جامعة يحي فارس . المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة

مؤسسة مطاحن - قصر البخاري-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

من اعداد الطالبتين:

نجية مرزوقي

هاجر عماد

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور شوقي قبطان

لجنة المناقشة:

الدكتور	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور شوقي قبطان	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة يحي فارس . المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة

مؤسسة مطاحن - قصر البخاري-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة الأعمال

من اعداد الطالبتين:

نجية مرزوقي

هاجر عماد

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور شوقي قبطان

لجنة المناقشة:

الدكتور	محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور شوقي قبطان	محاضر أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
الدكتورة	محاضر أ	جامعة المدية	ممتحنة

السنة الجامعية: 2022/2021

الشكر والعرفان:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على نعمه التي لا تعد ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل المتواضع.

بداية أخص بالشكر والامتنان وخالص العرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور (قبطان شوقي) على جميل صبره ورحابة صدره وعظيم نصائحه، نسأل الله تعالى أن يديم عليه الصحة والعافية.

كما نشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم وقبولهم لمناقشة هذه المذكرة وتقييمها وإثرائها والشكر موصول إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.

الشكر موصول أيضا للطالبة وصديقة الدرب (عبير بن شارف) على كل ما قدمته ...جزاك الله عنا كل خير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لعمال مؤسسة مطاحن قصر البخاري ولكل من ساهم وساعدنا على انجاز وإتمام بحثنا هذا ولو بكلمة طيبة.

إهداء:

بعد ذكر وحمد رب العزة والخلق أجمعين والثناء على سيد الأنبياء والمرسلين أهدي ثمرة جهدي إلى :

من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحما اسمه بكل افتخار إلى قدوتي وسندي في الحياة ... أبي العزيز وهبه الله حسن المآب.

إلى ملاكي في الحياة إلى مصدر الحنان والعطاء... إلى بسمة الروح إلى من كان دعائها سر نجاحي وبلسم جراحي... أمي الغالية حفظها الله.

إلى سندي في الحياة... إلى مصدر قوتي... إلى نصفي الثاني زوجي العزيز حفظه الله.

إلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد... إلى من أحمل لهم مكانا عميقا في قلبي وتقاسمت معهم حلاوة الحياة أخوتي ...مختار الذي كان معي طوال مشواري الدراسي، زكريا، وأختي روحي ونعمة من ربي لامية... حفظهم الله.

إلى أختي التي لم تلدها أمي... إلى من زرعت البسمة في وجهي عند حزني... أختي عبلة وبراعمها الصغار قيصر وقمر.

إلى كل الأهل والأصدقاء وزملاء الدراسة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذا.

نجية مرزوقي.

إهداء

أهدي تخرجي ونجاح سنيني إلى أول من أحبه قلبي وجعلني ملكة قصر صغير أسميته بيتي إلى من تشققت يداه تعبا من أجلي وزرع الورد في دربي إلى من جعلني لا أشعر بالنقص أمام أقراني إلى من قال لي تدللي أميرتي... حبيبي أبي الغالي.

إلى ذات القلب الحنون الطيب التي أرى فيها أسمى معاني الحب والعطف إلى من كرست شبابها وعافيتها لأجلي إلى أغلى من روحي إلى من وضع الله الجنة تحت أقدامها ...أمي غاليتي.

إلى أخي ورفيق دربي في هذه الحياة، معك أكون أنا وبدونك أكون مثل لا شيء، إلى من أرى التفاؤل بعينه والسعادة في ضحكته، في نهاية مشواري أريد أن أشكرك على مواقفك النبيلة، إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل ... أخي محمد.

إلى من رافقتني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة، وما تزال ترافقني حتى الآن، إلى شمعة منقدة تنير ظلمة حياتي... أختي شيماء.

إلى الأخوات التي لم تلدهن أمي، إلى ورود المحبة وينابيع الوفاء، إلى من رافقوني في السراء والضراء... طالبي فلة، مرزوقي نجية، قرطاس معزوزة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي هذا.

هاجر عماد.

مستخلص:

دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري-

يهدف هذا البحث إلى تحديد دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز السلوك الابداعي وواقع ذلك في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، تم التطرق إلى هذا الأثر عبر ترتيب منهجي وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس القيادة الاستراتيجية كمتغير مستقل والسلوك الابداعي كمتغير تابع.

هذا ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري، ولقد تم اختيار عينة من الإداريين مكونة من 21 فردا بصفة عشوائية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة استخدمت لجمع البيانات تم توزيعها واسترجاعها كاملة وهي صالحة للتحليل عن طريق برنامج SPSS، وشمل البحث مجموعة من الفرضيات، وتوصلنا إلى جملة من النتائج أهمها: أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي.

الكلمات المفتاحية :القيادة الاستراتيجية، سلوك الابداعي.

Résumé **:**

Le rôle du leadership stratégique dans la stimulation du comportement créatif dans l'entreprise économique

- Étude de Cas Les Moulins de Kser-El-Boukhari-

Cette recherche vise à déterminer le rôle du leadership stratégique dans la stimulation du comportement créatif et la réalité de celui-ci dans les Moulins de Kser-El-Boukhari au niveau de la Wilaya Médéa .Cet effet a été abordé par un arrangement systématique selon une approche analytique descriptive, où le leadership stratégique a été mesuré comme un variable indépendante et le comportement créatif comme variable dépendante.

La population étudiée est représentée par les employés des Mmoulins de Kser- El-Boukhari, et un échantillon d'administrateurs composé de 21 personnes a été sélectionné au hasard, et le questionnaire a été utilisé comme outil d'étude utilisé pour collecter des données , et nous sommes arrivés à un certain nombre de résultats, dont la plus important est : Il existe une relation statistiquement significative entre le leadership stratégique et le comportement créatif.

Mots clés : Leadership Stratégique, Comportement Créatif.

الفهارس

قائمة المحتويات:

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهداء	
ملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ_د
الفصل الأول : الإطار النظري المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية	
تمهيد	**02**
المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية	**03**
المطلب الأول : تعريف القيادة الإدارية	**03**
المطلب الثاني : أهمية القيادة الإدارية	**04**
المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية	**05**
المبحث الثاني : الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية	**09**
المطلب الأول : تعريف القيادة الاستراتيجية	**09**
المطلب الثاني : أهمية وخصائص القيادة الاستراتيجية	**11**
المطلب الثالث : أدوار القيادة الاستراتيجية	**14**

المطلب الرابع : القائد الاستراتيجي وخصائصه	**15**
المبحث الثالث : أبعاد القيادة الاستراتيجية وتنميتها	**18**
المطلب الأول : أبعاد القيادة الاستراتيجية	**18**
المطلب الثاني : ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة	**21**
المطلب الثالث : مقومات القيادة الاستراتيجية	**24**
خلاصة	**30**
الفصل الثاني : الإطار النظري المفاهيمي للسلوك الإبداعي	
تمهيد	**32**
المبحث االأول : الإطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي	**33**
المطلب الأول : تعريف الإبداع	**33**
المطلب الثاني : تعريف السلوك الإبداعي	**34**
المطلب الثالث : أهمية الإبداع والسلوك الإبداعي	**37**
المبحث الثاني : أسس السلوك الإبداعي	**38**
المطلب الأول : أبعاد السلوك الإبداعي	**38**
المطلب الثاني : خصائص السلوك الإبداعي	**39**
المطلب الثالث : متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي	**41**
المبحث الثالث : العوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإبداعي	**42**
المطلب الأول : تأثير الهيكل التنظيمي	**42**
المطلب الثاني : تأثير الثقافة التنظيمية	**46**

المطلب الثالث : تأثير إدارة الموارد البشرية	**48**
المطلب الرابع : تأثير القيادة الاستراتيجية	**54**
خلاصة	**57**
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية	
تمهيد	**58**
المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة	**59**
المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة محل الدراسة	**59**
المطلب الثاني : نشأتها	**59**
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة	**60**
المطلب الرابع : مهام وأهداف المؤسسة	**63**
المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة	**65**
المطلب الأول : منهدية الدراسة	**65**
المطلب الثاني : ثبات واتساق الاستبيان	**68**
المطلب الثالث : تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور	
المبحث الثالث : اختبار الفرضيات	**82**
المطلب الأول : اختبار الفرضيات الفرقية	**82**
المطلب الثاني : اختبار الفرضيات السببية	**92**
خلاصة	**102**
الخاتمة	**103**

قائمة المصادر والمراجع	**104**
قائمة الملاحق	**108**

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
3_1	سلم ليكارت الخماسي	**66**
3_2	توضيح عدد عينة الدراسة	**67**
3_3	قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ	**68**
3_4	الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية	**69**
3_5	الاتساق الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي	**70**
3_6	الاتساق البنائي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي	**71**
3_7	توزيع أفراد عينة الدراسة	**72**
3_8	توزيع النتائج المتعلقة بمتغير العمر	**73**
3_9	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	**74**
3_10	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	**75**
3_11	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	**76**
3_12	مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له	**77**
3_13	بيانات متعلقة بمحور القيادة الاستراتيجية	**77**
3_14	بيانات متعلقة بمحور السلوك الإبداعي	**80**
3_15	نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين	**84**

3_16	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير العمر	85
3_17	نتائج اختبار الفروق في المتغيرين طبقا إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي	87
3_18	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقا إلى اختلاف متغير الخبرة	89
3_19	نتائج اختبار الفروق في المتغيرين طبقا إلى اختلاف متغير الوظيفية	91
3_20	اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي	93
3_21	اختبار MAHAL.DISTACE	95
3_22	اختبار الانحدار الخطي المتعدد لعلاقة الشخصية الاستراتيجية والممارسات المرتبطة بالتهور الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي بالسلوك الإبداعي	97
3_23	اختبار MAHAL.DISTACE	100

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
3_1	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن قصر البخاري	63
3_2	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	72
3_3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	73
3_4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	74
3_5	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	75
3_6	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	76

3_7	توزيع بواقي النموذج	**94**
3_8	تباين بواقي النموذج	**95**
3_9	توزيع بواقي النموذج	**99**
3_10	تباين بواقي النموذج	**100**

قائمة الملاحق :

الرقم	**العنوان**	**الصفحة**
1	الاستبيان	**108**

مقدمة عامة

تمهيد:

إن وجود العديد من الركائز الأساسية هو أحد الأسباب المهمة لنجاح أي مؤسسة اقتصادية مهما كانت تبعياتها أو مجال عملها، واشتملت هذه الركائز على القيادة الفعالة والشخصية البشرية القادرة والمبدعة ورسالة المؤسسة التي توحد الرؤى والقيم وتدفع باتجاه الجودة والإنجاز، حيث أن تكامل وتناغم هذه المكونات يمنح المؤسسة الاقتصادية ميزة نسبية ويجعلها رائدة وسباقة نحو الابداع، حيث تصبح تقود ولاتُقاد، وإذا كان وجود مكونات النجاح ضروريا ولازما فإن القيادة الاستراتيجية الذكية المتسلحة بسعة الوعي التطوري غير الأسلوب الابداعي لهي بمثابة حجر الزاوية ورأس الرمح لأي جهد يهدف لإنجاح المؤسسة الاقتصادية وتحقيق أهدافها.

والقيادة الاستراتيجية الحكيمة والواعية تعمل على ترشيد الأسلوب الابداعي للأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتوجههم إلى الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، إذ لا يوجد تعريف متفق عليه للقيادة الاستراتيجية نظرا لتعقد وتداخل المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها فهي تعد نمط قيادي حديث العهد بالمؤسسات، وتعد أيضا عنصرا هاما وحاسما في تطوير فعاليتها وتحسينها خلال فترة زمنية قصيرة، ويمكن للقائد الاستراتيجي استقراء الواقع تمهيدا لوضع رؤية مستقبلية تترجم إلى أفعال وقدرات وتوجهات استراتيجية بالدرجة التي تُمكن هؤلاء القادة من اعداد بيئة تنظيمية تساعد وتشجع العاملين على الابتكار والتفكير الابداعي، وهي إحدى أنماط القيادة التي تقدم الرؤية المستقبلية والاتجاه نحو التطور والتوسع والنجاح للمؤسسة مع ضرورة توافر مهارات وسمات القائد الاستراتيجي لصياغة وتطبيق الاستراتيجية بالإتجاه المطلوب أو النجاح الدائم للمؤسسة الاقتصادية.

حيث أنه يمكن تحديد ملامح أهمية القيادة الاستراتيجية بأنها مصدر الابتكارات والابداع وهذا يتوقف إلى حد كبير على القدرات المعرفية والسلوكات الابداعية للقيادة الاستراتيجية وامتلاكها لرؤية مستقبلية، كما أنها تلعب دورا محوريا في عملية تنفيذ الاستراتيجية عبر العديد من الممارسات أو الأفعال وتؤدي إلى تحقيق التوازن الاستراتيجي للتطلعات أو الحاجات المتقاطعة.

كما تتنوع المهارات التي يجب أن يمتلكها القادة الاستراتيجيون، فيرى البعض أن القادة الاستراتيجيون لديهم القدرة على التعلم على تشاطر المعلومات والمعرفة والمسؤولية بين العاملين، ويضيف آخرون بأن

هذه القيادات تحتاج إلى مهارات شخصية مثل التعاطف والدافعية ومهارات الاتصال العالية بما يجعلهم قادرين على تمييز وقراءة العواطف في الآخرين وكذلك في أنفسهم.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الموضوع دراسة وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية في تحقيق السلوك الابداعي، ومدى تأثيرها على المؤسسات الاقتصادية لمعرفة كفاءة التنظيم والأساليب المستخدمة في المؤسسات في اعداد وتأهيل القيادات ومعايير اختيار العناصر لشغل المناصب القيادية، كما يركز البحث على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق السلوك الابداعي لدى المؤسسات الاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة.

إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة الاستراتيجية هي الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات الاقتصادية والعمل على تطويرها، لتحقيق أهدافها وتزداد أهميتها في المنظمات العامة نظرا لطبيعة العمل والقوانين والخدمات التي تقدمها وبالتالي نجاح القيادة الاستراتيجية يتطلب أن يكون لدى القائد الاستراتيجي مجموعة من المواصفات التي تمكنه من العمل في ظل هذه البيئات المتغيرة، فلم يعد الوضع الآن كما كان في السابق نتيجة التطورات العالمية والمتغيرات السريعة، وبالتالي أصبح من الضروري أن يتميز القائد اليوم في المؤسسة الاقتصادية العامة بمواصفات ومعايير لم تكن تُأخذ بعين الاعتبار من قبل وعليه سنقوم بهذه الدراسة لمعرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق السلوك الابداعي في المؤسسات الاقتصادية، ومنها نطرح التساؤل التالي :

ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي كل على حدا تعزى (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة)؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعدي الشخصية الاستراتيجية والتغير الاستراتيجي وتحفيز السلوك الإبداعي؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعدي التصور الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية فاعلة وتحفيز السلوك الإبداعي؟

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضية الرئيسية التالية:

للقيادة الاستراتيجية دور مهم في تحفيز السلوك الابداعي في المؤسسة المؤسسة الاقتصادية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزي لمتغير (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، والوظيفة).
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعدي الشخصية الاستراتيجية والتغير الاستراتيجي وتحفيز السلوك الإبداعي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعدي التصور الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية فاعلة وتحفيز السلوك الإبداعي.

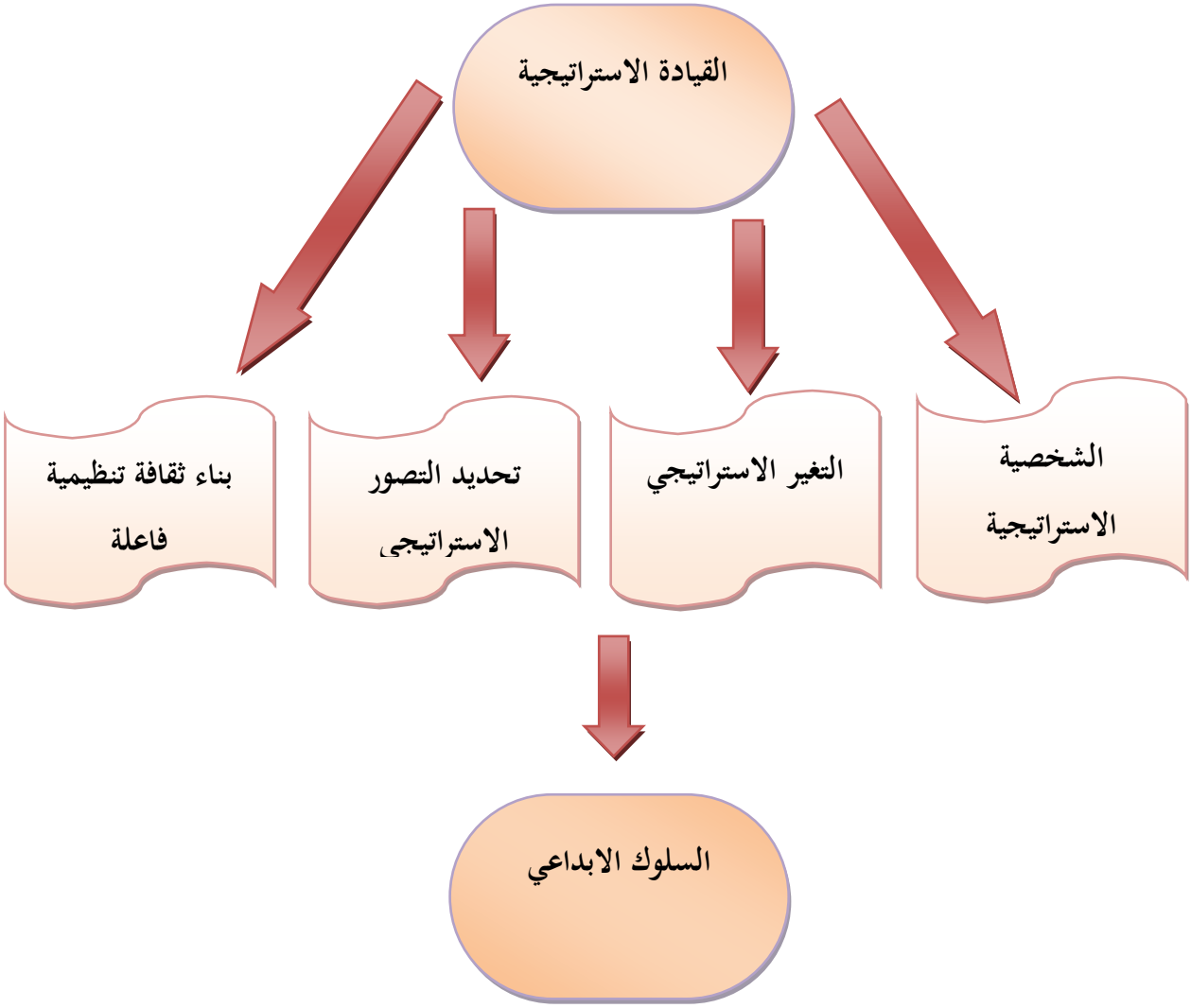
نموذج الدراسة:

1. المتغير المستقل:

ويتمثل في القيادة الاستراتيجية وتنقسم إلى أربعة أبعاد وهي الشخصية الاستراتيجية، التغير الاستراتيجي، تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة وبناء ثقافة تنظيمية فاعلة.

2. المتغير التابع:

ويتمثل في السلوك الابداعي.



أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا على موضوعنا وفقا للمبررات الآتية:

- ✓ الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الأكاديميين والاقتصاديين؛
- ✓ يتناسب ويخدم مجال التخصص؛
- ✓ الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع العلمية؛
- ✓ الرغبة في التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين في المؤسسة محل الدرسة؛
- ✓ الاهتمام بمعرفة ما مدى تطابق الجانبين النظري والتطبيقي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

- ✓ التعرف على القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي والعلاقة بينهما؛

- ✓ معرفة مدى تأثير القيادة الاستراتيجية على المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ معرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحديد مهام وشخصية القائد الاستراتيجي.

أهمية الدراسة:

- ✓ مدى أهمية القيادة الاستراتيجية لدى العديد من الطلبة الباحثين في مجال البحث العلمي لضرورة المعرفة والإلمام بكل المعلومات المتعلقة به؛
- ✓ التسهيل على الباحثين الجدد في اجراء العديد من الدراسات والبحوث حول موضوع القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي؛
- ✓ إعطاء صورة حقيقية ناتجة من أرض الواقع لإستدراك النقائص الموجودة في موضوع القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يتمثل الموضوع في دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق السلوك الابداعي أي أن البحث يهتم بالعلاقة التي تربط القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي.

الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة مطاحن "قصر البخاري".

الحدود الزمانية: امتدت فترة اعداد الدراسة من مطلع شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر ماي من نفس السنة.

منهج الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك في الجانب النظري، وهي طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع والوصول إلى المعرفة الدقيقة التفصيلية وتحقيق فهم أفضل وأدق، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل البحث المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية في تحقيق وتعزيز السلوك الابداعي لدى الموظفين، أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقد تم استخدام منهج دراسة حالة معتمدين على أداة الاستبيان لمحاولة تفسير الظاهرة المدروسة.

الدراسات السابقة:

تتمثل الدراسات السابقة المرتبطة بموضع بحثنا والتي تم الاطلاع عليها فيما يلي:

1: محمد حمد العبادلة، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، 2020، حيث اقتصرت مشكلة الدراسة على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق السلوك الإبداعي في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها :

- ✓ وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائيا بين القيادة الاستراتيجية بأبعادها والسلوك الابداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي؛
- ✓ وجود أثر دال إحصائيا للقيادة الاستراتيجية على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي؛
- ✓ عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى القيادة الاستراتيجية تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؛
- ✓ عدم وجود فروق دالة احصائيا بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى السلوك الإبداعي تعزى للمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

2: رنا إسماعيل رزق عبده، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، 2017، حيث اقتصرت مشكلة الدراسة على وجود علاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها :

- ✓ وجود موافقة بدرجة كبيرة على ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى الإدارة العليا في الكليات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (76.87%)؛
- ✓ وجود موافقة بدرجة كبيرة على مجال تميز الأداء المؤسسي وفق النموذج الأمريكي في الكميات الجامعية في محافظات غزة بوزن نسبي (78.62%)؛
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات القيادة الاستراتيجية وتميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة بمعامل ارتباط (0.940)؛

- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسات القيادة الاستراتيجية في الكميات الجامعية في محافظات غزة تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس،العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية(عدد سنوات الخدمة، مكان العمل)؛
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول تميز الأداء المؤسسي في الكليات الجامعية في محافظات غزة تعزى لللمتغيرات الديموغرافية التالية(العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى بالمتغيرات الديموغرافية التالية(الجنس، عدد سنوات الخدمة، مكان العمل).

3: زيان موسى مسعود، أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 26، 2021، حيث اقتصرت مشكلة الدراسة على ما مدى مساهمة السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية في تعزيز تنافسيتها في ظل اقتصاد المعرفة، وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها :

- ✓ يختلف الإبداع عن الإبتكار في كون الأول عبارة عن عملية تتعلق بالعقل أما الثاني يميل إلى تطبيقه لهذه الأفكار الابداعية؛
- ✓ يعتبر السلوك الإبداعي أسمى درجات السلوك التنظيمي، حيث لا يمكن أن يكون إبداع تنظيمي إلا وقد سبقه سلوكا إبداعيا، ولا يكون هناك سلوكا ابداعيا الا وقد سبقه تفكيرا إبداعيا؛
- ✓ هناك علاقة ارتباط تبادلية تأثيرية بين السلوك الإبداعي للعاملين وبين البرامج والاستراتيجيات التحفيزية في نفس الوقت، حيث أنه لا يمكن أن يكون هناك سلوكا إبداعيا للعاملين بدون استراتيجيات تشجيعية محفزة، ولا يمكن بناء هذه الاستراتيجيات إلا إذا تمتع القادة بسلوك ابداعي؛
- ✓ هناك قدرات متعلقة بالتفكير الإبداعي تعتبر مقومات السلوك الإبداعي والمتمثلة في الطلاقة بكل أنواعها لاسيما الطلاقة التكنولوجية تماشيا والمتغيرات التكنولوجية، فضلا عن الأصالة والمرونة في التفكير والحساسية اتجاه المشكلات وكيفية حلها؛

- ✓ قد ترغب المؤسسات في تبني سلوكا إبداعيا غير أنه يمكن أن تكون هناك معوقات تحول دون تبنيها له قد تكون متعلقة بشخصية العاملين أو المؤسسة في حد ذاتها؛
- ✓ من بين أهم صور المعوقات التي تحول دون تبني سلوكا إبداعيا لدى العاملين في وحدة PTS هو عدم امتلاكهم لبعد الحساسية اتجاه المشكلات، وهذا ما سجل مستويات منخفضة في مقومات السلوك الإبداعي لدى هؤلاء العاملين؛
- ✓ لا يمكن بأي شكل من الأشكل غض الطرف عن الاستراتيجيات المنتهجة من طرف قيادات وحدة PTS والخاص بتشجيع وتحفيز العاملين على انتهاج سلوكيات إبداعية في أداء مهامهم الموكلة لهم، ما اثر جليا على مستوى تحفيز السوك الابداعي بصفة عامة؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (05.0) $\alpha \leq$ للسلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة؛
- ✓ كما توصلت كذلك إلى عدم وجود تباين في أراء العاملين باستثناء أراؤهم حول الطلاقة الذي جاء مرتفعا عند الفئة العمرية الأقل من 30 سنة؛
- ✓ هناك انخفاضا كبيرا من حيث قدرة المؤسسة على مجابهة المنافسة المفروضة عليها في البيئة التنافسية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، ونقص بذلك أساسا مستوى التنافسية بناءا على المؤشرات الحديثة.د

هيكل الدراسة:

لأجل مناقشة الإشكالية واستخراج النتائج واختبار الفرضيات المطروحة، ابتدأنا بحثنا بمقدمة واختتمناه بخاتمة وتم تقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، الفصل الأول بعنوان الإطار النظري المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية وتضمن ثلاثة مباحث والتي كانت بعنوان الاطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، الاطار النظري للقيادة الاستراتيجية، أبعاد القيادة الاستراتيجية وتنميتها، الفصل الثاني كان بعنوان الإطار النظري المفاهيمي للسلوك الإبداعي، وتضمن ثلاثة مباحث والتي حملت عنوان، الاطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي، أسس السلوك الإبداعي والعوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإبداعي ، أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة ميدانية، والذي ضم بدوره ثلاث مباحث والتي كانت بعنوان تقديم مؤسسة محل الدراسة، الاجراءات المنهجية للدراسة، واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الاطار النظري المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية

تمهيد :

إن البحث والكشف عن إيجابيات تحفيزية تنافسية ذو أساس قوي ومتين يعد من المشاكل الكبيرة التي تواجهها المؤسسات بكل أنواعها وخدماتها اليوم وذلك راجع إلى الإختلافات والتغيرات المتكررة والسريعة التي تعرفها البيئات التنافسية بشكل دائم، فندرة الموارد والتكنولوجيا في مختلف البيئات الصناعية أدى إلى ظهور درجة ثانية من الإيجابيات والفوائد التنافسية التي إجتازت الحاضر مقبلة على المستقبل لتطوير المؤسسات والقيادات الإدارية والاستراتيجية وذلك بالبحث عن وسائل وأدوات وأسس ومؤشرات نجاح جديدة تضمن لها التألق والبقاء، ومن هذه الممارسات هي ما يقوم به أصحاب القيادة الإدارية والاستراتيجية الذين وضعو على كتفهم الكثير من الأشياء التي تهدف إليها المؤسسات لتحقيقه والتي تمثلت في عملهم على تحقيق العديد من النتائج أبرزها البقاء والتميز والتألق في شتى المجالات والتفوق على المنافسين كتقديم منتوج ليس له نظير في الأسواق أو كتخفيض التكاليف على الزبائن... الخ.

