



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجاربه

العنوان:

تأثير القيادة الابداعية ودورها في تفعيل فرق العمال لدى العاملين
في مؤسسة سونلغاز بالوادي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في تخصص ادارة اعمال

إشراف الأستاذ:

د. بن عيسى ريم

إعداد الطلبة :

- عبد المهمين رضواني

- لخضر حمادي

- بوعقال عثمان

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الصفة	الجامعة	الصفة
د. ربيع بوصبيح العايش	أستاذ مساعد أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د. بن عيسى ريم	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
د. عدائكة اسماء	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مساعد مشرف
د. عدنان محريق	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : (1440 - 1441 هـ / 2019-2020 م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

(سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ رَقْمَ 85).

التشكرات

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل والذي نحمده
كثيرا ونشكر فضله على نعمه والتي كللت جهدنا وأعانتنا بتوفيق من عنده لإنجاز هذا العمل
أما بعد

يقتضنا الواجب والوفاء والإخلاص أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان بعد الله تعالى
إلى من مد يد العون لنا بعلمه و نصحه وساهم في إتمام هذه الرسالة والمشرفة على هذا
العمل

كما أخص الشكر والتقدير إلى كل من علمنا حرفا وساهم في أن نصل إلى هذا اليوم.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
الصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير الأنام محمد عليه أفضل الصلاة و
أزكى السلام
أما بعد:
أهدي هذا العمل إلى الذي لا تطيب اللحظات إلا بذكره و شكره و تطيب الآخرة إلا
بعفوه و هو الله عز وجل
و إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة و نور العالمين سيدنا محمد عليه
الصلاة و السلام
إلى من هما منبع الحب و الحنان و وهبهما الله الوقار اللذان غرسا في قلبي حب العلم
و المعرفة منذ نعومة الاظفار الذي أرجو من الله أن يمد في عمرهما والديا
إلى منبع الأنس و المحبة أخوتي
و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع دور تأثير القيادة الابداعية ودورها في تفعيل فرق العمال، ولقد تم اختبار هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالوادي.

وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين مكونة من (30) موظف،. حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف الموظفين في المؤسسة المبحوثة، وذلك على اختلاف مستوياتهم العلمية وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- مستوى إدراك كل من القيادة الابداعية وفرق العمل كان متوسط لدى أفراد عينة الدراسة.
 - توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) فإنه هناك علاقة تأثير بين الابعاد (الاصاله) وبين فرق العمل
 - ليس هناك علاقة تأثير بين الابعاد (بعد الحساسية بالمشكلات والطلاقة والمرونة) وفرق العمل
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بعد الاصاله على فرق العمل بمؤسسة سونلغاز.
- **الكلمات المفتاحية:** القيادة الابداعية، فرق العمل ، سونلغاز، مدينة الوادي.

Summary of the study:

This study addressed the role of the influence of creative leadership and its role in activating workers' teams, and this study was tested at the Sounlgaz Foundation in the Valley.

The study was applied to a sample of staff consisting of (30) employees. The study used the questionnaire as a major tool for collecting information and data as well as interviews, and the questionnaire was randomly distributed to the various staff members of the research institution, at different levels of science, and the study concluded with a set of results, the most important of which are:

The level of awareness of both creative leadership and teams was average among the sample members of the study.

-There is a positive correlation relationship of statistical significance at a moral level ($\alpha \leq 0.05$) there is an effect relationship between dimensions (authenticity) and between teams

-There is no effect relationship between dimensions (after allergies to problems, fluency and flexibility) and teams

-There is a statistically significant effect after authenticity on the teams of The Sounlgaz Foundation.

•Keywords: Creative Leadership, Teams, Sounlgaz, Valley City.

الصفحة	فهرس المحتويات
I	السمة
II	الشكر والتقدير
III	إهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ م	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: المرتكزات الفكرية للقيادة الابداعية
17	المطلب الأول: مفهومها وخصائصها
18	المطلب الثاني: أهميتها ومهاراتها الأساسية
22	المطلب الثالث: سماتها ومتطلباتها وأدواتها
المبحث الثاني: المرتكزات الفكرية لفرق العمل	
27	المطلب الأول: مفهوم فرق العمل ومقوماتها
29	المطلب الثاني: أنواعها ومنافعها
33	المطلب الثالث: أسس بناء فرق العمل وعلاقتها بالقيادة الإبداعية
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة	
41	تمهيد
المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها	
42	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
47	المطلب الثاني: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة
المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة	
53	المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
60	المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة
72	المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
76	خلاصة الفصل الثاني
79	خاتمة عامة
82	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	يمثل الفرق بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة	جدول رقم (01)
45	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	الجدول رقم(02)
46	المتوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها	الجدول رقم (03)
47	المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها	الجدول رقم(04):
50	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	الجدول رقم (05)
50	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	الجدول رقم(06):
52	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	الجدول رقم(07):
52	معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة	الجدول رقم (08):
54	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الجدول رقم (09):
55	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول رقم(10):
56	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (11):
57	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	الجدول رقم (12):
58	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (13):
59	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	الجدول رقم (14):
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعدها الحساسية بالمشكلات	الجدول رقم (15):
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعدها الطلاقة	الجدول رقم (16):
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعدها المرونة	الجدول رقم (17):
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعدها الاصاله	الجدول رقم (18):
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير فرق العمل	الجدول رقم (19):
72	قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين القيادة الابداعية و فرق العمل	الجدول رقم(20)
73	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد القيادة الابداعية مجتمعة على فرق العمل مجتمعة.	الجدول رقم(21):
74	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد القيادة الابداعية مجتمعة على فرق العمل لعاقلين مجتمعة.	الجدول(22):

