



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال

أثر القيادة الإبداعية على الأداء المتميز

دراسة ميدانية لعينة من عمال مؤسسة سونلغاز - سعيدة -

من إعداد الطلبة:

بكي ياسر

عرجاني ياسر

تحت إشراف الأستاذة:

د. بختاوي فاطيمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

السنة الجامعية: 2026/2025

الاسم	الرتبة/جامعة الانتماء	الصفة
مهدي عمر	أستاذ محاضر أ/جامعة سعيدة	رئيسا
بختاوي فاطيمة الزهراء	أستاذ محاضر أ/جامعة سعيدة	مشرفا
محمود العوني	أستاذ محاضر أ/جامعة سعيدة	ممتحنا

شكر وعرقان

بسم الله والحمد لله، والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أولا الشكر لله وحده على توفيقه في أن نبلغ هذه اللحظة، الذي يرزقنا العقل وحسن التوكل عليه سبحانه وتعالى، والذي أنعم علينا بنعمة العلم والإيمان على مثابرة الجهد في الحصول عليها بلا حدود.

لا بد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأولى نحو أبواب التخرج من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير من الجهود كي نصل لهذا المجد.

نقدم أسمى آيات الشكر والإحترام والتقدير والعرقان إلى جميع أساتذتنا الأفاضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، و مهدوا لنا طريق العلم.

كما نقدم شكرنا وامتناننا وعرقاننا إلى أساتذتنا المشرفة التي تكرمت بالإشراف على هذا العمل، وعلى توجيهاتها ونصائحها وسعة صدرها لإتمام المذكرة، الأستاذة الكريمة "بختاوي" ولا يفوتني أن أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة سعيدة على مساعدتهم

ولا ننسى ولا نغفل كل من ساهم في هذه المذكرة.

شكرا جزيلا

اهداء

الى من أفضلها على نفسي ولم لا فلقد ضحت من أجلي، ولم
تدخر جهدا في سبيل اسعادي على الدوام (أمي الحبيبة)
الى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له
الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب)

الى أختاي العزيزتين

الى زملائي و الى كل من وقف بجانبني وكان سببا في كل
نجاح أصل اليه .

اليكم جميعا.

بكي ياسر

اهداء

أهدي ثمرة جهدي الى أمي وأبي الغاليين

الى كل أفراد عائلتي كبيرا وصغيرا

إلى كل أصدقائي و زملائي

الى كل طالب علم

عرجاني ياسر

فهرس المحتويات	
شكر وتقدير	
الإهداء	
فهرس المحتويات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
الملخص بالعربية والانجليزية	
أ-خ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة	
02	تمهيد
07-03	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية
03	المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية
04	المطلب الثاني: اسس ونظريات القيادة الإبداعية
06	المطلب الثالث: مهارات وممارسات القيادة الإبداعية
13-08	المبحث الثاني: الأداء المتميز في المنظمات
08	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز في المنظمات
12	المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء المتميز
13	المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الأداء المتميز

فهرس المحتويات

18-14	المبحث الثالث: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء المتميز
14	المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء المتميز
15	المطلب الثاني: اساليب القيادة الإبداعية و اثرها في تعزيز الأداء
16	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإبداعية لتحقيق الأداء المتميز
-17	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
17	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
32	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
35	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: عرض عام عن مؤسسة سونلغاز
23	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية
23	المطلب الثاني: مهام مؤسسة سونلغاز
24	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز
25	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
25	المطلب الأول: منهجية مجتمع وعينة الدراسة
26	المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات

فهرس المحتويات

34	المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها
34	المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة
40	المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة
50	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث
57-56	خلاصة
61-58	الخاتمة العامة
65-62	قائمة المراجع والمصادر
73-66	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
04	سمات القيادة	02
11	متطلبات أساسية للتميز التنظيمي	03
24	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز	04
29	توزيع العينة حسب الصنف	05
31	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	06
32	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	07

الصفحة	العنوان	الرقم
28	توزيع العينة حسب الصنف	01
30	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	02
32	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	03
33	المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها	04
33	ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	05
35	معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوى الدلالة لها	06
39	معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور والاستبيان ككل	07
40	درجات مقياس سلم ليكارت	08
40	المتوسطات المرجحة سلم ليكارت الخماسي	09
41	المتوسطات المرجحة لأداء المتميز	10
44	يوضح المتوسطات المرجحة لبعدها الحساسية للمشكلات	11
45	يوضح المتوسطات المرجحة لبعدها الاصاله والابتكار	12
47	المتوسطات المرجحة لبعدها الطلاقة الفكرية	13
48	المتوسطات المرجحة لبعدها المرنة	14
49	المتوسطات المرجحة لبعدها المخاطرة المحسوبة	15
50	نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول تطبيق القيادة الإبداعية	16
51	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	17
52	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	18

قائمة الجداول

53	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	19
54	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	20
55	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة	21

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية على أداء المتميز، وبالتالي التوصل إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين هاذين المتغيرين، حيث تم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، وذلك بتوزيع الإستبيانات على عينة مكونة من 30 موظف، وقد تم معالجتها باستخدام برنامج SPSS V .20 لتحليل النتائج واختبار الفرضيات ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها:

- * وجود تطبيق للقيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة رغم ظروف المنافسة منعدمة الى ن المؤسسة تسعى لتقديم أفضل جودة وخدمة للعملاء .
- *لايوجد اثر لبعد الحساسية للمشكلات على الأداء المتميز في المؤسسة وذلك نظرا لطابع المؤسسة العمومي.
- *يوجد اثر لبعد الأصالة والابتكار للوصول الى الأداء المتميز .
- *وجود اثر ذو دلالة معنوية لبعد الطلاقة الفكرية على أداء المتميز بحيث يسهم تطبيق الطلاقة الفكرية في تحسين أداء العاملين والوصول الى الأداء المتميز .
- *لمرونة أثر في تحسين أداء العاملين .
- *يساهم بعد المخاطر المحسوبة في تحسين أداء العاملين والذي يعد أثر ايجابي ومعنوي محل الدراسة .
- *وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإبداعية على اداء المتميز بحيث يسهم تطبيق القيادة الإبداعية في مؤسسة سونلغاز وكالة سعيدة بحيث تأثر بشكل كبير للوصول للأداء المتميز للعاملين.

الكلمات المفتاحية قيادة إبداعية-أداء المتميز-مؤسسة اقتصادية

Abstract :

This study aims to identify the impact of creative leadership on high-performing employees, and thus determine the nature of the relationship between these two variables. Data was collected using a questionnaire distributed to a sample of 30 employees. The results were then processed using SPSS version 20 to analyze the findings and test the hypotheses. Among the most important findings are:

- * The organization under study exhibits an application of creative leadership, despite a lack of competition, as it strives to provide the best quality and service to its customers.
- * The sensitivity to problems has a slight impact on the organization's outstanding performance, due to the nature of its work.
- * The application of the originality and innovation dimension contributes to achieving outstanding performance.
- * The intellectual fluency dimension has a statistically significant impact on outstanding performance, contributing to improved employee performance and the achievement of excellence.
- * Flexibility has an impact on improving employee performance.

* The calculated risk dimension contributes to improving employee performance, which is a positive and statistically significant impact under study.

* The study found a significant impact of creative leadership on outstanding performance, demonstrating that its implementation at Sonelgaz's Saida branch has significantly contributed to achieving exceptional employee performance.

Keywords: Creative leadership - Outstanding performance_Economic institution.

يشهد العالم المعاصر تحولات وتغيرات جذرية ومتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، مدفوعة بتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال، واتساع نطاق العولمة، وتزايد إنفتاح الأسواق. وقد أدت هذه العوامل إلى إشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، لا سيما في ظل تنامي هجرة العقول إلى الدول المتقدمة. ونتيجة لذلك، برز مفهوم "حرب الابداع (War for Creativity)، حيث تسعى المؤسسات إلى استقطاب الأفراد الموهوبين ذوي المهارات الفريدة، لما لذلك من أثر مباشر على كفاءة وفعالية أدائها في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتزايدة.

القيادة الإبداعية تُعد من المواضيع الحيوية والحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد حظيت بإهتمام واسع من الباحثين منذ ظهورها، نظراً لكونها أحد أبرز التحولات الفكرية المعاصرة في الإدارة الحديثة. فهي تُعد عاملاً جوهرياً في تنمية رأس المال البشري، مما يسهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة ورفع كفاءة أدائها.

وفي ظل التغيرات الخارجية والتحديات المتزايدة، أصبح من الضروري على المؤسسات التكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية لضمان الاستمرار والتطور. ويتحقق ذلك من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف، والاستفادة المثلى من الإمكانيات والموارد البشرية والمادية المتاحة، بهدف تحسين أداء العاملين ورفع مستوى إنتاجيتهم وكفاءتهم في بيئة العمل.

واليوم، يُعد تحسين أداء العاملين من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق النجاح والاستدامة. فالمؤسسات تسعى إلى تطوير قدرات موظفيها وتعزيز مهاراتهم لضمان تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والجودة، وهذا يتطلب استراتيجيات فعالة في القيادة الإبداعية، بما يسهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تؤدي إلى تحسين أداء العاملين، وتعزيز التزامهم بأهداف المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على نجاحها في السوق.

1. الإشكالية الرئيسية: من خلال ما تم تقديمه وحتى نتمكن من الإلمام بموضوع الدراسة تم صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

1.1 ما مدى تأثير القيادة الإبداعية على أداء المتميز في مؤسسة سونلغاز سعيدة؟

2.1 الأسئلة الفرعية: وسعياً للتحكم في الإشكالية، تم تقسيم السؤال الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما هو تعريف القيادة الإبداعية ؟
- ما التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق القيادة الإبداعية بشكل فعال؟
- ماهي معايير قياس الأداء المتميز؟
- ماهي أساليب القيادة الإبداعية و اثرها في تعزيز الأداء المتميز ؟

فرضيات الدراسة: ومن خلال الإشكاليات تمت صياغة الفرضيات الدراسة، وهي:
الفرضيات الفرعية :

* وجود تطبيق للقيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة رغم ظروف المنافسة منعدمة الى ن المؤسسة تسعى لتقديم أفضل جودة وخدمة للعملاء .
* لا يوجد اثر لبعده الحساسية للمشكلات على الأداء المتميز في المؤسسة وذلك نظرا لطبيعة عمل المؤسسة

* يساهم تطبيق بعد الأصالة والابتكار للوصول الى الأداء المتميز .
* وجود اثر دو دلالة معنوية لبعده الطلاقة الفكرية على أداء المتميز بحيث يساهم تطبيق الطلاقة الفكرية في تحسين أداء العاملين والوصول الى الأداء المتميز .
* لمرونة أثر في تحسين أداء العاملين .

* يساهم بعد المخاطر المحسوبة في تحسين أداء العاملين والذي يعد أثر ايجابي ومعنوي محل الدراسة .
الفرضية الرئيسية :

* وجود أثر دو دلالة معنوية للقيادة الإبداعية على أداء المتميز بحيث يساهم تطبيق القيادة الإبداعية في مؤسسة سونلغاز وكالة سعيدة بحيث تاتر بشكل كبير للوصول للاداء المتميز للعاملين.

2. أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في كونها:

تعد أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة الإبداعية في عالم الأعمال وهذا لكونها ممارسة إدارية حيوية في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تتبلور أهمية الدراسة في مجموعة من النقاط والتي يمكن سردها على شكل تالي:

- يعد موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان الإدارة، وهذا نظرا لتناوله مفهوميين مهمين ألا وهما القيادة الإبداعية و الأداء المتميز.
- تقديم صورة واضحة للقيادة الإبداعية وهذا لأهميتها القصوى في إدارة المؤسسة.
- تساهم هذه الدراسة كذلك في فهم طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية و الأداء المتميز بالمؤسسة سونلغاز وكالة سعيدة.

3. منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية، بالإضافة إلى إختبار مدى صحة الفرضيات، وقع إختيارنا على المنهج الوصفي بإعتباره الأنسب لهذا النوع من الدراسات التي تتطلب جمع المعلومات من مصادر متعددة، كما إعتدنا على المنهج الإستدلالي من خلال استخدام دراسة الحالة كأداة تحليلية.

وللتحقق من صحة الفرضيات المطروحة أونفيها، سيتم إجراء دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات الجزائرية، وذلك بالاعتماد على الإستبيان والمقابلة المباشرة كادوات رئيسية لجمع البيانات، بعد ذلك، ستُعالج هذه البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتحليل البيانات (spss v.20)، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية تدعم مسار البحث.

4. دوافع إختيار الموضوع:

• دوافع ذاتية:

- الرغبة الشخصية في البحث والإطلاع على هذا الموضوع.
- الإحساس بأهمية الموضوع نظرًا لقلّة الدراسات التي تتناول أثر القيادة الإبداعية على أداء المتميز.

• دوافع موضوعية:

- أهمية القيادة الإبداعية في قطاع سونلغاز حيث يُعد قطاع سونلغاز من أكثر القطاعات ديناميكية وتطورًا، ما يتطلب إستراتيجيات فعالة للقيادة الإبداعية لضمان تحقيق أداء عالٍ للعاملين والإستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية.
- تعتمد المؤسسات العالمية الناجحة والرائدة بشكل أساسي على كفاءاتها البشرية، حيث تُعد الموارد البشرية أحد العوامل الحاسمة في تحقيق التميز والريادة.
- تبرز أهمية البحث في كيفية استفاة المنظمات الجزائرية العامة من الدراسات والأبحاث العلمية الموثوقة، مما يساهم في تحسين أدائها وتطوير إستراتيجياتها الإدارية.

5. أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في المؤسسات.
- التعرف على مستوى تطبيق القيادة الإبداعية بمؤسسة سونلغاز سعيدة.
- التعرف على أثر كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز سعيدة.

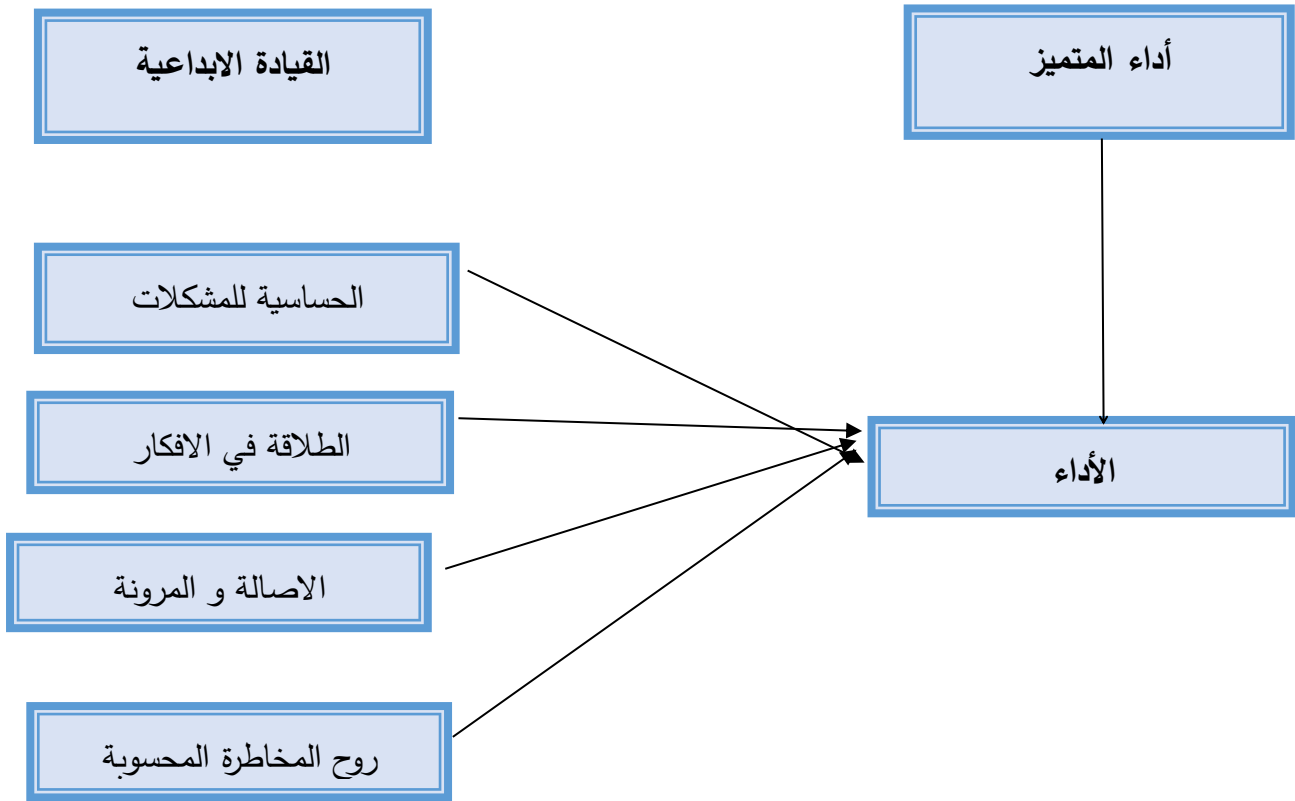
6. حدود الدراسة: للإحاطة بالإشكالية المطروحة وتحقيقاً لأهداف الدراسة إرتبطت بحدود موضوعية

- وزمانية ومكانية حيث شملت الدراسة عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز سعيدة .
- الحدود الموضوعية: تمحور موضوع الدراسة من خلال اسس نظريات القيادة الإبداعية وأثرها على أداء العاملين.
- الحدود الزمانية: تمثلت الفترة الممتدة من تاريخ توزيع الإستبيان إلى تاريخ الاستلام من شهر فيفري الى مارس 2026 .
- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز سعيدة.