ومن خلال هذا الفصل سنعرض بشيء من التفصيل الجوانب المتعلقة بالتأصيل النظري والمفاهيمي لمفهوم القيادة الاستراتيجية وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- ✓ **المبحث الأول**: الاطار مفاهيمي للقيادة الإدارية
- ✓ **المبحث الثاني**: الاطار نظري للقيادة الاستراتيجية
- ✓ **المبحث الثالث**: أبعاد القيادة الاستراتيجية وتنميتها

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

منذ ثمانينات القرن العشرين ميلادي بدأت العديدمن المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمؤسسة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المؤسسة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لأكتساب الفرص والمكافآت.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة، فهي القدرة على التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.[1]

عرف (**كونتز وأدونال**) القيادة الاستراتيجية على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.[2]

يعرفها (**نورتهاوس**) على أنها عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل.[3]

تعرف كذلك على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون من أجل الوصول إلى الأهداف.[1]

---

[1] بطرس حلاق، **القيادة الادارية**، الجامعة الافتراضية السورية، 2020، **ص** 16.

[2] عبد الله ثاني محمد نذير، **القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية، وهران، 2009، **ص** 10.

[3] درويش شهيناز، **أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية إبداع الموارد البشرية**_دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير،تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،.جامعة منتوري،قسنطينة، 2012، **ص** 34.

كما عرف (**أبو النصر**) القيادة بأنها عملية تفاعل متبادل بين قائد و مجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق تلك الأهداف.[2]

من خلال التعاريف السابقة وكتعريف إجرائي يمكن القول أن القيادة الإدارية هي الجهد الذي يمارسه القائد الإداري لإتخاذ القرار وإصدار الوامر على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية قصد تحقيق هدف معين.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراساتهم، وأصبحت تحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة إدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.

وتتبع أهمية ومكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية حيث أن الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للمؤسسة وإخراجها إلى حيز الواقع، ولإرتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية يمكن أن يوثر في كيان الدولة ككل، فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الإقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة.

ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لإرتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة، وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب

[1] مجاهد طاهر، **محاضرات في القيادة الإدارية**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، **ص** 06.
[2] دوخ التجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2019، **ص** 03.

التنظيمي، والجانب الإنساني، والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب، فالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد.

ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى حيث توثر أساسا على السلوك الإنساني للعاملين. أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات وإنستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنطقة.

أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

وتظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية [1]:

- ✓ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- ✓ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ✓ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ بدون القيادة يصعب على المؤسسة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المؤسسة لأهدافها المرسومة.
- ✓ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية

نقصد بالنمط القيادي أنه السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم بحيث اختلفت أنماط القيادة وتوصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة وسوف نتطرق لأبرزها كالتالي [2]:

[1] بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، **ص_ص** 23_24.

[2] خيرة شبيح، منال بن الذيب، **أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020، **ص_ص** 13_16.

1. النمط الدكتاتوري :

في هذا النمط يعتقد المدير الدكتاتوري أنه الوحيد الذي يعلم بكل الأمور فالبنسبة لهذا النمط يولي كل اهتمامه بالعمل أكثر من العاملين الذين تتعارض احتياجاتهم مع متطلبات العمل على حسب رأيه وبالتالي فإنه يقوم بجميع المسؤوليات من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الأعمال.

أ. **الإفتراضات الأساسية** : يفترض المدير الدكتاتوري افتراض أساسي عن طريقة الناس (بغض النظر أنه أدرك هذه الإفتراضات أو لا يدركها) وهذه الإفتراضات هي :

- ✓ معظم الناس غير طموحين، ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- ✓ العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس.
- ✓ يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- ✓ أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفيسيولوجية.
- ✓ لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس، ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. طريقة الإدارة : إن المدير الدكتاتوري يدير بطريقته، حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه :

- ✓ مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعليهم الطاعة.
- ✓ أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم ولذلك الأنظمة والقوانين واللوائح، وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره.
- ✓ تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة الحتمية.
- ✓ عملية توجيه الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعا.
- ✓ يضع معايير قاسية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الإنحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة، ويعتمد على الزيارات المفاجئة لإكتشاف الأخطاء.

وكذلك يركز المدير الديكتاتوري على الأهداف القابلة للقياس مثل حجم المبيعات والربح المحقق وتقليل المصاريف فهو يولي جل إهتمامه للعمل وينفي وجود أهداف تخدم متطلبات الفرد

والمؤسسة معا وفي حال ذلك فإنه يكون على حساب أهداف المؤسسة. أما أهداف الفرد فلا قيمة لها إذ لم تؤدي إلى تحسين الإنتاج أو تحقيق أهداف قابلة للقياس.

فعلى حد علمه أنه هو أفضل شخص يعرف مصلحة التابعين لذلك لا يلجأ للمشورة أو المشاركة ويكون وقت تحقيق الأهداف محدود ودقيق لذلك ترجم في سلوكه الإداري، ويقوم المدير الديكتاتوري بإختيار وتدريب الأفراد، كما يقيم نفسه من خلال ما تم تحقيقه.

2. **النمط البيروقراطي :**

القائد يبدو أنه يعلم تماما ما يريده ويفرض طريقته في تحقيق الهدف دون حدوث أشياء من جانب التابعين.

بحيث يعتبر هذا النمط من الأنماط الفعالة إذا تم تطبيقه والثبات النسبي على الأساس العلمي له، فمن أساسيات النمط البيروقراطي أنه يفصل بين العمل الجاد والرسمي بعيدا عن العاطفة والتحيز.

كما أن المدير هنا يعتمد على الشمولية والعمومية والثبات النسبي ويتم تعيين الأفراد على أساس القدرة والكفاءة والخبرة التي يمتلكونها، أما بالنسبة للمؤسسة فيتم تقسيمها وفقا للتدرج الهرمي أي على شكل مستويات تنظيمية محددة ويتم توزيع الأعمال والصلاحيات وفقا للقواعد وبطريقة رسمية، وبالتالي فالنمط البيروقراطي يحقق لأفراده الأمن الوظيفي ويحدد الاختصاصات الوظيفية بصورة رسمية

3. **النمط الديموقراطي (المشاركة) :**

يشرك القادة الديموقراطيون مرؤوسيهم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجامعات ويضعون الاستراتيجية وكيفية توزيع الوظائف في المؤسسة وينظر إلى هذا النمط من القيادة كنسق يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل موافقة أتباعه إلى قائد يضع قراراته بنفسه لكن باستشارة مرؤوسيه.

وقد تعددت تسميات هذا النمط بحسب الزاوية المنظور منها فقد أسماها البعض القيادة الإستشارية أو الإنسانية البعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس إحترام شخصية الفرد

وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلطا أو إرهاب، فالقائد يشجع التابعين، ويقترح دون إملاء أو فرض، إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده فهو أخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة من جميع الإتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعد الانتاج بالمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت إلى أنها أفضل القيادات ويكون القائد فعالا.

4. **النمط الحر (المتساهل) :**

هي قيادة متسامحة ولينة وتمنح الاتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم، وتعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل الأزمة لتحقيقها وتنظر إلى دورها كمسيرة لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للإتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.

ويتصف النمط القيادي المتساهل بنوع من التسب وعدم الإنضباط، حيث يسمح للعاملين بحرية التصرف لممارسة نشاطاتهم، وإصدار القرارات وإتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، وقد تكون ذلك لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرار أو عدم معرفته.

وتتسم هذه القيادة بإزدواجية الجهود، هدر الوقت وشعور العاملين بالضياع والإحباط، وعدم احترام توجيهات القائد، ويطبق هذا النمط سياسة الباب المفتوح في اتصالاته، ويقوم بإعطاء توجيهات وتعليماته تاركا للمرؤوسين حرية التصرف لكن ليس للإستماع لمشاكلهم ومعالجتها.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية

على نحو تقليدي، تعتمد الإدارة بشكل عام على الكفاءة والإلتزام بالمواعيد النهائية للموازنة و الوقت. ولكن مع مرور الوقت أصبح السوق أكثر تشبعا بسبب المنافسة الشديدة و الإبتكارات الجديدة. حيث يكمن الدور المهم لنجاح أي شركة في أيدي مدراءها و إستراتجيتهم المتبعة داخل الشركة، وكما بينت التجارب و أظهرت الأبحاث و الدراسات على أن القيادة الإستراتجية أصبحت تحظى بشعبية متزايدة بين جميع القطاعات، وفي هذا المبحث سنطرق لجزء من تأصيل القيادة الاستراتيجية.

المطلب الأول: تعريف القيادة الاستراتيجية

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية لأول مرة على يد ***(Mintzberg)*** و ***(Kotter)*** في اشارة إلى المدير التنفيذي أو رئيس الشركة كما أشار كل من ***(Nachman & Shrivastava)*** إلى أن بروز مفهوم القيادة الاستراتيجية تلا مفهوم الإدارة الاستراتيجية بعدة سنوات ويتفق ***(Vera & Crossan)*** في وجود فرق بين القيادة والقيادة الاستراتيجية فالأولى تتمثل بأي مستوى في المؤسسة بينما الثانية تتمثل في مستوى القمة في المؤسسة والفرق الثاني أن القيادة تركز على العلاقة بين القادة والمرؤوسين بعكس القيادة الاستراتيجية التي تركز على العمل التنفيذي كنشاط إداري وكنشاط إستراتيجي أيضا ويصفها ***(Mungonge)*** بأنها القدرة على التوقع والتصور والمرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير إستراتيجي كضرورة، ويضيف له ***(Ireland & hit)*** التفكير الإستراتيجي والعمل مع الآخرين.[1]

[1] كريم أمينة، **مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى اطارات مركب تكرير البترول**، المجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2020، **ص** 07.

يعرف (**أحمد والفقيه**) القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على التوجه الإستراتيجي بالمؤسسة، وبناء رؤية حالمة، وحشد كافة الموارد والأعضاء لتحقيق تلك الرؤية، بما يضمن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.[1]

القيادة الاستراتيجية هي الطريقة التي تعتمد على تحليل العوامل بأسلوب منظم مرتبط مع المنافسين والعملاء والمستهليكن ويشكلون جميعهم البيئة الخارجية، أما المنشأة فتعبر عن عوامل البيئة الداخلية، مما يساهم في المحافظة على تطبيق الإدارة لوظائفها بأفضل الطرق، كما تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى ضمان الوصول إلى أفضل مواءمة بين الأولويات والسياسات الخاصة بالمشآت.

كما تعرف بأنها العمليات التي تسعى إلى إعداد وتطبيق وتقويم الإستراتيجيات التي تساعد المنشأة على الوصول لأهدافها.[2]

وهي تشير إلى القدرة على توضيح الرؤية الاستراتيجية للشركة أو القطاع من المؤسسة مع تحفيز الآخرين لتحقيق تلك الرؤية.[3]

وتعرف القيادة الاستراتيجية بأنها القيادة التي يكون لها السبق و القدرة على التخيل والتصور المستقبلي و بناء المرونة و دعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري والمطلوب للشركة.[4]

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن القيادة الاستراتيجية هي القدرة على توقع التغير الإستراتيجي وتصوره والحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين من إحداث تغير إستراتيجي إن لزم الأمر حيث يركز القادة كل وقتهم وإهتمامهم على الأنشطة والقرارات التي من شأنها تحسين نتائج العمل.

[1] ابراهيم حناش الزهراني، **القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي**، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 02، 2018، **ص** 207.

[2] صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاشراف، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019،**ص** 32.

[3] رامي ابراهيم، **ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، **ص** 10.

[4] ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني، **القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي**، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 02، 2018، **ص** 208.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص القيادة الاستراتيجية

أولا:أهمية القيادة الاستراتيجية :

تسعى كل مؤسسة بالرغم من اختلاف حجمها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها إلى البقاء والاستمرار والنمو، وهذه الأهداف لا تحقق بمعزل عن وجود قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق طموحات المؤسسة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على القيادة الاستراتيجية التي تتميز بالرؤية المستقبلية والقدرة على قراءة الأحداث والمستجدات بما يكفل الاستمرار والنمو للمؤسسة.

إن أهمية القيادة الاستراتيجية تكمن في كونها تساهم في [1]:

- ✓ بناء إستراتيجية مؤسسية تحقق النجاح والإزدهار على المدى الطويل وتعزز الميزة التنافسية المتواصلة، حيث أثبتت دراسة (**جورج ومايكل**) أن القيادة الاستراتيجية ترتبط بنجاح المؤسسات في أعمالها، وإنجاز أهدافها، أما فقدان القيادة الاستراتيجية فإنه يجعل المؤسسة تفقد التركيز على المدى البعيد.
- ✓ القدرة على التعامل مع نوعيات مختلفة من الناس داخل وخارج المؤسسة والتنسيق مع جهات لم يكن بينها تفاعل من قبل. إن القيادة الاستراتيجية تعزز الإلتزام والمشاركة، وتؤكد النموذج الأخلاقي في العلاقات النموذجية الداخلية، كما أنها بمثابة الممثل للمؤسسة والمفاوض عنها في التعامل مع الوكالات والهيئات والمؤسسات الخارجية ذات الصلة.
- ✓ الرصد والفهم الواعي والمستنير للبيئة المؤسسية الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية من أجل اتخاذ قرارات فطنة ورشيدة حول جدوى الأنشطة والاستثمارات المؤسسة، وزيادة قدرة المؤسسة على الاستجابة المرنة والمتوازنة لتحديات وفرص هذه البيئة، وتقديم رؤية تسمح للمؤسسة بالتطور والإبداع.
- ✓ صناعة عملية التعلم التي تتميز بالصيرورة، والتي تشمل الأفراد والطرق والمجموعات والمؤسسة ككل، ومن خلال عملية التعلم تقوم برعاية وعناية الجيل القادم أو الصف الثاني من القيادة والمديرين.

[1] محمد قاسم القيسي، **دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية**، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والادارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،جامعة الأقصى، فلسطين، 2015، **ص_ص** 22_28.

- ✓ المساهمة في بناء رؤية ورسالة، وخلق وعي إستراتيجي، وعمليات متجددة وحيوية من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي في أعمال المؤسسة.
- ✓ تدبير وإدارة الموارد المؤسسية (المالية، المادية، البشرية) كجزء جوهري من عملية تغيير إستراتيجي حقيقي ومتكامل، والقيام بذلك على نحو فعال وبما يشكل تحديا في أوقات تراجع وتقلص الموارد، وعندما تصبح عملية توزيع الموارد الثمينة عبر المؤسسة بطريقة أكثر إنصافا وإنتاجية محفوفة بالمخاطر، فإن القيادة الاستراتيجية تسعى للتركيز على الموارد الحيوية التي من الأرجح أن تحدث فرقا في ضمان النجاح المستقبلي المستمر.
- ✓ زيادة وترقية رأس المال البشري والمعرفي والإجتماعي داخل المؤسسة، إذ تسعى القيادة الاستراتيجية إلى تنمية رأس المال البشري واستغلال وصيانة الكفايات الجوهرية، وتنمية رأس المال الإجتماعي من خلال تعزيز المناخ المؤسسي، وتفعيل الشركات الفردية والجماعية والمؤسسية.
- ✓ تنفيذ الخطط والإستراتيجيات المؤسسية الموضوعية وفقا لمعايير المتفق عليها، حيث أثبت دراسة (**لي وتشين** 2007) وجود علاقة إيجابية وتبادلية بين تبني القيادة الاستراتيجية وتنفيذ أعمال المؤسسة وأهدافها.
- ✓ بناء ثقافة تنظيمية فعالة تتميز بالمرونة والقدرة على مواجهة التغير وإدارته لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ تحقيق وإستدامة الجودة الشاملة في المؤسسة، حيث أثبتت العديد من الدراسات أهمية القيادة الاستراتيجية في مؤسسات الجودة الشاملة.

إضافة إلى [1]:

- ✓ وضوح الرؤى المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة أي أن القيادة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلا من الاستجابة فقط) و التأثير في الأنشطة المختلفة وبالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص.

[1] علي حميدي العامري، **دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة كربلاء، العراق، 2010، **ص** 41.

- ✓ سابقا كانت الأهمية الأساسية للقيادة الاستراتيجية تنحصر في مساعدة المؤسسة و في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، و من الرغم من ذلك لا يزال يشكل ميزة أساسية في القيادة الاستراتيجية إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد أن العملية و ليس القرار أو التوثيق هي المساهمة الأهم للقيادة الاستراتيجية فالأسلوب و الطريقة التي تمارس بها القيادة الاستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم و الالتزام من قبل جم يع العاملين(المدراء و الموظفين).

ثانيا:خصائص القيادة الاستراتيجية :

إن القائد الإستراتيجي هو الذي يطلع بحديد التوجه الإستراتيجي، وتوظيف القدرات أو الجدارات الجوهرية، والمحافظة عليها، وإدامة ثقافة المؤسسة الفعالة، ويكون ضمن أفراد الإدارة العليا، كما هو واضح فإن هذا التعريف يحدد أربع خصائص للقائد الإستراتيجي

- ✓ تحديد التوجه الإستراتيجي؛
- ✓ توظيف الجدارات الجوهرية؛
- ✓ إدامة ثقافة المؤسسة الفعالة؛
- ✓ أحد أفراد الإدارة العليا.

وفيما يلي الخصائص الأساسية للقائد الإستراتيجي [1]:

أ. **الرؤية المتميزة :**

إن الشركات تولد لتبقى في المدى البعيد، وهذا لن يكون ممكنا بدون رؤية توفر قاعدة العمل المسبق في قيادة الظروف، وليس الإستجابة لها، ومن الضروري أن تكون الرؤية ذات بعد مستقبلي متقدم، بمعنى أن تأتى بقدر من الجد والتميز.

ب. القدرة على تحقيق التوافق :

وتشير هذه الخاصية إلى قدرة القائد على الإستراتيجي على تحقيق توافق بين جميع السياسات وخطط المؤسسة مع الرؤية الاستراتيجية، بما يحقق وحدة الإتجاه في عمل المؤسسة، إن التغيرات

[1] محمد قاسم القيسي، مرجع سبق ذكره، **ص_ص** 32_33.

والتأرجح في عوامل السوق يمكن أن تنتقل بسهولة لتصبح تذبذبات وتأرجحا في السياسات والخطط، ومن ثم تذبذبا وتأرجحا في الاستراتيجية، وتحت وطأة نفس الظروف، تتحول المؤسسة من مؤسسة مقادة بالرؤية الاستراتيجية للقائد إلى مؤسسة استجابات وتعقب في السوق.

ت. القدرة على الإبتكار الإداري :

إن الإبتكار الإداري هو الإتيان بالجديد الإداري أي أنه يشير إلى التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحول إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة تساهم في تميز المؤسسة عن منافسيها، إن القائد الإستراتيجي يدرك جيدا أن الإبتكار الإداري الذي يأتي به القائد هوضوء الإبتكار التكنولوجي، الذي يأتي به الباحثون والقيمون، وكلاهما يحقق زيادة فائقة في الإنتاجية، وتحسينا عظيما في عوامل تميز المؤسسة عن المنافسين.

ث. التركيز الإستراتيجي على الأفراد :

وهذه الخاصية ترتبط بعدم الإنجرار وراء الوله التكنولوجي بطريقة تفقد المؤسسة القدرة الإبتكارية الحقيقة التي تتمثل بالعاملين المؤهلين الفاعلين.

ج. القيادة الأخلاقية :

إن أخلاقيات القيادة أصبحت موضوع إهتمام متزايد، وهذا حذا بالبعض الحديث عن نمط جديد في الأعمال، هو القيادة الأخلاقية، بوصفها القيادة التي تكسب من خلال العاملين والزبائن، والمجتمع الذي تعمل فيه، كما أن البعض تحدث عن القيادة الموجهة للقيم بوضعها مدخل القيادة الرابع إلى جانب مدخل السمات، السلوكي، الموقفي، وأخيرا القيمي.

المطلب الثالث : أدوار القيادة الاستراتيجية

يلعب القادة الإستراتيجيون عدة أدوار يلخصها البعض في الأدوار التالية [1]:

- ✓ بناء ثقافة تنظيمية تساعد الأفراد على تنفيذ الاستراتيجية.
- ✓ التركيز على الممارسات الأخلاقية وقواعد العمل الأخلاقي في المؤسسة.

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة**_رؤية مقترحة، المجلة العربية للادارة، مجلد 39، العدد 01، **ص** 151.

- ✓ التعرف من مواقعهم في الإدارة العليا على ما يتم في المؤسسة ومتابعة عملية التنفيذ وتشخيص المعوقات التي تعرقل عملية التنفيذ حيث يتم توفير المعلومات التي تساهم في معالجة الأخطاء.
- ✓ جعل المؤسسة قادرة على التكيف مع المتغيرات من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة وذلك من خلال تفويض من لديهم القدرة من الموظفين على التطوير والقدرة على الاستجابة لرغبات العملاء.

كما يضيف البعض أدوار أخرى للقيادة الاستراتيجية تشمل في تحديد التوجه الإستراتيجي، إكتشاف الكفاءات الأساسية والمحافظة عليها، الإدارة الفعالة لرأس المال البشري، الحفاظ على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، التركيز على الممارسات الأخلاقية، وضع نظام للرقابة الاستراتيجية، الإستثمار في تطوير التكنولوجيا الجديدة.

يتضح مما سبق أن القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي تركز على بناء مستقبل المؤسسة وتعمل على الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة المادية والبشرية وذلك عن طريق دراسة واقع المؤسسة والتنبؤ بالمستقبل ورسم صورة لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، وبالتالي القيادة الاستراتيجية لا تركز فقط على النتائج في الأجل القصير ولكن تركز على تعظيم العائد الذي تحققه المؤسسة بما يساهم في نضوجها واستمرارها.

المطلب الرابع : من هو القائد الإستراتيجي وماهي خصائصه؟

أولا:تعريف القائد الإستراتيجي :

ترى (**كريستيان بارجفان**) "نائبة رئيس تنفيذي للشركاء الإستراتيجيين في الزعيم الإستراتيجي Des Jardin" القائد الإستراتيجي هو الشخص الذي لديه القدرة على العمل مع مختلف أجزاء المؤسسة، وتقديمهم عمل واحد متكامل كليا، لديه القدرة على كسر الصوامع للمؤسسة وهي عديدة جدا في المؤسسات الكبيرة المعقدة.

القائد الإستراتيجي لديه القدرة على إقناع والتأثير على المحيطين به لا في الإعتماد على السلطة، وهو المتعلق بالسلطة الرسمية وهو المنصب الذي يشغله في التسلسل الهرمي للمؤسسة، ولكن في الاعتماد على صفاته الشخصية وشبكة العلاقات، بسبب هذه القدرة يؤثر على الآخرين وعلى إستراتيجية المؤسسة، أي الخطوط العريضة التي سيكون أثره على التنمية والإستدامة.

في حين يرى (**المغربي**) أن القادة الإستراتيجيون هم الذين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدماتية لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلة سياسة العمل، ولذلك يدربون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وادخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزاءها بهدف زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

ولذلك يمكن القول بأن القادة الإستراتيجيون هو الرؤساء والقادة في المراكز الإدارية العليا الذين يولون صياغة الرؤى الاستراتيجية لمؤسساتهم، وتصميم هياكلها التنظيمية وفق أغراضه وأهدافها وطبيعة أعمالها ومواردها، واتخاذ القرارات الاستراتيجية لهدف التحسين المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة.[1]

القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي له القدرة على التشارك ,له الرؤية ، يحافظ على المرونة، يملك تفكيرا استراتيجيا ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمؤسسة.[2]

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن القائد الاستراتيجي هو الشخص الذي يقوم بعمليات الإدارة الاستراتيجية داخل المؤسسة وتحليل أعمالها ويضع ويطبق القرارات الاستراتيجية ويقوم ويراقب النتائج وهو المسؤول بالدرجة الأولى عن إدارة المؤسسة ونجاحها أو فشلها.

[1] اعقابة حنان، **دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة-1-، باتنة، 2017، **ص_ص** 49_51.

[2] اقطي جوهرة، **أثر القيادةالاستراتيجية على التشارك في المعرفة**، أطروحة دكتوراة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، **ص_ص** 24_25.

ثانيا:خصائص القائد الإستراتيجي :

من خصائص القائد الإستراتيجي ما يلي [1]:

- ✓ يجب أن تكون له رؤية واضحة لما يريد أن يفعله ولتحقيق ذلك يتم استخدام جرعة من الحدس، والتحليل العقلاني أي التحسس والحدس والاستبصار للقضايا التي تفتقر للمعلومات، وهو دور لا يمكن تفويضه للمخططين والخبراء.
- ✓ مشاركة الآخرين في صياغة الرؤية والأهداف المستقبليةللمؤسسة بالتواصل وطرح الخيارات الاستراتيجية التي يتم إجراؤها وهذا ما يسمح للجميع الذهاب من نفس الاتجاه، وهكذا لا يساهم فقط في تنفيذ الاستراتيجية التي وضعت بل أيضا إلى ظهور إستراتيجيات جديدة.

إضافة إلى ما ذكره بعض الباحثين ما يأتي [2]:

- ✓ نفاذ البصيرة، من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي، والثقة بالنفس، والوعي الذاتي، والتقمص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغير اتجاههم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادأة وظهور قدراته القيادية في المواقف السامحة لتحقيق منافع وفوائد بعيدة المدى للمؤسسة.
- ✓ التجاوب والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.
- ✓ الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

إن اختلاف الإستراتيجيين (القادة) عن بعضهم يعود إلى فلسفتهم الشخصية التي تستند إلى اتجاهاتهم، قيمهم، أخلاقياتهم، القبول بالمخاطرة، المسؤولية الاجتماعية، الربحية، الأهداف قصيرة الأمد مقابل الأهداف بعيدة الأمد.