فهُوس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
54	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الشكل رقم 01
55	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الشكل رقم 02
56	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم 03
57	توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات	الشكل رقم 04
58	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم 05
59	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	الشكل رقم 06

المقدمة

مقدمة عامة

في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب اعمالها وتعقدتها اصبحت الحاجة ملحة لاحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة ادارية مبدعة وواعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتفعيل افضل مستوى من الانجاز.

ويعتبر موضوع القيادة من اكثر المواضيع التي كتب عنها وبحث فيها في مجال الادارة واكثرها اثاره للجدل، فهي تمثل احدى وظائف التدبير والتي تميز المدير الكفؤ والمبدع عن غيره، وغالبا ما يعزى تقدم اية منظمة او فشلها في تفعيل اهدافها الى كفاءة وابداع قيادتها او عدم كفاءتها، ويعتد القاعده الكفويين والمبدعين سلعة نادرة، ويعود سبب هذا الاعتبار الى ما تعمل القادة عليه في سبيل تفعيل الكثير من الانجازات التي من شأنها ان تؤدي الى تفوق وتطور المنظمات، وحتى التكنولوجيا المتقدمة ليست كافية بدون قيادة ادارية مبدعة تعمل من اجل خلق التفاعل الايجابي في بيئة المنظمة.

وتعتبر عملية بناء الفريق من أهم الأساليب المتبعة في عملية تنمية المنظمة والتي شاع استخدامها في أواخر القرن العشرين. حيث كان من أهم أسباب تبني هذا الأسلوب الإداري الحديث هو فشل الأساليب الإدارية البيروقراطية المبنية على الهرمية وتمركز السلطة والانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود والنمطية في العمل، والبعد عن الابتكار والتجديد والمشاركة والسرعة في الانجاز وهذا ما توفره فرق العمل الفعالة، ففريق العمل الناجح يتميز بخصائص أهمها الفهم المشترك والاتفاق المتبادل والإدراك الكامل للمهام الرئيسية بالمنظمة، وتوفير فرصة الاتصالات المفتوحة لتبادل الأفكار والحقائق ووجهات النظر وتوفير الثقة المتبادلة والدعم المتبادل وضبط الخلافات وتهيئة السبل لدراسة وحل المشاكل المشتركة ووضع خطط فعالة لتحسين الأداء.

نظرا لأهمية دور القيادة الابداعية للمنظمة في تفعيل فرق العمل فان هذا البحث يثير التساؤلات التالية:

الاشكالية الرئيسية: ما هو مستوى القيادة الابداعية، وما اثر ذلك على تفعيل فرق العمال في مؤسسة سونلغاز بالوادى؟

وتتفرع من الاشكالية الرئيسية الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالقيادة و كفسلفة ادارية وفق المنهجين الاسلامي و الغربي؟
- ما المقصود بالقيادة الابداعية وما مدى أهميتها؟
- ما المقصود تفعيل فرق العمل و ما مدى أهميتها؟
- ما هي الركائز الأساسية القيادة الابداعية ؟
- ماهي مستويات و مبادئ القيادة الابداعية ؟
- ما أنواع فرق العمال و دوافع دراسته؟
- ما هي الركائز الأساسية لفرق العمال ؟
- هل هناك أثر للالتزام القيادة الابداعية بأبعادها مجتمعة على عمليات تفعيل فرق العمال ؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية سوف نسعى الى اثبات أو نفي صحة الفرضيات التالية:

❖ أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى القيادة الابداعية مجتمعة و تفعيل فرق العمال.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى القيادة الابداعية بأبعاده مستقلة و تفعيل فرق العمال.

❖ ثانيا: الفرضيات الفرعية

● الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى الحساسية بالمشكلات و تفعيل فرق العمل.

● الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى الطلاقة و تفعيل فرق العمل.

● الفرضية الفرعية الثالثة:

● لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى المرونة و تفعيل فرق العمل.

● الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى الاصاله و تفعيل فرق العمل.

اهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من اعتبار فرق العمل أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتعامل مع معطيات العمل اليومية، ومن الوسائل الفعالة في إيجاد جو تنظيمي باعث للتجديد والابتكار ولاسيما في قطاع الخدمات الذي ما زال يعاني في بعض قطاعاته من البيروقراطية والجمود والروتين.