- مرجعية الدراسة: اعتمدنا في جمع المعلومات للإلمام بموضوع الدراسة بمختلف جوانبه النظرية والميدانية من عدة مصادر ومراجع أهمها: الكتب والدراسات السابقة والمقالات العلمية والمجلات والرسائل الجامعية، والمقابلات جمع البيانات.

7. هيكلية الدراسة: من أجل تحليل هذا الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة، اعتمدنا طريقة IMRAD لتنظيم المذكرات، حيث تضمنت فصلين: الفصل الأول والمعنون بالدراسات الأدبية والدراسات السابقة تضمن هذا الأخير ثلاث مباحث؛ الأول ماهية القيادة الإبداعية ، والثاني ماهية أداء المتميز المبحث الثالث تناول دور القيادة في تعزيز الأداء المتميز و اخيرا المبحث الرابع الدراسات السابقة ، بينما الفصل الثاني والذي تضمن الدراسة التطبيقية من خلال ثلاث مباحث: المبحث الأول عبارة عن عموميات حول مؤسسة سونلغاز سعيدة، أمّا الثاني فتناول الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والثالث إختبار الفرضيات.

8. نموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على مختلف الدراسات السابقة

الفصل الأول: الدراسة
النظرية والدراسات
السابقة

تمهيد:

تعد القيادة الإبداعية إحدى المواضيع الحديثة التي حازت على اهتمام العديد من الباحثين و الكتاب سواء في الجانب النظري أو التطبيقي ويظهر ذلك جليا لسيما في الدراسات الأجنبية لما لها من تأثير كبير على قدرة المنظمة في اكتساب وتطوير والاحتفاظ بالموارد البشرية النادرة التي تعد عاملا مهما من عوامل نجاحها، وبالتالي يمكن أن ينعكس ذلك في أدائها وتميزها في ظل البيئة التنافسية التي تعمل ضمنها ويمكن القول أنّ أداء وتفوق المنظمات يصبح مرهون بأداء القيادة الإبداعية ولقد تم تخصيص هذا المبحث لتعرف على محتويات القيادة الإبداعية وبعض المواضيع المتعلقة بها في المطالب التالية حيث يتناول هذا الفصل عرضًا شاملاً للمفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، مع التركيز على القيادة الإبداعية وأداء المتميز، كما يستعرض بعض الدراسات السابقة التي تتصل بالموضوع، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مع مقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

وينقسم هذا الفصل إلى أربع مباحث رئيسية؛ يتناول المبحث الأول ماهية القيادة الإبداعية والثاني ماهية أداء المتميز و المبحث الثالث دور القيادة الإبداعية في لتعزيز الأداء المتميز و أخيرا المبحث الرابع فتناولنا فيه الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية .

المطلب الأول : ماهية القيادة الإبداعية (Creative leadership)

تعد القيادة الإبداعية احد المتغيرات الحديثة نسبيا في الفكر الإداري وقد ظهرت كاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المعقدة التي تلتزم حلولا غير تقليدية ولفهم ماهية هذا المتغير سيتم التطرق الى مفهوم القيادة الإبداعية والتعقيب على التعاريف وصولا الى اهم سماتها المميزة.

اولا - مفهوم القيادة الإبداعية: تعددت تعاريف الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة الإبداعية تبعا للمداخل التي انطلقوا منها سواء كان مدخلا سلوكيا أو سماتي أو موقفيا.

تعرف القيادة الإبداعية بأنها: القيادة القادرة على حشد الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد أم عن طريق العاملين معه أم من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة النافعة وتدعيمها ومساندتها وترويج لها داخل المؤسسة وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح مادياً واجتماعياً وتنظيماً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار. فهي القيادة القادرة على إدارة التحول والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون ملائمة لمتطلبات العصر وحاجاته، وتكون قادرة على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة مع مرونة الأفكار.¹

وتعرف أيضا بأنها: القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المطلوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكوين جزء أساسي من رسالة المؤسسة²

بينما يذهب (Puccio et al 2011) الى تعريف القيادة الإبداعية من منظور (حل المشكلات) حيث يرى انها: القدرة على إشراك الخيال واستخدام مهارات التفكير الإبداعي (مثل التفكير التباعدي والتقاربي) لقيادة التحول ومواجهة التحديات المعقدة التي تملك حلولا جاهزة.³

التعقيب على التعريفات واستخلاص التعريف الإجرائي: من خلال استعراض التعريفات السابقة نلاحظ وجود تباين في التركيز حيث ركز البعض على سمات القائد (الخيال - المرونة) وركز آخرون على البيئة التنظيمية (المناخ الداعم) ونستخلص ان القيادة الإبداعية ليست مجرد سمة فردية بل هي تفاعل ديناميكي وعليه يمكن للباحث تعريف القيادة الإبداعية إجرائيا بأنها ' نمط قيادي يتبنى فيه القائد أساليب غير مألوفة في التوجيه والتأثير وترتكز على تشجيع التفكير الابتكاري و تقبل المخاطرة و توفير بيئة عمل

¹قنديل.ع.م. م (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الإبداع، دار الفكر، الأردن 2010، ص161.
²بغدود. (2018) أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، أطروحة الدكتوراه تخصصتسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017، ص96.

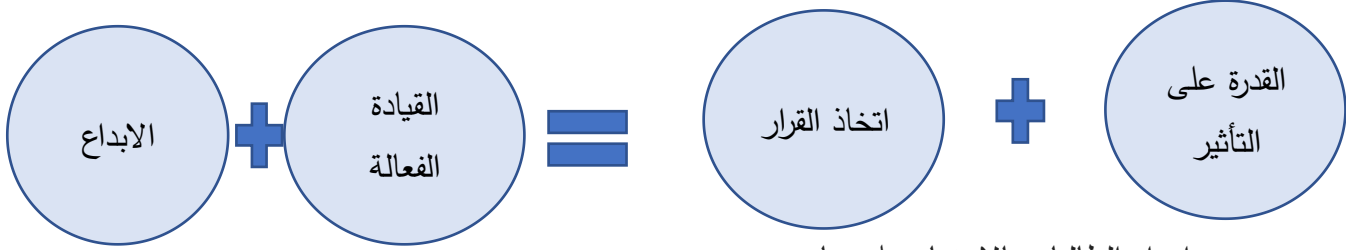
2018

³ Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). Creative Leadership: Skills That Drive Change. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

أمنة نفسياً تسمح للمرؤوسين بطرح الأفكار الجديدة و تجربتها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و ريادة'.

الشكل رقم (01) : سمات القيادة



مصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على ما سبق

ثانياً- **خصائص القيادة الإبداعية** : تتسم القيادة الإبداعية بمجموعة من الخصائص التي تفصلها عن القيادة التقليدية وقد لخصها (Mainemelis⁴) و (Isaksen and Akkermans)⁵ في النقاط التالية:

- **دعم التفكير التباعي Support for divergent thinking**: القائد المبتكر لا يسعلاجابة الصحيحة الوحيدة بل يبحث عن تعدد البدائل والحلول ويؤخرالتقييم النقدي في مراحل توليد التصورات.

- **المرونة الذهنية Cognitive Flexibility**: القدرة على التكيف مع الاوضاع المتغيرة و رؤية للمعضلات من زوايا مختلفة والربط بين مفاهيم قد تبدو ظاهريا غير متصلة.

- **تحمل الغموض والمخاطرة Tolerance for Ambiguity and risk**: يشير (Tierney2008)⁶ الى ان القادة المبدعين يعملون بفعالية في ظل عدم وضوح المعطيات وينظرون الى الاخفاق في المحاولات الاستباقية كجزء من عملية التعلم وليس خطأ يستوجب التوبيخ.

- **تكوين جو مبتكر Creating Creative Climate**: وهي السمة الابرز حيث يعمل القائد على بناء ثقافة تنظيمية مبنية على الاعتماد المتبادل وحرية الافصاح وتأمين الموارد اللازمة للابداع.

المطلب الثاني: اسس ونظريات القيادة الإبداعية

بعد التطرق الى مفهوم القيادة الإبداعية لابد من التوقف عند الركائز و المستندات التي يرتكز عليها هذا النمط القيادي بالإضافة الى استعراض اهم النظريات الادارية والسلوكية التي فسرت كيفية تاثير القائد في السلوك الابداعي للمرؤوسين.

⁴ Mainemelis, C., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482.

⁵ Isaksen, S. G., & Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187.

⁶ Tierney, P. (2008). Leadership and creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 95-123). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

اولا-اسس القيادة الإبداعية (**Foundations of Creative leadership**): لا تتشا القيادة الإبداعية من فراغ بل تركز على جملة من الأسس النفسية والتنظيمية التي تمكن القائد من ممارسة دور ه بفاعلية. ويمكن تصنيف هذه الاسس كما يلي:

- **الاسس المعرفية (Congtive Foundations)**: تستند القيادة الإبداعية الى العمليات العقلية للقائد وتحديد قدرته على التفكير المزدوج حيث يشير⁷ الى ان القائد الابداعي يجب ان يمتلك القدرة على التوليف بين التفكير التباعدي (Divergent) لتوليد خيارات متعددة والتفكير التقاربي (Convergent) لتقييم تلك الخيارات واختيار الانسب منها هذه المرونة المعرفية هي الاساس في حل المشكلات المعقدة.

- **الاسس السلوكية والدافعية (Motivational Foundations)**: يعتمد هذا الاساس على فهم القائد لمحركات السلوك البشري.

يرى (Pink 2009) ان القيادة الإبداعية تتأسس على تعزيز الدافعية الداخلية Intrinsic Motivation للأفراد بدلا من الاعتماد الكلي على الحوافز الخارجية (المكافآت والعقاب) حيث اثبتت الدراسات ان الابداع يزدهر عندما يشعر الفرد بالاستقلالية Autonomy والتمكن Mastery ووجود غاية Purpose.

- **الاسس البيئية/المناخية (Environmental Foundations)**: يؤكد⁸ ان القيادة الإبداعية تتأسس على قدرة القائد في هندسة المناخ التنظيمي.

الاساس هنا هو خلق بيئة تتسم بـ 'الامان النفسي' Psychological Safety حيث يمكن للموظفين طرح افكار غريبة او نقد الوضع القائم دون خوف من السخرية او العقاب .

ثانيا -**النظريات المفسرة للقيادة الإبداعية** : على الرغم من ان القيادة الإبداعية مفهوم حديث الا انها تستمد جذورها من عدة نظريات كبرى في القيادة والابداع ومن أهمها:

1. **نظرية القيادة التحويلية (Transformationnel Leadership Theory)**: تعد هذه النظرية التي طورها⁹ من اكثر النظريات ارتباطا بالقيادة الإبداعية .

وتفسر هذه النظرية الإبداع من خلال بعد "الاستثارة الفكرية" Intellectual Stimulation حيث تتضمن اقامة القائد التحويلي بتحفيز مرؤوسيه ليكونوا مبدعين ومجددين من خلال تحدي معتقداتهم وقيمهم وتشجيعهم على إعادة صياغة المشكلات القديمة بطرق جديدة.

العلاقة بالإبداع: اثبتت دراسات¹⁰ وجود علاقة ارتباطية قوية وايجابية بين القيادة التحويلية والإبداع التنظيمي حيث يلهم القائد إتباعه لتجاوز مصالحهم الذاتية من اجل الابتكار.

⁷ Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. The Leadership Quarterly, 13(6), 705–750.

⁸ Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. European Journal of Work and Organizational Psychology, 5(1), 105–123.

⁹ Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

¹⁰ Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. Journal of Business Research, 62(4), 461–473.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

2. نظرية المكونات للإبداع (Creativity Component Theory of): تعتبر هذه النظرية التي صاغتها¹¹ الإطار المرجعي الأهم لفهم دور البيئة والقيادة في الإبداع. ويتمثل مضمونها في تطلب الإبداع في تلاقي ثلاثة مكونات:

✓ مهارات ذات صلة بالمجال (الخبرة).

✓ مهارات التفكير الإبداعي.

✓ الدافعية الداخلية.

✓ ووفقا لهذه النظرية يكمن دور القائد الإبداعي في التأثير المباشر على المكون الرابع وهو (بيئة العمل) حيث يمكن للقائد اما ان يقتل الإبداع من خلال القيود المفرطة او يحفز من خلال توفير الموارد والدعم والتشجيع.

3. نظرية التبادل بين القائد والعضو (Leader-Member LMX-Exchange Theory): تركز هذه النظرية¹² على جودة العلاقة الثنائية بين القائد وكل مرؤوس على حدة.

مضمون النظرية القادة يطورون علاقات متباينة مع مرؤوسيه (مجموعة داخلية ومجموعة خارجية).

- **العلاقة بالإبداع:** تشير الدراسات مثل دراسة (Tierney 1999) الى ان العلاقات عالية الجودة High LMX التي تتسم بالثقة والاحترام المتبادل تشجع المرؤوسين على تحمل مخاطر الإبداع فالقائد الإبداعي هو الذي يبني علاقات قوية توفر "رصيد الثقة" يسمح للموظف بالتجريب والفشل دون فقدان الدعم.

4. **نظرية المسار-الهدف (Path-Goal Theory):** طورها (Robert House 1971) وتقوم على فكرة ان وظيفة القائد هي توضيح المسار للمرؤوسين لانجاز أهدافهم.

- **العلاقة بالإبداع:** في سياق العمل الإبداعي الذي يتسم غالبا بالغموض وعدم اليقين - يبرز دور القائد الإبداعي في (إزالة العقبات) Removing Roadblocks البيروقراطية والتنظيمية التي تعيق تدفق الأفكار وتوفير التوجيه اللازم دون التدخل في التفاصيل الدقيقة Micromanagement.

المطلب الثالث: مهارات وممارسات القيادة الإبداعية

لا تقتصر القيادة الإبداعية على حيازة المعرفة النظرية بل تتجسد في مجموعة من المهارات الأساسية والتطبيقات اليومية التي يتبناها القائد لتبديل الطاقات الإبداعية الى نتائج ملموسة. يتطرق هذا المطلب الى تصنيف هذه المهارات والممارسات وفقا للأدبيات الإدارية الحديثة.