[1] اعقابة حنان، مرجع سبق ذكره، **ص** 51.
[2] المرجع نفسه، **ص** 52.

المبحث الثالث: أبعاد القيادة الاستراتيجية وتنميتها

القيادةالاستراتيجية بأبعادها وممارساتها وكذا مقوماتها تلعب دورا كبيرا في تحقيق التفوق التنظيمي، وتركز على بناء مستقبل المؤسسات وتساهم في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، حيث تساهم أيضا في دراسة واقع المؤسسات والتنبؤ بمستقبلها، لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى أبعاد القيادة الاستراتيجية وطرق تنميتها.

المطلب الأول: أبعاد القيادة الاستراتيجية

لقد تعددت واختلفت أبعاد القيادة الاستراتيجية باختلاف الباحثين وآرائهم ولازال موضوع نقاش وجدل بينهم وترجمة عدة أشكال، والأبعاد الأكثر اتفاقا من قبل الباحثين هي [1]:

1. **الشخصية الاستراتيجية** :

برز الإهتمام بدراسة الشخصية لقادة المؤسسات المحلية والإقليمية والعربية والعالمية، وتجلى هذا الاهتمام برصد خصائص القائد الإستراتيجي والفريق والادارة والهيئة الاستراتيجية في جميع الإفادة من التراكم المعرفي عن الشخصية وما تتمتع به هذه الشخصية من ملامح وثم تحديدها على منظور معرفي وعلى النحو الآتي:

- ✓ تؤمن بالتعامل مع المستقبل أخطارا وغموضا وفجائية؛
- ✓ مرونة التفكير الإستراتيجي وعمقه وتعدد سبله؛
- ✓ شخصية حالمة ومتفائلة تمتلك إرادة خيرة؛
- ✓ تعتمد الذكاء الإستراتيجي وتمثيل ومعالجة المعلومات الاستراتيجية؛
- ✓ تصميم الخبرات الإستراتيجية في ضوء ممازجة الحقائق مع نتائج الحدس والخيال والإبداع؛
- ✓ تبحث عن البقاء والنجاح وتحقق مستويات أداء إستراتيجي متميز؛
- ✓ تستخدم موارد المؤسسة الملموسة وغير ملموسة لبلوغ موقع إستراتيجي قيادي؛
- ✓ تستمد قوة الإستراتيجي من مصادرها الذاتية والمنظمية والبيئة المعلنة والمختبئة؛
- ✓ تؤمن بتحقيق الوعي الإستراتيجي مسترشدا بثقافة المؤسسة ومنافسيها؛

[1] خبيرة شبيح، منال الذيب، مرجع سبق ذكره، **ص_ص** 34_36.

- ✓ تستفيد من معطيات ثقافة المعلومات وإدارة المعرفة ونظم المعلومات الاستراتيجية للقيام بالتحليل والرقابة؛
- ✓ ترصيد التوجه والمسار الإستراتيجي للمؤسسات الريادية فلسفة وأهدافا ومجالا وفعلا منظما وإستراتيجيا.

ويشير البعض إلى أن الإستراتجيين يعملون غالبا تحت عناوين متباينة مثل قائد أو رئيس مشروع يسمى المشرف الإداري في بريطانيا وفي أمريكا يسمى الرئيس التنفيذي أو المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة في بلدان أخرى هناك العميد الريادي (المقاول) الرئيس الأعلى أو المالك وهم أولئك الذين تتوفر فيهم متطلبات القيادة ويسعون إلى ترسيخ القيم العامة التي تعزز دوره في خدمة المجتمع والمؤسسة.

2. التغير الإستراتيجي :

إن احتلال المؤسسة لمركز جديد لمواجهة أهداف إستراتيجية جديدة يتطلب من المؤسسة بناء إمكانات تنظيمية جديدة، والإمكانات التنظيمية هي المهارات التي إستطاعت المؤسسة تطويرها كي تحقق أهدافها، إن هذه القابليات تتضمن الهيكل التنظيمي، الثقافة والعملية...الخ وبالتأكيد أن عمليات التحول التنظيمية تظهر على أداء المؤسسة من خلال الفترة التي تسبق عملية التحول الجذري، وتعتبر إدارة التغير الإستراتيجي من المهمات الرئيسية للقادة الإستراتيجيون، وتأتي أهمية ذلك كونها ترتبط بمتغيرات البيئة وكيفية قيام القادة بإدارة موارد المؤسسة على اختلافها من أجل التغلب على تلك المتغيرات وبالتالي تحقق أكبر العوائد.

ويشير التغير إلى عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبما يمكن تحقيق أهدافها المرغوبة.

كما ينظر للتغير بأنه تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستجدة ناجمة عن الإبتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، حيث ينبثق التغير من مجموعة مصادر قد تكون أفراد أو جماعات من خارج المؤسسة أو داخلها أو كلاهما معا.

وترتبط القيادة الاستراتيجية بعملية التغير ارتباطا مباشرا، ولهذا نجد أن هناك اختلافات ما بين القيادة التغير الذي تضطلع به القيادات الاستراتيجية وبين قيادة المؤسسة حيث يحتاج قادة التنظيم من خلال المهام الأساسية التي يجب القيام بها على جميع المستويات.

عندما يواجه الأفراد تغيرا معينا يتصرف الكثير منهم بالمعارضة والاستكشاف بعد ذلك الالتزام بذلك التغير، يمكن أن يمر الأفراد بأربعة مراحل من التغيير وفق خطاهم الخاصة وإن بعضهم لاربما لا يقبل بأدوار أو بطرق جديدة، وغالبا ما يترك هؤلاء الأفراد المؤسسات لذا تحتاج الادارة العليا إلى الإقرار بهذه المراحل :

أ. **مرحلة الرفض** : خلال هذه المرحلة يحتاج القادة الكبار إلى التركيز على حاجة التغير والعمل بشكل متكرر على توفير الأسباب الواجبة للتغيير وأن أسباب البقاء تساعد في التركيز على الكل.

ب. **مرحلة المعارضة** : لابد للقادة الكبار أن يصفوا ويتعاطفوا وأن يساعدوا في تحديد الأولويات خلال مرحلة المعارضة.

ت. **مرحلة الإستكشاف** : في هذه المرحلة يجدر بفريق الادارة العليا أن يغرس الطاقة بالجهود الفاعلة، وأن يبقى على تركيز الأفراد وأن يشجعهم على عدم تخطي الفعل قبل الاستكشاف الكامل للأفكار.

ث. **مرحلة الالتزام** : ما أن يتم الحصول على الالتزام من المؤسسة يجب على القادة الإستراتيجيون أن يشاركوا بالنجاح وأن يهيئوا المؤسسة للتغيرات القادمة.

ولكي تستطيع جعل التغيير يحدث بسهولة فإن الأمر يتطلب ادارة وقيادة، ويتمثل دور الادارة والقيادة في قيادة وتوجيه التغيرات في (الأنظمة، الثقافة وسياسة المؤسسة)، مع ملاحظة أن الادراة والقيادة أمران مختلفان، فالقيادة هي امتلاك عقول وقلوب الأفراد في حين أن الادارة تتعلق بالتنسيق بين عدد المهام التفصيلية التي تطلبها عملية التغير.

3. تحديد التصور الإستراتيجي للمؤسسة :

إحدى مهام الادارة الاستراتيجية هي إيجاد ووضع التصورات الإستراتيجية للمؤسسة باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الادارة في تقديم ووضع القرارات الاستراتيجية والتصور الإستراتيجي يهيء تصورا عن توجه وغرض كامن في الإستراتيجيات والأنشطة الاستراتيجية وظهرت الحاجة إلى التصورات الاستراتيجية باعتبارها معطيات ومتطلبات تغذي العقل الإستراتيجي وتتفاعل مع حالة تنوع المواقف الاستراتيجية التي تواجه ذلك العقل.

4. بناء ثقافة تنظيمية فاعلة :

تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية، إذ يصورها بعض الباحثين على أنها مجموعة من المبادئ والقيم الأساسية التي تمثل حلولا لمشكلات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، فيما أشار آخرون إلى أن الثقافة التنظيمية هي التركيز على أبعادها الجوهرية والسلوكية معا بوصفهما وسيلة لتحقيق حالة من الانسجام بين الفكر والعقل تبعا لما يعرف بالنسيج الثقافي.

وتعد الثقافة التنظيمية هوية المؤسسة التي تدعم الركائز الأساسية للمؤسسة، وتشكل هذه الثقافة التنظيمية من خلال ثقافة القادة والمديرين من حيث توجهاتهم نحو أساليب العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات وأن أهم أولويات القائد الإستراتيجي هي التركيز على تطوير وتعزيز ثقافة المؤسسة، باعتبار أن ثقافة المؤسسة تشجع متابعة الفرص الريادية وبالتالي فإن الثقافة الريادية تعتبر المصدر الأساسي للنمو والإيداع وتطبيق مبدأ التمكين وادارة الذات.

المطلب الثاني: ممارسات القيادة الاستراتيجية الفاعلة

هناك العديد من الممارسات (التطبيقات) الضرورية لتحقيق القيادة الاستراتيجية الفاعلة في المؤسسات وهي [1]:

1. تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة :

يتضمن تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة، تطوير رؤية طويلة الأجل لمحتوى إستراتيجية المؤسسة والرؤية الاستراتيجية وإن كان من الممكن الوصول إليها فب الأمد البعيد.

أ. **جوهر الإيديولوجية** : ويتضمن الأساسية *Core Value* (المعتقدات الأساسية، المبادئ الإرشادية) والغرض الأساسي الذي هو سبب وجود المؤسسة وروحها النابضة، والمؤسسات بدورها لا تخلق الإيديولوجيات الأساسية ولا تصنعها، بل تكتشفها ولا تقرؤها من النظر إلى البيئة الخارجية، بل تفهمها عندما تتأمل نفسها، وفي الوقت نفسه ينبغي على

[1] علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، **دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الاداري**، رسالة ماجستير، تخصص علوم الادارة والأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2010، **ص_ص** 60_62.

المؤسسات أن لا تخلط بين الإيديولوجيات الأساسية وبيانها، وأن تركز على فهم المعنى بالشكل الصحيح، أي تستوعب جوهر القيم الأساسية وأغراضها.

ب. **المستقبل الذي يتم تصوره** : تشير أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى إقتراب الميزة التنافسية من المقدرة الجوهرية لكونها تعبر عن تميز المؤسسة مقارنة بالمنافسين، إلا أنها تبتعد عنها في أنها تصاغ وتظهر ملامحها على مستوى المؤسسة بشكل تام أو نظر إليها بوصفها محصلة لتفاعل مواردها وقابليتها في الوصول إلى حالة التميز عن الآخرين، في حين أن المقدرة الجوهرية تصاغ وتظهر ملامحها للوظائف داخل المؤسسة منفردة، وحديثا وضحت المؤسسات المعاصرة تدرك أهمية تحقيق الاستثمار الأمثل لمواردها حتى أصبحت الكفاءة العالية في استخدام الموارد أحد أهم إنجازات القيادة منذ القرن العشرين بل فاق الأمر ذلك في المؤسسات الرائدة، لاسيما أثناء عق التسعينات من القرن الماضي إلى صياغة إستراتيجياتها على أساس مواردها، الأمر الذي من شأنه ادراك ثلاث جوانب مهمة للمؤسسة :

- ✓ ضمان اختيار الاستراتيجية التي تستثمر موارد المؤسسة استثمارا أمثلا؛
- ✓ التأكد من استثمار موارد المؤسسة بشكل كامل وتوجيهها صوب ميادين تحقيق الأرباح المستهدفة؛
- ✓ بناء أساس متين من الموارد التنظيمية انطلاقا من فكرة أساسية مفادها أن تحليل موارد المؤسسة لا يقتصر على الحالية منها فحسب بل يتعداه إلى مواردها المستقبلية أيضا.

2. **تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها** :

الميزة التنافسية هي الموارد (*Résources*) والإمكانيات (*Capabilities*) التي من شأنها أن تميز المؤسسة عن منافسيها، وتتعلق الميزة التنافسية بالمجهودات الوظيفية للمؤسسة، والمتمثلة في التسويق، التصنيع، التمويل، البحث والتطوير...الخ ومن الجدير بالإشارة إلى تطوير واستغلال الميزة التنافسية لا يمكن أن يتم من دون تطوير قابليات رأس المال البشري.

3. تطوير رأس المال البشري :

تجدر الإشارة إلى تعرض العديد من الدراسات والبحوث إلى التمييز بين رأس المال البشري ورأس المال الفكري وقد توصلت هذه الدراسات إلى نتيجة أساسية هي أن رأس المال الفكري يمثل جزءا من رأس المال البشري، ويتمتع بقدرات معرفية وتنظيمية وسلوكية تميزه عن غيره وتأسيسا لما سبق يمكن قول الآتي :

- ✓ يعد تطويررأس المال البشري أحد أهم التحديات التي تواجه القادة الإستراتيجين في مؤسسات اليوم.
- ✓ يمثل تطوير رأس المال البشري نقطة انطلاق للعديد من الأدوار التي يضطلع بها القادة الإستراتيجيون في الوقت الحاضر.

4. المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة :

تتألف الثقافة التنظيمية من خليط معقد من الإيديولوجيات، الرموز والقيم المشتركة المتبادلة داخل المؤسسة في أدائها للعمل، وسبب أن الثقافة تؤثر في أداء المؤسسة لأعمالها وكذلك تؤثر في تنظيم ومراقبة تصرفات العاملين، فإنها تعد كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة وهكذا فالثقافة التنظيمية تشكل المحيط الذي يتم في اطاره صياغة وتنفيذ إستراتيجيات المؤسسة، الأمر الذي يعني أن تشكيل الثقافة التنظيمية هي المهمة المركزية للقادة الإستراتيجيين.

5. التأثير على الممارسات الأخلاقية :

تزداد فاعلية عملية تنفيذ الاستراتيجية عندما تستمد عملية التنفيذ هذه إلى اطار اخلاقي، حيث تشجع النظمات التي تتميز بالأخلاق، الأفراد العاملين فيها وفي جميع المستويات إلى التصرف الأخلاقي، وبصورة عامة فإن غياب الاطار الأخلاقي يجعل قادة المؤسسات يتخذون القرارات التي تصب في مصلحتهم فقط وليس التي تكون في مصلحة المؤسسة.

لقد أكدت الأبحاث أن الثقافة المستندة إلى الأخلاق هي الوسيلة الأكثر فاعلية لجعل الأفراد العاملين يذعنون إلى المطالب الأخلاقية للمؤسسة، كما وقد أكدت الأبحاث أيضا حاجة المؤسسات إلى قادة إستراتيجيون يتحلون بالأخلاق في ممارساتهم وخصوصا عند صياغتهم للرؤية ذات المدى الطويل للمؤسسة، ويواجه القادة الإستراتيجيون تحديا كبيرا يتعلق بزيادة احتمالية انتشار وسيادة الثقافة الأخلاقية السلبية في المؤسسة التي يعملون فيها، وهناك وسيلة واحدة يمكن الاعتماد عليها في هذا

الجانب ألا وهي اثارة الإستحسان بخصوص البدء ببرنامج رسمي لإدارة الأخلاق في المؤسسةوبصورة عامة يستطيع القادة أن يطوروا ثقافة تنظيمية أخلاقية من خلال الآتي :

- ✓ صياغة وايصال أهداف محددة تتعلق بالمعايير الأخلاقية للمؤسسة.
- ✓ التحديث والتدقيق المستمر للتصرفات سواء العاملين في المؤسسة أو أصحاب المصالح.
- ✓ نسخ تصرفات أصحاب المصالح وجعلها في حالة انسجام مع المعايير الأخلاقية للمؤسسة.
- ✓ تطوير وتنفيذ طرق وإجراءات من أجل استخدامها في تحقيق المعايير الأخلاقية للمؤسسة.
- ✓ استخدام أنظمة مكافآت نقدية لتعزيز السلوكيات الأخلاقية.

6. إنشاء نظام رقابة تنظيمية متوازن :

ينظر إلى الرقابة التنظيمية على أنها جزء من عملية تنفيذ الاستراتيجية، والرقابة هي عملية مهمة للتأكد من أن المؤسسة تنجز أهدافها المحددة في الحصول على التميز التنافسي، وتعرف الرقابة التنظيمية على أنها الاجراءات الرسمية وغير الرسمية التي يستخدمها القادة لتغيير أو المحافظة على أنماط الأنشطة التنظيمية، وتساعد أنظمة الرقابة هذه القادة الإستراتيجيون في اظهار أو بيان القيم الاستراتيجية لأصحاب المصالح ودعم عملية التغير الإستراتيجي.

المطلب الثالث : مقومات القيادة الاستراتيجية

من خلال الدراسات النظرية والدراسات التطبيقية سنحاول تحديد أهم مقومات القيادة الاستراتيجية المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، مهارات الإتصال، تكوين فرق العمل، قيادة التغيير.

1. الرؤية الاستراتيجية:

تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها التوجه المستقبلي للمؤسسة وما ترغب أن تكون عليه، وما تريد أن تصل إليه في المستقبل وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المؤسسة الوصول إليها، وما الذي يمكن أن تتميز به المؤسسة عن غيرها من المنظمات.

وتعرف كذلك الرؤية الاستراتيجية بأنها تصور لمستقبل المؤسسة وما تطمح أن تكون عليه وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المؤسسة، وفقا للرؤية الاستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمؤسسة ليس كما هي الآن بل على ما تكون عليه في المستقبل.

وتعرف كذلك الرؤية على أنها الصورة الذهنية للمؤسسة لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الاستراتيجية وتعرف كذلك الأحلام المطلوب تحقيقها والآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد والمؤسسة إلى تحقيقها في الأجل الطويل.[1]

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الرؤية الاستراتيجية تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الإستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وإمكانيات غير متاحة حاليا.

2. مهارات الاتصال :

إن الاتصال يعتبر أحد مقومات القيادة اإلستراتيجية، وعنصر أساسي في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المعلومات والبيانات دعامة رئيسية للقرارات، وعملية اتخاذ القرارات تتوقف كفاءاتها على نوع المعلومات أو البيانات المتاحة.

وتزداد أهمية الاتصال كوظيفة من الوظائف الرئيسية في المؤسسة مع التعقيد في التكنولوجيا المستعملة في الإنتاج أو في أي نشاط آخر في المؤسسة، إذ أصبحت الأوامر والتوجيهات في شكل معادلات ومعاني تقنية ذات جانب علمي أكثر تعقيدا وهذا ما يؤثر مباشرة في نشاط المؤسسة حيث تتحدد هذه النتائج بالدور الذي يلعبه الاتصال.[2]

3. قيادة التغيير :

قدم (**كوتلر**) في "كتابه قيادة التغيير"، خطوات أساسية لقيادة التغيير سيتم التطرق لها فيمايلي [3]:

أ- **إيجاد الإحساس بالحاجة الملحة للتغيير**: وهذا يعني إيجاد الألسباب الواضحة للتغيير ومساعدة الأفراد في استيعاب أهمية القيام بالعمل السريع لتحقيق ذلك. وكلما كان التغيير

[1] بشير بن شويحة، **اثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، **ص** 26.
[2] بشير بن شويحة، مرجع سبق ذكره، **ص** 28.
[3] نفس المرجع، **ص_ص** 32_35.

مرغوبا على مستوى المؤسسة ككل كلما كانت فرصة نجاحه أعلى. وقد لاحظ (كوتر) أن أكثر من نصف الشركات التي قام بدراستها لم تستطع إيجاد الشعور بالحاجة الملحة التي تدفع بالعمل نحو التغيير، إذ أن نقص الحوافز يجعل جهود الأفراد تضيع دون تحقيق العمل المطلوب. وفي حالات التغيير الأكثر نجاحا فإن فريق القيادة يهيئ المناخ المناسب لإجراء حوار صادق ومقنع حول ما يجري في السوق، كدخول منافسين جدد، أو تراجع الإيرادات، أو انخفاض الحصة السوقية، أو فقدان العديد من العملاء الأساسيين وغيرها من المؤشرات المتعلقة بالسوق والتي تدل على أهمية الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات. وقد يساعد في ذلك الاستعانة بأفراد من خارج المؤسسة الذين يشاركون في شرح الأوضاع السوقية والبيئية وفق منظورهم الخاص وذلك لزيادة إطلاع أفراد المؤسسة على ما يجري.

ب- **تشكيل تحالف توجيهي قوي**: وهذا يشير إلى تشكيل فريق من مجموعة الأفراد المناسبين وتزويدهم بالسلطة المناسبة لتسهيل عملية التغيير. وغالبا ما تبدأ جهود التغيير بمشاركة فرد واحد أو اثنين ثم تنمو المجموعة بصورة مستمرة لتضم عددا أكبر من الأفراد الذين يقتنعون بضرورة التغيير. وهذه المجموعة الأولية يجب أن تحظى بالقوة اللازمة من حيث الأدوار التي يقوم بها أفرادها في المؤسسة، أو السمعة الجيدة التي يمتلكونها، والمهارات المناسبة التي يظهرونها والعلاقات الناجحة التي يكتسبونها. وبغض النظر عن حجم المؤسسة فإن التغيير يتطلب وجود ثلاثة إلى خمسة أفراد يقودون جهود التغيير، وقد يساعد وجود أشخاص آخرين في التحالف من الذين قد يملكون أفكا ار جديدة. ويجب أن يضم التحالف المدراء والقادة الذين يعملون مع بعضهم كفريق واحد، حيث يقوم المدراء بمراقبة عملية التغيير، بينما يقوم القادة بدفع عملية التغيير. فالتحالف الذي يضم مدراء جيدين وقادة ضعيفين غالبا ما يعمل على وضع الخطط لكن دون وضوح الرؤيا المطلوبة، وقد لا يقوم بالاتصال المناسب لإظهار الحاجة للتغيير ويعمل على رقابة الأفراد أكثر من تمكينهم. كذلك فإن التحالف الذي يضم القادة فقط دون المديرين قد لا يستطيع تحقيق النجاح الضروري في الأجل القصير.

ت- **إيجاد الرؤيا للتغيير**: وهذا يشير إلى توضيح كيف سيختلف مستقبل المؤسسة عن الماضي، إذ أن التحول الناجح يرتكز على وضع صورة للمستقبل يكون من السهل

إيصالها إلى العملاء، وأصحاب المخاطرة والموظفين. وتساعد الرؤيا على توضيح الاتجاه الذي تتحرك وفقه المؤسسة. وتحقق الرؤيا الغرض المطلوب منها بطرق مختلفة، فقد تعمل على إثارة حوافز الأفراد وتنظيم جميع المشروعات والتغييرات، وتقييم مدى تقدم المؤسسة، كما تقدم الأساس المنطقي للتغييرات التي تقوم بها المؤسسة. و تمثل الرؤيا جزءا من نظام أكبر يضم الإستراتيجيات و الخطط والميزانيات وتعمل على جمع هذه الأجزاء مع بعضها من أجل إيجاد مستقبل أفضل لكل من المؤسسة وأصحاب المصالح. وكي تصبح الرؤيا فعالة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الواقعية الحالية للمؤسسة وتضع الأهداف المستقبلية الطموحة بصورة حقيقية.

ث- **إيصال الرؤية إلى الأفراد:** يجب التأكد من أن أكبر عدد من الأفراد يفهمون ويتقبلون الرؤيا من خلال نقلها بصورة متكررة وقوية وجعلها جزءا من كل عمل يتم القيام به، واستخدامها بصورة يومية لحل المشكلات وصنع القرارات حتى تبقى جاهزة في أذهان الأفراد وبالتالي الاستجابة لها. كما يفضل استخدام جميع الفرص المناسبة وقنوات الاتصال المتاحة لنقل الرؤيا سواء في البريد الإلكتروني أو الاجتماعات أو المناقشات. كذلك جعل الأقوال مقرونة بالأفعال، فمن المهم أن يطلع الأفراد على نوع السلوك المطلوب أن يقوموا به من خلال تصرفات المديرين والقادة في فريق التغيير.

ج- **تمكين الأفراد والتخلص من العقبات:** إن التخلص قدر الإمكان من أكبر عدد من العقبات وإطلاق العنان للأفراد ليقوموا بأفضل عمل لهم يتطلب القيام بعدة تصرفات، منها تمكين الأفراد من القيام بالتغييرات في المجالات المطلوبة منهم، وتوزيع الميزانية على المبادرات والنشاطات الجديدة، والاستفادة من وقت الاجتماعات للتحدث عن الرؤيا، وتغيير طريقة تنظيم العمل بوضع الأفراد في الأمكنة المناسبة التي تحتاج لجهودهم. كذلك الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير إذا وجدت، والهيكل التنظيمي وهيكل الموارد، والمسؤوليات المطلوبة لتقديم القيمة للعميل في منتجات وخدمات المؤسسة. وباختصار، العمل على التخلص من العقبات التي قد تقف في طريق التغيير لتجنب الإحباط لدى الأفراد المقتنعين بالتغيير والذين لا يملكون الوقت والمال والمساعدة والدعم المطلوب

لإحداث التغيير. وقد يكون من الصعب التخلص من جميع العقبات لكن لا بد من التعامل مع العقبات الكبرى التي تعيق عملية التغيير.

ح- **تعزيز النجاح وتقديم المزيد من التغيير:** إن العديد من مشروعات التغيير قد تفشل بسبب إعلان النجاح بصورة مبكرة، فتحقيق النجاح السريع هو نقطة البداية لما يجب القيام به لتحقيق التغيير في الأجل الطويل. فعندما ينجح النظام الجديد بتقديم منتج جديد فإنه يحقق نجاحا مقنعا، لكنه عندما ينجح في تقديم عدة منتجات جديدة فهذا يعني أن النظام الجديد يعمل بصورة جيدة وفعالة. وأن الوصول إلى النجاح المرغوب يتطلب البحث عن مزيد من التحسينات، فكل نجاح يقدم الفرصة لتعزيز ما تم القيام به بصورة صحيحة والبحث عن مجالات التطوير المرغوبة. ويعمل قادة التغيير الناجح على استخدام الشعور بالنجاح كحافز لأفراد التنظيم وكمثير للبحث عن التغييرات المطلوبة في ثقافة المؤسسة، كذلك في تحقيق الانسجام في عالقات التنظيم وتحديد أدوار جديدة للأفراد الملتزمين بالتغيير آخذين بعين الاعتبار أن هذه الجهود تتطلب سنوات عديدة.