ففي الماضي كان الاهتمام الأول بالرجية سواء عمل الموظفون يجد أم لم يعملوا أما في الوقت الحالي فيجب أن تركز الإدارة على مدى جدية الناس في العمل، وتأثرهم بالعوامل الاجتماعية المتمثلة في دعم الإدارة وقدرة العاملين على التحكم في ظروف عملهم وما إلى ذلك. فعملية بناء الفريق عملية أساسية في عمل أي مؤسسة فعالة، وضرورة لزيادة الإنتاجية بها، ذلك أن المنظمات تقوم على العمل في جماعات أو فرق، وقد تكون جماعة عائلية (Family Group) تضم الرئيس ومرؤوسيه وقد تكون جماعة تتكون من مديرين من نفس

المستوى الإداري، وقد تكون جماعة فنية أنيط بها مهمة وضع تصميم لنموذج لإنتاج جديد وقد تكون الجماعة مؤقتة أو دائمة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها أيضا من:

- زيادة المعارف الخاصة بموضوع القيادة الابداعية وفرق العمل اللذان يعتبران من المواضيع المهمة و الحديثة في الوقت الحالي.
- محاولة التعرف على القيادة الابداعية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- محاولة التعرف على فرق العمل واستكشاف مرتكزاتها.
- التعرف على العوامل المؤدية ابداع فرق العمل.

أهداف الدراسة:

- بناء على تحديد المشكلة موضوع الدراسة، و الفرضيات الأساسية، فان الغرض من بحثنا هذا هو محاولة تفعيل جملة من الأهداف التي يمكن ايجاز أهمها في ما يلي:
- محاولة التعمق لفهم موضوع القيادة الابداعية و كذلك بالنسبة لإدارة فرق العمل، وتسليط الضوء على كل المفاهيم المرتبطة بهما.
 - تقديم اطار نظري لموضوع القيادة الابداعية , و فرق العمل.
 - ابراز دور كل من المدير و المنظمة والفرد في دعم فرق العمل بالمنظمة.
 - التعريف بمدى أهمية فرق العمل و تأثيرها بمستوى القيادة الابداعية لدى كل من المدير و الموظفين.
 - التركيز على تقديم توصيات لتطوير و تبني قيادة ابداعية اللازمة من أجل ادارة فرق العمل.

مبررات و دوافع اختيار الموضوع:

هناك العديد من المواضيع المتعلقة بتخصص ادارة الأعمال، و التي كان من الممكن اختيارها للدراسة، ولكن تم ترجيح كفة هذا الموضوع فتم اختياره و ذلك لدوافع موضوعية و أخرى شخصية ذاتية.

❖ أولاً: الدوافع الشخصية

- الموضوع يندرج ضمن اختصاصنا مما يعطينا حافز أكبر لمناقشته.
- الميول الشخصي لدراسة هذا الموضوع و التعمق فيه لفهم المعالم الأساسية المكونة لمتغيراته.
- الرغبة و الفضول في معرفة كيفية تأثير عمل الجماعة، المدير و المنظمة ككل واحد الملتمزمين بالقيادة. محسدة على أرض الواقع.

❖ ثانياً: الدوافع الموضوعية

- الأهمية البالغة لهذا الموضوع في الحياة اليومية للفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً.
- تزايد حاجة المنظمات في الجزائر على اختلافها بالوقت الحاضر الى اصلاح اداري يمس كل الجوانب فيها من بينها القيادة الابداعية و وفرق العمل و ادارته بفعالية.
- التعرف على أثر القيادة الابداعية على تفعيل فرق العمال.
- التعرف أكثر على كيفية تفعيل فرق العمل.

المنهج المستخدم في البحث:

استعملنا المنهج الوصفي التحليلي و هذا في الجانب النظري، للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالقيادة الابداعية، و كذا الاطار النظري المتعلق بتفعيل فرق العمال، وفي الجانب التطبيقي استخدمنا المنهج الوصفي من خلال المسح الشامل لأجل تدعيم الدراسة النظرية بإحصائيات كمية تساعد على فهم و استخراج النتائج.

مصادر الحصول على البيانات و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة فإننا اعتمدنا على مجموعة من المصادر و الأدوات المساعدة على ذلك أهمها:

- المسح المكتبي الذي كان الهدف الأساسي منه هو الوقوف على ما تناولته المصادر و المراجع العربية و الأجنبية الجديدة كانت او القديمة في صياغة الموضوع محل الدراسة.

- المصادر الأخر للبيانات و المعلومات مثل: المجلات العلمية، المقالات والدراسات السابقة.
- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة سونلغاز بالوادي، اعتمدنا فيها على الاستبيان كأحد أدوات العمل و الدراسة، حيث صممناه وفق مقياس ليكارت الحماسي وقمنا بتوزيعه بغية الحصول على البيانات، والاعتماد على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " في اجراء العديد من الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة بالموضوع و أيضا برنامج EXCEL اللذان ساعدانا بشكل كبير في اجراء الاختبارات و الحسابات.

حدود الدراسة:

يمكن تمثيل مجال الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بيان مدى تأثير القيادة الابداعية ودورها في تفعيل فرق العمال لدى العاملين من وجهة نظر الموظفين.
- الحدود المكانية: قمنا بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالوادي.
- الحدود البشرية: قمنا بتوزيع استمارة الاستبانة على مؤسسة سونلغاز بالوادي في كل المستويات الادارية.
- الحدود الزمانية: تم اجراء هذه الدراسة ابتداء من 22 جويلية 2020 تم استرجاعها في 28 جويلية 2020.