¹¹Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. California Management Review, 40(1), 39-58.

¹²Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory. The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

أولاً-تعريف القائد المبدع: هو ذلك الفرد الذي يقدر على اكتشاف موطن الضعف في المؤسس ة وابتكار أساليب التغلب عليها وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل نفع يلها واستثمارها.¹³

وفي الأخير يمكن القول بأن القائد الناجح والتميز هو القائد الذي يملك القدرة على إحداث الفارق في الإنجاز والعمل اليومي للمؤسسة من خلال وضع الرؤية والمقاييس وتحديد الغايات والقيم ورسم حدود للأولويات وإيجاد الأغراض الإستراتيجية والأهداف طويلة الامد، والقيادة الإبداعية هي القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع.¹⁴

ثانياً-مهارات القائد الإبداعي (skills of the creative leader): تتنوع مهارات القائد الإبداعي لتشمل جوانب ذهنية، عاطفية وتقنية وقد حددها الباحثون⁽¹⁵⁾ في الآتي:

- مهارة الاستشراف الرؤيوي **visionary thinking**: وهي القدرة على صياغة "صورة مستقبلية" ملهمة تتجاوز الواقع الحالي وتوصيل هذه الرؤية للمرؤوسين بطريقة تحفزهم على التجديد. القائد الإبداعي يمتلك خيالا استراتيجيا يربط بين الفرص المتاحة والأهداف البعيدة.⁽¹⁶⁾
- المرونة الذهنية **cognitive flexibility**: وتعني القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات وتقبل وجهات النظر المعارضة والقدرة على "فك الارتباط" بالأفكار القديمة التي لم تعد مجدية. كما تشمل مهارة التفكير التوليفي **synthesis** الذي يربط بين مجالات غير مترابطة.
- مهارة حل المشكلات الإبداعي **creative problem solving**: يتميز القائد الإبداعي بالبراعة في تحديد الفجوات واستخدام أدوات التفكير التباعدي (كالعصف الذهني) قبل الانتقال للتقييم مما يضمن تدفق البدائل المبتكرة .
- الذكاء العاطفي والاجتماعي **emotional intelligence**: بما ان المبدعين غالبا ما يكونون اكثر حساسية فان القائد يحتاج لمهارات عالية في التعاطف **empathy** لإدارة التوترات (توفير الدعم النفسي) وبناء الثقة التي تعد وقودا للإبداع.

¹³ساعد ن. ع و (2016) دور القيادة الإبداعية في تحسين الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016، ص39.

¹⁴ساعد ن. عمرجع سبق ذكره، ص8.

¹⁵Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). Creative Leadership: Skills That Drive Change. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

¹⁶Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The nine critical skills. The Leadership Quarterly, 28(1), 24–39.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

ثانياً - ممارسات القيادة الإبداعية **practices creative leadership**: الممارسات هي السلوكيات الفعلية التي يمارسها القائد داخل المؤسسة. ويمكن تلخيص أبرزها استناداً إلى دراسات (17-18)

- **تمكين العاملين ومنح الاستقلالية empowerment&autonomy**: من أهم ممارسات القائد الإبداعي هو التخلي عن السيطرة المركزية centralized control ومنح الأفراد مساحة من الحرية في كيفية تنفيذ مهامهم. هذا التمكين يعزز من الدافعية الداخلية لدى المرؤوسين.

- **هندسة المناخ الداعم للابتكار engineering creative climate**: يمارس القائد دور "حامي الإبداع" من خلال:

- ✓ تشجيع التفاعل والتعاون بين التخصصات المختلفة **cross-functional collaboration**
- ✓ تخصيص وقت للموظفين للتجريب وتطوير الأفكار الخاصة.
- ✓ توفير الموارد المادية والمعنوية اللازمة.

- **الممارسة التصحيحية للفشل constructive reponse to failure**: خلافاً للقائد التقليدي - يعامل القائد الإبداعي "الفشل" كفرصة للتعلم learning opportunity، فهو يمارس "النقد البناء" بدلاً من العقاب مما يشجع المرؤوسين على الاستمرار في المخاطرة المحسوبة دون خوف.

- **الاستثارة الفكرية والتحدي intellectual stimulation**: ممارسة القائد لدور "المحفز" من خلال طرح أسئلة استفزازية provocative questions تتحدى الافتراضات الحالية وتدفع الفريق للخروج من "منطقة الراحة" comfort zone.

- **الاعتراف والتقدير recognition and celebration**: لا يقتصر التقدير هنا على النتائج النهائية فقط بل يشمل تقدير "الجهد الإبداعي" والأفكار الجريئة حتى وإن لم تنجح في النهاية مما يعزز ثقافة الابتكار المستدام.

المبحث الثاني: الأداء المتميز في المنظمات

المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز

¹⁷Isaksen, S. G. (2007). The Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. Orchard Park, NY: Creative Problem Solving Group.

¹⁸Amabile, T. M., & Khaire, M. (2008). Creativity and the role of the leader. Harvard Business Review, 86(10), 100-109ش

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

يعد مفهوم الأداء المتميز من المفاهيم الادارية الحديثة التي فرضتها بيئة الاعمال المتغيرة حيث لم يعد الأداء التقليدي كافيا لبقاء المنظمة و سنتناول في هذا المطلب تعريف الأداء المتميز من وجهات نظر مختلفة وصولا الى استخلاص خصائصه الجوهرية .

أولا - مفهوم الأداء المتميز: إن الأداء المتميز يعد من المفاهيم الحديثة التي جاءت كنتيجة للتحديات التي فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فبالرغم من حداثة وأهمية هذا المصطلح إلا أنه لم يحظى بتعريف يلقى إجماع الباحثين والكتاب ويرجع ذلك إلى تعدد اتجاهاتهم وخلفياتهم الفكرية، وسوف نتطرق لأهم هذه التعاريف ونذكر منها:

- **المنظمة الأوروبية للإدارة بالجودة EFQM فتعرفه بأنه:** يعني الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق نتائج ترضي مختلف الأطراف من ذوي المصلحة وعلى رأسهم الزبائن والعمال والمساهمين والمجتمع بصفة عامة ... الخ، وتتسحب الممارسة الباهرة إلى مجموعة من العوامل كالقيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية المادية والمالية والعمليات الداخلية المختلفة ونظم المعلومات وغيرها (شوقي, 2014, ص118).

- **ويعرف أيضا بأنه:** حفاظ المنظمة على أفضليتها واختلافها ومكانتها حاضرا ومستقبلا مما يؤدي إلى خلق أو إضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة، فهو يعني بشكل أساسي تحقيق مستويات أداء عالٍ والتفوق على المنافسين، وذلك من خلال القرب من العميل، وخلق بيئة تنظيمية تدعم الإبداع والاستقلالية في العمل، والاهتمام بعاملتي المعرفة والتعلم.

- **يعرف الأداء على أنه** "النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في المنظمة التي يعمل بها".

- كما يعرف الأداء: على أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

- **تعريف الأداء حسب المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 إصدار 2000** بأنه يشمل الكفاءة والفعالية. فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.¹⁹

- **وكما أشار دافيد كينغ King David إلى أن التميز التنظيمي هو:** أن تصل المنظمة إلى مكانة يصعب على غيرها الوصول إليها، وهذا بما لديه من موارد وإمكانات²⁰.

وبناء على هذه التعاريف، يمكن استنتاج أن الأداء عبارة عن مدى تحقيق الأهداف باستخدام الموارد، كما ما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة، ويتواجد في كل مستويات الإدارة بالشركات.²¹

¹⁹مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص20.
²⁰صباحي ل (2018) دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور أطروحة دكتوراه تخصص علو التدبير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2018، ص90.
²¹مصطفى يوسف كافي، نفس المرجع السابق، ص20.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

ثانيا - خصائص الأداء المتميز: يمتاز الأداء المتميز عن الأداء العادي بمجموعة من السمات الجوهرية التي حددتها الدراسات الأكاديمية²²⁽²³⁾، ومن أبرزها:

- الشمولية: يغطي الأداء المتميز كافة جوانب المنظمة (المالية، البشرية، العملياتية) ولا يقتصر على جانب دون آخر.
- التوجه بالنتائج والقيمة: التركيز ليس فقط على المخرجات، بل على القيمة التي تتركها هذه المخرجات لدى العميل والمجتمع.
- الاستباقية: القدرة على التنبؤ بالتغيرات السوقية قبل حدوثها والتحضير لها، بدلاً من مجرد رد الفعل.
- التعلم المستمر: يعتبر التميز عملية ديناميكية تعتمد على التغذية العكسية وتطوير المعارف داخل المنظمة.

ثالثاً - أبعاد الأداء المتميز: قام العديد من الباحثين والدارسين بوضع أبعاد مختلفة لتمييز المنظمات، كما يشير (Porter) بورتر إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تتميز في كل المجالات، وهو ما يعني أنه يجب عليه تحديد مجال التميز حيث اتفق معظم الباحثين في شؤون الإدارة على وجود عدة أبعاد للتمييز التنظيمي ومن أبرزها تميز الهيكل التنظيمي تميز الإستراتيجية، التميز في تقديم الخدمة تميز القيادة تميز المرؤوسين تميز المعرفة، تميز الثقافة التنظيمية... الخ. وفيما يلي عرض لأهم هذه الأبعاد:

- تميز الهيكل التنظيمي: يقصد به الاعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بقدر كبير من المرونة من أجل القدرة على التغيير واستغلال الفرص وسرعة اتخاذ القرارات عكس الهيكل التنظيمي الجامد الذي يحد من حركية أعضاء الفريق.
- تميز القيادة: إن التميز من خلال القيادة يتجلى من خلال قدرة القائد المتميزة على استغلال الفرص التنظيمية التي تساعد المنظمة على مواجهة التحديات، فالقيادة تؤثر بشكل مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات العاملين وتشجيعها لهم بالتوجه نحو التميز.
- تميز الثقافة التنظيمية: يشير التميز من خلال الثقافة التنظيمية إلى تميز قيم ومعتقدات الأفراد وتشتمل هذه الثقافة على عناصر (الانفتاح التعاون الثقة الأصالة)، فالثقافة التنظيمية تؤثر على مستوى أداء وانجاز المرؤوسين، الأمر الذي يحدد نجاح و تميز المنظمة بشكل كبير.
- تميز الموارد البشرية: يقصد به تمتع المرؤوسين بقدر كاف من المهارات القدرات والسلوكيات تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، إذ يقدمون أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والإبداع، بما يحقق أهداف المنظمة.

²²السلمي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز. القاهرة، مصر: دار غربيل للطباعة والنشر والتوزيع

²³Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York, USA: Harper & Row.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

- **تميز الإستراتيجية:** تميز الإستراتيجية هو سعي المنظمة إلى تحقيق التميز في أدائها عبر تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة، مما يحقق تميز في الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. ويمكن ذكر أهم الاستراتيجيات الواجب تبنيها من قبل المنظمات المتميزة وهي:²⁴
- **استراتيجيات التحسين والتميز في الأداء:** تلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية رغبة في اكتساب ميزة تفضيلية على باقي المنظمات، ويتم ذلك من خلال سلسلة من التغييرات الكبيرة في طرق وأساليب العمل المخطط لها والهادفة لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية للمنظمة، فهي بذلك تحتاج إلى وقت طويل وموارد وطاقت كبيرة وكذا دعم من القيادة لضمان نجاحها وتحقيق رؤية المنظمة والوصول إلى التميز التنظيمي.
- **إستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات:** تعني هذه الإستراتيجية تطوير وتحسين المنتجات والخدمات الحالية وطرح منتجات وخدمات جديدة متفردة ومتميزة، وكذا الارتقاء بمستوى الجودة إلى ما يفوق توقعات العملاء، لأن عدم مواكبة المنتجات والخدمات المقدمة للمستويات المقدمة من طرف المنافسين.
- **إستراتيجية الاهتمام الناجح بالعميل:** وتعني هذه الإستراتيجية تركيز كافة الجهود وتوجيه الموارد اللازمة التي تضمن إسعاد العميل، وتلبية طلباته وتطلعاته، وتقديم الخدمة له بطريقة صحيحة من المرة الأولى وتحسينها في المستقبل.

الشكل رقم (02): متطلبات أساسية للتميز التنظيمي



المصدر: (ساموال بشاي Samuel Beshay ، 29 أبريل 2019 ، اطلع عليه في 5 مارس 2021).

²⁴ الهلالات ص ع ع (2014) إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل 2014 الأردن، ص22.

المطلب الثاني: معايير ومؤشرات الأداء المتميز

لتحويل مفهوم التميز من إطار نظري إلى واقع ملموس، لا بد من وجود أدوات قياس دقيقة تسمح للمنظمة بتقييم مستواها الحالي ومقارنته بالمستويات المستهدفة وسنتناول في هذا المطلب أهم المعايير التي يستند إليها الأداء المتميز والمؤشرات الدالة عليه.

أولاً - معايير الأداء المتميز: تستند معظم المنظمات في تحديد معايير تميزها إلى نماذج عالمية (مثل النموذج الأوروبي EFQM)، ويمكن حصر أهم هذه المعايير فيما يلي:

- **معيار القيادة الإدارية:** ويقصد به مدى قدرة القادة على صياغة رؤية مستقبلية واضحة ونشر ثقافة التميز بين العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية²⁵

- **معيار التخطيط الاستراتيجي:** يتمثل في مدى امتلاك المنظمة لاستراتيجية مرنة مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، ومدى تحويل هذه الاستراتيجية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.

- **معيار التركيز على الموارد البشرية:** ويقصد به الاهتمام بتنمية مهارات الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرار، وخلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار²⁶

- **معيار العمليات:** التركيز على التصميم وإدارة العمليات الداخلية بفعالية لضمان تقديم منتجات او خدمات خالية من العيوب و بأقل تكلفة ممكنة.

ثانياً - مؤشرات قياس الأداء المتميز KPIs: المؤشرات هي المقاييس الكمية والنوعية التي تعكس مدى تحقق المعايير السابقة، وتصنف عادة إلى :

- **المؤشرات المالية:** مثل معدل العائد على الاستثمار (ROI)، ونمو الإيرادات، وحصة المنظمة في السوق، وهي تعكس الكفاءة الاقتصادية للتميز .

- **مؤشرات رضا العملاء:** وتعتبر من أهم مؤشرات التميز وتُقاس من خلال معدلات الاحتفاظ بالعملاء وعدد الشكاوى، ودرجة الولاء للعلامة التجارية²⁷.

- **مؤشرات الابتكار والتعلم:** تقيس قدرة المنظمة على تقديم منتجات جديدة، وعدد براءات الاختراع، ومدى تطور المهارات المعرفية لدى الموظفين .

- **مؤشرات المسؤولية الاجتماعية:** تقيس مدى مساهمة المنظمة في خدمة المجتمع والحفاظ على

²⁵السلمي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

²⁶Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York, USA: Harper & Row

²⁷السلمي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

البيئة، وهو بُعد حديث أصبح ركيزة في تقييم المنظمات المتميزة²⁸(Peters & Waterman) **التعقيب (التحليل):** نخلص إلى أن العلاقة بين المعايير والمؤشرات هي علاقة "سبب بنتيجة"؛ فالمعايير تمثل الممارسات والمدخلات الصحيحة، بينما تمثل المؤشرات النتائج الملموسة التي تؤكد أن المنظمة تسير فعلياً في طريق التميز.