خ- **تثبيت التغيير في ثقافة المؤسسة:** إن التغيير لن يصبح جزءا من ثقافة المؤسسة إلا إذا ساد الشعور لدى الأفراد بأن التغيير هو الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز الأعمال. وإذا لم تتأصل القيم المشتركة للأفراد والسلوكيات الجديدة الناتجة عن هذا الشعور في مبادئ وأعراف التنظيم وثقافته فإنها تتعرض للتراجع حالما تنتهي الضغوط المتعلقة بضرورة القيام بالتغيير. لذلك لا بد من القيام بالجهود المتواصلة لضمان ظهور التغيير في كل جزء من أجزاء المؤسسة.

4. تكوين فرق العمل :

يعد الاهتمام بتكوين فرق العمل من المهام التنظيمية الأساسية وتنبثق أهمية تكوين فرق العمل في المؤسسات الاقتصادية من كون العديد من الأهداف والمهام التنظيمية يتم انجازها من خلال فرق العمل، وتتجسد أهمية فرق العمل في تجميع المورد البشري الذي لا غنى عنه في مجالات متعددة منها حل المشكلات، تحقيق الإبداع والابتكار، تحسين عملية اتخاذ القرار وانجاز المهام المحددة وتحفيز الأفراد من خلال العمل الجماعي ومتابعة ورقابة العمل في المؤسسة وتعرف فرق العمل بأنها عدد من

الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين وملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل.[1]

[1] بشير بن شويحة، **مرجع سبق ذكره، ص** 39.

خلاصة الفصل:

في ختام فصلنا هذا فإننا نكون قد أوضحنا لكم كل ما يخص القيادة الاستراتيجية والقيادة الإدارية وكيفية استخدامها والتعامل السليم بهما، وأيضا تطرقنا إلى ذكر القائد الاستراتيجي وطريقة الوصول إلى الأهداف، والسعي بالقيادتين الهادفتين لأجل تحقيق تلك النجاحات والطوحات بكل إيجابية تتناسب والعمل المؤسي، وكذلك أشرنا إلى أبعاد القيادة الاستراتيجية وأهميتها داخل المؤسسة في الوصول إلى الهدف الذي يرغب القائد تحقيقه.

الفصل الثاني:

الاطار النظري للسلوك الإبداعي

تمهيد :

في عالم سريع التقلب والتغير تصبح خاصية السلوك الإبداعي للأفراد في المؤسسات ذات أثر كبير ومهم جدا، فالمؤسسة التي تجد نفسها قادرة على مواجهة الظروف والمتغيرات الحادة هي بلا شك أكثر كفاءة من المؤسسات التي لا تجيد الحوكمة في بيئة ساكنة خاصة إذا عرفنا أن وجود البيئة الساكنة في عالم اليوم هو أشبه بالمستحيل والاهتمام بالأشخاص المبدعين يعني غرس امكانية التغير المناسب في المؤسسة لمواجهة تغيرات معينة في البيئة أو محيط العمل.

و تعريفات السلوك الإبداعي تنظر لسلوك العمل الإبداعي على أنه الأفعال أو السلوكيات التي يؤديها الأفراد ضمن المؤسسة المرتبطة بتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها إلى منتجات وعمليات واجراءات وطرق عمل جديدة تماما أو بالاستفادة مما هو موجود منها مسبقا بطريقة تعد جديدة ضمن دور الوظيفة أو وحدة العمل أو المجموعة أو المؤسسة ككل لتحقيق المنفعة لتلك الأطراف، وهذا يعني أن الأفراد المبدعون في المؤسسة هم أفراد يحظون بقدرات عالية وقادرين على التأثير في سياسات المؤسسة ولديهم القوة في الحصول على معلومات ويشغلون مراكز عالية تربط شبكة الاتصالات الداخلية للمؤسسة بالمصادر الخارجية للمعلومات وبمراكز وظيفية أعلى في السلم الهرمي كلما أصبحوا مبدعين ناجحين.

ومن خلال هذا الفصل سنعرض بشيء من التفصيل الجوانب المتعلقة بالتأصيل النظري والمفاهيمي لمفهوم السلوك الإبداعي وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- ✓ **المبحث الأول**: الاطار مفاهيمي للسلوك الإبداعي
- ✓ **المبحث الثاني**: أسس السلوك الإبداعي
- ✓ **المبحث الثالث**: العوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإبداعي

المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للسلوك الإبداعي

يعد الإبداع من السلوكيات المكتسبة وليست من السلوكيات الوراثية ويكتسب الانسان صفة الإبداع من البيئة التي حوله وذلك إذا توفرت له العوامل التي تساعده على الإبداع.

المطلب الأول: تعريف الإبداع

يعرف الإبداع لغوبا الإتيان بشيء لا نظير له فيه جودة وإتقان، حيث يكون هذا الشيء إبتكار لم يسبق له مثيل.

ويعرف الإبداع اصطلاحا بأنه عملية تقوم على تحويل الأفكار الجديدة والخيالية إلى حقيقة واقعة وينتج فيها إحضار أشياء جديدة غير موجودة مسبقا إلى الوجود ويتحقق ذلك عن طريق تجاوز الطرق التقليدية في التفكير، فهو تطوير أفكار وأساليب أو أشياء جديدة ومبتكرة وغير عادية.

يمكن القول أنه الاستفادة من المعرفة والبصيرة والمعلومات والإلهام التي تكونت وتطورت من التجارب المختلفة في الحياة.[1]

الإبداع يعتبر نوع من التفكير الافتراضي الذي يتطلب توضيفا لعدد من القدرات الخاصة (كالطلاقة، المرونة والأصالة).[2]

يعتبر الإبداع من الناحية العلمية ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة، وهذه بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها، اضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف إجتهادات العلماء والباحثين، واختلاف إهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس أنه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس منتج.[3]

---

[1] https://www.rowadalaamal.com تم الاطلاع يوم 2022/02/12، الساعة (16:30)

[2] أيمن محمد فتحي عامر، **أثر الوعي بالعمليات الإبداعية والأسلوب الإبداعي في كفاءة حل المشكلات**، أطروحة دكتوارة في علم النفس، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2002، **ص** 18.

[3] محمد حمد العبادلة، **القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، **ص_ص** 28_29.

يعرف الإبداع على أنه ولادة شيء جديد غير مألوف أو حتى النظر إلى الظواهر والأشياء بأساليب جديدة، يعرف الإبداع أيضا على أنه تطبيق فكرة طورت داخل المؤسسة أو تم إستعارتها من خارج المؤسسة لتطبيقها والبعض عرفه على أنه التطور المنتظم والتطبيق العملي لفكرة جديدة.[1]

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن الإبداع هو الإتيان بجديد أو إعادة تقديم القديم بصورة جديدة أو غريبة، والتعامل مع الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة والقدرة على التكوين وانشاء شيء جديد، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة.

المطلب الثاني: تعريف السلوك الإبداعي

هو سلوك أن التصرف المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينجم عنه نتائج أو خدمات وسلع جديدة إلا أنه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه الفرد لأول مرة في المؤسسة ويمكن قياس السلوك الإبداعي من العناصر التالية [2]:

- ✓ **القدرة على التغير**: ويعبر عن متابعة الفرد للأفكار الجديدة والتطور بالإضافة للدخول في مجالات غير تخصصه والقدرة على التغير والإنتقال من مستوى لآخر بالإضافة للتكيف مع التغير الذي يحدث في العمل.
- ✓ **العصف الذهني**: يعد العصف الذهني من خلال البحث عن كل ما هو جديد وتقديم مقترحات وأفكار جديدة يمكن تطبيقها على أرض الواقع وقد يتم تشجيع ودعم هذه المقترحات والأفكار اذا كانت على صواب ولها منفعة ومتفق عليها برأي الاغلبية.
- ✓ **حل المشكلات** : ويظهر ماذا قدرة الفرد على تقديم حلول إبداعية للمشكلات التي يمر بها واتخاذ القرارات المناسبة لحل هذه المشكلات في الوقت المناسب أضف لذلك محاولة توقع

[1] عمر هاجر عبد الرحيم محمدية، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الرق الأوسط، 2016، **ص** 30.
[2] نفس المرجع، **ص** 29.

المشكلات التي قد تحدث ومحاولة تجنبها وايجاد الحلول المناسبة لها حتى إن كان هناك ندرة بالمعلومات.

قلنا أنه ليس من السهل الوصول الى قول فصل في تعريف السلوك الإبداعي بيد أننا سنمر مرا خفيفا على بعض الآراء والتصورات بشأنه وأول ما يتوجب علينا ذكره أن السلوك الإبداعي فعل استباقي مبادر فهو يبدأ من البحث عن للمشكلة أولا وليس عن الحل وبالتالي فإنه يبادر ليس من أجل حل مشكلة قائمة، وإن إنطوى على هذا بلا شك وإنما يبحث عن المشكلة حتى قبل أن تقع.

ويعرف أيضا بأنه ميل إلى التعرف على الأفكار أو البدائل أو الإحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشكلات والسلوك الإبداعي يسمح للفرد بالتصرف دون عائق من الذات أو القيود المفروضة خارجيا على السعي للتعبير عن الذات والتصميم وحل المشكلات.

وعلاوة على ما فات فإن ما يتوجب ذكره هو أن السلوك الإبداعي يتضمن في مرحلة تالية من التدريب عليه واعتياده جزءا من العفوية والتي هي انعكاس مباشر للحرية، ولا مجال للحديث عن السلوك الإبداعي من دون الحرية.[1]

ويعرف (**ويسن وفار**) السلوك الإبداعي بأنه كل الأفعال الفردية التي تؤدي إلى توليد وتقديم وتطبيق أفكار جديدة في أي مستوى تنظمي وهناك من يعتبر السلوك الإبداعي محصلة لمجموعة قرارات يتخذها الفرد تبدأ بالإدراك للموقف القائم ويتبعها الاهتمام وجمع المعلومات ومن ثم تقديم البدائل المتاحة وبعدها تجريب هذه البدائل وأخيرا تبني سلوك أو فكرة معينة أو رفضها.

كما يعرف على أنه كافة الأعمال الفردية الموجهة نحو توليد وتقديم وتطبيق أشياء جديدة وصفية في أي مستوى تنظيمي[2].

عرفته (**الذهان**) أنه السلوك الذي ينفرد به الشخص عندما يواجه مواقف يتأثر بها ثم يستجيب لها بما يتفق مع ذاته، فتأتي إستجابته مختلفة عن إستجابات الآخرين.

[1] محمد علوان،الإباع والابتكار ، مجلة رواد الأعمال، المجلد 16، العدد 66، جوان، 2021، **ص** 23.
[2] بن تربح إبراهيم، **أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين**_دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، **ص** 6.

يرى (**الزيادين**) أن السلوك الإبداعي يشمل جميع الأفعال الفردية أو الجماعية الموجهة نحو استنباط وتبني وتطبيق الأفكار المميزة والمفيدة على جميع مستويات التنظيم.

كما يعرف على أنه عملية خلق الأفكار الجديدة والبعيدة من السياق التقليدي في التفكير واستحداث كافة الطرائق والأساليب التي من شانها تحويل هذه الافكار الى واقع مطبق وذي قيمة نافعة.[1]

عرفه (**الفسفوس**) بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءا كانت ظاهرة أم غير ظاهرة وهو ليس شيئا ثابتا ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ إنما في بيئة ما وقد يحدث بصورة غير إرادية وعلى نحو آلي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة إرادية وعندما يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد والسلوك نوعان[2]:

- ✓ **السلوك الإستجابي :**

هو السلوك الذي يتحكم به المثيرات التي تسيقه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك، فالحليب في فم الطفل يؤدي إلى إفراز اللعاب ونزول الدموع عند تقطيع البصل وهكذا، وتسمى المثيرات التي تسيق السلوك بالمثيرات القبلية وأن السلوك الإستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللاإرادي، فإن وضع الإنسان يده في ماء ساخن فإنه يسحبها أتوماتيكيا أو مباشرة، فهذا السلوك ثابت لا يتغير وأن الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط هذا السلوك.

- ✓ **السلوك الإجرائي :**

إن العوامل البيئية والاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها لها دور في تحديد السلوك كما أن السلوك الإجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعدية قد تقوي أو تضعف السلوك الإجرائي، وقد لا يكون لها أي تأثير مما سبق.

نستطيع جزم القول أن السلوك الإجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإبداعي.

---

[1] صابة ريمة، صابة هدى، **أثر توليد المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد صديق بن يحي، جيجل، 2021، **ص** 15.

[2] رائد علي عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، **ص 63**.

من خلال ما سبق وكتعريف منا للسلوك الإبداعي هو التصرف المتميز الذي يقوم به العامل أو مجموعة من العاملين في مكان العمل وليس بالضرورة أن ينتج عن منتجات أو خدمات جديدة.

المطلب الثالث: أهمية الإبداع والسلوك الإبداعي

يعمل السلوك الإبداعي على تمهيد الطريق للعملية الإبداعية كما قد يقتصر على التصرفات الايجابية في موقع العمل مثل التفاعل مع الزملاء والعملاء بشكل افضل وقبول التغير ورفض الروتين والرتابة وسهولة الإتصالات وعدم التردد في اتحاد القرارات.

وتظهر أهمية الإبداع في المجالات التالية [1]:

- ✓ يطور قدرة الفرد على استنباط الأفعال الجديدة ويساعد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- ✓ يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا ويمكن تطويرها من خلال التعلم.
- ✓ يساهم في تحقيق الذات الاجتماعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بصورة أفضل.
- ✓ يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه .
- ✓ يؤدي إلى الإنفتاح على الأفكار الجديدة والإستجابة بفعالية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- ✓ يساهم في تحضير المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة .

ولا يقتصر سلوك الإبداعي على تطوير منتجات جديدة في بيئة البحث والتطوير، بل يشمل المؤسسة بأكملها حيث يرتبط السلوك الإبداعي بالتغير وإنشاء وتطبيق للأفكار الجديدة التي يمكن استخدامها على مستوى العمل.

[1] محمد حمد العبادلة، مرجع سبق ذكره، **ص** 31.

المبحث الثاني: أسس السلوك الإبداعي

تعد أسس السلوك الإبداعي من العوامل التي من شأنها أن تؤثر وتتحكم في سلوكيات العاملين للإبداع كالأبعاد والخصائص والمتطلبات، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: أبعاد السلوك الإبداعي

يمكن تلخيص أبعاد السلوك الإبداعي في النقاط التالية [1]:

1. **استكشاف الفرص:**

هو البعد الذي يهتم بالبحث عن الفرص الإبداعية بقصد تعلم الإستفادة منها ويرى (**كروجر**) أن عملية الإبداع عادة تبدأ بما يسمى بفجوة الأداء أو عدم التلائم بين الأداء الفعلي والممكن، مما يدفع العاملين إلى استكشاف الفرص الجديدة ويعتبر (**كلايسون** و**سترين**) أن استكشاف الفرص ضروري لبدء عملية الرحيل عن الأنظمة أو الروتين الراسخ في المؤسسة، وتبقى الفرص المستكشفة أشياء متأثرة ومتقطعة ولا تتلائم مع الأنماط المتوقعة أو المشكلات الموجودة في طرق العمل .

2. **توليد الأفكار:**

هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يهتم بخلق الأفكار الجديدة، والمبادرات التي تهتم بالتغيرات على مستوى المؤسسة وليؤكد بأن الأفراد هم مصدر أي فكرة جديدة ويرى (**كلايستون** و**سترين**) أن امتلاك أفكار جديدة شرط ضروري للإبداع ويبرز توليد الأفكار بشكل رئيسي من مزج أو إعادة تنظيم المعلومات والأفكار الحالية لحل المشكلات أو تحبس الأداء.

3. **التحقق:**

هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يعنى بصياغة الأفكار والحلول وتدريبها باستخدام الوسائل العلمية ثم تقييم الأفكار والحلول الإبداعية المطروحة ويرى (**غريفن**) أن التحقق يقرر صلاحية الأفكار المطروحة حيث أن إجراء إختبار للأفكار المطروحة يقدم لنا الأدلة الواقعية للنتائج المتوقعة.

[1] مكيد علي، يحياوي فاطمة، **أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري**، مجلة العالوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 14، 2015، **ص** 91.

4. التحدي:

هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي المتعلق بعمليات الإبداع الأساسية وذلك بملاحظة الأفكار والحلول الإبداعية الكامنة وتحريكها و تحمل المخاطر في سبيل دعمها، ويرى (**كلايسون** و**سترين**) أن العاملين يتحملون المسؤولية الأساسية في تقديم الإبداع في أغلب الأحيان دون تكليف رسمي من الإدارة وإنما الأشخاص الذين يشعرون بالتزام قوي اتجاه فكرة معينة يكونون قادرين على إقناع الآخرين بها، والمتحدي هو الشخص الذي يبذل جهد لتقديم الأفكار الإبداعية ويجلبها إلى الوجود وقد يكون هو ذات الشخص الذي ولد الفكرة.

5. التطبيق:

هو أحد أبعاد السلوك الإبداعي الذي يضمن متابعة تطبيق الفرص الإبداعية وتصحيح الإنحرافات التي قد تظهر وقبول الإبداع كجزء من الوضع الراهن الجديد.

المطلب الثاني: خصائص السلوك الإبداعي

يشير بعض الباحثين في محاولتهم تحديد ملامح السلوك الإبداعي إلى أن هناك عدد من الخصائص والسمات تتجلى في مفهوم السلوك الإبداعي أبرز هذه الخصائص ما يلي [1]:

1. **الطلاقة:**

و تشمل الجانب الكمي في السلوك الإبداعي وهي عبارة عن مقياس لمدى قدرة الفرد على خلق الأفكار وطرحها، فالشخص المبدع هو المتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وعلى سهولة توليدها .

2. المرونة:

وتشمل الجانب النوعي في السلوك الإبداعي وهي القدرة العقلية للفرد على تغيير اتجاهات تفكيره لأكثر من زاوية وعدم التجمد والإصرار على اتجاه واحد.

[1] يوسفي كمال،السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، 2018، **ص** 126.

3. الحساسية للمشكلات:

وتشمل درجة الوعي بوجود المشكلات أو عناصر الضعف في البيئة أو النظام، حيث أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات والتحسس من وجودها في كافة المواقف والظروف، ولا شك أن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذا القدرة على ملاحظة الأشياء الغير العادية في محيط الفرد وإثارة التساؤلات حولها.

4. الاصالة:

وتشمل القدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدية وهي عبارة عن القدرة على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، حيث كل ما قلت درجة شيوع الفكرة زادت أصالتها فالشخص المبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات وتعد هذه السمة من أهم مقومات السلوك الإبداعي.

وهناك من أضاف إلى ما تم ذكره ما يلي [1]:

5. القابلية للتغيير:

ويتمثل في دعم المؤسسة للتغيير االمتجدد في أساليب وطرق العمل وتشجيع الأفكار الجديدة التي تحافظ على ممارسة العمل ضمن فريق متكامل.

6. المخاطرة وروح المجازفة:

أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه يكون الفرد فيه قابل لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.

7. سعة الإتصالات:

بإعطاء الفرصة للعاملين للمبادرة بتقديم تعقيبات ومناقشات مفيدة من خلال تحسين العلاقات بين العاملين ومرؤوسيهم وزملاء العمل والسعي الى توطيد العلاقات مع الخبراء في نفس الإختصاص خارج المؤسسة.

[1] بن تربح إبراهيم، مرجع سبق ذكره، **ص** 9.

المطلب الثالث: متطلبات تحقيق السلوك الإبداعي

ليصل العاملين لمرحلة تطبيق السلوك الإبداعي يجب أن يتحقق عدد من المتطلبات وهي[1] :

- ✓ تشجيع وتحفيز التوجه نحو التجربة والمحاولة.
- ✓ تحسين المناخ العام للمؤسسة وجعله أكثر انفتاحا وتبدلا للتغيرات وتقبل للرأي والرأي الآخر.
- ✓ تعزيز الرقابة الذاتية لدى الموظفين.
- ✓ تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين من خلال الدراسة الجادة لأفكارهم ولو بدت غريبة للوهلة الأولى.
- ✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إطلاق الأفكار والإبداع.
- ✓ مساندة المسؤولين للأفكار والممارسات الإبداعية ودعمهم لها.
- ✓ العمل على انشاء ما يسمى بنك الإبداع لتبني الأفكار والممارسات والمواهب الإبداعية.
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع.
- ✓ إطلاع الموظفين على التجارب الناجحة والإبداعية وتشجيع الأعمال الإبداعية.
- ✓ الرغبة في البقاء ضمن حالة آمنة وعدم القدرة على استكشاف الأمور الجديدة.

[1] https://hbrarabic.com تم الاطلاع يوم 2022/02/14، الساعة (17:00)

المبحث الثالث: العوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإبداعي

تعد العوامل التنظيمية أحد ركائز الأساسية التي تضمن التميز للمنظمات في ظل بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، وهو ما جعلها تحظى باهتمام العديد من الباحثين الذين أكدوا أهميتها وذلك لما لها من تأثير فعال على السلوك الإبداعي.

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي

أولا: تعريف الهيكل التنظيمي

هو الآلية الرسمية التي تتمكن خلالها إدارة المؤسسة من تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.[1]

أو هو ترتيب العلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم و يشير هذا المفهوم إلى تسلسل الهرمي للسلطة لغاية تحقيق الأهداف بفاعلية.[2]

عرفه (**روبين**) بأنه كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق والرسمية، أما هال نقلا عن الطراونة وآخرون فيقول أنه الهيكل وهو محصلة تفاعل عنصرين أساسيين هما الاطار والنماذج ويقصد بالاطار مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المؤسسة كالحجم والتكنولوجيا والبيئة والمتغيرات الثقافية، أما النماذج فهي الإختيارات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة والتعامل مع عناصر هذا الاطار[3].

تعدد التعريفات الخاصة بالهيكل التنظيمي وذكره علماء الإدارة في أكثر من صيغة وتتمحور أغلب التعريفات على أنه شكل واطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وإرتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع

[1] العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، 2002، **ص** 205.
[2] عبد الباري دره، **الإدارة الحديثة_المفاهيم والعمليات**،الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الهلالية، عمان، الأردن، 1994، **ص** 16.
[3] صفاء حسن محمد رضوان، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدرة المعرفة**_دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، **ص** 6.

الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطة فيها.[1]

وكتعريف إجرائي للهيكل التنظيمي هو مخطط بياني يعرض التسلسل الهرمي للوظائف والنطاق الإشرافي داخل المؤسسة ويوضح علاقة كل وظيفة بالأخرى، أي أنه يظهر البنية الرئيسية للعمل داخل المؤسسة.

ثانيا: الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي

وتتجلى فيما يلي [2]:

1. التعقيد:

أي درجة الإختلاف أو التمايز الموجود في المؤسسة فهناك :

- ✓ **تمايز أو اختلاف أفقي:** أي درجة الاختلاف والتباعد الأفقي بين الوحدات أو الأقسام في المؤسسة، فكل ما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة متخصصة ومهارة عالية تكون المؤسسة أكثر تعقيدا؛
- ✓ **تمايز عمودي:** ونعني به البعد العمودي للهيكل أو عمق الهيكل فالتميز والتعقيد هنا يزداد بزيادة عدد المستويات الادارية في المؤسسة؛
- ✓ **تمايز الجغرافي:** ويقصد به مدى انتشار مكاتب المؤسسة وأقسامها وفروعها على مساحة جغرافية واسعة، أي أنه هو مدى التباعد المكاني بين الوحدات التنظيمية للمؤسسة والملاحظ أنه كلما ازداد الانتشار الجغرافي بين الوحدات أو الفروع ازداد التعقيد.

2. الرسمية:

تشير إلى مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجية وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل ومن النتائج والآثار السلبية التي تسببها الرسمية العالية للأفراد إعاقة نمو الشخصية الناضجة والمبدعة واستبدال الأهداف حيث تصبح الأنظمة والتعليمات غاية وليست وسيلة.

---

[1] علي محمد السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004، **ص** 206.

[2] سارة غضاب، **أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار**_دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018، **ص** 11.

3. المركزية:

يشير مفهوم المركزية إلى مدى تركيز السلطة بيد شخص واحد أو جهة واحدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فهي تحقق درجة عالية من التنسيق بين الدوائر والأقسام وبالتالي تحل كثير من مشكلات التمايز.

ثالثا: خصائص الهياكل التنظيمية الداعمة للإبداع

يجب أن تتصف الهياكل التنظيمية المشجعة على الإبداع بمجموعة من الخصائص أهمها المرونة والحرية وفرق العمل المتعاونة والاستقلالية وتمكين العاملين وتقويتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات كما يجب أن تبتعد الهياكل التنظيمية عن مجموعة من الخصائص كالتخصص والرسمية والمعيارية والمركزية وعلى سبيل المثال يُعد أسلوب تدوير العمل أحد أمثلة الممارسات الإدارية التي تتبعها المنظمات التي تتصف بالمرونة والتي تبتعد عن الرسمية في الوصف الوظيفي الصارم .كما يتم التركيز على جوانب مهمة أخرى في الحكم على مدى دعم الهيكل التنظيمي للسلوك الإبداعي وهي[1]:

1. فرق العمل:

فالشركات أصبحت تشجع استخدام الفرق وخاصة الفرق المدارة ذاتيا وذلك لمواجهة خطر التخصص والذي من شأنه أن يفقد المؤسسة وحدة الحركة وتكامل الجهود والتداؤب ما بين أقسامها ووظائفها كما تساهم فرق العمل في التحرر من القواعد والإجراءات المتعالمتعبة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد.

2. الإتصالات:

الإتصالات السهلة تعمل على دعم النظم الغير الرسمية وبالتالي سهولة تكوين الفرق وتقاسم المعلومات بين أعضائها وبين كل إدارات وأقسام المؤسسة وهذا ما يمكن أن تقوم به الإتصالات الشبكية التي تحول المؤسسة إلى تفاعلات الآنية الفورية كأداة لتعجيل تبادل المعلومات والمعرفة ومن ثم تعديل تخصيص الموارد واتخاذ القرارات .وخلافا في المنظمات والتي تكون فيها الإتصالات جزء من

[1] صدوقي زروق، قبطان شوقي، **أهمية تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي في المؤسسة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة**، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، **ص_ص** 09_10.

الهيكل المحدد بخطوط الصلاحيات والمسؤوليات مما يخلق عزلة الوظائف والأفراد ويحد من تقاسم المعلومات والمعرفة وبالتالي يحد من قدرات المؤسسة على الابتكار.