صعوبات الدراسة:

تركزت الصعوبات التي واجهتنا أثناء اعدادنا للدراسة في ما يلي:

- نقص دراسات سابقة عاجلت موضوعنا من قبل.
- صعوبة تفهم بعض المنظمات التي كنا نسعى لإجراء الدراسة فيها لموضوعنا و الهدف منه.
- تخوف المنظمات من اعطاء المعلومات، حيث بينا لهم أن المعلومات التي نريدها تستخدم في البحث العلمي فقط و هي معلومات عامة لا تمس المنظمة أو أهدافها أو استراتيجيتها التنافسية.

الدراسات السابقة:

هناك دراسات تطرقت لموضوع القيادة الابداعية و أخرى تطرقت لموضوع تفعيل فرق العمال كل على حدا ولم يتم العثور على دراسات تطرقت للمتغيرين معا و سنبرز هذه الدراسات من خلال موضوعها و من قام بها و كذا السنة التي أجريت فيها و الأهم من ذلك ذكر الباحث الذي قام بها، من أجل الاستفادة منها في مختلف المراحل من نظري و تطبيقي و كذا بناء أداة الدراسة و تطويرها بكل الأبعاد و المحاور الرئيسية، و هذه الدراسات موزعة على المتغيرين:

الدراسات المتعلقة بالقيادة الابداعية:

دراسة ادم (2016) بعنوان " القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات - دراسة حالة الشركة السـودانية لتوزيع الكهـربـاء. " هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الاستراتيجي للمنظمات والتعرف إلى أثر (الإبداع، والمثابرة، والمبادرة، وحساسية القائد على الأداء الاستراتيجي للمنظمات)وفي سبيل هذه الغاية قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة طبقية عشوائية قوامها (120) من المديرين ورؤساء الأقسام بالشركة السـودانية، مستخدما المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- هنالك علاقة إيجابية بين الإبداع والأداء الاستراتيجي للمنظمات.
- وأن هناك علاقة إيجابية بين المثابرة والأداء الاستراتيجي للمنظمات.
- وجود علاقة إيجابية بين المبادرة والأداء الاستراتيجي للمنظمات.
- وأيضا هنالك علاقة إيجابية بين حساسية القائد للمشكلات والأداء الاستراتيجي للمنظمات.

2- دراسة الرشيدى (2015) بعنوان " مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية مدينة حائل، القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات".

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى مديرات المدارس الثانوية،

ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمات مدينة حائل، والتعرف إلى أثر مهارات القيادة الإبداعية لدى المديرات في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات. والتعرف إلى الفروق بين تقديرات مديرات المدارس الثانوية لمستوى ممارستهن لمهارات القيادة الإبداعية، وفي سبيل هذه الغاية قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة طبقية عشوائية قوامها (280) مصنفة إلى مديرة مدرسة و معلمة للمرحلة الثانوية، مستخدما المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- أن مستوى ممارسة مديرات المدارس الثانوية في مدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية بشكل عام وفي المجالات الأربعة جاء ضمن مستوى الممارسة العالي.
- وأن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بشكل عام وفي المجالات الأربعة جاء ضمن مستوى السلوك العالي.
- أكثر مهارات القيادة الإبداعية تأثيرا في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بشكل عام هي مهارة المبادرة، تليها مهارة المثابرة، ثم مهارة الحساسية للمشكلات وأخيرا مهارة الأصالة.

3- دراسة صالح وباني (2015) بعنوان "القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها."

هدفت الدراسة التعرف إلى إبراز واقع القيادة الإبداعية، وكذلك الكشف عن طبيعة إدارة المعرفة في جامعة الكوفة فيما إذا كان هناك نمط سينسجم مع توجيهات الدولة في ظل الظروف الراهنة والتي تتطلب سلوكا قياديا مبدعا يساهم بصورة مباشرة في زيادة معدلات الأداء، وفي سبيل هذه الغاية قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة طبقية عشوائية قوامها (100) من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، مستخدما المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- أن هناك قيادات واعية ومهتمة بتطبيق إدارة المعرفة ومشجعة لتبادل المعلومات بين الأفراد العاملين.

• وأيضاً توفير بنية معلوماتية حول واقع الخدمات الحالية وتوقعات التوسع فيها وفقاً لاحتياجات الأفراد فيها.

• تبذل الجامعة جهوداً لتفعيل التنمية والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة إلى الأفراد من خلال توفير بيئة مناسبة.

4- دراسة الزهراني (2013) بعنوان " القيادة الإبداعية للمديرات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات. "

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية للمديرات والالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهن، وفي سبيل هذه الغاية قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة طبقية عشوائية قوامها (345) مصنفة مديرة ومعلمة، مستخدماً المنهج الوصفي المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

• بلغت درجة ممارسة مديرات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة للقيادة الإبداعية من وجهة نظرهن درجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) والانحراف المعياري 0.58.

• وبلغت درجة الالتزام التنظيمي لمعلمات دور رياض الأطفال الأهلية بمدينة مكة المكرمة من وجه نظرهن درجة عالية جداً، حيث بلغت المتوسط الحسابي (4.30) والانحراف المعياري 0.33.