المطلب الثالث: استراتيجيات تعزيز الأداء المتميز

لا يتحقق الأداء المتميز بمحض الصدفة، بل هو نتاج تبني استراتيجيات مدروسة تهدف إلى تطوير القدرات الجوهرية للمنظمة. وسنتناول في هذا المطلب أهم الاستراتيجيات الكفيلة بتعزيز التميز المؤسسي أولاً- إستراتيجية التحسين المستمر (Kaizen): تعتمد هذه الإستراتيجية على مبدأ أن التميز هو رحلة وليس محطة وصول، وتتمثل في إجراء تعديلات طفيفة ومستمرة على كافة العمليات والخدمات.

- **آلية التعزيز:** تساهم هذه الإستراتيجية في تقليل الفاقد (Waste) ورفع جودة المخرجات بصفة دائمة، مما يؤدي إلى تراكم النجاحات الصغيرة لتشكل في النهاية أداءً متميزاً²⁹.

- **الدور الإداري:** تتطلب هذه الإستراتيجية إشراك جميع الموظفين من القاعدة إلى القمة في تقديم مقترحات التحسين.

ثانياً- إستراتيجية الابتكار والريادة: في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، يبرز الابتكار كأداة رئيسية لتعزيز الأداء المتميز من خلال تقديم قيمة فريدة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة .

- **آلية التعزيز:** يرى³⁰ أن المنظمات المتميزة هي التي تخصص موارد للبحث والتطوير وتسمح بهامش من الخطأ في سبيل الوصول إلى أفكار إبداعية تضمن لها الريادة السوقية.

- **التميز التنافسي:** تهدف هذه الإستراتيجية إلى خلق "محيطات زرقاء" خالية من المنافسة عبر طرح منتجات أو عمليات عمل غير مسبوقه.

ثالثاً- إستراتيجية الاستثمار في الرأس المال الفكري: يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي لكل عمليات التميز؛ لذا فإن إستراتيجية التعزيز تركز على تحويل الموارد البشرية إلى أصول معرفية .

- **آلية التعزيز:** من خلال برامج التدريب المتخصص، وتطبيق أنظمة إدارة المعرفة، وتفعيل التمكين الإداري الذي يمنح الموظفين سلطة اتخاذ القرار³¹

²⁸Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York, USA: Harper & Row

²⁹السلمي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

³⁰Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York, USA: Harper & Row

³¹السلمي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع

- **الولاء التنظيمي:** ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة يخلق بيئة عمل عالية الأداء تتسم بالالتزام والتميز.

رابعاً- **استراتيجية المقارنة المرجعية (Benchmarking):** تعتمد هذه الاستراتيجية على قياس أداء المنظمة مقارنة بأفضل الممارسات في القطاع أو خارجه .

- **آلية التعزيز:** تساعد في تحديد الفجوات في الأداء (Performance Gaps) ووضع خطط لسدها بناءً على نماذج ناجحة واقعية، مما يختصر الوقت والجهد في الوصول إلى مستويات التميز³².

التعقيب (التحليل): نخلص إلى أن تعزيز الأداء المتميز يتطلب "مزيجاً استراتيجياً"؛ فلا يكفي التحسين المستمر دون ابتكار، ولا يمكن للابتكار أن ينجح دون رأسمال فكري مؤهل. لذا، فإن التكامل بين هذه الاستراتيجيات هو ما يصنع الفارق التنافسي المستدام.

المبحث الثالث: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء المتميز

المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الأداء المتميز

أبعاد دور القيادة الإبداعية :

أولاً- **صياغة التوجه الاستراتيجي المبتكر:** لاكتفي القيادة الإبداعية بوضع الأهداف، بل تعمل على صياغة رؤية استشرافية تربط بين الخيال والواقع. من خلال دمج الإبداع الفردي والجماعي في صلب الاستراتيجية، يتم تحويل الرؤى والمسارات عمل غير تقليدية تؤدي للتميز. مثال: قد يطور القائد الإبداعي برنامجاً ابتكارياً لتقليل الهدر في الموارد مع إشراك الموظفين في اقتراح حلول عملية، مما يزيد كفاءة الأداء³³.

ثاني- **استنهاض الهمم وتحفيز رأس المال الفكري:** يعتبر القائد المبدع محفزاً وملهماً؛ فهو لا يكتفي بالرقابة، بل يشجع المبادرة ويكافئ التفكير الحر والابتكار الفردي. هذا النمط يزيد من مستويات الولاء والالتزام التنظيمي، ويعزز الإنتاجية وجودة المخرجات .

مثال: تقديم حوافز مادية ومعنوية للفريق الذي يقدم أفكاراً لتحسين العمليات مما يرفع مستوى الأداء العام للمؤسسة³⁴.

ثالثاً- **الريادة في إدارة التغيير والتعقيد:** تبرز القيادة الإبداعية كأداة مرنة للتعامل مع التغيير كفرصة للتطوير لا كتهديد. القدرة على إيجاد حلول ابتكارية للمشكلات المعقدة تعزز من "الرشاقة التنظيمية"، مما يمنح المنظمة تفوقاً مستداماً على منافسيها.

³²Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. New York, USA: Harper & Row

³³الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2011). القيادة الإدارية الإبداعية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
³⁴نجم، نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

مثال: عندما تواجه الشركة أزمة في السوق، يستخدم القائد الإبداعي استراتيجيات غير تقليدية مثل إعادة هيكلة الفرق أو تبني تكنولوجيا جديدة لتحسين الإنتاجية.³⁵

رابعاً- هندسة المناخ التنظيمي الداعم للتميز: يتمثل الدور المحوري للقائد في تهيئة بيئة تتسم بالاتصال المفتوح والترتيبات التنظيمية المرنة. إن تحويل الأفكار من مجرد تصورات ذهنية إلى نتائج ملموسة يتطلب ثقافة تنظيمية تؤمن بالابتكار وتدعم تجاربه .

مثال: إنشاء منصات داخلية لمشاركة الأفكار والاقتراحات بين الموظفين، مع توفير موارد لتطبيق المبادرات الفائزة.³⁶

المطلب الثاني: أساليب القيادة الإبداعية و أثرها في تعزيز الأداء

القيادة الإبداعية لا تتبع نمطاً جامداً، بل تعتمد على مجموعة من الأساليب التفاعلية التي تهدف إلى تفجير الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتوجيهها نحو التميز. أبرز هذه الأساليب :

أولاً: أسلوب التمكين الإبداعي (Creative Empowerment) :يعتمد هذا الأسلوب على منح المرؤوسين صلاحيات واسعة وحرية في اختيار طرق تنفيذ المهام، مع توفير الدعم اللازم لهم .

أثره في الأداء: يؤدي التمكين إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالمسؤولية، مما يدفع العاملين لتقديم حلول مبتكرة للمشكلات الميدانية، ويسهم في تحسين جودة الأداء وسرعة الإنجاز.³⁷

مثال عملي: السماح للفرق باختيار أسلوب تطوير المنتجات أو تحسين العمليات التشغيلية مع إشراف القائد بدلاً من اتباع إجراءات صارمة مسبقة.

ثانياً: أسلوب التحفيز المعرفي (Intellectual Stimulation) : يقوم القائد بإعادة النظر في المسلمات والأساليب التقليدية، ويحث مرؤوسيه على التفكير النقدي والابتكار في معالجة القضايا التنظيمية .

أثره في الأداء: يساهم في خلق "المنظمة المتعلمة" التي تتطور باستمرار، ويضمن تجديد العمليات والخدمات، ما يدعم تحقيق الأداء المتميز³⁸

مثال عملي: عقد جلسات عصف ذهني منتظمة لتحدي العمليات التقليدية وإيجاد حلول جديدة للتحديات اليومية.

ثالثاً : أسلوب الرؤية الملهمة (Inspirational Vision) : يتمثل في قدرة القائد على رسم صورة مستقبلية جذابة للمنظمة وربط الأهداف الفردية بالأهداف الاستراتيجية الكبرى بطريقة تحفز الحماس .

أثره في الأداء: يعمل هذا الأسلوب كمغناطيس يوجه جهود الجميع نحو التميز، ويولد لدى العاملين دافعاً داخلياً للأداء الاستثنائي الذي يتجاوز الواجبات التقليدية³⁹

³⁵الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2011). القيادة الإدارية الإبداعية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

³⁶السكرانة، بلال خلف. (2014). القيادة الإبداعية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

³⁷الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2011). القيادة الإدارية الإبداعية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

³⁸نجم، نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

³⁹السكرانة، بلال خلف. (2014). القيادة الإبداعية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

مثال عملي: تقديم رؤية واضحة للعام القادم مرتبطة بمكافآت الأداء والابتكار، بحيث يفهم كل موظف دوره في تحقيق التميز.

رابعًا: أسلوب التغذية العكسية الإيجابية (Creative Feedback)

يركز القائد المبدع على تقييم النتائج من منظور التعلم والتطوير، وليس العقاب، حيث يتم لاحتراف الأفكار الناجحة وتحليل الإخفاقات كفرص للتعلم .

أثره في الأداء: يقلل من مقاومة التغيير والخوف من المخاطرة، ويشجع على الاستمرارية في المحاولات الإبداعية ، مما يؤدي إلى اختراقات في مستوى الأداء التنظيمي.

مثال عملي: عقد جلسات مراجعة منتظمة لمشاريع الفريق، مع التركيز على النجاحات والدروس المستفادة من أي أخطاء.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الإبداعية لتحقيق الأداء المتميز .

أولاً: التحديات التنظيمية (الهيكلي والثقافية): تعتبر البيئة الداخلية للمنظمة أحيانًا عائقًا أمام الفكر الإبداعي،

ومن أبرز هذه التحديات: البيروقراطية والجمود التنظيمي: الهياكل المعقدة والمركزية الشديدة تحد من روح المبادرة وتفرض قيودًا صارمة على اتخاذ القرار، مما يتنافى مع مرونة القيادة الإبداعية⁴⁰ ثقافة مقاومة التغيير: ميل بعض المنظمات للإبقاء على "الوضع الراهن" خوفًا من المجهول أو فقدان المصالح، مما يعيق تبني استراتيجيات التميز .

ثانيًا: التحديات المرتبطة برأس المال البشري: نجاح القيادة الإبداعية يرتبط بمدى استجابة المرؤوسين وقدرتهم على التكيف، ومن أبرز هذه التحديات

-ضعف المهارات الإبداعية لدى المرؤوسين: قد يصطدم القائد المبدع بنقص الكفاءة أو غياب الرغبة في التجديد، مما يصعب الوصول للأداء المتميز.

الخوف من الفشل: سيادة ثقافة "العقاب عند الخطأ" تجعل الموظفين يترددون في طرح أفكار غير تقليدية، مما يقلل من قدرة القيادة الإبداعية على تحويل الأفكار إلى نتائج ملموسة

ثالثًا: التحديات البيئية والتمويلية: تتأثر القيادة الإبداعية بعوامل خارجية قد تخرج عن نطاق سيطرة القائد، ومنها :

نقص الموارد المالية والتقنية: تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع ملموس لتحقيق التميز يتطلب تمويلًا وتقنيات حديثة؛ وغياب هذه الإمكانيات يحول الإبداع إلى "مجرد تنظير".⁴¹

⁴⁰الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2011). القيادة الإدارية الإبداعية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
⁴¹نجم، نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

• تسارع المتغيرات الخارجية: ضغوط المنافسة وسرعة التحول التكنولوجي قد تفوق قدرة المنظمة على الاستجابة، مما يضع القائد المبدع في تحد دائم.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة بلال خلف السكارنة (2014) , تناول بلال خلف السكارنة في كتابه القيادة الإدارية الإبداعية موضوع القيادة الإبداعية بوصفها مدخلاً حديثاً لتطوير الأداء التنظيمي في بيئات الأعمال المعاصرة. هدفت الدراسة إلى إبراز دور السلوك القيادي الإبداعي في تحسين كفاءة وفعالية الأداء المؤسسي، من خلال تحليل أبعاد القيادة الإبداعية المتمثلة في الحساسية للمشكلات، والمرونة، والطلاقة، والأصالة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المفاهيم وربطها بالتطبيقات الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني القائد لأساليب التفكير الإبداعي يسهم في رفع جودة الأداء، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، كما أن تشجيع المبادرات الفردية وتعزيز بيئة العمل الداعمة للإبداع يؤديان إلى تحقيق نتائج تنظيمية متميزة. وترتبط هذه الدراسة ببحثنا من حيث تأكيدها على العلاقة الإيجابية بين القيادة الإبداعية وتحسين الأداء التنظيمي⁴².

ثانياً: دراسة الطراونة(2018)، أجرى حسين الطراونة دراسة ميدانية بعنوان: أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية. هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، من خلال اختبار العلاقة بين كل من الحساسية للمشكلات، والمرونة، والأصالة، والطلاقة، وبين مستوى التميز التنظيمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من المؤسسات الحكومية الأردنية، كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي، كما تبين أن بعدي المرونة والحساسية للمشكلات كانا من أكثر الأبعاد تأثيراً في رفع مستوى الأداء وتحقيق التفوق المؤسسي. وتتسجم هذه الدراسة مع موضوع البحث الحالي من حيث تناولها المباشر للعلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز المؤسسي، غير أنها ركزت على قطاع حكومي محدد، الأمر الذي يبرز أهمية الدراسة الحالية في توسيع نطاق التطبيق واختبار العلاقة في بيئة مختلفة⁴³.

ثالثاً: دراسة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة (2023) هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة

⁴²السكارنة، بلال خلف. (2014). القيادة الإدارية الإبداعية. عمان: دار الفكر الجامعي.

⁴³الطراونة، حسين. (2018). أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية (دراسة ميدانية، رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

(الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة) في تحقيق التميز المؤسسي داخل مؤسسة تعليمية هي جامعة الملك عبد العزيز في جدة، بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 80 مشاركًا من العاملين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامع.

وأظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية لها دور واضح في تحقيق التميز المؤسسي، حيث أثبتت البيانات أن أبعاد القيادة الإبداعية تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي من خلال تهيئة بيئة عمل تحفز على الإبداع والمبادرة، وتعزز المرونة في مواجهة المشكلات، وتدعم الأصالة في الممارسات الإدارية. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الممارسات القيادية الإبداعية داخل المؤسسات التعليمية العالي والتركيز على تنمية المهارات الإبداعية لدى القادة الإداريين لتحقيق أداء متميز ومستدام⁴⁴.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (Mumford et al. (2002): Mumford et al. (2002) قدم Michael D. Mumford وزملاؤه تصورًا علميًا للقيادة الإبداعية في مقالهم المنشور في مجلة The Leadership Quarterly عام 2002. هدفت الدراسة إلى تحليل المهارات القيادية المرتبطة بالإبداع التنظيمي، من خلال التركيز على قدرات حل المشكلات المعقدة، والتفكير الاستراتيجي، وإدارة المعرفة. واعتمد الباحثون على تحليل تجريبي لقيادات إدارية في منظمات متعددة.

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الإبداعية ترتبط بارتفاع مستوى الأداء التنظيمي، خاصة في البيئات التي تتسم بالغموض والتغير السريع. كما أكدت أن القادة المبدعين يمتلكون مهارات معرفية متقدمة تمكنهم من توليد حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، مما ينعكس على جودة الأداء وفعاليتها. وتدعم هذه النتائج فرضية الدراسة الحالية التي تفترض وجود أثر ذي دلالة للقيادة الإبداعية على تحقيق الأداء المتميز⁴⁵.

ثانياً: دراسة (Puccio et al. (2009): Gerard J. Puccio تناول Gerard J. Puccio وزملاؤه العلاقة بين القيادة والإبداع المؤسسي، من خلال نموذج يربط بين المناخ الإبداعي ومستوى الأداء التنظيمي. هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الداعمة للإبداع في تحقيق أداء عالي المستوى داخل المنظمات. واعتمدت الدراسة على منهج ميداني شمل عددًا من المؤسسات الأمريكية، مع استخدام أدوات قياس لبيئة العمل الإبداعية ومستوى الأداء.