3. تصميم العمل:

ويعني تحديد محتويات الأعمال أو الوظائف الفردية من المهام أو الأنشطة التي تكون بمثابنادة أدوار أو سلوكيات محددة تتوقعها الإدارة من كل فرد يؤدي عملا أو يشغل وظيفة معينة وتوجد اليوم أساليب عديدة لتصميم الأعمال والتي من شأنها أن تساهم في دعم السلوك الإبداعي ومن بين هذه الأساليب نجد الإثراء الوظيفي وأسلوب خصائص العمل ويهتم أسلوب الإثراء بتصميم الأعمال لتتضمن تنوعا أكبر في المحتوى ومستوى أعلى من المعرفة والمهارات، كما يتمتع الأفراد فيها بقدر أكبر من الإستقلالية والمسؤولية في مجالات التخطيط والتوجيه والرقابة على نمو وتجارب العمل المفيدة أما أسلوب خصائص العمل فيهدف إلى تجاوز العيوب المصاحبة للأسلوب السابق حيث يركز على دراسة العلاقة بين بعض خصائص العمل ودوافع العمل ومستويات الاداء ورضا ودوران العمل.

4. نظم وإجراءات العمل:

هي النظم والإجراءات التي تنظم طبيعة العمل الموجودة بالمؤسسة وتنسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها بشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف وتضم نظم وإجراءات العمل كذلك القوانين الداخلية ومدى بساطتها واستعابها من جهة ودرجة التقيد بها وما لذلك من تأثير سلبي على السلوك الإبداعي .العلاقات الداخلية تعبر عن العلاقات السائدة بين الأطراف المكونة للمؤسسة فهناك الافقية التي تتمثل في العلاقات بين الأقسام والوحدات ومختلف الإدارات بعضها البعض، وهناك العلاقات العمودية وتكون بين الإداره العليا والوسطى والتنفيذية، وللعلاقات الداخلية تأثير كبير في نجاح الأعمال.

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

يعبر (**هوفستاد**) في تعريف للثقافة التنظيمية على أنها برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة اتجاه بيئة معينة حيث يبحث عن تلائم أو التكيف معها يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة محصلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين والتي تشكل الأنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي.[1]

نتاج ما كسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمؤسسة التي يعملون فيها وهو الشيء الذي يساعد القادة والمديرين على التنبؤ بسلوك الفرد في المؤسسة[2].

تُعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في حياة المنظمات المعاصرة والذي يتوجب على العاملين والرؤساء أن يفهموا أبعادها وعناصرها لكونها الوسط الذي تعيش فيه المنظمات اليوم والذي يؤثر ويتأثر بشكل كبير على نوع السلوك الذي يتفاعل فيه مع غيرها من المنظمات[3].

أو هي مجموعة من السلوكيات والمعتقدات والقيم الفردية والاجتماعية التي تعتمدها مجموعة الناس في بيئة معينة أو في شركة أو مؤسسة ما، وهي بمثابة دستور أخلاقي يصهر السلوكيات وتصرفات داخلها في نمط سلوكي موحد، فيجعل لغه السلوك فيها لغة واحدة مشتركة بحيث يوجه لخدمة رسالتها[4].

وكتعريف إجرائي فإن الثقافة التنظيمية هي نظام من الافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة والتي تحكم كيفية تصرف الأشخاص داخل المؤسسات، هذه القيم المشتركة لها تأثير قوي على الأشخاص في المؤسسة.

---

[1] مهديد فاطمة الزهراء، **الثقافة التنظيمية وعملية منع القرار بالمنظمات الأعمال**، زمزم الناشرون والموزعون، 2019، **ص**20.
[2] عائشة فؤاد أبو شنب، **تنوع الثقافة التنظيمية عند اختيار وتعيين الموارد البشرية**، الدار العربية لعلوم الناشرون، 2016، **ص**25.
[3] شهيد هدى، **أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري**، دون ذكر الطبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2020، **ص36.**
[4] https://hbraiabic.com تم الاطلاع يوم 2022/03/13، الساعة (10:45)

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

تصنف ثقافة المؤسسة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما [1]:

1. **الثقافة القوية:**

تكون ثقافة المؤسسة قوية إذا كانت تحظى بالقبول والثقة من طرف أفراد المؤسسة وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المؤسسة وهما :

- ✓ **الإجماع:** أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات الحيوية في المؤسسة ومشاركة واسعة لنفس القيم وإجماع أكبر لها من طرف الأعضاء ويتوقف ذلك على تنوير العاملين بالقيم السائدة وكيفية العمل بها ونظم العوائد والمكافآت إذ أن مكافأة الأعضاء الملتزمين بالقيم يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها؛
- ✓ **الكثافة أو الشدة:** تزداد ثقافة المؤسسة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والإعتقادات الحيوية.

2. **الثقافة الضعيفة:**

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوم من أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفتقر المؤسسة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد اعضاء المؤسسة صعوبة في التوافق والتوحد في المؤسسة أو مع أهدافها وقيمها.

ثالثا: عناصر الثقافة التنظيمية الإبداعية

وجدت عدة محاولات لتحديد القيم والمعتقدات الداعمة للإبداع في منظمات الأعمال والعمل أبرزها كانت ما قدمه (**بيتر وترمان**) في دراسته (البحث عن التميز) والتي لخصها في نقاط التالية[2] :

- ✓ الاعتقاد بأهمية البشر كأفراد .
- ✓ الاعتقاد بأهمية الجودة والخدمة .
- ✓ الاعتقاد بأن معظم أعضاء المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين مع الإستعداد لمعاونة الغير .

[1] أسماء حنيش، عالية قراط، **تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة**_دراسة ميدانية بكليات جامعة أدرار، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018، **ص_ص** 50_49

[2] صدوقي زروق، قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، **ص** 11.

- ✓ الاعتقاد بأولوية التنفيذ والاعتقاد بأن تكون الأفضل .
- ✓ الإيمان بالعلاقات الغير رسمية في دعم العمل بين الأفراد .
- ✓ اعتقاد صريح بأهمية النمو والتعاظم الأرباح .

ويحدد (**طارق السويدان**) الخصائص الثقافية الداعمة للإبداع في المنظمات[1] :

- ✓ تحقيق التوازن بين مصالح كافكافة المساهمين والعاملين والموردين .
- ✓ التركيز على الأفراد أكثر من الأنظمة من خلال الاعتقاد بأهمية القدرات الانسانية .
- ✓ الاعتقاد بقدرة الأفراد على تغيير البيئة من حولهم.
- ✓ تخصيص أوقات التعلم والتسلية وهذا ضروري.
- ✓ النظر إلى المشاكل الإقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية نظرة الشمولية .
- ✓ التشجيع على الاتصال المفتوح فلدى الأفراد والقادة مسؤولية مشتركة لقول الحقيقة .
- ✓ الايمان بعمل الفريق وأن الثقة والتعاون والتنسيق أمر ضروري لتحقيق النجاح.
- ✓ تمكين العمال من الاتصال بقيادتها، فالقائد ليس مجرد صانع قرار، بل عليه القيام بالعديد من الأدوار داخل المؤسسة كتجريب أفكار وأساليب جديدة، والتركيز على المشاركة والتفاعل والاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية في جو يغلب عليه الاحترام والتقدير والثقة والاستقلالية، وكذلك الدعوة إلى تبني أنماط فكرية حديثة من خلال غرس ثقافة التغيير.

المطلب الثالث: تأثير إدارة الموارد البشرية

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المؤسسة حيث أنها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها ومشاريعها جميعها،كما أن لهذا العنصر دورا رئيسيا في تحقيق الأهداف علما بأنها عملية تنظيمية تعنى بالأمور التي لها علاقة بالأفراد العاملين في المؤسسة كاختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وما إلى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل بالاضافة إلى الأبعاد الأخرى التي تترتب على

[1] صدوقي زروق، قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، **ص** 11.

حياتهم، ومن الجدير بالذكر أن ما يتصف به العنصر البشري من مهارات يُعد وسيلة لتحقيق النجاح المستمر كما أنه يُعتبر ميزة تنافسية مهمة، نظرا لأنه لا يمكن أن يتم تقليده ولأن عطائه متنام اضافة إلى أنه محرك لعوامل الانتاج الأخرى جميعها.[1]

عرفها (**مصطفى نجيب شاويس**) على أنها النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.[2]

عرفها (**فليبو**) على أنها تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق اهداف المؤسسة.[3]

عُرفت كذلك على أنها مجموعة أنشطة تتمثل في الحصول والتطوير والحفاظ على المورد البشري بهدف تزويد منظمات الأعمال بيد عاملة منتجة ومستقرة وراضية.[4]

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي القوى العاملة للمؤسسات أو الموارد البشرية وتختص بجذب العاملين والاختيار، التدريب، التقييم ومكافأة العاملين، وأيضا متابعة قيادة المؤسسة والثقافة التنظيمية.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

نلخصها في النقاط التالية [5]:

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف الشركة.
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات العالية التدريب والمحفزة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.

---

[1] آلاء عبد الموجود العاني، **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودةالشاملة**، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017، **ص** 12.

[2] بوهنة زينب، بلهادي مريم، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الحامعي مغنية، 2014، **ص** 17.

[3] نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية** ، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر،باتنة ، **ص** 4.

[4] رقام ليندة، **دروس في أسس إدارة الموارد البشرية**، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، **ص_ص** 5_6.

[5] بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017، **ص** 06.

- ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المؤسسة.
- ✓ مساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- ✓ إدارة وضبط عملية (التغير) لتعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظف.
- ✓ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي القدرة والرغبة حيث أن الزيادة المقدرة تمثل في برنامج التدريب وتطوير العاملين، وأما زيادة الرغبة فتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة.

كما يشير (**علي محمد عبد الوهاب وآخرون**) إلى أهداف إدارة الموارد البشرية:

- ✓ استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والمهارات اللازمة للمؤسسة.
- ✓ تنمية وتطوير الموارد البشرية .صياغة الموارد البشرية.
- ✓ تحفيز وتنشيط دافعية العاملين .تحسين الانتاجية وتطويرها.
- ✓ تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمؤسسة.
- ✓ تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلائم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المؤسسة.

ثالثا: إدارة الموارد البشرية داعمة للسلوك الابداعي

تعتبر إدارة الموارد البشرية من المحددات المهمة في تكوين المناخ التنظيمي الداعم للإبداع، وذلك من خلال مختلف وظائفها التي تجعل من أداء المورد البشري هدفا ومنطلقا لنجاح المؤسسة وتطورها، ونبرز أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية وكيفية تأثيرها على الإبداع فيما يلي:[1]

1. التوظيف والإبداع:

أظهرت الدراسات بأن هناك الكثير من ممارسات التوظيف التي تأثر بشكل كبير في دعم الإبداع نذكرها في النقاط التالية:

- ✓ تصميم بطاقات توصيف المناصب وما تحدده من أعمال مثيرة لاهتمام العاملين وتساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي بالإضافة إلى استخدام مهارات **جديدة** مرتبطة بتقدم

[1] صدوقي زروق، قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، **ص_ص** 11_14.

العمل، في ذات السياق أظهرت دراسة (**سالم**) وجود علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد بطاقات التوصيف والسلوك الإبداعي لدى العمال.

- ✓ سياسة التوظيف، حيث يعتبر التوجه الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية والجهود المتميزة عاملا يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي.
- ✓ أشار (**هانتر**) بأن الدوران الوظيفي هو مؤشر على فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، هذا وبين (**عبد الوهاب**) أنه في سبيل تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فإنه يجب على المؤسسة كذلك تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة وإنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة عن طريق استقطاب أفضل الأفراد، وأن يتم دراسة الأفكار الجديدة وتحليلها وتبليغ نتائجها للعاملين.
- ✓ إلى جانب ما سبق، يبرز دور التوظيف في انتقاء الموظفين ممن لديهم الأفكار والمهارات والقدرة على المساهمة في نمو المؤسسة، ولديهم كذلك القدرة على الاحتمال والمرونة، وهذه الممارسة لها أثر ايجابي في تشجيع وتطوير الإبداع، إضافة إلى ذلك يرى (**شيلي**) ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعي للمتقدم للعمل، وضرورة توجيه لجان لفحص المهارات وانتقاء الموظفين، كما أن استقطاب المؤسسة للخبرات الإبداعية للفرد وتنمية الجهود المتميزة هي من خصائص المؤسسة المبدعة.

2. التدريب والإبداع :

من الأشياء المتفق عليها بين عدد كبير من المنظرين والتطبيقين في مجال الإبداع، هو أن هذا الأخير من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص، فقد أشار (**توماس**) بأن الإبداع ليس موهبة فطرية مقتصرة على أفراد بعينهم، وإنما يمكن تلقينه واكتسابه من خلال التدرب عليه.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود عدد كبير من ممارسات التدريب التي لها علاقة بتنمية القدرات الإبداعية، فقد بين (**كلافي**) بأن أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المؤسسة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على الإبداع، وخصوصا في مجال حل المشكلات إذ أنه يمكّن العمل على زيادة الإبداع داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الأفراد على توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم، كما يمكن تدريب الأفراد على الإبداع من خلال توفير برامج

تدريب تتمتع بوفرة البرمجيات الحاسوبية القائمة على التعلم الالكتروني الموجه ذاتيا. ويعتبر من عناصر الإبداع على مستوى الإدارة تنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد والاعتراف بمساهمات الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

3. التحفيز والإبداع:

يعتبر التحفيز من وجهة نظر (**كوين**) من العوامل التي تعزز الإبداع، كما أثبتت ذلك العديد من الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية وكذلك المؤسسات البحثية في العديد من البلدان المتقدمة أن للإبداع تقاليد ومعايير منها: دعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت، قبول الأخطاء والمحاولات الفاشلة.

إن تبني المؤسسة أنظمة تعويضات تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة إضافة إلى ربط المكافآت التي تمنحها المؤسسة بتحسن الأداء، من شأنه أن يشجع الفرد على الاستمرار في أن يكون أداؤه بأفضل صورة ممكنة، هذا وأكد (**الطيب**) على أهمية وضع معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء والتي تقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتشجعهم على الابتكار والتجديد، في حين أشار (**وست**) أن من بين العوامل التي تسهل عملية الإبداع هي توفر نظام للرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء والتغذية الراجعة والاهتمام بتعظيم نوعية الأداء.

وفي دراسة قامت بها (**عناقرة**) بينت فيها أن ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل التنظيمي في المؤسسة يرتبط بمستوى العمل والكفاءة والتي بناء عليهما يتم دفع التعويضات من شأنه أن يؤدي إلى دعم الإبداع في المؤسسة.

كما أن هنالك دراسات عديدة بينت أهمية منح كل من الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجيدة وللمبدعين بشكل خاص، فعندما يكافأ الفرد على أفكاره الجيدة فإنه يسعى باستمرار إلى تقديم المزيد منها، أما إذا لم يكافأ فإن ذلك يؤدي إلى الإحباط، وكذلك فإن قلة هذه الحوافز وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيكون أخر ما يفكرون فيه.

كما يعتبر التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والسماح للموظفين أحيانا بتجريب أفكارهم، والسماح بهامش من الخطأ وسيلتين لتنمية والتحفيز على الإبداع، وفي نفس السياق يقول

(**الحمادي**) أن الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة يعتبر من قواعد وقوانين عدة يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها عند العامل.

ويعتبر العمل الجماعي ودور علاقات التفاهم والتعاون السائدة بين أفراد مجموعة العمل في المؤسسة من أهم الوسائل التي تساعد في تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المؤسسة وتحقيق الفعالية للوصول إلى الأهداف النهائية وبالتالي تأكيد الصفة الجماعية في الحوافز لدفع المرؤوسين على التعاون، كما اعتبر (**عبد الفتاح**) أن من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الإبداع هي طبيعة تصميم الأعمال والوظائف في المؤسسة بحيث تكون الأعمال المكلف بها العامل تمثل تحديا لفكره وقدراته لكي تزكي فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.

4. البيئة المادية:

إضافة إلى المحددات السابقة والتي يظهر دورها في توفير المناخ التنظيمي الداعم للإبداع من خلال مساهمتها في توفير السمات النفسية والمعنوية اللازمة لترقية السلوك الإبداعي، تظهر أهمية البيئة المادية التي لا تقل أهميتها عن باقي المحددات الأخرى.

إذ يزيد إبداع العاملين بدرجة توفر المصادر والموارد اللازمة لخلق الأفكار الجديدة ومن ثم تنفيذها على أرض الواقع، ويعتبر النقص في الموارد سببا في إحباط كثير من العمال وعائق للتفكير الإبداعي لديهم، إذ لا جدوى من الأفكار الإبداعية التي لن تطبق بسبب عدم كفاية الموارد أو عدم وجودها أصلا.

ويقصد بالموارد كل ما يحتاجه الفرد لكي يبدع وذلك ضمن إمكانيات المؤسسة، ومن هنا يمكن أن تكون الموارد ميزانية خاصة بالأبحاث والتطوير وتنفيذ الأفكار الجديدة، والوقت اللازم والكافي لتطوير الأفكار وتنفيذها والمعدات والآلات اللازمة لتنفيذ الأفكار الجديدة والموارد الضرورية لتطبيق المقترحات.

ويعتبر المال والوقت أهم موردين يؤثران على الإبداع وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير متساوي سيؤدي إلى إعاقة الإبداع.

وأشارت دراسة أخرى إلى أن تحديد الموارد (المالية، الوسائل، التسهيلات، المعلومات) تساهم في تحفيز الإبداع ودعمه حيث أن المبدعون يحتاجون دائما للموارد المالية لإنجاح أفكارهم، وأن توفير الموارد سيدفع العاملين للاستمرار في نهجهم الإبداعي، وأنه في حال عدم توفرها فإن هذا النقص سيشكل

عائقا أمام الأفكار الإبداعية، حيث أن الإبداع يحتاج إلى الموارد بجميع أشكالها لكي يصل إلى حيز التنفيذ.

المطلب الرابع: تأثير القيادة الإبداعية

أولا: سمات القائد الإبداعي

يوجد اتفاق على بعض سمات القائد الإبداعي، بين دراسات كثيرة في هذا المجال قدمت نتائج مختلفة ومتباينة، ومن أهم هذه السمات نذكر:[1]

1. **الحساسية للمشكلات:**

وهي من أهم السمات الإبداعية للقائد وتعني مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو مشكلات عدة تحتاج إلى حل وسرعة الإحساس بها واستشعار أسبابها وتمكن هذه القدرات من الدفع إلى التغيير.

2. **المثابرة:**

أي قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية في العمل والتفكير الدائب للتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وفي ظل الظروف الغامضة، لأن له روح المخاطرة والمجازفة.

3. **المبادرة:**

وهي القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف الظروف ومختلف المواقع.

4. **الرؤية الواضحة:**

أي تكون لديه نظرة شاملة وصحيحة للأهداف والمتغيرات والاستراتيجيات التي تواجه المؤسسة وكذلك التأمل في المستقبل.

5. **الثقة بالنفس:**

ويظهر ذلك من خلال اتخاذ القرارات بدون تردد، والبديهية في اتخاذها.

[1] صدوقي زروق، قبطان شوقي، مرجع سبق ذكره، **ص** 8.

6. **المرح:**

بحيث يتميز بروح الطرافة والمزاح والحيوية في التعامل مع العمال ومع المواقف الصعبة.

ثانيا: العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الابداعي

إن وجود العلاقة بين القيادة والابداع هو ضمان نجاح واستمرار العمليات الابداعية داخل المؤسسة، فالقادة المبدعون لا يركزون على إعادة ترتيب الهياكل الموجودة فقط بل يسعون دائما لإبتكار أساليب جديدة قادرة على وجود حلول مناسبة للمشكلات التي تواجههم في العمل هذا ما يؤدي إلى تحقيق المصلحة العليا من خلال رفع وعي القادة.

ويرى البعض أنه لا يمكن للعاملين ممارسة السلوك الابداعي في ظل قيادات تقاوم التغيير والتجديد، لذا فإن الأنماط القيادية هي الأكثر تأثيرا على الابداع، فإذا كانت القيادة الفاعلة ايجابية فإنها ستكون مشجعة على السلوك الابداعي والتجديد وتمنح الأفراد مجالا واسعا في العمل وبالتالي فإن المؤسسات المبدعة هي التي توفر قيادة فاعلة ويكون الابداع هو الهدف الفاعل الدائم والمتجدد الذي لا.....عنه أبدا، حيث أنها تعتبره شغلها الشاغل دائما وهو المهمة الأساسية لها، ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والابداع الإداري كمكون أساسي من مكونات القيادة كما يلي:

- ✓ يساهم القادة الأذكياء في بناء صورة ورؤية المؤسسة وتحديد رسالتها الإستراتيجية لتحقيق الاستراتيجيات التنظيمية؛
- ✓ الابداع هو عملية جماعية تتطلب التعاون ومهمة القائد المحافظة على تماسك الجماعة؛
- ✓ إن أهم ما يميز القائد عن المدير هو الابداع في اختيار السلوك المناسب للتأثير على المرؤوسين وخلق المناخ المناسب الذي يشجعهم على التجديد؛
- ✓ يمكن للقادة الأذكياء بناء مؤسسات متعلقة تعتمد على المعرفة ورأس المال الفكري بما يؤدي إلى تحقيق التميز التنافسي والاستمرار في عالم الأعمال؛
- ✓ لا يمكن أن يكون المدير قائدا إذا لم يكن مبدعا، لأن الابداع أحد أهم وسائله لقيادة مرؤوسيه والتأثير فيهم؛

- ✓ الابداع يتوجه إلى المستقبل ولا يبحث في اطار الماضي، وأهم ما يميز القائد عن المدير هو النظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات لأنه المسؤول على تحويل الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها، وهذه الأفكار سواءا كانت نابعة من المؤسسة أو من خارجها.

وعلى ما سبق ترأى الباحثتان بأن العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والابداع والسلوك الإبداعي في نقطتين هما :

- ✓ أن القادة الإستراتيجيون يسعون إلى نشر ثقافة الابداع لدى العاملين وتعزيز مستوى السلوك الابداعي لديهم، وذلك من خلال اعطاء العاملين الصلاحيات اللازمة والمهارات والخبرات عن طريق التدريب المستمر؛
- ✓ القادة الإستراتيجيون يبحثون عن العمال المبدعين حيث أن هؤلاء العمال يلبون طلبات القادة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، وذلك لأن العمال المبدعين أصحاب السلوك الابداعي لديهم من القدرات ما يؤهلهم لنجاح العمل بصورة أفضل.

ثالثا: العلاقة بين أبعاد وخصائص القيادة الإستراتيجية

مما لا شك فيه أنه مثلما للقيادة الإستراتيجية أبعاد وخصائص فإن هناك علاقة كبيرة ومترابطة فيما بينهم، إذ كلاهما يكمل الآخر ويطمحان إلى تحقيق التوافق والتميز والابتكار والشخصية الإستراتيجية للقيادة الإستراتيجية لأنها عبارة عن أسس تبنى عليها القيادة وتطور انجازاتها في المؤسسات الاقتصادية.

إذ أن الأبعاد هي عبارة عن نظرة مستقبلية على الأمد البعيد والخصائص هي مميزات تنفرد بها القيادة الإستراتيجية عن غيرها من القيادات، فمثلا الخاصية الرئيسية المتميزة لها علاقة كبيرة مع الشخصية الإستراتيجية التي تتمحور في الأبعاد فلا يمكن أن تكون لنا شخصية إستراتيجية لا تتمتع بالرئسية المميزة، وكذلك مع خاصية القدرة على تحقيق التوافق مع بعد التغير الإستراتيجي حيث أنه لا يحدث تغيير دون تحقيق التوافق في كل مؤسسة اقتصادية لها قيادة إستراتيجية ناجحة وعليه فإن علاقة خصائص القيادة الإستراتيجية بالأبعاد هي علاقة تكاملية ترابطية.

خلاصة الفصل:

تناول فصلنا هذا الحديث عن موضوع السلوك الإبداعي، بداية تم التعرف على مفهوم الإبداع والسلوك الإبداعي ثم تطرقنا ألى أهم الفوارق بين هذين الأخيرين، لننتقل إلى أهمية السلوك الإبداعي والإبداع ومن ثم أبعاد وخصائص السلوك الإبداعي ومتطلبات تحقيقه وانهينا فصلنا بالعوامل التنظيمية المؤثرة في السلوك الإبداعي من حيث الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن

-قصر البخاري-

تمهيد :

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصلين الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد أثر القيادة الاستراتيجية على السلوك الابداعي في المركب الصناعي التجاري مطاحن "قصر البخاري"، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة الجزائرية.

لدراسة هذا الجانب من المذكرة قمنا باستقصاء الآراء حول موضوع القيادة الاستراتيجية وأثرها على السلوك الابداعي بواسطة استبيان موجه لعمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث موزعة كما يلي:

- ✓ **المبحث الأول**: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مطاحن قصر البخاري)
- ✓ **المبحث الثاني**: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- ✓ **المبحث الثالث**: اختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مطاحن قصر البخاري)

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

مطاحن "قصر البخاري" هي إحدى الفروع للرياض ولاية البليدة وتتمثل نشاطاتها في تحويل حبوب بنوعية الصلب واللين إلى السميد والدقيق، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية لمدينة "قصر البخاري" ولاية –المدية– ذات رأس مال يقدر بـ 366 مليون دينار جزائري أما بالنسبة لمنتوجاتها الرئيسية فتتمثل في السميد والدقيق ذو جودة متنوعة، مساحتها تقدر ب 10 هكتارات منها 7.23 مبنية.

أما بالنسبة للتجهيزات فهي كالتالي :

- ✓ OCRIM.
- ✓ GOLFETTO.
- ✓ PROKOP.

ووحدات الملحقة تتمثل فيما يلي :

- ✓ مطحنة السميد 120 قنطار يوميا.
- ✓ مطحنة الدقيق 200 قنطار يوميا.

المطلب الثاني: نشأتها

أنشئت عام 1977 من طرف شركتين إيطاليتين للبناء وهما شركة (INTERCOOP) وشركة (CMG)، وهي تقع جنوب ولاية "المدية" بحوالي 65 كلم وهي تابعة لمؤسسة) (AGRODIV) الواقعة بولاية البليدة، انطلقت هذه الوحدة في الانتاج في شهر ديسمبر 1980 بطاقة انتاجية تقدر ب 2000 قنطار يوميا وهي تعمل 24/24 ساعة عن طريق أربع فرق متناوبة ويتمثل النشاط الوحدة فيما يلي :

- ✓ تحويل القمح الصلب إلى دقيق (سميد).
- ✓ تحويل القمح اللين إلى الدقيق اللين.