5- دراسة السلمي (2012) بعنوان " القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة".

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديري ومعلمي تلك المدارس، وفي سبيل هذه الغاية قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة طبقية عشوائية قوامها (343) مديراً ومعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة، مستخدماً المنهج الوصفي المسحي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- تمارس القيادة الإبداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديرها ومعلميها.
- المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديرها ومعلميها كان بدرجة عالية في بُعدي الانتماء والترعة الإنسانية وبدرجة متوسطة في بُعدي التركيز على الإنتاجية والإعاقة.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الإبداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

6- دراسة الغامدي (2012) بعنوان: "درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة

الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة".

هدفت الدراسة التعرف إلى درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية

كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي

وصممت استبانة كأداة لتفعيل أهداف الدراسة، و تكون مجتمع الدراسة من جميع القادة

الأكاديميون (العمداء ووكلاء العمداء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة)

والبالغ عددهم (436) قياديا وتكونت عينة الدراسة من (250) قياديا من القادة الأكاديميين 60 بجامعة

الباحة، حيث إن عينة الدراسة من الذكور بلغت (177) قياديا، أما عينة القادة من الإناث بلغت 73.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

- أن المستوى الإجمالي لدرجة ممارسة أبعاد الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة كانت بدرجة قليلة، وكانت الأبعاد للممارسة هي بُعد الطلاقة يليه بُعد المثابرة ثم بُعد المرونة يليه بُعد الأصالة يليه بُعد الحساسية للمشكلات يليه بُعد المبادرة، وأخير بُعد الطرافة والغرابة.

• توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الممارسة العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير العمل الحالي لصالح الذين عملهم رئيس قسم ومتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين عدد سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات.

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الممارسة

العملية للقيادة الإبداعية لدى القادة الأكاديميين بجامعة الباحة من وجهة نظر أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس ومتغير الدرجة العلمية ومتغير نوع الكلية.

7- دراسة القرشي (2004) بعنوان: "القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية." "

هدفت الدراسة التعرف إلى طبيعة القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر ورصد واقع القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية، وفي سبيل هذه الغاية قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة "الاستبانة" على عينة طبقية عشوائية قوامها (439) من القيادات الأكاديمية، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

• جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة.

• وأيضاً جميع أبعاد المناخ التنظيمي تُمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة. 61

**الدراسات الأجنبية:

دراسة Svejnova 2018 بعنوان: "The role of creative leadership in

social impact" دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي "

هدفت الدراسة التعرف إلى دور القيادة الإبداعية في التأثير الاجتماعي ولتفعيل أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، شركة معمارية لنموذج الإسكان الاجتماعي الجديد، وتم جمع بيانات الدراسة

باستخدام الاستبانة تم بناؤها من قبل الباحث، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية: تحليل التباين الأحادي واختيار معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج، أهمها:

توسع مفهوم القيادة الإبداعية إلى سياق التغيير الاجتماعي كما أنه يزيد من فهم الصناعات الإبداعية من خلال اقتراح غرض اجتماعي باعتباره محركاً متميزاً ومفتوحاً للابتكار ومصدراً مختلفاً للموازنة، بالإضافة إلى وجود حدود مهمة للبحث في الصناعات الإبداعية وممارستها.

الدراسات المتعلقة بفرق العمال:

-دراسة السعودي 2013 بعنوان: "أثر تمكين فرق العمل في تعزيز بالمستشفيات الأردنية"دراسة حالة مستشفى الإسراء".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تمكين فرق العمل في تعزيز بالمستشفيات الأردنية "دراسة

حالة مستشفى الإسراء"، حيث استخدمت المنهج الوصفي وقد تمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في مستشفى الإسراء واعتمدت الدراسة على عينة المس الشامل لجميع فرق العمل في المستشفى والبالغ عددها (17) فريق ويتراوح عدد أعضاء الفريق من (3-7) أعضاء، وبلغ عدد أعضاء العينة (113) عضواً. وقد كانت الاستبانة هي الأداة في جم البيانات المحصلة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:

- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تمكين فرق العمل مرتفع في المستشفى.
 - أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء فرق العمل مرتفع في المستشفى.
 - بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 1.15$) لتمكين فرق العمل (النفوذ، الاستقلالية، الأثر) في أدائها في مستشفى الإسراء.
- كما نتج عن الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ما يلي:

- العمل على تعزيز تطبيق معايير الجودة الشاملة في العمل الصحي لدى أعضاء فرق العمل في المستشفيات