⁴⁴الشيخي، أحمد حسن & مجلد، أسامة عبد الرحمن. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة (1444هـ – 2023م). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (13)، 7، 16-34.

⁴⁵Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. The Leadership Quarterly, 13(6), 705-750

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

وأظهرت النتائج أن القيادة التي تشجع التفكير الحر، وتدعم التجريب، وتحمل المخاطرة المدروسة، تسهم في خلق مناخ تنظيمي محفز، يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وتحقيق التميز. كما بينت الدراسة أن المناخ الإبداعي يمثل متغيرًا وسيطًا.⁴⁶

ثالثًا: دراسة Iswanto et al (2020) وزملاؤه العلاقة بين القيادة الإبداعية والقيادة التحويلية والأداء الإبداعي للموظفين، من خلال تحليل التأثير المباشر والمشارك لهذين الأسلوبين القياديين على الأداء المؤسسي. هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير القيادة الإبداعية، مع مراعاة القيادة التحويلية، في تحسين الأداء الإبداعي وتحقيق نتائج متميزة داخل المنظمات. واعتمدت الدراسة على منهج ميداني شمل 350 موظفًا في مؤسسات تعليمية في إندونيسيا، مع استخدام استبيانات لقياس أساليب القيادة ومستوى الأداء الإبداعي للموظفين .

وأظهرت النتائج أن التأثير المشترك للقيادة الإبداعية والتحويلية يسهم في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين، بينما لم يظهر أي أثر معنوي مستقل لكل أسلوب على حدة. كما بينت الدراسة أن تنمية بيئة عمل داعمة للأفكار الجديدة وتحفيز الموظفين يمثلان عوامل وسيطة تسهم في تحقيق الأداء المتميز داخل المنظمة.⁴⁷

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية : أوجه التشابه :

من حيث العينة الدراسة : وجود تشابه بين دراستنا الحالية ودراسة Iswanto من حيث العينة بحيث ركزت دراستنا على موظفين

أسلوب معالجة : يتشابه أسلوبنا في الدراسة مع أسلوب Iswanto بحيث قمنا بالاعتماد على التوزيع استبيانات على الموظفين

متغيرات دراسة : يوجد تشابه مع دراسة Michael D. Mumford ودراسة iswanto من حيث دراسة القيادة الإبداعية .

أوجه الاختلاف :

⁴⁶Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2009). Creative leadership: Skills that drive change. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

⁴⁷Iswanto, Y., Mashithoh, H., & Hidayah, Z. (2020). Transformational Leadership, Creative Leadership, and Creative Performance. Proceedings of the 2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology

الفصل الأول: الدراسة النظرية والدراسات السابقة

من حيث عينة الدراسة: بحيث ركزة دراسة Gerard J. Puccio على المجموعة من المؤسسات الأمريكية ودراسة حالية تعتمد على مؤسسة واحدة.
من حيث النتائج :

قد نختلف في النتائج مع بعض الدراسات السابقة ولكن نحن ايضا استعملنا الاستبيان مثل دراسة Gerard بحيث استعمل ادوات القياس لبيئة العمل الإبداعية ومستوى الأداء .

خلاصة :

تناولنا هذا الفصل مفهوم القيادة الإبداعية واسسها واهم نظريات القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات, بحيث قمنا بتعريف الأداء المتميز وابرز معايير ومؤشراته واهم استراتيجيات تعزيز الأداء المتميز ,وبرزنا دور القيادة الإبداعية واثرها على الأداء المتميز وماهية التحديات تطبيقتها وفي اخير ذكرنا بعض الدراسات السابقة ومقارنتها بدراستنا الحالية.بحيث تعتبر من الاساليب الادارية الحديثة التي تساعد على مواجهة التحديات التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

فالقيادة الإبداعية لا تقتصر على الادارة الافراد فقط بل تعتمد على الابتكار تشجيع الافكار الجديدة وتحفيز العاملين للوصول الى افضل النتائج.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

➤ تمهيد: بناء على ما سبق في الفصل النظري والفصل الخاص بالدراسات السابقة والذي توصلنا من خلاله على معرفة الأهمية التي اكتسبها متغيرات الدراسة المتمثلة في مفهوم الإدارة الالكترونية وماهية المعينات التي تحول دون تطبيقها، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال إتباع منهج دراسة حالة، بحيث تم اختيار شركة سونلغاز كعينة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر والتي تم على مستواها دراسة ماهية المعينات البشرية والإدارية والمالية والتنظيمية والتقنية. وعليه من خلال هذا الفصل سوف نتطرق فيه إلى يلي:

- في الأول نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.
- وفي الثاني وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك بالتطرق إلى اتجاهات أفراد العينة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين من خلال اختبار الأسئلة التي تم اعتمادها في الدراسة بالإضافة إلى التطرق إلى نتائج الدراسة التطبيقية ومناقشتها.

المبحث الأول : عرض عام عن مؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

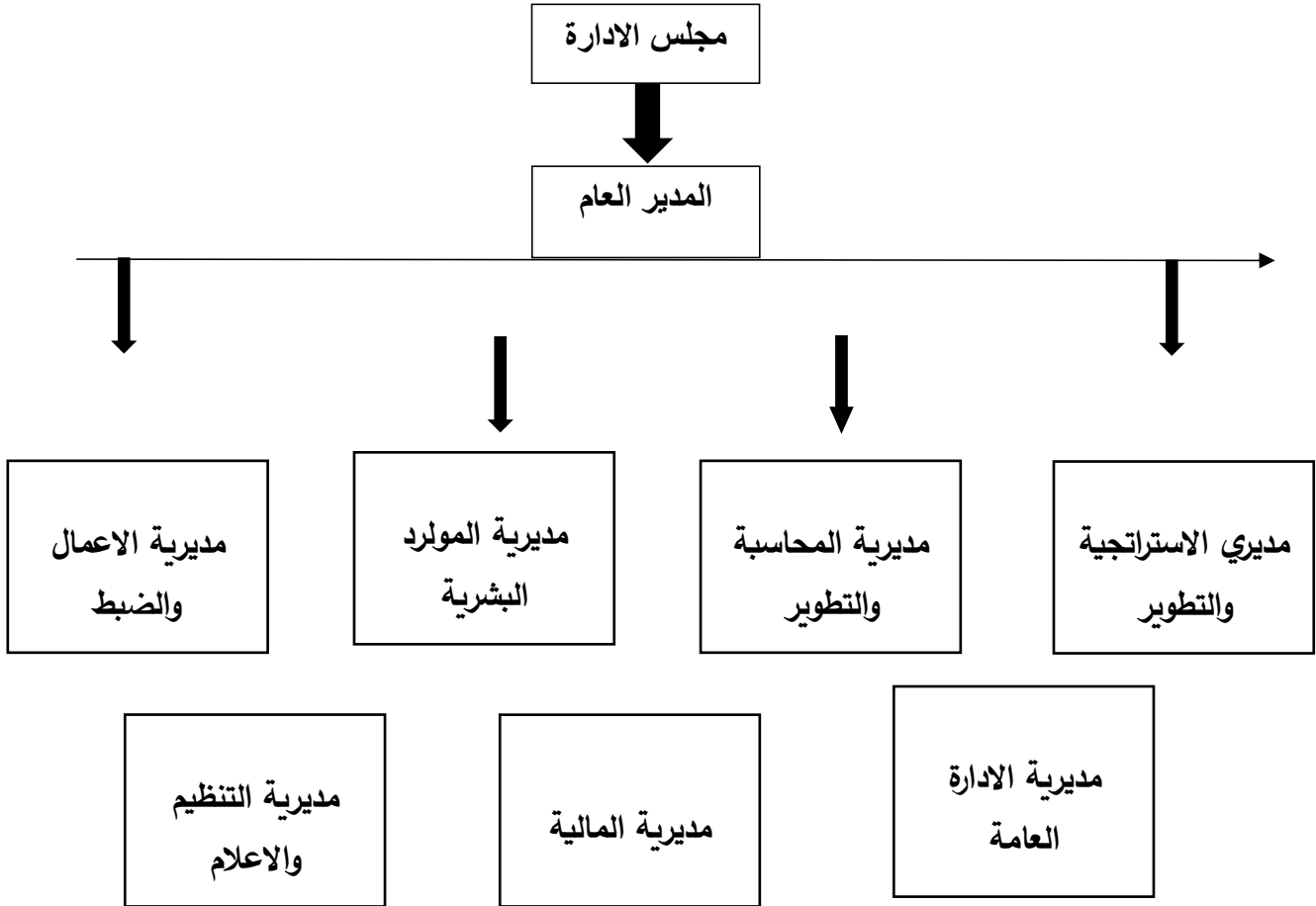
في هذا العنصر سيتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الأداة المستخدمة لجمع البيانات والأساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعه.

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة، تتكون شركة سونلغاز من 388 عامل من بينهم 44 عاملة موزعين على: مقر المديرية-تمتلك مؤسسة ستة وكالات تجارية وهي: عيسات ايدير-عين الحجر-حسانة- النصر-اولاد براهيم بالول-الرياحية(سيدي بوبكر).

المطلب الثاني: مهام شركة

- تضمن تموين الكهرباء والغاز للزبائن.
- تلبية كل متطلبات تموين بالطاقة الكهربائية والغازية مع مراعاة كل من شروط الاستمرارية والتنوعية.
- مواكبة التكنولوجيا والمساواة بين الزبائن.
- ونظرا لصعوبة الوصول الى كافة الموارد البشرية العاملة بالشركة، تم استهداف عينة مكونة من 30 عامل من مجموع عمال المؤسسة.

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز



مصدر البيانات مأخوذة من ادارة المؤسسة:

يتكون الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز سعيدة من عدة اقسام بحيث في الاعلى يوجد مجلس الادارة ويليه المدير العام بحيث ينقسم الى عدة اقسام وتلك اقسام تنقسم الى فروع.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصف منهج الدراسة الميدانية، مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأدوات المستخدمة بالإضافة إلى ثبات أداة الدراسة وبالإضافة إلى التعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة من أجل تحليل النتائج.

المطلب الأول: منهجية مجتمع وعينة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى ما يلي:

الفرع الأول: منهجية الدراسة

للإمام بجوانب الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهداف بحثنا، حيث تم الاعتماد على نوعين أساسيين من مصادر البيانات والمعلومات:

المصادر الأولية: لقد تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة اللازمة حول موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج الاحصائي SPSS V.20 كما تم استخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع دراستنا.

المصادر الثانوية: وتتضمن المصادر النظرية من الكتب والمجالات العلمية والملتقيات التي كتبت في موضوعنا والتي في ضوءها تم تحديد مشكلة الدراسة وفرضياتها.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

○ مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع هذه الدراسة من موظفين مؤسسة سونلغاز وكالة سعيدة

○ عينة الدراسة: تم حصر عينة الدراسة في مؤسسة سونلغاز وكالة سعيدة أين شمل البحث موظفيها حيث قمنا بتوزيع 30 استبانة و تم استرجاعها كلها بحيث كانت صالحة للمعالجة فتم اعتمادها في الدراسة.

المطلب الثاني: أداة جمع وتحليل البيانات

يتناول هذا المطلب الأداة التي تم بها جمع بيانات الدراسة، بالإضافة إلى مختلف مكوناتها، كما سنتطرق إلى التحليل الوصفي لعينة الدراسة.

الفرع الأول: أداة جمع البيانات

في هذا الصدد تم الاعتماد على استبيان يتكون من محاور الدراسة ، بما يسمح لنا بقياس أثر القيادة الإبداعية على الأداء المتميز في مؤسسة سونلغاز وكالة سعيدة، حيث تتكون الاستبانة من المحاور التالية:

المحور الأول: تناول هذا المحور البيانات الشخصية لعينة الدراسة حيث تضمن كل من متغيرات: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

المحور الثاني: تم تخصيص هذا المحور لمتغير الأداء المتميز وتضمن ذلك عدد من الفقرات (من 1 إلى 12 فقرة).

المحور الثالث: تم تخصيص هذا المحور لمتغير القيادة الإبداعية والذي تم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

الحساسية للمشكلات: تضمن هذا البعد 03 فقرات (من الفقرة 13 إلى الفقرة 15).

الإصالة والابتكار: ضم هذا البعد 03 فقرات أيضا (من الفقرة 16 إلى الفقرة 18).

الطلاقة الفكرية يتضمن هذا الأخير 03 فقرات وهي (من الفقرة 19 إلى الفقرة 21).

المرونة: تضمن هذا البعد 03 فقرات (من الفقرة 22 إلى الفقرة 24).

المخاطر المحسوبة: ضم هذا البعد 03 فقرات أيضا (من الفقرة 25 إلى الفقرة 27).

الفرع الثاني: أدوات التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

من أجل القيام بالتحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان تمت الاستعانة بأدوات التحليل الإحصائي المناسبة لمثل هذه الدراسة والتي تم الحصول على نتائجها مباشرة بعد تفرغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم استخدام نوعين من الأساليب الإحصائية هي:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

استخدمنا منها ما يلي:

التوزيع التكراري: م خلال هذا الأسلوب يمكن التعرف على تكرارات الإجابات و النسب المئوية ، ومن خلاله يمكن الحصول على مختلف الاشكال البيانية كالدوائر النسبية، المدرجات التكرارات الأعمدة التكرارية وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة.

الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية بحيث يكون اتجاه هذه النزعة ايجابي إذا تعدى الوسط الحسابي نقطة المنتصف ، وقد أعتمد من أجل معرفة مدى تركيز الإجابات في اختيار معين لدى أفراد العينة .

الانحراف المعياري: هو أحد مقاييس التشتت الذي يؤكد صحة تمركز قيم الوسط الحسابي لعبارات الاستبيان وقد استخدم هذا المقياس بهدف معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي لإجابة أفراد عينة الدراسة حول أسئلة ومحاور الدراسة .

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي

استخدمنا ما يلي :

- Alpha cronbach's ألفا كرومباخ من أجل قياس الصدق والثبات.
- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- أسلوب الانحدار البسيط من أجل تحديد أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفرع الثالث: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

للتعرف على خصائص عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية التي شملها الاستبيان في محوره الأول، تم تحليل إجابات أفراد العينة حول هذه المتغيرات كالتالي:

2_1_1 توزيع افراد العينة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

لنبين خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية كما يظهره الجدول (2)، كما تم التعبير عنها أيضا من خلال الدائرة النسبية في الشكل (2) أدناه:

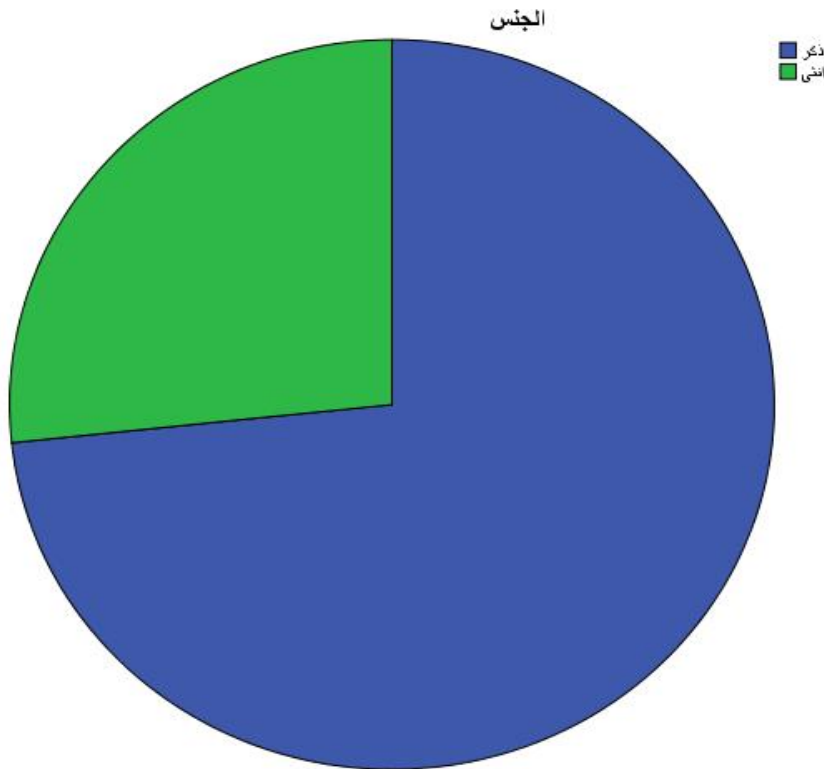
يوضح توزيع أفراد العينة حسب الصنف :

الجدول رقم(1) يوضح نسبة ذكور واثاث في العينة

الصنف	التكرار	%النسبة المئوية
ذكر	22	%73.4
انثى	8	%26.6
المجموع	30	%100

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss s20

الشكل رقم (04): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الصنف



المصدر: مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن عدد الذكور في المؤسسة يساوي 22 موظف بنسبة 73.4، في حين أن عدد الإناث تمثل في 8 موظفات بنسبة 26.6%، يتبين ان إجمالي نسبة الذكور يفوق نسبة الإناث، ما يعني ان شركة سونلغاز بسعيدة تعتمد على فئة الذكور راجع إلى طبيعة العمل الميداني الغالب على نشاط الشركة.