وللمؤسسة مخازن استراتيجية هامة قد تصل قدرتها إلى 250.000 قنطار، حيث تملك المؤسسة وسائل النقل خاصة بالمنتج وحافلة خاصة بالعمال ولديها موقف سيارات خاصة، حيث يوجد أعوان أمن في البوابة الخارجية للمؤسسة للتفتيش، كما يوجد مكتب آخر داخلي للتوقيع في الدخول والخروج، وتعتمد هذه الوحدة في تموينها على ديوان الأغذية الصناعية للوسط O.A.I.C الذي يبعد عن مقرها بكيلومتر واحد فقط.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (مطاحن قصر البخاري)

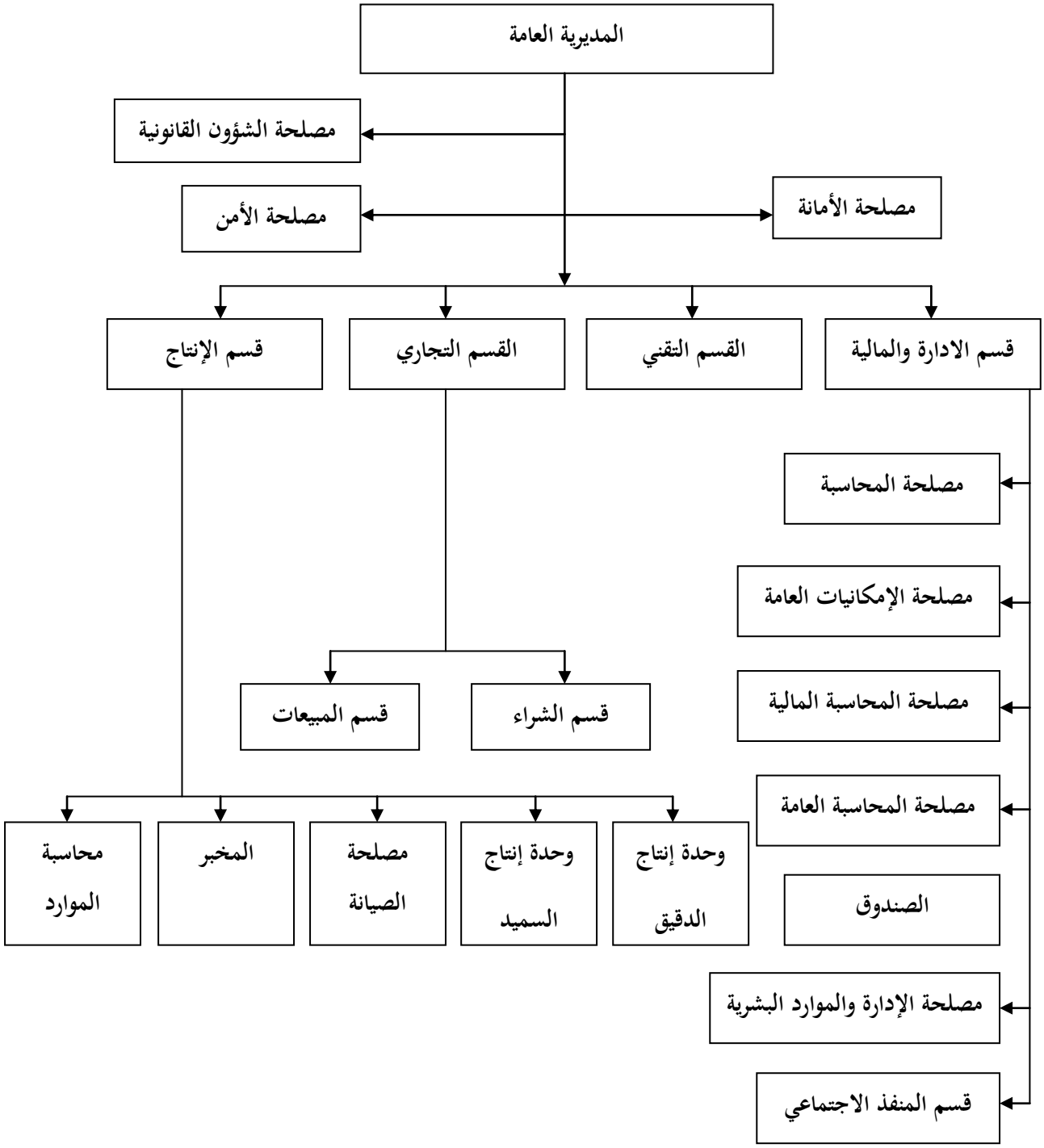
يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة (مطاحن قصر البخاري) من ما يلي :

- **المدير العام** : يتولى مهمة الإشراف على جميع أقسام المؤسسة واتخاذ القرارات في أي إشكال، كما أنه ممثل المؤسسة أمام جميع الهيئات والإدارات الأجنبية، وكذلك يشرف على المجلس الإداري للمؤسسة.
- **الأمانة** : تعمل على حفظ وسرية المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إفشاء الأسرار المهنية، وكذلك توزيع البريد على رؤساء الأقسام.
- **مصلحة الشؤون القانونية** : متابعة القضايا التي تكون المؤسسة طرفا فيها أمام مختلف الجهات القضائية سواء كانت القضايا تتعلق بالعمال أو ديون الشركة أو قضايا تجارية تتعلق بالنشاط التجاري للمؤسسة أو قضايا مختلفة.
- **مصلحة المحاسبة** : يهتم هذا القسم بالتسجيل الزمني للعمليات المنجزة من طرف المؤسسة (شراء، بيع، دفع الرواتب) وكذا استخلاص واستخراج المعلومات بعد كل أعمال نهاية السنة وأعمال الجرد، إعداد الميزانية وجدول سابات النتائج ومراقبة حركة المنتوج (الإنتاج، الاستقبال، المخزونات، المبيعات).

- **مصلحة المالية** : يهتم هذا القسم بالميزانية والخزينة (نفقات ونواتج) والعلاقة مع البنك بوجود مصلحة الصندوق التي بحوزتها صك خاص بالوحدة.
- **قسم الإنتاج** : يهتم بتسيير آلات الإنتاج ومخزون الإنتاج من مواد الخام والمصنع، كما يهتم بإنتاج أحسن منتوج سواء من حيث النوعية أو الكمية.
- **القسم التجاري** : يعمل على بيع منتجات المؤسسة إلى مختلف الزبائن سواء أشخاص طبيعية أو معنوية، كما يقوم بترويجها إلى جميع أنحاء الوطن ومراقبة مركز التوزيع والبيع.
- **القسم التقني** : يعمل على مراقبة وصيانة أجهزة الإنتاج وإصلاح أي عطل تقني فيها وتجديدها إن لزم الأمر وكذا المشتريات اللازمة للمؤسسة لتحسين الإنتاج.
- **قسم المراجعة والتدقيق للحسابات التجارية** : يعمل هذا القسم على مراجعة مختلف الإجراءات المتبعة في مختلف الأقسام وتوجيهها حسب القوانين التي تضبط التسير.
- **قسم النظافة والأمن** : يعمل هذا القسم على تحقيق الأمن والاستقرار أثناء أداء العمل، وكذا دخول أو خروج أجانب إلى المؤسسة كما أنه يعمل على مراقبة وزن المنتوج، المحافظة على نظافة المحيط وكذا الآلات الصناعية.
- **قسم الشراء** : يقوم هذا القسم بالتسجيل لكل عمليات الشراء والرواتب بعد المراقبة.
- **قسم المبيعات** : يهتم هذا القسم بمراقبة الوثائق المتعلقة بالبيع والمسماة اليومية "4" واليومية "5" قبل التسجيل.
- **قسم الموارد البشرية** : يهتم بالشؤون والإجراءات المتعلقه بالاستغلال والاستثمار في وقت دوام العمل اليومي والشهري إعلانات العمال (الإشهار والاتصالات)، وتسيير العمال والموارد المالية.
- **قسم المنفذ الاجتماعي** : هو قطاع متخصص في العمليات أو المعاملات الشخصية في المؤسسة مثل طلب الإجازات المتعلقة بعطل المرض وكذا المتعلقة بالرحلات والمسابقات الرياضية داخل الوطن وكذلك الإجراءات المتعلقة بإقراض مبالغ للعمال لمساعدتهم مثل الإقراض لشراء سيارة، فهي تمثل تعاونية المؤسسة التي تساعد عمالها.

كان هذا فيما يخص الهيكل التنظيمي لمؤسسة "مطاحن قصر البخاري"، أما فيما يخص مخطط الخاص بالهيكل التنظيمي للوحدة فهو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-03) الهيكل التنظيمي لمؤسسة (مطاحن قصر البخاري)



المصدر : مؤسسة(مطاحن قصر البخاري)

المطلب الرابع: مهام وأهداف مؤسسة (مطاحن قصر البخاري)

أولا : مهام المؤسسة

إن المعطيات الجديدة للاقتصاد الوطني أوجبت على كل مؤسسة ترغب في الاستمرارية والحفاظ على مكانتها في السوق، أن تحدد مهامها بكل دقة مع مراعاة التغيرات الجديدة للسوق، وعليه فإن وحدة "الرياض" وعلى غرار المؤسسات الوطنية أُنشئت من أجل القيام بعدة مهام مذكورة في إطار المخططات التسوية التي نذكرها كما يلي:

- تموين السوق الوطنية والمحلية بالمواد الغذائية وتوفيرها بصفة دائمة ومنتظمة المحافظة على الأسعار بصفة تخدم المؤسسة والمستهلك في آن واحد.
- العمل للمحافظة على توازن العرض والطلب في السوق المحلي وذلك بإحصاء كل الطلبيات المحافظة على الزبائن المعتدين وجلب آخرين بتبسيط طريقة تعاملها معهم.
- ضمان توزيع المنتجات إلى القطاع العام كالأروقة الجزائرية، الديوان الوطني للحبوب، أسواق الفلاح وكذا الفنادق ومراكز الخدمة الوطنية.
- منافسة كل المؤسسات والأشخاص المستثمرين في هذا المجال، وعدم السماح لهم بالسيطرة وغزو السوق الوطني.

ثانيا : أهداف المؤسسة

إن وحدة "الرياض قصر البخاري" طموحة لتحقيق عدة أهداف منها ما هو اقتصادي ومنها ما هو تجاري ومنها ما هو اجتماعي:

1. **الأهداف الاقتصادية:**
   - دعم الاقتصاد الوطني وتخفيف العبء على قطاع المحروقات.
   - التقليل من التبعئة الاقتصادية في مجال الغذاء ومحاولة الانتاج محليا.
   - محاولة تحقيق الاكتفاء الذاتي والتصدير إلى الخارج لجلب العملة الصعبة.
   - تحقيق أرباح توزيع على العمال في شكل أجور ومكافات وعلاوات.
2. **الأهداف التجارية:**
   - ترقية وتنمية منتجات المؤسسة إعطائها طابع جديد يمكنها من التغلب على المنافسة.
   - الوصول إلى أكبر ربح ممكن وذلك عن طريق تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف.
   - التسيير العقلاني للطاقات المتاحة لها وذلك بتوفير البرنامج الإنتاجي الأمثل
   - تزويد السوق الوطني بجميع منتجاتها محاولة لتلبية الطلب.
3. **الأهداف الاجتماعية:**
   - توفير مناصب شغل للطاقات العاطلة لتخفيف العبء من ناحية البطالة.
   - ضمان مناصب شغل دائمة لعملائها (عدم تسريحهم).
   - دفع المستوى المعيشي للعمال وهذا عن طريق تحسين الخدمات الاجتماعية.
   - توفير غلاف مالي.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية والتي من خلالها يمكن التعامل مع الجانب الميداني للدراسة، يعتبر هذا المبحث من بين المتطلبات الضرورية للدراسة الميدانية باعتباره أحد الركائز الأساسية لنجاح الدراسة لكونه يضم عناصر هامة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1: **الحدود التطبيقية** :يقصد بها مجتمع الدراسة، والذي اقتصر على دراسة حالة مؤسسة مطاحن قصر البخاري؛

2: **الحدود الجغرافية** :يقصد بها مكان عينة الدراسة، واقتصرت الدراسة على مؤسسة مطاحن قصر البخاري؛

3: **الحدود الزمنية** :أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2021/ 2022؛

4: **الحدود البشرية** :عينة متمثلة في 21 مفردة من موظفي مؤسسة مطاحن قصر البخاري تم اختيارها بشكل عشوائي؛

5: **الحدود العلمية**: تتعلق بمتغيرين أحدهما مستقل (القيادة الاستراتيجية) وآخر تابع (السلوك الإبداعي).

ثانيا: عينة الدراسة

نقصد بالعينة اختيار جزء من مجموعة معينة _عمال مؤسسة مطاحن قصر البخاري_ بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع مؤسسة مطاحن قصر البخاري لدراسة كلية وتفصيلية وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها على سبيل المثال: ضيق الوقت، إمكانية البحث، التكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى.

لذا تم اختيار عينة ميسرة متكونة من 21 عاملا موزعين على مختلف إدارات المؤسسة، وتم توزيع 21 قائمة استبيان عليهم تم استرجاعها كاملة.

ثالثا: أدوات الدراسة

1: الاستبيان:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتوفير بيانات للإجابة عن أسئلتها، استخدمنا الاستبيان كأداة، ويتكون الاستبيان من جزأين وهما:

الجزء الأول: المعلومات الشخصية:

هو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب وهذه المتغيرات هي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والوظيفة).

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الأول.

المحور الثاني: السلوك الإبداعي

يتكون من عبارات لها علاقة بالجانب النظري للفصل الثاني.

2: المقياس المستخدم:

تم استخدام سلم ليكارت (**likert**) الخماسي من أجل قياس درجة الاستجابة لفقرات الاستبيان، وهو من بين أشهر المقاييس المستخدمة.

الجدول رقم (01_03): سلم ليكارت(likert) الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج (spss) الإحصائي وبناءً على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها.

رابعا: إجراءات الدراسة

بعد أن توافرت جميع الشروط التي أوضحت إمكانية إجراء الدراسة، من حيث أدوات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قمنا بالإجراء التالي:

1: وزعنا الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة الذين تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

2: قمنا بعد استرداد الاستبانات بتجميعها وفرزها مبدئيا لاعتماد الصالح منها لأغراض الدراسة واستبعاد غير الصالح من تلف أو نقص في البيانات والمعلومات أو الاستجابة، وتم تفريغ كل استبيان وإدخال البيانات في الحاسوب وتحليلها عن طريق برنامج SPSS والتوصل إلى نتائج وفقا لأسئلة الدراسة.

تطلب تطبيق الاستبانة عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1. تقديم الاستبانة إلى عينة الدراسة من العمال، حيث تم توزيع 21استبانة.
2. تم استرداد 21 استبانة منها.
3. معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج (spss).

الجدول رقم (02_03): توضيح عدد عينة الدراسة

الاستبانات	العدد	النسبة المئوية
الموزعة	21	%100
الضائعة	00	%00
المسترجعة	21	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: ثبات واتساق الاستبيان

أولا: ثبات متغيرات الدراسة

استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، علما أن قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.6.

الجدول رقم (03_03): قيم معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور وللاستبانة ككل

محاور الدراسة	معامل ثبات ألفا كرونباخ	
	عدد العبارات	معدل الثبات
القيادة الاستراتيجية	14	0.88
السلوك الإبداعي	16	0.72
الدرجة الكلية للاستبيان	30	0.88

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تعليق: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالقيادة الاستراتيجية الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.88 ومعامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الخاص بالسلوك الإبداعي الموجه لأفراد عينة الدراسة قيمته 0.72، كما بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.88) وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات مناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ثانيا: اتساق العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه

1: الاتساق الداخلي:

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الاستراتيجية:**

يتم حساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة ومتوسط محورها ويتم حذف العبارة المقابلة لمعاملات الارتباط الضعيفة (غير المعنوية).

الجدول رقم (04_ 03): الاتساق الداخلي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية _معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0.761**	0.000	**دال**
X2	0.786**	0.000	**دال**
X3	0.710**	0.000	**دال**
X4	0.350	0.119	**غير دال**
X5	0.733**	0.000	**دال**
X6	0.696**	0.000	**دال**
X7	0.437*	0.048	**دال**
X8	0.786**	0.000	**دال**
X9	0.440*	0.019	**دال**
X10	0.220	0.337	**غير دال**
X11	0.710**	0.000	**دال**
X12	0.734**	0.000	**دال**
X13	0. 710**	0.000	**دال**
X14	0.710**	0.00	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه نجد أن كل العبارات دالة احصائيا، ما عدا العبارتين X4 و X10وبالتالي نحذف هاتين العبارتين ونحافظ على باقي العبارات الدالة حتى تكون فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

- **صدق الاتساق الداخلي لمحور السلوك الإبداعي:**

الجدول رقم (05_03): الاتساق الداخلي لعبارات محور السلوك الإبداعي _ معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
Y1	0.803**	0.000	**دال**
Y2	0.767**	0.000	**دال**
Y3	0.723**	0.000	**دال**
Y4	0.838**	0.000	**دال**
Y5	0.626**	0.002	**دال**
Y6	0.437*	0.047	**دال**
Y7	0.235	0.306	**غير دال**
Y8	0.087	0.707	**غير دال**
Y9	0.220	0.339	**غير دال**
Y10	0.523*	0.015	**دال**
Y11	0.468*	0.032	**دال**
Y12	0.524*	0.015	**دال**
Y13	0.108	0.643	**غير دال**
Y14	0.838**	0.000	**دال**
Y15	-0.067	0.774	**غير دال**
Y16	-0.074	0.750	**غير دال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق نجد أن كل العبارات دالة احصائيا عدا العبارت Y7 , Y8, Y9, Y15,Y 13 وy16 وبالتالي نحذف هذه العبارات حتى تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

2: الاتساق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (06_ 03): الاتساق البنائي لعبارات محور القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي (الاستبيان ككل)–معامل بيرسون_

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية SIG	النتيجة
X1	0780**	0.000	**دال**
X2	0.901**	0.000	**دال**
X3	0.780**	0.000	**دال**
X5	0.298	0.190	**غير دال**
X6	0.726**	0.000	**دال**
X7	0.783**	0.000	**دال**
X8	0.475*	0.030	**دال**
X9	0.780**	0.008	**دال**
X11	0.435*	0.049	**دال**
X12	0.568**	0.007	**دال**
X13	0.435*	0.049	**دال**
X14	0.435*	0.049	**دال**
Y1	0.705**	0.000	**دال**
Y2	0.739**	0.000	**دال**
Y3	0.587**	0.005	**دال**
Y4	0.727**	0.000	**دال**
Y5	0.535*	0.012	**دال**
Y6	0.537*	0.012	**دال**
Y10	0.546*	0.010	**دال**
Y11	0.512*	0.018	**دال**
Y12	0.536*	0.012	**دال**
Y14	0.727**	0.000	**دال**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من الجدول أعلاه نجد أن معاملات الارتباط بين كل عبارة والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة احصائيا عدا العبارة X5 لهذا نحذفها حتى تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: تحليل المعلومات الشخصية وعبارات المحاور

تمت عملية استرجاع الاستبيان الموزع على أفراد العينة المدروسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المحصلة في الجداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

ولذلك نقوم بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

أولا: تحليل المعلومات الشخصية

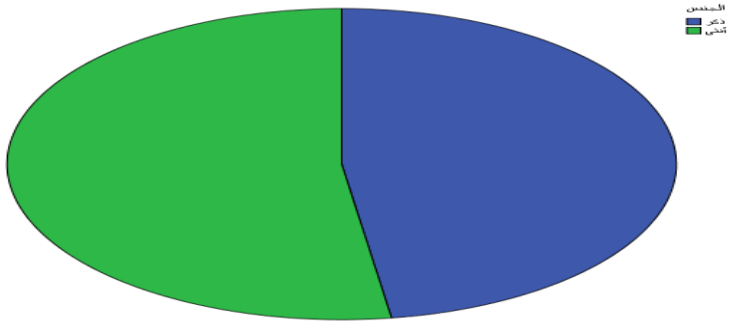
1: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الجنس

الجدول رقم (07_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

البيان / الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	10	%47.6
أنثى	11	%52.4
المجموع	21	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (02_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن 11 مفردة من عينة الدراسة يمثلون نسبة 52.4% من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 10منهم يمثلون نسبة 47.6% هم إناث، وبالتالي المؤسسة توظف الرجال والنساء دون تمييز بين الجنسين.

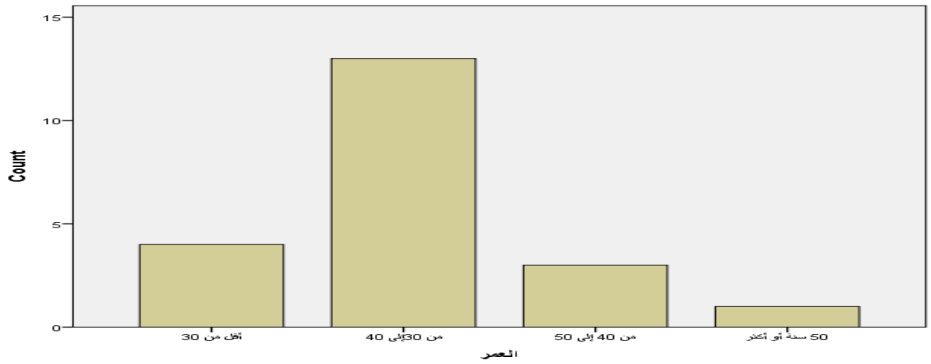
2: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير العمر

الجدول رقم (08_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

البيان / العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30سنة	04	%19
من 30 إلى 40 سنة	13	%61.9
من 40إلى 50 سنة	03	%14.3
50 سنة أو أكثر	01	%4.8
المجموع	12	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (03_ 03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 61.9% من اجمالي العينة أي 13مفردة يتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة، ونسبة 19% من اجمالي عينة الدراسة أي 4 مفردات يندرجون ضمن الفئة العمرية أقل من 30 سنة،كما نلاحظ أن نسبة 14.3% من اجمالي العينة تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة أي ب 3 مفردات، في حين مفردة واحدة من إجمالي عينة الدراسة أي بنسبة 4.8% تندرج ضمن من الفئة العمرية 50

سنة أو أكثر، وبالتالي فالمؤسسة تعتمد على مجمل الفئات العمرية دون اقصاء أي فئة، مع إعطاء الأولوية للشباب.

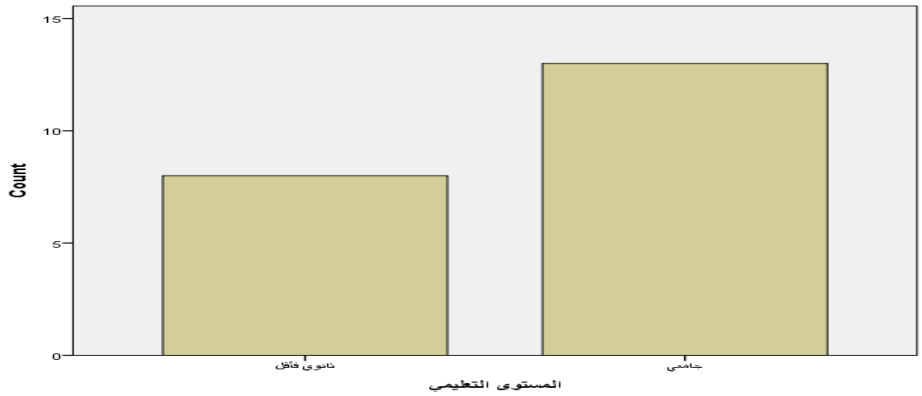
3: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (09_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

البيان / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي فأقل	08	%38.1
جامعي	13	%61.9
المجموع	21	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (04_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه، أن أكثر المؤهلات المتوفرة في عينة الدراسة هو المؤهل الجامعي بنسبة 61.9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة ب 13 مفردة، ثم يليها نسبة العمال ذوي المؤهل الثانوي فأقل والتي تقدر ب 38.1% أي ب 08 مفردات من إجمالي العينة، مما يبين أن مؤسسة مطاحن قصر البخاري تهتم بتوظيف عمال ذوي المهارة العلمية.

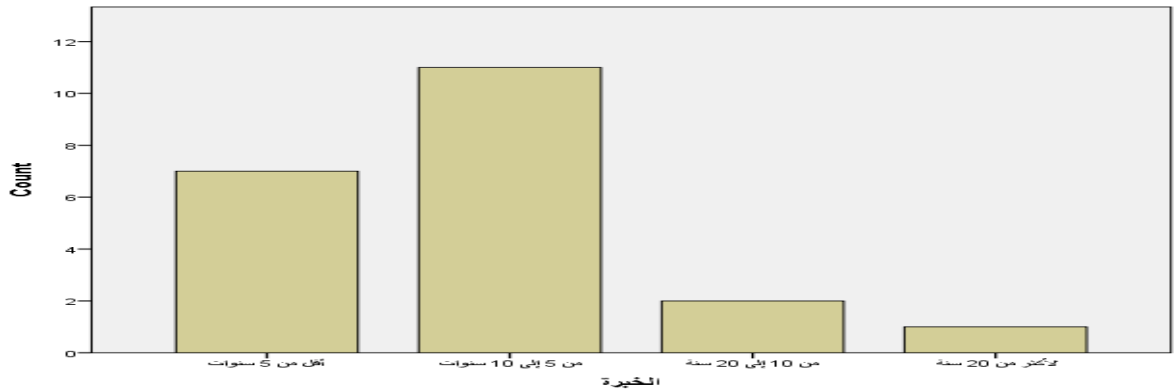
4: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الخبرة

الجدول رقم (10_ 05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

البيان / الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	07	%33.3
من 5 إلى 10 سنوات	11	%52.4
من 10 إلى 20 سنة	02	%9.5
لأكثر من 20 سنة	01	%4.8
المجموع	21	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (05_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل يتضح لنا أن أغلبية العمال تتراوح خبرتهم في المجال الذي هو من 5 إلى 10 سنوات بنسبة تقدر ب 52.4% أي بما يعادل11 مفردة من اجمالي عينة الدراسة وهي سنوات معتبرة وكافية لاكتساب الخبرة والتجربة الميدانية، تليها العمال الذين تتراوح خبرتهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة 33.3% بما يعادل 7 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، ومن10 إلى 20 سنة بنسبة 9.5% بما يعادل مفردتين من إجمالي عينة الدراسة ، لتأتي في النهاية وبنسبة 4.8 % أي مفردة واحدة خبرتها في المؤسسة لأكثر من 20 سنة ، وهذا يعنى أن المؤسسة تحتوي على أشخاص ذوي خبرة وأقدمية وأشخاص حديثي الالتحاق بالمؤسسة، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال ذوي الخبرة والتجربة الميدانية كما أنها تستقطب عمال جدد أيضا.