- تعزيز القيم التنظيمية ذات العلاقة لدى أعضاء فرق العمل الصحية والإدارية، وبما يحقق التوافق والانسجام من قيمهم الشخصية، وبيان أهمية دورهم في تفعيل أهداف المستشفيات.
- تفويض الصلاحيات لأعضاء فرق العمل وتوفير فرص إنجاز أعمال الفريق دون الحاجة لإبلاغ الإدارة، أو أخذ موافقتها.
- العمل على تبني فلسفة تبادل الخبرات بين فرق العمل في المستشفيات بشكل عام للخروج برؤية واضحة وشاملة ولاسيما تلك الفرق ذات طبيعة العمل المشابهة.
- العمل على تنمية مهارات أعضاء فرق العمل في المجال المعرفي والسلوكي، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحو العمل الصحي، مما يعزز دافعيتهم وقدرتهم على خدمة المرضى.
- استثمار القدرات الفردية لأعضاء الفريق ومواهبهم الإبداعية والذي ينعكس إيجاباً على أدائهم أعمالهم بكفاءة وفاعلية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- بناء فكرة الدراسة من خلال التركيز على الموضوع المراد دراسته و بناء الاطار النظري.
- التعريف بمصطلحات الدراسة.
- اختيار منهج الدراسة و الأداة المناسبة لدراستنا.
- الاستفادة أيضا من ناحية اختيار عينة الدراسة و تحديدها.
- تحديد الأساليب الاحصائية المناسبة.
- بناء الاستبانة و صياغة الفقرات و تطويرها.
- عرض و مناقشة نتائج الدراسة و تفسيرها و تقديم التوصيات و المقترحات.

تقسيمات البحث و محتوياته:

من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول و كل فصل يحتوي على ثلاثة مباحث و كل مبحث يحتوي على ثلاثة أو أربعة مطالب. حيث نحاول من خلالها الامام بكل الجوانب (النظرية والتطبيقية) في ضوء أهداف و فروض الدراسة كالآتي:

- في الفصل الأول سنقوم من خلاله بدراسة القيادة الابداعية تحت عنوان "الاطار المفاهيمي و العلمي للقيادة الابداعية "
- في الفصل الثاني سنقوم بدراسة تفعيل فرق العمال تحت عنوان "الاطار المفاهيمي "
- أما الفصل الثالث فكان خاصا بالدراسة التطبيقية و جاء بعنوان " دراسة ميدانية القيادة الابداعية ودورها في تفعيل فرق العمال لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بالوادي " و قد اختيرت مؤسسة سونلغاز بالوادي لإجراء هذه الدراسة. و احتوى هذا الفصل على ثلاثة مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول الى طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية اجرائها من خلال تقديم عام للمؤسسة المبحوثة، أما في المبحث الثاني المنهج و النموذج و أداة الدراسة و كذلك مجتمع و عينة الدراسة ثم يليه التطرق الى الأساليب الاحصائية المعتمدة في التحليل من خلال تعريفها و المفاهيم الاحصائية المستخدمة في الدراسة، اما في المبحث الثالث فقد تمت الدراسة الميدانية و مناقشتها من خلال التطرق الى اتساق و ثبات الدراسة يليه الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة و اخيرا اختبار فرضيات الدراسة الميدانية مع تقديم أهم النتائج المتوصل اليها من الدراسة و مجموعة من التوصيات و المقترحات في الخاتمة.

الجانب النظري

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز ولذلك كلما كانت القيادة الإبداعية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية فالقيادة تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

كما تعتبر فرق العمل من أهم أساليب العمل ذائعة الصيت في الشركات والمؤسسات التي أثبتت فعاليتها نظرا لما يمتد به هذا الأسلوب من مقومات وخصائص أهمها العمل الجماعي، الذي تذوب فيه جميع القوى الفردية لإنجاز مهمة معينة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في جو تسود فيه روح الفريق ولمعرفة الكثير عن فرق العمل سوف نتطرق إلى مجموعة من المحطات من خلال ما سبق سىتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة متمثلا في مبحثين حيث سىتناول المبحث الأول ماهية القيادة الإبداعية ومختلف الجوانب الأدبية المتعلقة بها، كما سىتناول المبحث الثاني ماهية فرق العمل.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإبداعية

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محوراً هاماً للتطوير والتغيير في جميع المؤسسات ولا سيما المؤسسات التربوية لما لها من قدرة على جمع الأفكار الجديدة، ورسم رؤية مستقبلية لها، وتعمل هذه القيادة على توفير مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.

المطلب الأول: مفهومها وخصائصها

يتناول هذا المطلب أهم المفاهيم التي تتعلق بالقيادة الإبداعية وأهم الخصائص التي تختص بها خلاف عن الوظائف الأخرى.

أولاً: مفهوم القيادة الإبداعية

ويذكر الغامدي بأن القيادة الإبداعية هي قدرة المدير على التطوير في أسلوب العمل الإداري واستحداثها تقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة ومناسبة لتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع، وذلك من خلال أساليب عمل مبتكرة، وحفز فريق العمل وإبراز مواهبهم وقدراتهم واستثمارها لتحقيق الأهداف¹.

ويرى خير الله بأن القائد المبدع هو الشخص الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة ويمتلك مهارة ابتكار أساليب التغلب علىها، ويدرك نقاط القوة والتميز في المؤسسة واستحداث وسائل تفعليها واستثمارها².

ويتفق رزق والحديدي والسلمي بأن على القيادة الإبداعية وضع نظرية، وطرق عمل جديدة، لأنها نمط من أنماط القيادة التي تتصف بسمات الحساسية للمشكلات، والمثابرة، والمرح، والمبادرة، والطرافة والغرابة التي تؤدي إلى التغييرات الملائمة لكي يكون الناتج النهائي بمواصفات وخصائص لم تكن معهودة من قبل³.