2_1_2 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

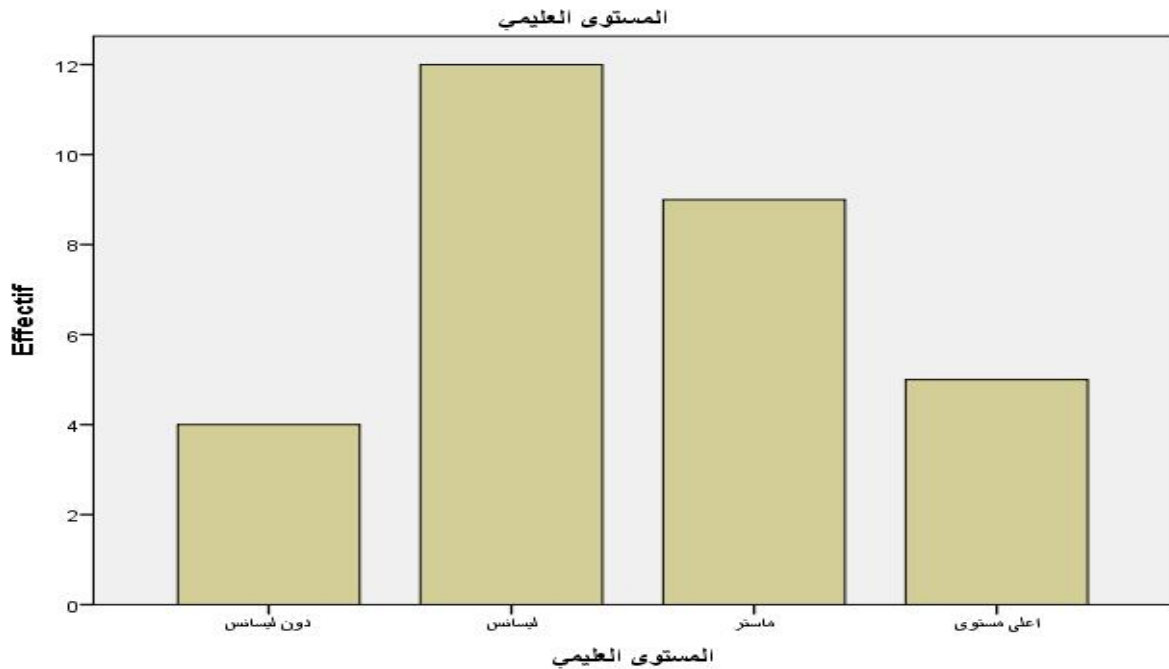
حددت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة كما هي موضح ادناه:

الجدول رقم(2) يوضح مستوى التعليمي للعينة الاستبيان

مستوى التعليمي	تكرار	%النسبة المئوية
دون ليسانس	4	13.3%
ليسانس	12	40%
ماستر	9	30%
مستوى اعلى	5	16.7%
المجموع	30	100%

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05) اعمدة بيانية توضح المستوى التعليمي داخل المؤسسة



مصدر مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

من خلال جدول الأعمدة بيانية يظهر لنا ان اغلبية العينة هم من متحصلي ماستر و ليسانس والذي بلغ نسبتهم المئوية 70% وهذا ما يبين ان الشركة تعتمد على الكفاءات وهذا ما ينعكس على ادائها.

2-1-3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

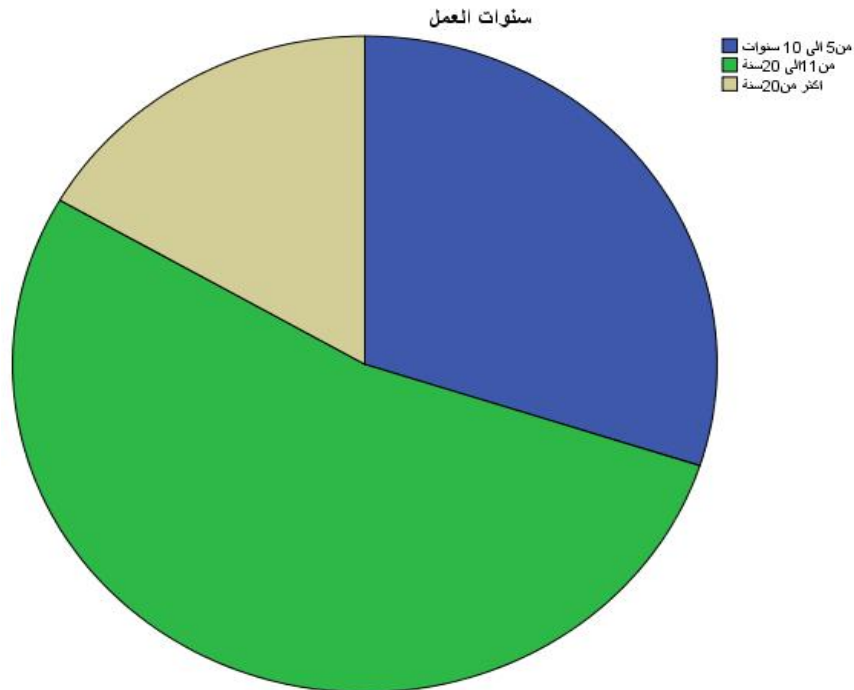
نهدف إلى معرفة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل الشركة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (3) يوضح الخبرة المهنية لأفراد العينة

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
0%	0	أقل من 5 سنوات
30%	9	من 5 إلى 10 سنوات
53.3%	16	من 11 إلى 20 سنة
16.7%	5	أكثر من 20 سنة
100%	30	المجموع

المصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (06) دائرة نسبية توضح خبرات المهنية للموظفين داخل المؤسسة



مصدر مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

تبين انه اغلب مستجوبين لديهم خبرة من 11 الى 20 سنوات بنسبة 53.3% ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية تسمح لهم بالتخلي بالموضوعية والمصادقية في ملأ الاستبيان الموجه لهم.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول السابق ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الجدول الدنيا والعليا) نم حساب المدى (5-1=4). ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (0.8=5/4). ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى اقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح. واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى اعلي قيمة في المقياس وهي العدد خمسة. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول(4)المتوسطات المرجحة للعبارات والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	1.79.1
غير موافق	2.59.1.8
محايد	3.39.2.6
موافق	4.19.3.4
موافق بشدة	5.4.2

المصدر (مقال دراسات اقتصادية .معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.قرود محمد .شين سعيدة المجلد 17 العدد.01(2013)ص663_673)

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل تغيير حاصل في بعد فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي مرتفع.متوسط ومنخفض.

جدول رقم(5) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوى	طول الفترة	المتوسط الحسابي بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
	0.79	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
متوسط	0.79	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفع	0.79	من 3.40 إلى 4.19	موافق
	0.80	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

المصدر (مقال دراسات اقتصادية .معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية.قرود محمد .شين سعيدة المجلد 17 العدد.01(2013)ص663_673)

المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة تم قياس صدق وثبات أداة الدراسة بالإضافة إلى تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة لنخلص إلى اختبار فرضيات البحث الفرعية منها الرئيسية.

المطلب الأول: التوزيع الطبيعي للبيانات وصدق وثبات أداة الدراسة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

وفقا لنظرية النهايات المركزية فإن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بحكم أن حجم هذه الأخيرة يصل إلى 30 فردًا.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

1-الصدق البنائي لمحاور الاستبيان:

من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم الاعتماد على درجة الارتباط بين كل محاور الاستبيان، كما يوضح الجدول التالي:

الجدول(6): معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات ومستوى الدلالة لها

المحور الأول: مبادئ الابداع المتميز			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تسعى المؤسسة إلى تحقيق نتائج متوازنة تلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة	0.416	دال عند 0.05
2	يتم تقييم الأداء بناءً على مؤشرات قياس واضحة ومحددة مسبقاً	0.472	دال عند 0.01

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

دال عند 0.01	0.690	تحرص المؤسسة على دراسة احتياجات العملاء بشكل دوري	3
دال عند 0.01	0.632	يتم التعامل بجدية مع شكاوى العملاء واقتراحاتهم	4
دال عند 0.01	0.502	تمتلك الإدارة رؤية واضحة ومعلنة للمستقبل	5
دال عند 0.01	0.681	تشارك القيادة العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية	6
دال عند 0.01	0.539	يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة	7
دال عند 0.01	0.580	توجد إجراءات عمل واضحة ومنظمة داخل المؤسسة	8
دال عند 0.01	0.555	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين	9
دال عند 0.01	0.466	تشجع المؤسسة تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء	10
دال عند 0.01	0.477	تعتبر الإدارة أن التعلم المستمر أساس لتحقيق التميز	11
دال عند 0.01	0.490	تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات المهنية	12

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات محور أداء المتميز تتراوح ما بين 3.00 و4.46 أي أن متوسط المحور بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للمحور الذي

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

بلغ 3.6 بانحراف معياري قدره 0.5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 4.19-3.40 والتي تشير إلى خيار موافق، وبالتالي فإن مؤسسة سونلغاز سعيدة تسعى لتحقيق الأداء المتميز.

المحور الثاني: أبعاد القيادة الإبداعية .

البعد الأول: الحساسية للمشكلات			
13	يعمل القائد على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها	0.659	دال عند 0.01
14	يشجع القائد الموظفين على طرح المشكلات بحرية	0.681	دال عند 0.01
15	يتعامل القائد بمرونة مع الأزمات التنظيمية	0.696	دال عند 0.01
			البعد الثاني: الإصالة والابتكار
16	يقدم القائد أفكارًا جديدة وغير تقليدية	0.729	دال عند 0.01
17	يدعم القائد التجارب والأساليب الحديثة في العمل	0.818	دال عند 0.01
18	يشجع التفكير خارج الإطار التقليدي	0.841	دال عند 0.01
			البعد الثالث : الطلاقة الفكرية
19	يستطيع القائد اقتراح عدة حلول للمشكلة الواحدة	0.644	دال عند 0.01

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

دال عند 0.01	0.765	يتبنى القائد الحوار وتبادل الأفكار داخل الفريق	20
دال عند 0.01	0.806	يعزز القائد ثقافة التفكير الجماعي	21
			البعد الرابع: المرونة
دال عند 0.01	0.677	يغير القائد خطته حسب متغيرات البيئة	22
دال عند 0.01	0.772	يتقبل القائد آراء الموظفين المختلفة	23
دال عند 0.01	0.683	يتكيف القائد مع ظروف العمل الطارئة	24
			البعد الخامس: المخاطر المحسوبة
دال عند 0.01	0.752	يتخذ القائد قرارات جريئة عند الحاجة	25
دال عند 0.01	0.489	يتحمل القائد مسؤولية نتائج قراراته	26
دال عند 0.01	0.836	يشجع القائد المبادرات الجديدة حتى لو تضمنت بعض المخاطر	27

من خلال الجدول نلاحظ أن كل معاملات الارتباط بين المحاور والفقرات المنتمية لها كانت معنوية عند 0.01، وبالتالي فإن جميع الفقرات تعبر بالفعل عن المحاور المنتمية لها وبشكل موجب وقوي حيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين 0.416 و0.841.

2- ثبات أداة الدراسة:

لقياس هذا المؤشر تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول (7): معامل ألفا كرونباخ للأبعاد والمحاور والاستبيان ككل

الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	مؤشر (ألفا كرونباخ)	الثبات (ألفا مؤشر الصدق)
المحور الأول: الأداء المتميز	12	0.775	1.290
المحور الثاني: القيادة الإبداعية	15	0.935	1.069
الاستبيان ككل	27	0.921	1.085

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

يشير مؤشر الثبات المعبر عنه بمؤشر ألفا كرونباخ إلى وجود ثبات في إجابات أفراد عينة الدراسة بحيث كانت قيمة هذا الأخير.

المطلب الثاني: تحليل إجابات الأفراد اتجاه محاور الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

لقياس مدى استجابة الافراد لمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول أدناه

الجدول(8):درجات مقياس سلم ليكارت

1	2	3	4	5
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع 2007،ص540.

بالاعتماد على السلم أعلاه في الدراسة فإنه توجد أربعة مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول(9): المتوسطات المرجحة سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.79
لا أوافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
أوافق	من 3.40 إلى 4.19
أوافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

وفي ما يلي تحليل إجابات الأفراد حول كل بعد كما يلي:

المحور الاول: الأداء المتميز

الجدول(10): المتوسطات المرجحة لأداء المتميز

الفقرة	التكرار	التكرارات والنسب المئوية	المتوسط	الانحراف	الاتجاه	الترتيب
--------	---------	--------------------------	---------	----------	---------	---------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

العام	المعياري	الحسابي المرجح	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
9	أوافق	1.07	3.56						تسعى المؤسسة إلى تحقيق نتائج متوازنة تلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة.	
				2	21	2	2	3		التكرار
				%6.7	%70	%6.7	%6.7	%10		النسبة%
5	أوافق	0.907	3.73						يتم تقييم الأداء بناءً على مؤشرات قياس واضحة ومحددة مسبقاً.	
				2	23	2	1	2		التكرار
				%6.7	%76.7	%6.7	%3.3	%6.7		النسبة%
11	أوافق	0.937	3.5						تحرص المؤسسة على دراسة احتياجات العملاء بشكل دوري.	
				1	19	6	2	2		التكرار
				%3.3	%63.3	%20	%6.7	%6.7		النسبة%
7	أوافق	1.06	3.6						يتم التعامل بجدية مع شكاوى العملاء	
				4	17	4	3	2		التكرار

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

				%13.3	%56.7	%13.3	%10	%6.7	النسبة%	واقترحاتهم
2	أوافق	0.91	3.83							تمتلك الإدارة رؤية واضحة ومعلنة للمستقبل.
				6	16	6	1	1	التكرار	
				%20	%53.4	%20	%3.3	%3.3	النسبة%	
6	أوافق	0.80	3.63							تشارك العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
				3	16	8	3	0	التكرار	
				%10	%53.3	%26.7	%10	%0	النسبة%	
10	أوافق	0.1006	3.56							يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة
				4	15	6	4	1	التكرار	
				13.3%	50%	20%	13.3%	3.3%	النسبة%	
8	أوافق	1.09	3.66							توجد إجراءات عمل واضحة ومنظمة داخل المؤسسة.
				6	14	6	2	2	التكرار	
				%20	%46.7	%20	%6.7	%6.7	النسبة%	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

1	أوافق	0.76	3.96							توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين.
				7	16	6	1	0	التكرار	
				%23.3	%53.3	%20	%3.3	%0	النسبة%	
12	أوافق	1.006	3.56							تشجع المؤسسة تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.
				5	12	9	3	1	التكرار	
				%16.7	%40	%30	%10	%3.3	النسبة%	
4	أوافق	0.71	3.8							تعتبر الإدارة أن التعلم المستمر أساس لتحقيق التميز.
				3	20	5	2	0	التكرار	
				%10	%66.7	%16.7	%6.7	%0	النسبة%	
3	أوافق	0.99	3.8							تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات المهنية
				6	17	3	3	1	التكرار	
				20%	56.7%	10%	10%	3.3%	النسبة%	
أوافق		0.5	3.6							أداء المتميز

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v.20

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور أداء المتميز تتراوح ما بين 3.00 و4.46 أي أن متوسط المحور بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للمحور الذي بلغ 3.6 بانحراف معياري قدره 0.5 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 4.19-3.40 والتي تشير إلى خيار موافق، وبالتالي فإن مؤسسة سونلغاز سعيدة تسعى لتحقيق الأداء المتميز.