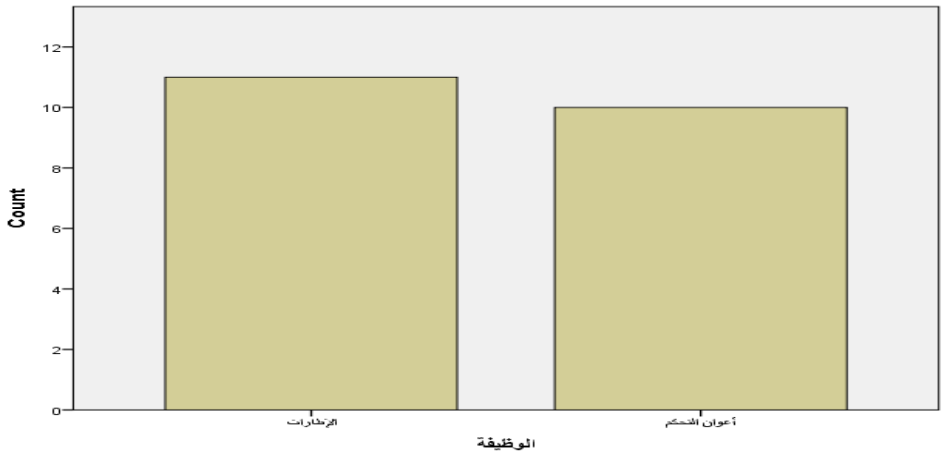
5: تحليل النتائج المتعلقة بمتغير الوظيفة

الجدول رقم (11_03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

البيان / الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
الإطارات	11	%52.4
أعوان التحكم	10	%47.6
المجموع	21	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (06_03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن أغلبية مفردات الدراسة هم إطارات بنسبة 52.4% أي بما يعادل 11 مفردة من اجمالي عينة الدراسة، تليها أعوان التحكم بنسبة 47.6% بما يعادل 10 مفردات من إجمالي عينة الدراسة، وهي نسبة متقاربة، من خلال العينة التي تم دراستها والنسب التي تحصلنا عليها نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال ذوي مكانة عملية مرتفعة وسامية، كما أنها لا تهمل همال التحكم أي بها رؤساء ومرؤوسين بنسب متوازنة.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحوري القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي

1: تحليل عبارات محور القيادة الاستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة

أولا لا بد من معرفة دلالة المتوسط الحسابي حتى نتمكن من التعليق على النتائج

تم ترميز المتغيرات والبيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرًا لاعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (4=1+5) والذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (0.80=5/4) وبالتالي يتحدد طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم (12_03): مجال المتوسط الحسابي والدرجة المرافقة له

المتوسط الحسابي	1.79_1	2.59_1.80	3.39_2.60	4.19_3.40	5_4.20
درجة الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة التبني	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات سابقة

الجدول رقم(13_03): بيانات متعلقة بمحور القيادة الاستراتيجية

الرقم	**العبارات**	**استجابة أفراد العينة**					**المتوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**درجة التبني**	**الترتيب**
		غير موافق بشدة	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق بشدة**				
		العدد	**العدد**	**العدد**	**العدد**	**العدد**				
		%	%	%	%	%				
X1	الإدارة (مدير) تمتاز بالبلاغة والفصاحة في تعاملهم مع باقي الموظفين في المؤسسة	01	02	02	15	01	3.62	0.921	مرتفعة	03
		%4.8	%9.5	%9.5	%71.4	%4.8				
X2	تمتاز الإدارة (مدير) بالاستقامة بحيث تكون قدوة للموظفين في المؤسسة	01	01	01	04	14	4.38	1.117	مرتفعة جدا	01
		%4.8	%4.8	%4.8	%19	%66.7				
X3		01	02	02	15	01	3.62	0.921	مرتفعة	04

	تمتاز الإدارة (مدير) بالقدرة على التأثير في الموظفين من أجل إنجاز مهامهم	%4.8	%9.5	%9.5	%71.4	%4.8			
	المتوسط الحسابي المرجح لبعد الشخصية الاستراتيجية						**3.87**		**مرتفعة**
X6	الإدارة (مدير) تساعد كافة الموظفين على فهم واستيعاب رؤية مستقبلية	02 %9.5	02 %9.5	00 %00	16 %76.2	01 %4.8	3.57	1.076	مرتفعة	06
X7	الإدارة (مدير) تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف المؤسسة	02 %9.5	02 %9.5	03 %14.3	06 %14.3	08 %38.1	3.76	1.338	مرتفعة	02
X8	الإدارة (مدير) تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه الاستراتيجي	01 %4.8	02 %9.5	08 %38.1	05 %23.8	05 %23.8	3.52	1.123	منخفضة	07
X9	الإدارة (مدير) دائما تشرك العاملين في صيغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة	01 %4.8	02 %9.5	02 %9.5	15 %71.4	01 %4.8	3.62	0.921	مرتفعة	05
	المتوسط الحسابي المرجح لبعد الممارسات المرتبطة بالتهور الاستراتيجي						**3.61**		**مرتفعة**	
X11	تسعى الإدارة (مدير) لأن يكون لها دور فعال وواضح في إنجاز المهام في أقل وقت ممكن	03 %14.3	06 %28.6	02 %9.5	05 %23.8	05 %23.8	3.14	1.459	متوسطة	09
X12	تشجع الإدارة (مدير) المبادرات الهادفة لخلق جو يقوم على أساس العمل بطريقة إبداعية	01 %4.8	03 %14.3	04 %19	11 %52.4	02 %9.5	3.48	1.030	مرتفعة	08

X13	تعمل الإدارة (مدير) على تنمية مواردها البشرية والمادية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها	03	06	02	05	05	3.14	1.459	متوسطة	10
		%14.3	%28.6	%9.5	%23.8	%23.8				
X14	تعمل الإدارة (مدير) على تطوير طرق العمل فيها بشكل مستمر يتلاءم مع التغيرات الحاصلة	03	06	02	05	05	3.14	1.459	متوسطة	11
		%14.3	%28.6	%9.5	%23.8	%23.8				
المتوسط الحسابي المرجح لبعد التغيير الاستراتيجي							**3.22**		**متوسطة**	
المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور							**3.54**		**مرتفعة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور القيادة الاستراتيجية يقدر ب 3.54هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور القيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا المجال عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة الموافقة بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي (3.40- 4.19) أي بدرجة تبني مرتفعة وتميل إلى الموافقة، وكشيء من التفصيل الأسئلة الثلاثة الأولى أيx1, x2, x3 تخص بعد الشخصية الاستراتيجية قدر متوسطها الحسابي ب 3.87وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد الشخصية الاستراتيجية كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19) ، في حين الأربعة أسئلة الوسطى وضعت لقياس الممارسات المرتبطة بالتدهور الاستراتيجي أي X6, X7, X8, X9حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 3.61هذه القيمة تقع ضمن المجال (3.40_4.19) الذي يعبر عن درجة استجابة موافق ودرجة تبني مرتفعة، في حين الأربعة أسئلة الأخيرة وضعت لقياس بعد التغيير الاستراتيجي أي X13, 14 X11, X12, حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 3.22 هذه القيمة تقع ضمن المجال (2.60_ 3.39) الذي يعبر عن درجة استجابة تميل للحياد ودرجة تبني متوسطة، بناء على ما تقدم نستنتج أن البعد السائد في المؤسسة هو بعد الشخصية الاستراتيجية.

2: تحليل عبارات محور السلوك الإبداعي في المؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (14_03): بيانات متعلقة بمحور السلوك الإبداعي

الرقم	العبارات	استجابة أفراد العينة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبني	الترتيب
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
		العدد	العدد	العدد	العدد	العدد				
		%	%	%	%	%				
y1	تتاح لي فرص المشاركة في عملية صنع القرار ويفسح لي المجال لتقديم مقترحاتي وآرائي	05	00	00	09	07	3.62	1.564	مرتفعة	01
		%23.8	%00	%00	%42.9	%33.3				
y2	تؤمن الإدارة بقدراتنا وتتقبل الأفكار والمقترحات والانتقادات التي نقدمها وتستمع إلينا باستمرار	05	01	01	08	06	3.43	1.568	مرتفعة	06
		%23.8	%4.8	%4.8	%38.1	%28.6				
Y3	العمل في المؤسسة محفز على التعلم والتطور ومشجع على اكتساب أساليب جديدة في العمل	04	02	02	10	05	3.48	1.470	مرتفعة	05
		%19	%9.5	%9.5	%47.6	%23.8				
Y4	لا تتأخر الإدارة في إعلامنا بكل ما هو جديد حول طرق العمل وتنظيمه والتكنولوجيا الحديثة وتشجيعنا على تعلمها والتحكم فيها	03	03	01	08	06	3.52	1.436	مرتفعة	03
		%14.3	%14.3	%4.8	%38.1	%28.6				
Y5	توفر لنا المؤسسة الوسائل والامكانيات	02	05	02	03	09	3.57	1.502	مرتفعة	02
		%9.5	%23.8	%9.5	%14.3	%42.9				

	اللازمة التي تساعدنا على أداء مهامنا الوظيفية بكل سهولة								
Y6	نتلقى الاعتراف والتشجيع والمكافأة على المجهودات التي نبذلها والأفكار الجديدة التي نقترحها	04 %19	05 %23.8	01 %4.8	04 %19	07 %33.3	3.24	1.287	متوسطة	07
المتوسط الحسابي المرجح لبعد الاعتراف الوجودي							**3.47**		**مرتفعة**	
Y10	أشعر بالحماية والأمان عندما أحاول تجريب طرق عمل جديدة أو تغيير طرق العمل الموجودة	03 %14.3	09 %42.9	08 %38.1	01 %4.8	00 %00	2.33	0.796	منخفضة	10
Y11	تؤمن الإدارة بأهمية التسامح مع الأخطاء الناتجة عن تجريب طرق جديدة في العمل وتعتبر ذلك مؤشرا إيجابيا	05 %23.8	08 %38.1	05 %23.8	00 %00	03 %14.3	2.43	1.287	منخفضة	09
Y12	تشجعني الإدارة وتدعمني في تجريب طرق عمل جديدة واستثمار أفكار غير مألوفة حتى وإن كانت تحمل المخاطر وقد تسبب تكاليف إضافية	07 %33.3	04 %19	06 %28.6	01 %4.8	03 %14.3	2.48	1.401	منخفضة	08
المتوسط الحسابي الكلي المرجح لبعد الاعتراف بالمثابرة في العمل (تقبل المخاطرة في العمل)							**2.41**		**منخفضة**	
Y14	هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على انجازه	03 %14.3	03 %14.3	01 %4.8	08 %38.1	06 %28.6	3.52	1.436	مرتفعة	04
المتوسط الحسابي الكلي المرجح لبعد السلوك الإبداعي							**3.52**		**مرتفعة**	
المتوسط الحسابي المرجح الكلي للمحور							**3.16**		**متوسطة**	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لمحور السلوك الإبداعي يقدر ب 3.16هذا يدل أن استجابة أفراد العينة حول محور السلوك الإبداعي كانت متوسطة وتقييم عبارات هذا المجال عند العمال كانت أغلبها تميل لدرجة الحياد بمتوسط حسابي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الخماسي (2.60_ 3.39) أي بدرجة تبني متوسطة وتميل إلى الحياد، وكشيء من التفصيل الأسئلة الستة الأولى أي Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6تخص بعد الاعتراف الوجودي قدر متوسطها الحسابي ب 3.47وهذا يعني أن استجابة أفراد العينة حول بعد الاعتراف الوجودي كانت مرتفعة وتقييم عبارات هذا البعد عند العمال كانت تميل لدرجة الموافقة لوقوعها ضمن المجال (3.40_ 4.19) ، في حين الثلاثة أسئلة الوسطى وضعت لقياس الاعتراف بالمثابرة في العمل (تقبل المخاطرة في العمل) أي Y10, Y11, Y12حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 2.41 هذه القيمة تقع ضمن المجال (1.80_2.59) الذي يعبر عن درجة استجابة عدم الموافقة ودرجة تبني منخفضة، في حين السؤال الأخير وضع لقياس بعد السلوك الإبداعي أي Y15 حيث قدر المتوسط الحسابي لهذا البعد ب 3.52 هذه القيمة تقع ضمن المجال (3.40_ 4.19) الذي يعبر عن درجة استجابة تميل لدرجة الموافقة ودرجة تبني مرتفعة، بناء على ما تقدم نستنتج أن البعد السائد في المؤسسة هو بعد السلوك الإبداعي.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد الدراسة ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الفرقية

لدينا **الفرضية الرئيسية الأولى**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى للمتغيرات الشخصية.

والتي تتفرع بدورها إلى فرضيات فرعية:

✓ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير الجنس.

✓ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير العمر.

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير الخبرة.

✓ **الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير الوظيفة.

للإجابة على هذه الفروض استخدمنا اختبار t (t Test) في حالة دراسة الاختلاف بين فئتين، تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA وهذا في حالة دراسة الاختلاف بين أكثر من فئتين.

✓ إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig P.value) في اختبار التجانس أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية (وجود تجانس)، وعليه لا توجد اختلافات؛

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى للمتغير الجنس.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى للمتغير الجنس.

باعتبار أن متغير الجنس يضم فئتين (ذكور، إناث) استخدمنا اختبار t لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (15_03): نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي) طبقاً إلى اختلاف متغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test		اختبار T T test	
					f	sig	t	sig
القيادة الاستراتيجية	ذكر	10	3.47	0.932	0.057	0.814	-0.370	0.716
	أنثى	11	3.61	0.788				
السلوك الإبداعي	ذكر	10	3.15	1.050	0.001	0.979	-0.051	0.960
	أنثى	11	3.17	0.994				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن استجابة فئة الإناث أكبر من استجابة فئة الذكور فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره 3.61 بالنسبة للإناث و 3.47 بالنسبة للذكور، أما استجابة العمال فيما يتعلق بالسلوك الاستراتيجي فاستجابة فئة الإناث أيضا كانت أكبر من فئة الذكور بمتوسط حسابي قدره 3.17 بالنسبة للإناث و 3.15 بالنسبة للذكور، هذا ومستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ 0.814 و 0.979 على التوالي لمحوري القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 هذا يعني وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T في حالة تجانس التباين، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.716 و 0.960على التوالي لمحوري القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الجنس، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف جنسهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا ولا توجد فروق بين الذكور والإناث تخص القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير الجنس.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير العمر.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير العمر.

باعتبار أن متغير العمر يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (16_03): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المجال	العمر	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الاستراتيجية	أقل من 30	04	3.72	0.385
	من 30 إلى 40	13	3.44	0.965
	من 40 إلى 50	03	3.84	0.972
	50 سنة أو أكثر	01	3.27	-
السلوك الإبداعي	أقل من 30	04	3.15	0.772
	من 30 إلى 40	13	3.09	1.194
	من 40 إلى 50	03	3.60	0.152
	50 سنة أو أكثر	01	3.80	-

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.625	3	0.208	0.262	0.852
	داخل المجموعات	13.524	17	0.796		
	المجموع	14.149	20	-		
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	0.772	3	0.257	0.229	0.875
	داخل المجموعات	19.03	17	1.120		
	المجموع	19.810	20	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن الفئة العمرية من 40 إلى 50 هي أكثر استجابة (3.84) ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30سنة (3.72) ثم فئة من 30 إلى 40 سنة ب (3.44) وأخيرا الفئة العمرية 50 سنة أو أكثر (3.27) هذا فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية، أما فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي ففئة 50 سنة فأكثر كانت أكثر استجابة (3.80) ثم الفئة العمرية من 40 إلى 50 (3.60) ثم الفئة العمرية أقل من 30سنة (3.15) ثم أخيرا الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة ب (3.09)، وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.852) و (0.875) لمحور القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي على التوالي، وهي أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي العاملين لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير العمر، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت أعمارهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي كل على حدا تعزى لمتغير العمر.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي العاملين كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي العاملين كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

باعتبار أن متغير المستوى التعليمي يضم فئتين (ثانوي فأقل، جامعي) استخدمنا اختبار t لتحديد الاختلاف من عدمه. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (17_03): نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي) طبقاً إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test		اختبار T T test	
					f	sig	t	sig
القيادة الاستراتيجية	ثانوي فأقل	08	3.64	0.561	0.675	0.421	0.428	0.673
	جامعي	13	3.48	0.991				
السلوك الإبداعي	ثانوي فأقل	08	3.60	0.420	20.738	0.000	1.999	0.062
	جامعي	13	2.89	1.157				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن استجابة فئة المستوى ثانوي فأقل أكبر من استجابة فئة المستوى الجامعي فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره 3.64 بالنسبة للأشخاص ذوي المستوى ثانوي فأقل و 3.48 بالنسبة للأشخاص ذوي المستوى الجامعي، أما استجابة العمال فيما يتعلق بالسلوك الاستراتيجي فاستجابة فئة ثانوي فأقل كانت أكبر من فئة المستوى الجامعي بمتوسط حسابي قدره 3.60بالنسبة للأشخاص ذوي المستوى ثانوي فأقل و 2.84 بالنسبة للأشخاص ذوي المستوى الجامعي، هذا ومستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ 0.421 لمحور القيادة الاستراتيجية وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى

0,05 هذا يعني وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T في حالة تجانس التباين، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.673 لمحور القيادة الاستراتيجية وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي، أما مستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ 0.000 لمحور السلوك الإبداعي وهو أقل من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 هذا يعني عدم وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T في حالة عدم تجانس التباين، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.062 لمحور السلوك الإبداعي وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير المستوى التعليمي، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف مستواهم التعليمي فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا ولا توجد فروق بين الأشخاص ذوي المستوى التعليمي ثانوي فأقل والأشخاص ذوي المستوى التعليمي الجامعي تخص القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير الخبرة.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير الخبرة.

باعتبار أن متغير الخبرة يضم أكثر من فئتين استخدمنا تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (18_03): نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة

المجال	الخبرة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الاستراتيجية	أقل من 5 سنوات	07	3.80	0.361
	من 5 إلى 10 سنوات	11	3.57	0.769
	من 10 إلى 20 سنة	02	2.59	2.249
	لأكثر من 20 سنة	01	3.27	_
السلوك الإبداعي	أقل من 5 سنوات	07	3.18	1.01
	من 5 إلى 10 سنوات	11	3.48	0.798
	من 10 إلى 20 سنة	02	1.50	0.707
	لأكثر من 20 سنة	01	2.80	_

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة الحقيقي
القيادة الاستراتيجية	بين المجموعات	2.381	3	0.794	1.147	0.359
	داخل المجموعات	11.768	17	0.692		
	المجموع	14.149	20	-		
السلوك الإبداعي	بين المجموعات	6.785	3	0.262	2.952	0.062
	داخل المجموعات	13.02	17	0.766		
	المجموع	19.810	20	-		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق : يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن فئة الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات هي أكثر استجابة (3.80) ثم تليها فئة الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات (3.57) ثم فئة الأشخاص الذين خبرتهم لأكثر من 20 سنة (3.27) وأخيرا فئة الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم من10 إلى 20 سنوات (2.59) هذا فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية، أما فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي ففئة الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم من 05 إلى 10 سنوات هي أكثر استجابة (3.48) ثم تليها فئة الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات (3.18) ثم فئة الأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة (2.80) وأخيرا فئة الأشخاص الذين تتراوح خبرتهم من 10إلى 20 سنة (1.50) ،وأن مستوى الدلالة الحقيقي (0.359) و (0.062) لمحور القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي على التوالي، وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستويات 0,05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الخبرة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلفت خبرتهم فإن نظرتهم واحدة بالنسبة لموضوع دراستنا. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 القائلة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير الخبرة.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

لنختبر هذه الفرضية نضع فرضيتين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي العاملين كل على حدا تعزى لمتغير الوظيفة.

H_1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي العاملين كل على حدا تعزى لمتغير الوظيفة.

باعتبار أن متغير المستوى التعليمي يضم فئتين (الإطارات، أعوان التحكم) استخدمنا اختبار t لتحديد الاختلاف من عدمه.

وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (19_03): نتائج اختبار t اختبار الفروق في المتغيرين (القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي) طبقاً إلى اختلاف متغير الوظيفة

المجال	المستوى التعليمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار التجانس Levene's Test		اختبار T T test	
					f	sig	t	sig
القيادة الاستراتيجية	إطارات	11	3.28	1.044	3.869	0640.	-1.565	1340.
	أعوان التحكم	10	833.	0.423				
السلوك الإبداعي	إطارات	11	2.59	1.080	31.060	0.000	-3.569	040.0
	أعوان التحكم	1130	3.79	0.260				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: بناءً على النتائج الموضحة في الجدول السابق نلاحظ أن استجابة فئة أعوان التحكم أكبر من استجابة فئة الإطارات فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره 3.83 بالنسبة لأعوان التحكم و 3.28 بالنسبة للإطارات، أما استجابة العمال فيما يتعلق بالسلوك الاستراتيجي فاستجابة فئة أعوان التحكم كانت أكبر من فئة الإطارات بمتوسط حسابي قدره 3.79بالنسبة لأعوان التحكم و 2.59 بالنسبة للإطارات، هذا ومستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ 0.064 لمحور القيادة الاستراتيجية وهو أكبر من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 هذا يعني وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T في حالة تجانس التباين، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.134لمحور القيادة الاستراتيجية وهي أكبر من 0.05 أي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول القيادة الاستراتيجية لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الوظيفة، أما مستوى الدلالة لاختبار التجانس بلغ 0.000 لمحور السلوك الإبداعي وهو أقل من مستوى الدلالة الأسمى 0,05 هذا يعني عدم وجود تجانس، وبالتالي سوف يتم استخدم اختبار T في حالة عدم تجانس التباين، هذا ومستوى الدلالة للاختبار T قدر ب 0.006 لمحور السلوك الإبداعي وهي أقل من 0.05 أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة باختلاف متغير الوظيفة، ونرجع هذه النتيجة إلى أن جميع الموظفين مهما اختلف وظائفهم فإن نظرتهم

واحدة بالنسبة لموضوع القيادة الاستراتيجية ولا توجد فروق بين الإطارات وأعوان التحكم تخص القيادة الاستراتيجية، في حين تتغير نظرة الموظفين بتغير وظائفهم إذا ما تعلق الأمر بالسلوك الإبداعي وتوجد فروق بين الإطارات وأعوان التحكم تخص السلوك الإبداعي. وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية العدميةH_0 فيما يتعلق بالقيادة الاستراتيجية ورفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلةH_1 فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول السلوك الإبداعي تعزى لمتغير الوظيفة

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات السببية

بغية قياس مدى تأثير القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي، ومن أجل تبسيط الدراسة، تم قياس العلاقة بينهما وهذا باستخدام أحد الأساليب الإحصائية المتمثل في الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد وفق الفرضيات التالية:

لدينا **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الشخصية الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات المرتبطة بالتهور الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

لنختبر الفرضية الرئيسية نضع فرضين، الفرض العدمي (الصفري) والفرض البديل كما يلي:

H_0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$

H_1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة$\alpha<=0.05$

الجدول رقم (20_03): اختبار الانحدار الخطي البسيط لعلاقة القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي

المتغير التابع: السلوك الإبداعي									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	**0.925**	/	**1.107**	**0.282**		**0.533**	**7.549**	**0.013**	/
المتغير المستقل: القيادة الاستراتيجية	**0.631**	**0.533**	**2.748**	**0.013**	**0.284**				**1.000**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	**5.633**	**01**	**5.633**	7.549	**0.013**
البواقي	**14.177**	**19**	**0.746**		
المجموع	**19.810**	**20**	/		

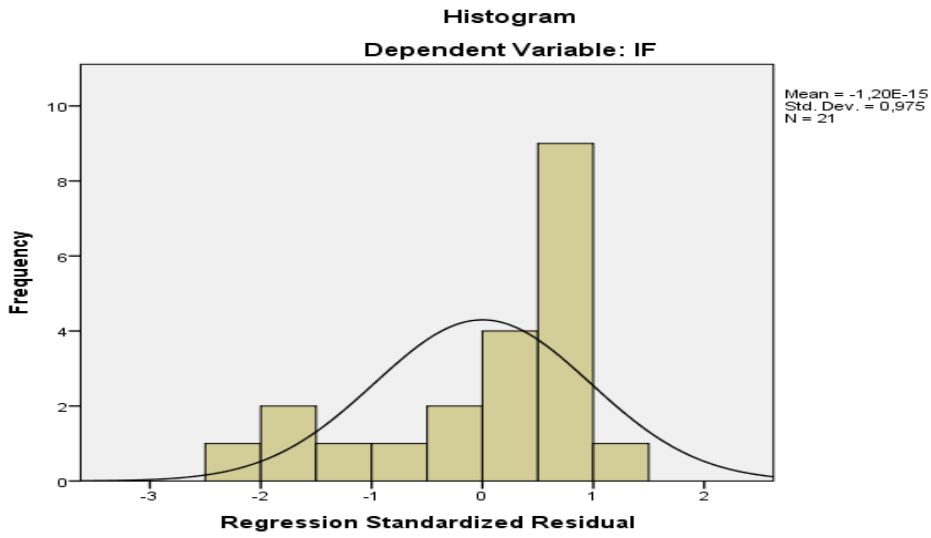
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تعليق: الثابت يمثل درجة السلوك الإبداعي في حالة ثبات درجة القيادة الاستراتيجية وفي هذه الحالة فإن مستوى السلوك الإبداعي في حالة عدم وجود القيادة الاستراتيجية هو 0.925، كما بلغت قيمة معامل الانحدار **0.631** (B=**0.631**) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق القيادة الاستراتيجية تؤدي إلى الزيادة في السلوك الإبداعي بقيمة 63.1%، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للقيادة الاستراتيجية على السلوك الإبداعي

لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.013 عند مستوى المعنوية 0.05(0.013<0.05) كما بلغت قيمة Tالمحسوبة **2.748**.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة **0.284** (R^2=**0.284**) أي أن 28.4**%** من التغيرات في السلوك الإبداعي ناتجة عن التغير في القيادة الاستراتيجية وهي درجة تأثير منخفضة، وبما أن الشارة موجبة يعني أي هناك وجود تأثير موجب دال إحصائيا للقيادة الاستراتيجية على السلوك الإبداعي حيث أنه كلما تحسنت مستويات القيادة الاستراتيجية تحسن مستوى السلوك الإبداعي، الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج يفسر جزء قليل من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى خارج النموذج، هذا وبواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

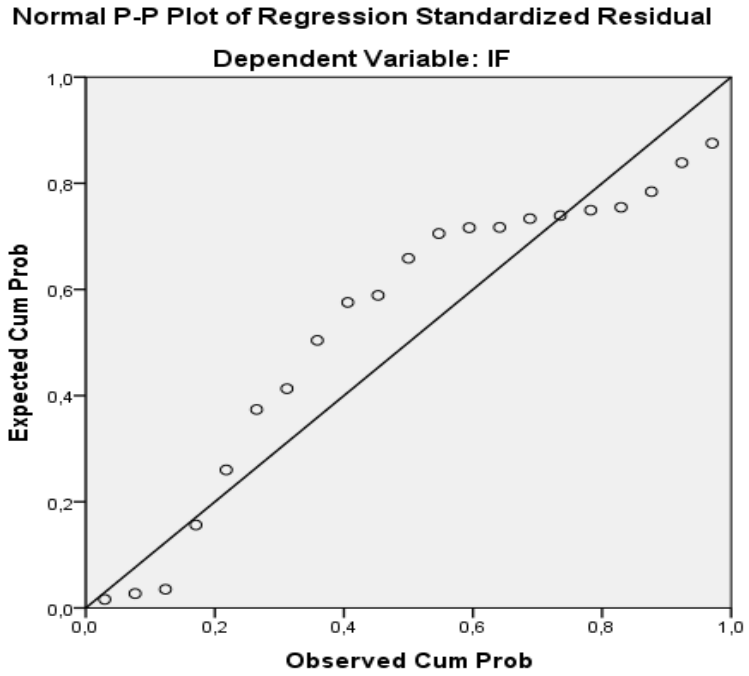
الشكل رقم (07_03): توزيع بواقي النموذج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

هذا وتباين بواقي النموذج متجانس وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم (03_08): تباين بواقي النموذج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث أن القيم كلها تقترب من الخط الموضح.