¹ الغامدي فهد هزاع، درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة، رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، 2012، ص 55.

² رزق كوثر إبراهيم والحديدي، حسني هاشم السيد، القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. عمان، 2012، ص 604.

³ السلمي فهد نجيم راجح، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدى جدة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، 2012، ص 421.

ومن خلال ما سبق يتضح تعدد تعريفات القيادة الإبداعية، تبعاً لنظرة المتخصصين والباحثين واتفقت جميعها على أنها من عوامل نجاح المؤسسات والمنظمات على اختلاف توجهاتها. وتعرف الباحثة القيادة الإبداعية أنها قدرة مديرة رياض الأطفال على تحويل السلطة الممنوحة لها إلى قوة جذب وإقناع المعلمات ومساندتهن في إطلاق قدراتهن وتقديم مبادراتهن وإبداعاتهن واكتشاف مواهبهن، والقدرة على إقناعهن في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب قائم على الموضوعية والعدالة والإبداع.

ثانياً: خصائص القيادة الإبداعية¹

1. الانفتاح نحو التغيير
 2. الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية
 3. القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها
 4. الثقة في قدرة غيره على الإنجاز وتحمل المسؤولية
 5. احترام اختيارات الغير
 6. الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة
 7. تقدير إنجازات الآخرين
 8. التوجه نحو المستقبل
- ويتضح أن القيادة الإبداعية في المنظمة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة إلى اختيارات والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديد ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة.

المطلب الثاني: أهميتها ومهاراتها الأساسية

نعرض من خلال هذا المطلب أهمية القيادة الإبداعية في الإدارة والمهارات الأساسية التي وجب توفرها في الإداري الناجح.

أولاً: أهمية القيادة الإبداعية

إن أساليب إدارة الأمس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وإن الإدارة الفاعلة للأداء تقضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدم بالاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات

¹ قنديل، علاء، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء في المنظمات ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي إلى قيادة إبداعية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في المنظمات باعتبارها رأس المال الفكري، ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الإبداعية التنافسية للمنظمات¹.

ولن يقتصر الأمر فقط في الحاجة للقادة الأكفاء على الشركات في قطاع الأعمال، بل أن المنظمات الحكومية والعامية تحتاج وبشدة لإحلال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد منها بإدارة تتحلى بالابتكار وترعه وتنميه في العاملين والعاملات، وقد بات ذلك ضرورياً وحتماً لأن كافة دول العالم من شرقه لغربه ومن شماله لجنوبه باتت تتنافس على مغازلة المستثمرين لجذب استثماراتهم، لكن الاستثمارات لا تجيء إلا حيث تجد جهازاً حكومياً رشيقاً، صديقاً للمستثمر، وميسراً له، جهاز حكومي يتحلى بالابتكارية لإفراز أفكار لخدمات جديدة ولتطوير خدمات قائمة، جهاز حكومي يستعير نمط الإدارة من القطاع الخاص مطوراً للخدمة، محسناً للجودة، مخفضاً للتكلفة وساعياً لتعزيز قدرته التنافسية حيثما كانت هناك منافسة، لذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتمية ليس فقط في الشركات بل أيضاً في المنظمات الحكومية، ولا يمكن تجاهل ما سيؤدي إليه ذلك ليس فقط من ديناميكية واستمرار فاعلية المنظمات الحكومية بل أيضاً من إنعاش وتحسين للاقتصاد القومي العربي قطعياً وإقليمياً².

والقيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي وذلك للأسباب التالية:

- أنها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني³.
- أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية⁴.

¹ مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، 2000، ص 30

² نفس المرجع، ص 31.

³ الفاعوري رفعت، إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص 183-184.

⁴ ويتون وكامبرون، الإدارة والقيادة : الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بمك). الطبعة الأولى. القاهرة، 2001، ص

- أن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين أفراداً وجماعات¹.

ثانياً: مهاراتها الأساسية

يتطلب نجاح القيادة الإبداعية توفر مجموعة من المهارات الأساسية التي تعد جمياً لازمة للإداري الناجح، حيث يتوقف نجاح الإداري على مدى توافر هذه المهارات، ومدى قدرته على توظيفها عملياً أثناء ممارسته لأعماله وتعامله مع الآخرين، كما أنها تحدد مدى قدرته على التأثير على سلوك العاملين، ودفعم للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية التي يعملون بها، وذلك أن للقيادة الإبداعية ثلاثة أطراف هي: القائد وأفراد الجماعة والمواقف، ولكي يستطيع القائد المبدع تفهم هذه الأطراف على أنه أن يكتسب بعض المهارات التي تمكنه من تحقيق أهداف العمل ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد ومن هذه المهارات الأساسية ما يشير إليها بما يلي²:

1. القدرة على استخدام الحاسب الآلي في إعداد برامج تربوية، تهدف إلى تصميم أنشطة علمية متنوعة لتمكين الطالب من تقويم حصيلة العلمة.