البعد الثاني: القيادة الإبداعية

المتوسطات المرجحة لبعد القيادة الإبداعية .

الجدول (11): يوضح المتوسطات المرجحة لبعد الحساسية للمشكلات.

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لاأوافق بشدة		
1	أوافق	0.82	3.5	20	6	3	1	0	التكرار	يعمل القائد على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها
				%66	%20	10%	%3.3	%0	النسبة %	
2	اوافق	0.73	3.46	1	15	11	3	0	التكرار	يشجع القائد الموظفين على طرح المشكلات بحرية
				%3.3	50%	36.7%	10%	%0	النسبة %	
3	اوافق	0.97	3.43	2	16	6	5	1	التكرار	يتعامل القائد بمرونة مع الأزمات التنظيمية
				%6.7	53.3%	20%	16.7%	%3.3	النسبة %	
اوافق		0.69	3.46						الحساسية للمشكلات	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الحساسية للمشكلات تتراوح ما بين 3.43 و3.5 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال اوافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.46 بانحراف معياري قدره 0.69 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 3.40-4.19 والتي تشير إلى خيار اوافق، وبالتالي فإن الرئيس العامل مؤسسة سونلغاز الجزائر وكالة سعيدة يمتلك ميزة تساعد على حساسية للمشكلات.

البعد الثاني: الاصاله والابتكار

المتوسطات المرجحة لبعد الاصاله والابتكار

الجدول(12): يوضح المتوسطات المرجحة لبعد الاصاله والابتكار

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لأوافق بشدة	لأوافق		
3	محايد	1.08	3.3	2	15	5	6	2	التكرار	يقدم القائد أفكارًا جديدة وغير تقليدية
				6.7%	50%	16.7%	20%	6.7%	النسبة %	
1	أوافق	1.04	3.46	3	15	7	3	2	التكرار	يدعم القائد التجارب والأساليب الحديثة في العمل
				10%	50%	23.3%	10%	6.7%	النسبة %	
2	محايد	1.06	3.33	2	15	6	5	2	التكرار	يشجع التفكير

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

				6.7%	50%	20%	16.7%	6.7%	النسبة %	خارج الإطار التقليدي
				40%	47%	7%	6%	0%	النسبة %	
	محاييد	0.948	3.36							الإصالة والابتكار

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرات بعد الإصالة والابتكار تتراوح ما بين 3.3-3.46 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال محايد وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.36 بانحراف معياري قدره 0.948 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 2.60-3.39 والتي تشير إلى خيار محايد، وبالتالي فإن مؤسسة سونلغاز سعيدة تطبق بعد الإصالة والابتكار ولكن بدرجة اقل.

البعد الثالث: الطلاقة الفكرية

المتوسطات المرجحة لبعد الطلاقة الفكرية

الجدول (13): المتوسطات المرجحة لبعد الطلاقة الفكرية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة يستطيع القائد اقتراح عدة حلول للمشكلة الواحدة
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة		
1	اوافق	0.82	3.5	2	15	9	4	0	التكرار	
				6.7%	50%	30%	13.3%	0%	النسبة %	
3	محاييد	1.04	3.23	1	15	6	6	2	التكرار	يتبنى القائد

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

				3.3	50	20%	%20	6.7%	النسبة %	الحوار وتبادل الأفكار داخل الفريق
				%	%					
2	محايد	1.09	3.36	2	16	6	3	3	التكرار	يعزز القائد ثقافة التفكير الجماعي
				6.7	.53	%20	%10	10%	النسبة %	
				%	%3					
	محايد	0.82	3.366							الطلاقة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن المتوسطات الحسابية لفقرة بعد الطلاقة الفكرية تتراوح ما بين 3.23-3.5 أي أن متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال محايد وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي يبلغ 3.366 بانحراف معياري قدره 0.82 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 2.60-3.39 والتي تفسر أن المؤسسة نوعا ما تطبق بعد الطلاقة الفكرية.

البعد الرابع: المرونة

المتوسطات المرجحة لبعد المرونة.

الجدول (14): المتوسطات المرجحة لبعد المرونة

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لأأوافق بشدة		
2	محايد	1.09	3.33	2	16	4	6	2	التكرار	يغير القائد خطته حسب متغيرات البيئة
				%6.7	53.3	13.3	%20	%6.7	النسبة %	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

					%	%				
3	محايد	1.104	3.23	1	16	5	5	3	التكرار	يتقبل القائد آراء الموظفين المختلفة
				%3.3	53.3	16.7	16.7	10%	النسبة%	
1	أوافق	0.75	3.66	8	9	8	4	1	التكرار	يتكيف القائد مع ظروف العمل الطارئة
				27%	30%	27%	13%	%3	النسبة%	
اوافق		0.81	3.411	المرونة						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسطات الحسابية لفقرات بعد المرونة تتراوح ما بين 3.23 و3.66 أي أنّ متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال موافق وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.411 بانحراف معياري قدره 0.81 متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي 3.40-4.19 والتي تشير إلى خيار موافق، وبالتالي فإنّ مؤسسة سونلغاز سعيدة تطبق بعد المرونة.

البعد الخامس: المخاطرة المحسوبة

المتوسطات المرجحة لبعد المخاطرة المحسوبة.

الجدول (15): المتوسطات المرجحة لبعد المخاطرة المحسوبة

الترتيب	الإتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح	التكرارات والنسب المئوية					التكرار	الفقرة
				أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق	لاأوافق بشدة		
										يتخذ القائد قرارات جريئة عند

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

2	أوافق	1.126	3.20	1	16	4	6	3	التكرار	الحاجة
				%3.3	53.3 %	13.3 %	%20	%10	النسبة %	
1	أوافق	0.99	3.36	1	17	6	4	2	التكرار	يتحمل القائد مسؤولية نتائج قراراته
				%3.3	56.7 %	%20	13.3 %	6.7%	النسبة %	
3	أوافق	1.159	3.03	3	9	6	10	2	التكرار	يشجع القائد المبادرات الجديدة حتى لو تضمنت بعض المخاطر
				%10	30%	%20	33.3 %	6.7%	النسبة %	
محاييد		0.920	3.20							المخاطرة المحسوبة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ المتوسطات الحسابية ل فقرات بعد المخاطر المحسوبة تتراوح ما بين 0.3 و 3.36 أي أنّ متوسط البعد بالكامل وقع بين مجال محايدة وهذا ما يؤكد المتوسط العام للبعد الذي بلغ 3.20 بانحراف معياري قدره 0.920 متوسط يقع ضمن الفئة الثالث من فئات مقياس ليكارت الخماسي 2.60-3.39 والتي تشير إلى خيار محايد، وبالتالي فإنّ مؤسسة سونلغاز سعيدة تطبق نوعا بعد المخاطر المحسوبة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث

في هذا الجزء من دراستنا سنحاول اختبار فرضيات البحث سواء الفرعية منها والرئيسية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للبحث

تمثلت الفرضيات الفرعية للدراسة في خمس فرضيات بمقتضى الدراسة والتي سيتم اختبارها كما

يلي:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تبحث الفرضية الفرعية الأولى عن وجود تطبيق للقيادة الإبداعية من طرف المؤسسة محل

الدراسة وصيغت كالتالي:

الجدول (16): نتائج الاختبار المعلمي للعينة الوحيدة حول تطبيق القيادة الإبداعية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ستودنت (t)	درجة الحرية	قيمة الدلالة
القيادة الإبداعية	3.36	0.72	3.487	29	0.002

تبين نتائج الاختبار في الجدول أعلاه وبملاحظة قيمة الدلالة (0.002) والتي كانت أصغر من

0.05 فإنه يمكننا قبول الفرضية الفرعية التي تستدعي وجود تطبيق للقيادة الإبداعية في مؤسسة

سونلغاز بوكالة سعيدة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية تفترض وجود اثر لبعد الحساسية للمشكلات على الأداء المتميز في المؤسسة

محل الدراسة وصيغت كالتالي:

الجدول (17): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المسقل (الحساسية للمشكلات sensibilitite (aux problemes	0.234	1.796	0.083	0.321	0.338	3.226	0.083
الثابت	2.874	6.234	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية وحسب الجدول أعلاه بعدم قبول الفرضية، بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحساسية المشكلات على الأداء المتميز في مؤسسة لان القيمة المعنوية للنموذج ككل (0.083) اكبر من 0.05، وذلك راجع لطابع المؤسسة العمومي

الجدول (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المسقل (الاصالة والابتكار _originalite (et innovation	0.264	2.997	0.006	0.493	0.243	8.984	0.006
الثابت	2.796	9.069	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية وحسب الجدول أعلاه بقبول الفرضية، موجود أثر ذو دلالة إحصائية لاصالة والابتكار على الأداء المتميز في مؤسسة لان القيمة المعنوية للنموذج ككل (0.006) اصغر من 0.05، وحسب الجدول أعلاه فان % 24.3 من التغير الحاصل في اداء العاملين يمكن ارجاعه الى عامل الاصالة والابتكار وذلك حسب ما تظهره قيمة معامل التحديد للنموذج. كما انه كلما تم اعتماد على بعد الأصالة والابتكار زاد مستوى أداء العاملين في المؤسسة بمقدار 0.493 وحدة ويكتب النموذج

$$PDE=2.796+0.493DDT+e$$

على الشكل التالي:

حيث نقصد ب:

PDE: المتغير التابع (الأداء المتميز).

DDT: المتغير المستقل (الأصالة و الابتكار).

e: حد الخطأ العشوائي (عوامل غير مفسرة).

الجدول (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المسقل (الطلاقة الفكرية fluidite (intellectuelle_	0.350	3.630	0.001	0.566	0.320	13.180	0.001
الثابت	2.508	7.516	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية وحسب الجدول أعلاه بقبول الفرضية، موجود أثر ذو دلالة إحصائية الطلاقة الفكرية على الأداء المتميز في مؤسسة لان القيمة المعنوية للنموذج ككل (0.001) اصغر من 0.05، وحسب الجدول أعلاه فان % 32 من التغير الحاصل في اداء العاملين يمكن ارجاعه الى

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

عامل الطلاقة الفكرية وذلك حسب ما تظهره قيمة معامل التحديد للنموذج. كما انه كلما تم اعتماد على بعد الطلاقة الفكرية زاد مستوى اداء العاملين في المؤسسة بمقدار 0.566 وحدة ويكتب النموذج

$$PDE=2.508+0.566DDT+e$$

على الشكل التالي:

حيث نقصد ب:

-PDE: المتغير التابع (الأداء المتميز).

-2.508: الثابت (قيمة الأداء عند غياب الطلاقة الفكرية)

-0.566: معامل الارتباط (تأثير الطلاقة الفكرية).

-DDT: المتغير المستقل (الطلاقة الفكرية).

-e: حد الخطأ العشوائي (عوامل غير مفسرة).

الجدول (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المسقل (المرونة_ flexibilitite)	0.330	3.271	0.001	0.526	0.277	10.702	0.003
الثابت	2.560	7.239	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية وحسب الجدول أعلاه بقبول الفرضية، موجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة على الأداء المتميز في مؤسسة لان القيمة المعنوية للنموذج ككل (0.001) اصغر من 0.05، وحسب الجدول أعلاه فان 27.7% من التغيير الحاصل في أداء العاملين يمكن إرجاعه إلى عامل المرونة وذلك حسب ما تظهره قيمة معامل التحديد للنموذج. كما انه كلما تم اعتماد على بعد المرونة زاد مستوى أداء العاملين في المؤسسة بمقدار 0.526 وحدة ويكتب النموذج

$$PDE=2.560+0.526DDT+e$$

على الشكل التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

حيث نقصد ب:

PDE: المتغير التابع (الأداء المتميز).

DDT: المتغير المستقل (المرونة).

e: حد الخطأ العشوائي (عوامل غير مفسرة).

الجدول (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

النموذج	B	قيمة ستودنت (t)	قيمة الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة فيشر (f)	قيمة الدلالة للنموذج ككل
المتغير المسقل (المخاطر المحسوبة RISQUE (calcules	0.247	2.647	0.013	0.447	0.200	7.006	0.013
الثابت	2.895	9.317	0.000				

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v.20

تظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية وحسب الجدول أعلاه بقبول الفرضية، موجود أثر ذو دلالة إحصائية للمخاطر المحسوبة على الأداء المتميز في مؤسسة لان القيمة المعنوية للنموذج ككل (0.013) اصغر من 0.05، وحسب الجدول أعلاه فان % 20 من التغيير الحاصل في أداء العاملين يمكن إرجاعه إلى عامل المخاطر المحسوبة وذلك حسب ما تظهره قيمة معامل التحديد للنموذج. كما انه تم اعتماد على بعد المخاطر المحسوبة زاد مستوى أداء العاملين في المؤسسة بمقدار 0.447 وحدة ويكتب

على الشكل التالي حيث نقصد ب: $PDE=2.895+0.447DDT+e$

PDE: المتغير التابع (الأداء المتميز).

DDT: المتغير المستقل (المخاطر المحسوبة).

e- حد الخطأ العشوائي (عوامل غير مفسرة).

خلاصة الفصل: بعد استعراض أهم نتائج الاستبيان مروراً بالتحليل الوصفي وصولاً إلى تحليل ومنهجية SPSS تمكنت من الوصول إلى النتائج بخصوص إشكالية البحث وفرضياته والتي يمكن سردها كالتالي:

- التحليل الوصفي للعينة بين أن مؤسسة سونلغاز (وكالة سعيدة) توظف وبنسبة كبيرة الشباب سعياً بذلك للحد من البطالة وإعطاء فرصة للشباب لإبراز مواهبهم وطاقتهم في هذا الميدان.
- تقوم المؤسسة بتوظيف ذوي الكفاءات والمؤهلات العلمية العليا، بحيث كانت أغلبية عينة الدراسة من حاملي شهادة دراسات عليا بنسبة 70%.
- يوجد استقرار وظيفي نتيجة للخبرات التي تتراوح بين 11 و20 سنة بنسبة 53.3% مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعزز روح الانتماء لدى الموظفين كما يساهم الاستقرار في تحسين صورة المؤسسة للأفراد والمنافسين من حيث الجودة.
- وجود تطبيق للقيادة الإبداعية في المؤسسة محل الدراسة رغم ظروف المنافسة منعدمة الى ن المؤسسة تسعى لتقديم أفضل جودة وخدمة للعملاء بحيث كانت قيمة ستودنت 3.487 والانحراف المعياري 0.72 (اثبات الفرضية الفرعية الأولى).
- عدم وجود اثر لبعدها الحساسية للمشكلات على الأداء المتميز في المؤسسة بنسبة 33% نظراً لطابع المؤسسة العمومي .حيث كانت نسبة معامل الارتباط % 32.1 .
- يساهم تطبيق بعد الأصالة والابتكار للوصول الى الأداء المتميز بنسبة 24.3% (اثبات الفرضية الفرعية الثالثة) حيث كانت نسبة معامل الارتباط 49.3%.
- وجود اثر ذو دلالة معنوية لبعدها الطلاقة الفكرية على أداء المتميز بنسبة 32% بحيث يساهم تطبيق الطلاقة الفكرية في تحسين أداء العاملين والوصول الى الأداء المتميز (اثبات الفرضية الفرعية الرابعة).حيث كانت نسبة معامل الارتباط 56.6%.
- لمرونة أثر في تحسين أداء العاملين بنسبة 27% (اثبات الفرضية الفرعية الخامسة) بحيث كانت نسبة معامل الارتباط 52.6% .
- يساهم بعد المخاطر المحسوبة في تحسين أداء العاملين بنسبة 20% والذي يعد أثر ايجابي ومعنوي محل الدراسة (اثبات الفرضية الفرعية السادسة) بحيث كانت نسبة معامل الارتباط 44.7%.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإبداعية على أداء المتميز بحيث يساهم تطبيق القيادة الإبداعية في مؤسسة سونلغاز وكالة سعيدة بحيث تآثر بشكل كبير للوصول للاداء المتميز للعاملين.