هذا واختبار MAHAL.DISTANCE يثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من 15. كما يظهره الجدول الموالي

الجدول رقم (03_21): اختبارMAHAL.DISTANCE

	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
Mahal. Distance	0.000	9.159

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

مجموع التباين قدر ب **19.810** ويعود لمصدرين هما التباين في القيادة الاستراتيجية وقيمته 5.633 والتباين في البواقي وقيمته 14.177 وهذا يظهر جليا أن هناك تأثير متوسط للقيادة الاستراتيجية على السلوك الإبداعي.

بلغت درجة الارتباط 0.533 بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة متوسطة بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط محصور بين 0.3 و 0.7 حيث:

- إذا كان R<0.3 فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان 0.3<R<0.7 فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان R>0.7 فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني رفض الفرضية العدمية H0 وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة:

يوجد تأثير ذودلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05

ثانيا :اختبار الفرضيات الفرعية الأربعة

لنختبر الفرضيات الفرعية الأربعة القائلة:

1. الفرضية الفرعية الأولى :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الشخصية الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05
2. الفرضية الفرعية الثانية :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات المرتبطة بالتهور الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05
3. الفرضية الفرعية الثالثة :يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05
4. الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بناء ثقافة تنظيمية فاعلة والسلوك الإباعي عند مستوى الدلالة a<=0.05

نضع فرضين للفرضية الفرعية الأولى، فرض عدمي(صفري) H0 وفرض بديل H1 كما يلي:

✓ H0 لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الشخصية الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05

✓ H1يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الشخصية الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الثانية، فرض عدمي(صفري) H0 وفرض بديل H1 كما يلي:

- ✓ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التصور الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05
- ✓ H1:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التصور الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الثالثة، فرض عدمي(صفري) H0 وفرض بديل H1 كما يلي:

- ✓ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى
- ✓ الدلالة a<=0.05
- ✓ H1:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05

ونضع فرضين للفرضية الفرعية الرابعة، فرض عدمي(صفري) H0 وفرض بديل H1 كما يلي:

- ✓ H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى
- ✓ الدلالة a<=0.05
- ✓ H1:يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بناء ثقافة تنظيمية فاعلة والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05

الجدول رقم (22_03) : اختبار الانحدار الخطري المتعدد لعلاقة الشخصية الاستراتيجية والممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية فاعلة بالسلوك الابداعي

المتغير التابع : السلوك الإبداعي									
	المعامل B	المعامل المعياري BETA	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	قيمة F	SIG	VIF
الثابت	0.328	/	0.429	0.673		/	5.850	0.006	/
الشخصية الاستراتجية	0.667	0.610	1.651	0.117	0.508	0.713			4.711

الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي	0.194	0.174	0.485	0.634					4.473
التغيير الاستراتيجي	-0.140	-0.173	-0.918	0.371					1.219
بناء ثقافة تنظيمية فاعلة	0.667	0.610	1.651	0.117					4.711

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة	مستوى الدلالة
الانحدار	10.063	03	3.354	5.850	0.006
البواقي	9.747	17	0.573		
المجموع	19.810	20	/		

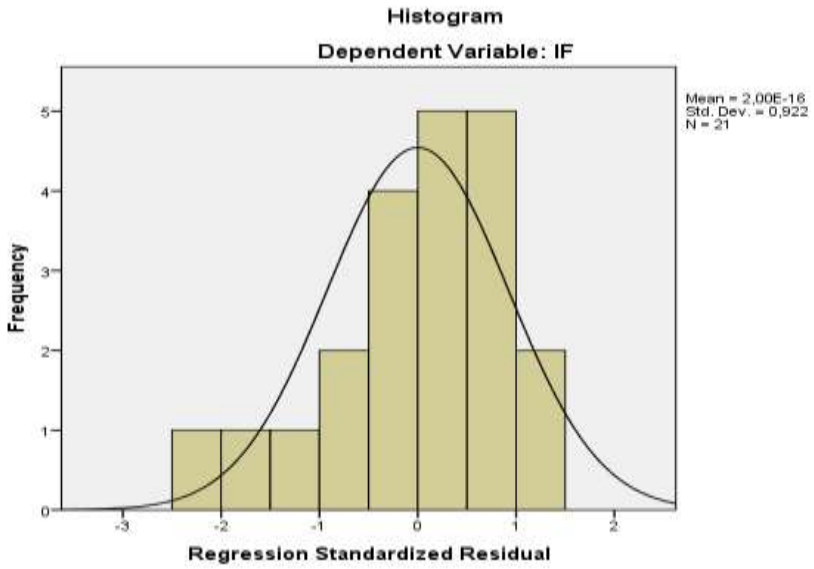
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التعليق :الثابت يمثل درجة السلوك الإبداعي في حالة ثبات الشخصية الاستراتيجية، الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، التغيير الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية فاعلة وفي هذه الحالة فإن مستوى السلوك الإبداعي في حالة عدم وجود الشخصية الاستراتيجية، الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي هو 0.328 ، كما بلغت قيمة معامل انحدار الشخصية الاستراتيجية ب 0.667 (B=0667) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الشخصية الاستراتيجية تؤدي إلى الزيادة في السلوك الإبداعي بقيمة% 66.7 ، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للشخصية الاستراتيجية على السلوك الإبداعي لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.117 عند مستوى المعنوية 0.05 (0.117>0.05)

كما بلغت قيمة T المحسوبة 1.651 ، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي ب 0.194 (B=0.194) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي تؤدي إلى الزيادة في السلوك الإبداعي بقيمة% 19.4 ، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي على السلوك الإبداعي لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.634 عند مستوى المعنوية 0.05 (0.05<0.63) كما بلغت T المحسوبة 0.485، هذا وبلغت قيمة معامل انحدار التغيير الاستراتيجي ب 0.173- (B=-0.173) وهذا يدل على ان الزيادة بدرجةواحدة في التغيير الاستراتيجي تؤدي إلى النقصان في السلوك الإبداعي بقيمة 17.3% ، وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.371 عند مستوى المعنوية 0.05 (0.005<0.371) كما بلغت T المحسوبة 0.918-، هذاكما بلغت قيمة معامل انحدار بناء ثقافة تنظيمية فاعلة ب 0.667 (B=0667) وهذا يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في بناء ثقافة تنظيمية فاعلة يؤدي إلى الزيادة في السلوك الإبداعي بقيمة% 66.7 ، وهذا يعبر على أنه هناك تأثير طردي موجب للثقافة التنظيمية على السلوك الإبداعي لأن إشارة هذا المعامل موجبة وهو غير دال إحصائيا لأن قيمة الدلالة الاحتمالية ل T المحسوبة قدرت ب 0.117 عند مستوى المعنوية 0.05 (0.05<0.117) كما بلغت قيمة T المحسوبة 1.651.

وقد بلغ معامل التحديد قيمة 0.508 (R^2=0.508) أي أن 50.8% من التغيرات في السلوك الإبداعي ناتجة عن التغير في الشخصية الاستراتيجية، الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي وبناء ثقافة تنظيمية فاعلة وهي درجة تأثير متوسطة، أي هناك وجود تأثير موجب دال إحصائيا للحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين حيث أنه كلما تحسنت مستويات الشخصية الاستراتيجية، الممارسات المرتبطة بالتهور الاستراتيجي والتغيير الاستراتيجي وهي درجة تأثير متوسطة تحسن مستوى السلوك الإبداعي، الذي يدل على أن المتغير المستقل المدرج في النموذج يفسر تقريبا نصف التغيرات الحاصلة في المتغير التابع ، أما النسبة الباقية فتعود لعوامل أخرى خارج النموذج، هذا وبواقي النموذج تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

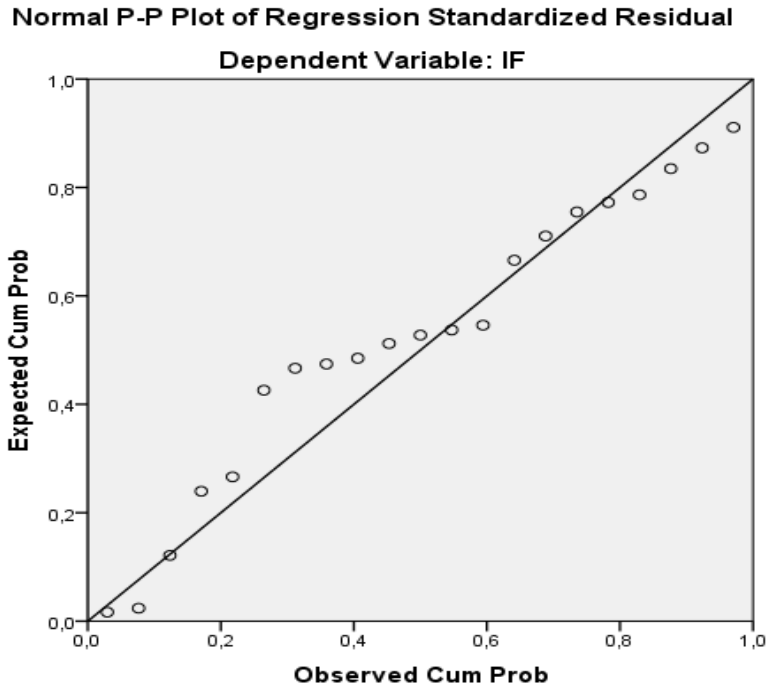
الشكل رقم (09_03) : توزيع بواقي النموذج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

هذا وتباين بواقي النموذج متجانس وهو ما تثبته النتائج في الشكل التالي:

الشكل رقم 08_03): تباين بواقي النموذج



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

حيث أن القيم كلها تقترب من الخط الموضح.

هذا واختبار MAHAL.DISTANCE يثبت عدم احتواء البيانات على قيم متطرفة نظرا لأن كل قيمها أقل من . 15 كما يظهره الجدول الموالي:

الجدول (23_03) : اختبار MAHAL.DISTANCE

	القيمة الدنيا	القيمة العظمى
Mahal.Distance	0.188	10.360

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

مجموع التباين قدر ب 19.810 ويعود لمصدرين هما التباين في مختلف أبعاد القيادة الاستراتيجية وقيمته 10.063 والتباين في البواقي وقيمته 9.747 وهذا يظهر جليا أن هناك تأثير قوي لأبعاد القيادة الاستراتيجية على السلوك التنظيمي.

بلغت درجة الارتباط 0.713 بين مختلف أبعاد القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي وهي قيمة مرتفعة ودالة إحصائيا مما يوضح وجود علاقة قوية بين هذين المتغيرين لأن معامل الارتباط أكبر من 0.7 حيث:

- إذا كان $0.3<R$ فإن الارتباط ضعيف.
- إذا كان $0.7>R<0.3$ فإن الارتباط متوسط.
- إذا كان $0.7<R$ فإن الارتباط قوي.

كل هذا يعني رفض الفرضيتان العدميتان H0 وقبول البديلان H1 القائلان :

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الشخصية الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة مستوى الدلالة a<=0.05
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التغيير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بناء ثقافة تنظيمية فاعلة والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a<=0.05

خلاصة الفصل

تبقى مؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمدية مجرد عينة اتخذناها من أجل تحليل نتائج الجانب النظري، فمن خلال هذا الفصل الذي أجريناه تم التعرف على مؤسسة محل الدراسة والإطار المنهجي لها في كيفية انجاز الاستبانة والتي تم توزيعها على العمال في المؤسسة، والتي تحتوي على محورين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي. كان هدفنا من هذا التحليل الإجابة عن اشكالية البحث التالية: ما هو دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية ؟ واختبار صحة الفرضيات بالاعتماد على المعالجة الاحصائية وفق برنامج SPSS باستعمال طريقة الفرضية العدمية والبديلة، وبعد أن قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات توصلنا في النهاية إلى صحة وقبول الفرضيات.

خاتمة عامة

خاتمة

وصلنا في نهاية البحث العلمي المتعلق بدور القيادة الإستراتيجية في تحفيز السلوك الإبداعي في المؤسسات الإقتصادية وهو ما فضلنا إختياره من بين الموضوعات لما لذلك من أهمية كبيرة في الفترة الراهنة التي أصبحت فيه القيادة الإستراتيجية عنصرا محوريا ومهما لدى المؤسسات الإقتصادية.

حاولنا قدر المستطاع تحليل وتفصيل دورها وتطبيق تلك المعايير في المؤسسات الإقتصادية منصفين فإن هناك بعض المعايير المدروسة على أرض الواقع وهناك اخرى لا يمنحها المسؤولون أي إهتمام ونحن ننشد الكمال في ذلك من أجل مواكبة ومسايرة الشركات العالمية المتطورة وتحقيق المنافسة المطلوبة.

نتائج الدراسة :

كما توصل بحثنا إلى مجموعة من النتائج وكانت أهمها:

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a=0.05؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الشخصية الاستراتيجية والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة
- ✓ a=0.05؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى
- ✓ الدلالة a=0.05 ؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات المرتبطة بالتغير الاستراتيجي والسلوك الإبداعي عند مستوى
- ✓ الدلالة a=0.05 ؛
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الممارسات المرتبطة ببناء ثقافة تنظيمية فاعلة والسلوك الإبداعي عند مستوى الدلالة a=0.05 ؛

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير الجنس؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير العمر؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية والسلوك الإبداعي كل على حدا تعزى لمتغير الخبرة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المستجوبين حول القيادة الاستراتيجية تعزى لمتغير الوظيفة؛

الاقتراحات:

وفي ضوء ما سبق نقترح جملة من التوصيات وهي كما يلي:

- ✓ الاهتمام بمستوى ممارسات القيادة الاستراتيجية في مؤسسة مطاحن قصر البخاري والعمل على رفع مستوى هذه الممارسات، وذلك لأثر القيادة الاستراتيجية في تحسين مستوى السلوك الابداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ الإستعانة بقادة إستراتيجين مبدعين ومن ذوات الكفاءة العالية؛
- ✓ انتهاج قيادة إستراتيجية بناءة ومتطورة؛
- ✓ ضرورة تزويد العاملين بمؤسسة مطاحن قصر البخاري بالمعلومات اللازمة حول القيادة الاستراتيجية وأهمية ممارستها في رفع كفاءة العاملين وتزويدهم بالخبرات والمهارات اللازمة؛
- ✓ العمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين المبدعين في مؤسسة مطاحن قصر البخاري، بحيث يساهم ذلك في اعطاءهم مساحة أكبر لممارسة الأساليب الإبداعية؛
- ✓ ضرورة العمل على وضع الرجل المناسب في المكانالمناسب، بحيث يتم مكافأة المبدعين من خلال تعيينهم في المناصب التي تحتاج إلى عاملين مبدعين.

الآفاق:

هناك الكثير من الجوانب التي يمكن أن يطبقها الباحثين والباحثات في تطبيق ومعرفة دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز السلوك الإبداعي في أبحاثهم العلمية ولم نتناول إلا القدر اليسير وربما يكون هناك قصور في بحثنا هذا ونحن بشر في النهاية وادعو الله أن يوفقنا ويوفق باحثين الجدد بعدنا في جميع ما يقدموه من معارف ومعلومات تساهم في تخطي السلبيات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية، وفيما يلي جملة من المجالات مرتبطة ببحثنا والتي يمكن أن تكون آفاق لبحوث أخرى، أهمها:

- ✓ أثر السلوك الإبداعي في تنافسية المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة؛
- ✓ أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الابداعي للعاملين؛
- ✓ القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي للمؤسسات؛
- ✓ القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية،
- ✓ أثر القيادة الاستراتيجية على أداء الموظفين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I. كتب

1 : آلاء عبد الموجود العاني، **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة**، الطبعة 1، قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، 2017.

2 : بطرس حلاق، **القيادة الادارية**، دون ذكر الطبعة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.

3 : شهيد هدى، **أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري**، دون ذكر الطبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2020.

4 : صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاشراف، الطبعة 1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019.

5 : عائشة فؤاد أبو شنب، **تنوع الثقافة التنظيمية عند اختيار وتعيين الموارد البشرية**، دون ذكر الطبعة، الدار العربية لعلوم الناشرون، 2016.

6 : عبد الباري دره، **الإدارة الحديثة_المفاهيم والعمليات**،الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الهلالية، عمان، الأردن، 1994.

7 : علي محمد السلمي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دون ذكر الطبعة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.

8 : العميان محمود سليمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دون ذكر الطبعة، دار وائل للنشر، 2002.

9 : مهديد فاطمة الزهراء، **الثقافة التنظيمية وعملية منع القرار بالمنظمات الأعمال**، زمزم الناشرون والموزعون، 2019.

II. أطروحات ومذكرات:

- **دكتوراه**

10 : اقطي جوهرة، **أثر القيادةالاستراتيجية على التشارك في المعرفة**، أطروحة دكتوراة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

11 : أيمن محمد فتحي عامر، **أثر الوعي بالعمليات الإبداعية والأسلوب الإبداعي في كفاءة حل المشكلات**، أطروحة دكتوارة في علم النفس، كلية الآداب، جامعة القاهرة، 2002.

12 : بشير بن شويحة، **اثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية تجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

13 : دوخ التجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراة، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2019.

- **ماجستير**

14 : اعقابة حنان، **دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة-1-، باتنة، 2017.

15 : درويش شهيناز، **أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية إبداع الموارد البشرية**_دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير،تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،.جامعة منتوري،قسنطينة، 2012.

16 : رامي ابراهيم، **ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.

17 : رائد علي عبد الكريم أبو ناموس، **فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة**، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.

18 : صفاء حسن محمد رضوان، **أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدرة المعرفة**_دراسة حالة وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.

19 : علاء فرحان طالب، عبد الحسين حسن حبيب، **دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الاداري**، رسالة ماجستير، تخصص علوم الادارة والأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2010.

20 : علي حميدي العامري، **دور القيادة الاستراتيجية والشفافية في محاربة الفساد الإداري**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة كربلاء، العراق، 2010.

21 : عمر هاجر عبد الرحيم محمدية، **أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الرق الأوسط، 2016.

22 : محمد حمد العبادلة، **القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق السلوك الإبداعي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

23 : محمد قاسم القيسي، **دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية**، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والادارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،جامعة الأقصى، فلسطين، 2015.

- **ماستر**

24 : أسماء حنيش، عالية قراط، **تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في المؤسسة**_دراسة ميدانية بكليات جامعة أدرار، مذكرة ماستر، تخصص تنظيم والعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018.

25 : بن تربح إبراهيم، **أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى العاملين**_دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

26 : بوخديمي نريمان، بورجوان سلمى، **استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017.

27 : خيرة شبيح، منال بن الذيب، **أثر القيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020.

28 : سارة غضاب، **أثر متغيرات البيئة الداخلية على عملية الابتكار**_دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2018.

29 : صابة ريمة، صابة هدى، **أثر توليد المعرفة في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد صديق بن يحي، جيجل، 2021.

30 : عبد الله ثاني محمد نذير، **القيادة الادارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، تخصص علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة السانية، وهران، 2009.

- **ليسانس**

31 : بوهنة زينب، بلهادي مريم، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية**، مذكرة ليسانس، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الحامعي مغنية، 2014.

III. مطبوعات

32 : رقام ليندة، **دروس في أسس إدارة الموارد البشرية**، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015.

33 : مجاهد طاهر، **محاضرات في القيادة الإدارية**، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

34 : نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية** ، تخصص اقتصاد النقل والخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر،باتنة، 2018.

IV. مجلات

35 : ابراهيم حناش الزهراني، **القيادة الاستراتيجية واثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي**، المجلة الدولية للأبحاث التربوية، المجلد 42، العدد 02، 2018.

36 : عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة**_رؤية مقترحة، المجلة العربية للادارة، مجلد 39، العدد 01، 2016.

37 : كريم أمينة، **مواصفات القيادة الاستراتيجية لدى اطارات مركب تكرير البترول**، المجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، الجزائر، 2020.

38 : محمد علوان،الإباع والابتكار ، مجلة رواد الأعمال، المجلد 16، العدد 66، جوان، 2021.

39 : مكيد علي، يحياوي فاطمة، **أثر استراتيجية التمكين في تنمية السلوك الإبداعي لرأس المال الفكري**، مجلة العالوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 14، 2015.

40 : يوسفي كمال، السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 01، 2018.

V. ملتقيات ومؤتمرات:

41 : صدوقي زروق، قبطان شوقي، **أهمية تفعيل المناخ التنظيمي الإبداعي في المؤسسة الجزائرية لدعم تنافسيتها في عصر العولمة والمنافسة**، الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011.

VI. الأنترنت:

42 : https://www.rowadalaamal.com

43 : https://hbrarabic.com

44 : https://hbraiabic.com

الملاحق

الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

المستوى : الثانية ماستر

التخصص : إدارة العمال

السادة : إطارات وموظفو المؤسسة في إطار البحث العلمي، يشرفني أن أتقدم لسيادتكم بهذه الاستمارة والمتعلقة بمضوع : دور القيادة الاستراتيجية في تحفيز السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة، وأعلمكم أن المعطيات والاجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية الكبرى وبالسرية التامة ولا تستخدم إلا في اغراض البحث العلمي، ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم.

ضع علامة (×) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

مصطلحات هامة :

- ✓ **القيادة الاستراتيجية** : القدرة على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتوجيه جهود الأفراد نحو رؤية استراتيجية واضحة ومحددة والعمل على احداث تغير استراتيجي يمكن من خلاله تحقيق سلوك إبداعي للعاملين.
- ✓ **السلوك الإبداعي** : يتمثل في تفكير الفرد بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة المدروسة من بين عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسة وعملياتها وهو ترجمة فعلية لأداء متميز مدعما بالأفعال والقدرات لتحقيق الفعل المبدع.

أولا : معلومات عامة

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

العمر : أقل من 30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 40-50 سنة ☐ 50 فأكثر ☐

الخبرة : أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 10-20 سنة ☐ 20 فأكثر ☐

الوظيفة : إطارات ☐ أعوان التحكم ☐

المحور الأول : القيادة الاستراتيجية

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : الشخصية الاستراتيجية						
1	الإدارة (مدير) تمتاز بالبلاغة والفصاحة في تعاملهم مع باقي الموظفين في المؤسسة					
2	تمتاز الإدارة (مدير) بالاستقامة بحيث تكون قدوة للموظفين في المؤسسة					
3	تمتاز الإدارة (مدير) بالقدرة على التأثير في الموظفين من أجل إنجاز مهامهم					
4	تمتلك الإدارة (مدير) مهارة التجاوب بين المؤسسة والبيئة المحيطة					
5	تتمتع الإدارة (المدير) بشخصية تتسم بالحسم والالزام					
ثانيا : التصور الاستراتيجي						
6	الإدارة (مدير) تساعد كافة الموظفين على فهم واستيعاب رؤية مستقبلية					
7	الإدارة (مدير) تزرع الثقة لدى الموظفين بإمكانية تحقيق أهداف المؤسسة					
8	الإدارة (مدير) تستفيد من تجارب المؤسسات المحلية والدولية الناجحة في تحديد التوجه الاستراتيجي					
9	الإدارة (مدير) دائما تشرك العاملين في صيغة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة					
10	الإدارة (مدير) تتصف بالمرونة في تحديد التوجهات المستقبلية التي تطمح في الوصول إليه					
ثالثا : التغير الاستراتيجي						
11	تسعى الإدارة (مدير) لأن يكون لها دور فعال وواضح في انجاز المهام في أقل وقت ممكن					

12	تشجع الإدارة (مدير) المبادرات الهادفة لخلق جو يقوم على أساس العمل بطريقة إبداعية					
13	تعمل الإدارة (مدير) على تنمية مواردها البشرية والمادية من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في محيطها					
14	تعمل الإدارة (مدير) على تطوير طرق العمل فيها بشكل مستمر يتلاءم مع التغيرات الحاصلة					

المحور الثاني : محور السلوك الإبداعي

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : الاعتراف الوجودي						
1	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرار ويفسح لي المجال لتقديم مقترحاتي وأرائي					
2	تؤمن الإدارة بقدراتنا وتتقبل الأفكار والمقترحات والانتقادات التي نقدمها ةتستمع إلينا باستمرار					
3	العمل في المؤسسة محفز على التعلم والتطور ومشجع على اكتساب أساليب جديدة في العمل					
4	لا تتأخر الإدارة في إعلامنا بكل ما هو جديد حول طرق العمل وتنظيمه والتكنولوجيا الحديثة وتشجيعنا على تعلمها والتحكم فيها					
5	توفر لنا المؤسسة الوسائل والامكانيات اللازمة التي تساعدنا على أداء مهامنا الوظيفية بكل سهولة					
6	نتلقى الاعتراف والتشجيع والمكافأة على المجهودات التي نبذلها والأفكار الجديدة التي نقترحها					
ثانيا : الاعتراف بالمثابرة في العمل						
7	أشعر بالحماية والأمان عندما أحاول تجريب طرق عمل جديدة أو تغيير طرق العمل الموجودة					
8	تؤمن الإدارة بأهمية التسامح مع الأخطاء الناتجةعن تجريب					

	طرق جديدة في العمل وتعتبر ذلك مؤشرا إيجابيا					
9	تشجعني الإدارة وتدعمني في تجريب طرق عمل جديدة واستثمار أفكار غير مألوفة حتى وإن كانت تحمل المخاطر وقد تسبب تكاليف إضافية					
10	هناك توافق بين العمل المطلوب من العامل وقدرته على انجازه					