الخاتمة العامة

ختاماً يمكننا التأكيد على أن القيادة الإبداعية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات والوصول إلى الأداء المتميز من خلال الاهتمام بالاصالة والابتكار والطلاقة الفكرية والمرونة المخاطر المحسوبة، تخلق المؤسسة بيئة عمل محفزة تسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهدافها الإستراتيجية. إنَّ الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين، بالإضافة إلى استخدام استراتيجيات تحفيزية فعّالة ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، يُعد من العوامل الحاسمة التي تساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، لقد أظهرت الدراسات والأدلة العملية أنَّ القيادة الإبداعية ليست مجرد عملية إدارية تقليدية، بل هي جزء أساسي من إستراتيجية النمو المستدام في أي مؤسسة، كما أنَّ الجمع بين الأدوات التكنولوجية الحديثة، والثقافة التنظيمية الداعمة، واستراتيجيات التخطيط الوظيفي يُمكن المنظمة من الحفاظ على كوادر بشرية قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق، ممَّا يعزز من قدرتها التنافسي، وفي الختام فإنَّ أثر القيادة الإبداعية على أداء المتميز يتجاوز مجرد تحسين الإنتاجية، ليشمل تطوير بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع، لذلك يجب على المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها في تطوير استراتيجيات شاملة للقيادة الإبداعية تضمن استدامة نجاحها في المستقبل.

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا اعتمدنا على القيادة الإبداعية كمتغير مستقل يؤثر على أداء المتميز فحاولنا الإجابة على الإشكالية التي كان مفادها: ما مدى تأثير القيادة الإبداعية على أداء المتميز في مؤسسة سونلغاز سعيدة؟

وللإجابة عليها قسمنا الدراسة إلى فصلين.

خصصنا الفصل الأول إلى الجانب النظري للموضوع بالإضافة إلى الدراسات السابقة

أمَّا الفصل الثاني فتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة بحيث اعتمدنا فيه على توزيع استبيانات على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بوكالة سعيدة ومن ثم تحليل النتائج.

وبعد أن تم القيام بتحليل أهم النتائج تم التوصل إلى بعض النقاط التي تثبت صحة الاشكالية والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة ومن بين هذه النتائج:

1/ بالنسبة لمتغير الجنس فقد كانت نسبة الذكور 73% أمَّا نسبة الإناث 27%.

2/ الفئة العمرية الغالبة في الدراسة هي فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وهم الفئة النشيطة في المجتمع.

3/ بالنسبة للمستوى التعليمي تم التوصل إلى أنّ المؤسسة محل الدراسة تلجأ لتشغيل خريجي الجامعات والدراسات العليا أكثرهم من غيرهم وذلك بهدف امتصاص البطالة.

4/ 53% من عينة الدراسة هم من العمال الذين يمتلكون خبرة مهنية من 11 إلى 20 سنة وهذا يدل على وجود كفاءات مهنية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سعيدة.

5/ يوجد قائد فعال داخل مؤسسة سونلغاز وكالة سعيدة وهذا راجع لسعي الدولة لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

6/ هناك أداء متميز داخل مؤسسة سونلغاز وكالة سعيدة.

7/ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لحساسية للمشكلات على أداء المتميز داخل المؤسسة نظرا لطابع المؤسسة العمومي.

8/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للأصالة والابتكار على أداء المتميز بنسبة 24 %

9/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية لطلاقة الفكرية على أداء المتميز بنسبة 32%.

10/ يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمرونة على أداء المتميز بنسبة 27%

11/ يوجد اثر ذو دلالة معنوية للمخاطر المحسوبة بنسبة 20 %

ومن خلال هذا كله توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإبداعية على الأداء المتميز.

توصيات:

- التركيز على أداء المتميز وذلك من خلال الاهتمام ميزة الحساسية للمشكلات وجعلها من أولويات التخطيط واتخاذ القرارات.

- ضرورة الأخذ بأراء العاملين والقيام بدراستها مما يشجعهم على الإبداع.

- توفير حوافز مادية ومعنوية للموظفين الموهوبين

- على المنظمات خلق بيئة تشجع الموظفين على التفكير وتقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة.

- تشجيع تبادل الأفكار بين الموظفين يعزز من التعاون ويساهم في تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي قد تواجه المنظمة

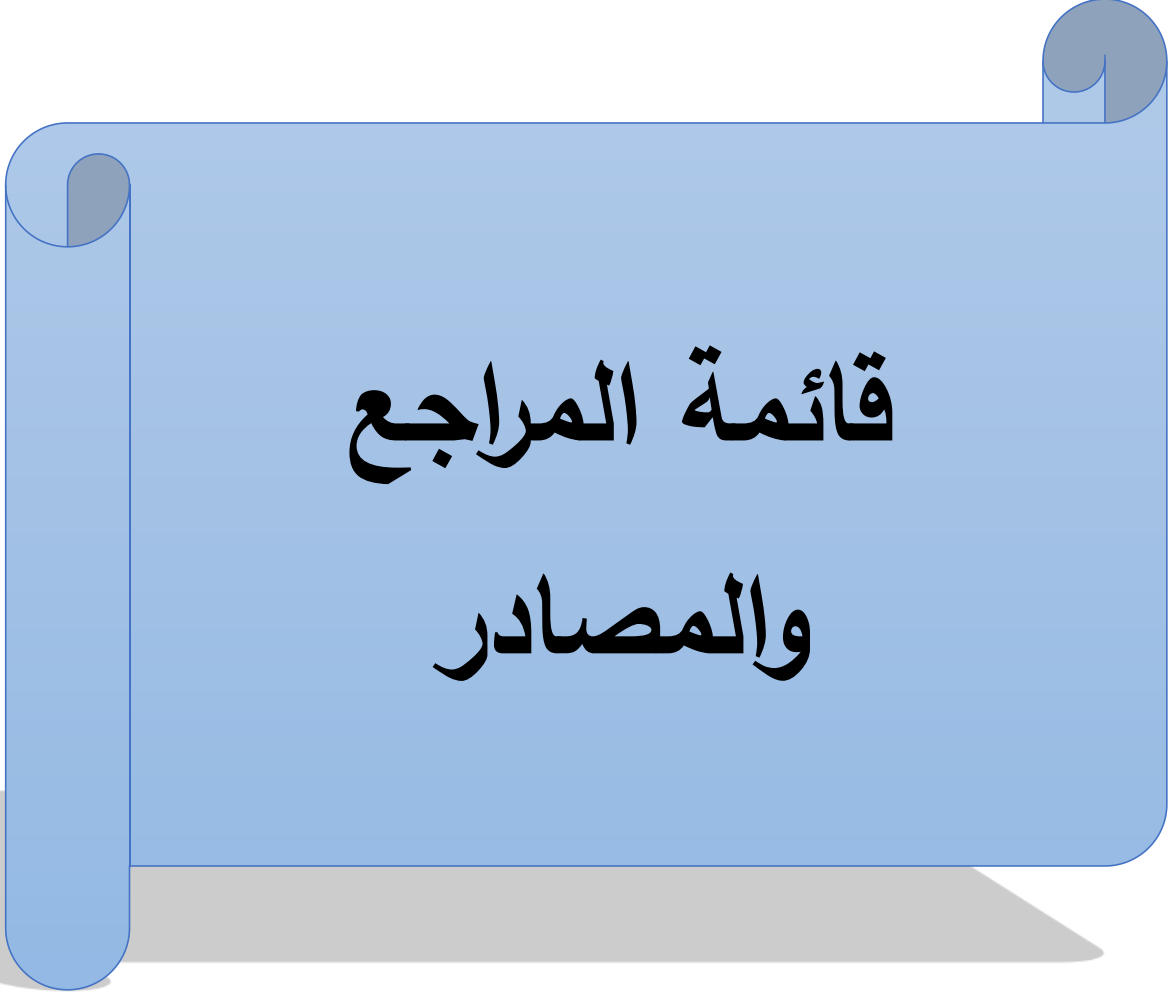
- من الضروري تحديد وتطوير الموظفين القادرين على تولي المناصب القيادية مستقبلا، عبر برامج تدريبية متخصصة في القيادة.

-ينبغي على المنظمات إنشاء برامج تدريبية مستمرة تلبي احتياجات الموظفين وتساهم في تطوير مهاراتهم وتحفيز مواهبهم.

آفاق الدراسة:

في الأخير سنقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون أبحاث مستقبلية جيدة تقدم إضافة للبحث العلمي:

- أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في القيادة الإبداعية على أداء الموظفين.
- التدريب والتطوير كأداة إستراتيجية لتحسين أداء المتميز.
- القيادة الإبداعية في المؤسسات الحكومية مقابل الخاصة (دراسة مقارنة في أثرها على الأداء).



قائمة المراجع والمصادر

I. قائمة المراجع باللغة العربية:

(1) قائمة الكتب:

- ✓ قنديل. ع. م. م (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الإبداع، دار الفكر، الأردن 2010، ص 161.
- ✓ مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2018، ص 20.
- ✓ السلمي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز. القاهرة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع) الهلالات ص ع ع (2014)
- ✓ إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال، دار وائل 2014 الأردن، ص 22.
- ✓ الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2011). القيادة الإدارية الإبداعية. دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- ✓ نجم، نجم عبود. (2003). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ السكارنة، بلال خلف. (2014). القيادة الإبداعية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ✓ قائمة أطروحات الدكتوراه:
- ✓ بغدود. (2018) أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، أطروحة الدكتوراه تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017.
- ✓ صباحي ل (2018) دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع كوندور أطروحة دكتوراه تخصص علو التسيير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة 2018، ص 90.

(2) قائمة مذكرات الماجستير:

- ✓ الطراونة، حسين. (2018). أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الحكومية الأردنية (دراسة ميدانية، رسالة ماجستير). الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ✓ ساعد ن. ع و (2016) دور القيادة الإبداعية في تحسين الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2016، ص 39.

(3) قائمة المقالات العلمية:

- ✓ الشخي، أحمد حسن & مجلد، أسامة عبد الرحمن. (2023). دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي - دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة (1444هـ - 2023م). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية (13)، 7، 16-34.

II. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

- ✓ Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people:Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750
- ✓
- ✓ Puccio, G. J., Murdock, M. C., &Mance, M. (2009). *Creative leadership: Skills that drive change*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ✓ Iswanto, Y., Mashithoh, H., &Hidayah, Z. (2020). Transformational Leadership, Creative Leadership, and Creative Performance. *Proceedings of the 2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology*.
- ✓ Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- ✓ Mumford, M. D., Todd, E. M., Higgs, C., & McIntosh, T. (2017). Cognitive skills and leadership performance: The ninecriticalskills. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 24–39.
- ✓ Isaksen, S. G. (2007). *The Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation*. Orchard Park, NY: Creative Problem Solving Group.
- ✓ Amabile, T. M., &Khair, M. (2008). Creativity and the role of the leader. *Harvard Business Review*, 86(10), 100–109.
- ✓ Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2011). *Creative Leadership: Skills That Drive Change*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- ✓ Mainemelis, C., Kark, R., &Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393–482.
- ✓ Isaksen, S. G., &Akkermans, H. J. (2011). Creative climate: A leadership lever for innovation. *Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161–187.
- ✓ Tierney, P. (2008). Leadership and creativity. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of Organizational Creativity* (pp. 95–123). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- ✓ Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creativepeople:Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- ✓ Ekvall, G. (1996). Organizationalclimate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.
- ✓ Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- ✓ Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- ✓ Amabile, T. M. (1997). Motivatingcreativity in organizations: On doingwhatyou love and lovingwhatyou do. *California Management Review*, 40(1), 39–58.

- ✓ Graen, G. B., &Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership:Development of leader–member exchange (LMX) theory. The Leadership Quarterly, 6(2), 219–247



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان خاص بدراسة اثر القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز

نأمل تعاونكم معنا في تعبئة هذا استبيان بكل موضوعية وحيادية حتى يؤدي الغرض المعد من اجله ويساهم في معرفة دور القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز كما نفيديكم بان الاستبيان لا يحتوي معلومات تدل على شخصية الذي يقوم بتعبئته حتى تضمن الحيادية و ايداء الرأي بكل حرية.

الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الصنف: ذكر أنثى
2. العمر: اقل من 30 سنة 30-40 سنة 41-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المستوى التعليمي: دون ليسانس ليسانس ماستر أعلى مستوى

4. سنوات العمل : دون 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-20 سنة

اكتر 20 من سنة

الجزء الثاني: مبادئ الأداء المتميز

قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تسعى المؤسسة إلى تحقيق نتائج متوازنة تلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة.					
2	يتم تقييم الأداء بناءً على مؤشرات قياس واضحة ومحددة مسبقاً.					
3	تحرص المؤسسة على دراسة احتياجات العملاء بشكل دوري.					
4	يتم التعامل بجدية مع شكاوى العملاء واقتراحاتهم.					
5	تمتلك الإدارة رؤية واضحة ومعلنة للمستقبل.					
6	تشارك القيادة العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.					
7	يتم اتخاذ القرارات بناءً على بيانات ومعلومات دقيقة.					
8	توجد إجراءات عمل واضحة ومنظمة داخل المؤسسة.					
9	توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين.					
10	تشجع المؤسسة تقديم أفكار جديدة لتحسين الأداء.					
11	تعتبر الإدارة أن التعلم المستمر أساس لتحقيق التميز.					
12	تلتزم المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقيات المهنية.					

الجزء الثالث: ابعاد القيادة الإبداعية

اولاً: الحساسية للمشكلات

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يعمل القائد على اكتشاف المشكلات قبل تفاقمها					
2	يشجع القائد الموظفين على طرح المشكلات بحرية					
3	يتعامل القائد بمرونة مع الأزمات التنظيمية					

ثانياً: الاصالة والابتكار

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يقدم القائد أفكارًا جديدة وغير تقليدية					
2	يدعم القائد التجارب والأساليب الحديثة في العمل					
3	يشجع التفكير خارج الإطار التقليدي					

قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يستطيع القائد اقتراح عدة حلول للمشكلة الواحدة					
2	يتبنى القائد الحوار وتبادل الأفكار داخل الفريق					
3	يعزز القائد ثقافة التفكير الجماعي					

ثالثا:الطلاقة الفكرية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يغير القائد خطته حسب متغيرات البيئة					
2	يتقبل القائد آراء الموظفين المختلفة					
3	يتكيف القائد مع ظروف العمل الطارئة					

خامسا: المخاطرة المحسوبة

قائمة الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يتخذ القائد قرارات جريئة عند الحاجة					
2	يتحمل القائد مسؤولية نتائج قراراته					
3	يشجع القائد المبادرات الجديدة حتى لو تضمنت بعض المخاطر					