2. استخدام الأجهزة المتطورة مثل: أجهزة الاتصال التي تمكن من كشف أماكن متعددة في المؤسسة التربوية من موقع مكتب المدير، أجهزة الهاتف في الفصول المتصلة بغرف المراقب، أجهزة الدخول والخروج من المؤسسة بواسطة كروت ممغنطة محددة، وأجهزة كاشفة للحريق والدخان في أروقة المؤسسة التربوية.

3. إكساب القيادي من القدرة العملية على تطبيق الإدارة المفتوحة التي تعتمد على المشاركة الفعلية لجمعية العاملين في المدرسة والذين يتحملوا المسؤولية الكاملة لتحقيق الأهداف التربوية ورفع الأداء وتحقيق الجودة التربوية الشاملة.

4. القدرة على تكوين فريق عمل مترابط يعمل على تحقيق الأهداف التربوية المحددة. ويشترك في اتخاذ القرارات المدرسية وحل المشكلات.

¹ الجيزان عبد الإله، لمحات عامة عن التفكير الإبداعي: كتاب البيان سلسلة تصدر عن مجلة البيان، مكتبة الملك فهد الوطنية: الطبعة الأولى، الرياض، 2002، ص 09.

² الحري رافدة عمر، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2007، ص 203

5. بناء مهارة صياغة الأسئلة التي تمنح معلومات عن تقويم الأداء بدقة ووضوح تستخدم في التغذية الالاسترجاعية الرسمية وغير الرسمية.

6. استخدام المرونة في تعديل بعض الخطوات الإجرائية بما يتناسب مع الواقع التربوي في ظل رقابة تقوم على مبادئ علمية صحيحة.

ويضيف الحربي أن مهارات القيادة الإبداعية تتمثل في¹:

أ. البصيرة المستقبلية: بمعنى القدرة على التصور المستقبلي وتحديد الأهداف والمجالات واكتشاف الفرص والقدرة على توضيح الصور المستقبلية لأعضاء المجتمع في المؤسسات التربوية.

ب. الرؤية النافذة للأمور: ورؤية الحقائق وأصول المشكلات لا مظاهرها الخارجية.

ت. التعامل مع ظروف الأجل البعيد: وليس مجرد الانحصار في فترة قصيرة.

ث. حفز الأفراد وتشجيعهم: وذلك من خلال ما يقدمه المبدع لأتباعه وتشجيعهم على النقاش إخلاصهم في العمل، والقدوة في الأداء.

ج. القدرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة: وتحقيق الفاعلية الإدارية ويتجلى ذلك في القدرة على اتخاذ القرارات باستخدام التقنيات الإدارية.

ويوضح الغامدي أن مهارات القيادة الإبداعية تتركز في²:

أ. التمكين: وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات المتعلقة بالجماعة.

ب. الحدس أو البديهة: وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطرة وبناء الثقة.

ت. فهم الذات: وهي القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لديه.

ث. التبصر أو الرؤية المقدرّة على تصور مستقبل منظّمته ووضع الخطط لبلوغه.

¹ الحربي قاسم عاتل، التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحولية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد 15، أغسطس، ص 126.

² الغامدي فهد هزاع، المرجع السابق، ص 22.

ج. التوفيق بين القيم المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين، والعمل على إحداث التوافق والانسجام.

ومن خلال ما سبق يتضح أن هناك العديد من المهارات التي يجب أن تتوفر في القيادة الإبداعية في دور الحضانة منها¹:

أ. القدرة على التنبؤ والتكيف مع التحديات والمواقف المتغيرة لاستشراف المستقبل.

ب. القدرة على إدارة الصراع والأزمات بين العاملين في رياض الأطفال.

ت. القدرة على الإبداع والابتكار في تنفيذ أهداف الروضة.

ث. القدرة على استخدام التقنيات الحديثة والأساليب العلمية والإدارية الحديثة ووسائل الاتصال الفعالة.

المطلب الثالث: سماتها ومتطلباتها وأدواتها

يطرح هذا المطلب السمات التي تتسم بها القيادة الإبداعية ومتطلبات تطبيقها إضافة إلى عرض لأهم الأدوات التي تساعد في تطبيقها.

أولاً: سمات القيادة الإبداعية

1. الحساسية للمشكلات: عرف خير الله الحساسية للمشكلات بأنها القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لم يلحظه الآخرون².

وتتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً³.

2. المثابرة: تعني المثابرة قوة العزيمة والإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات والميل للأعمال التي فيها تحد وصر⁴.

¹ الغامدي فهد هزاع، المرجع السابق، ص 23.

² خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 30.

³ الشيبيني هاشم، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، القاهرة، 1997، ص 91.

⁴ القرشي ليلي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 95.

وهي أحد السمات الشخصية المبدعة المهمة والفرد المبدع يجب روح المخاطرة مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة ولديه إحساس كبير بالفكاهة¹.

ويرى الفرد الذي يتمتع بدرجة عالية من المثابرة أنه فرد كفء قادر على التحكم فيما يحدث له، كما أنه يشعر بنجاحه في تفعيل ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به².

ومما سبق يتضح أن المثابرة إحدى سمات الشخصية المبدعة المهمة القادرة على تفعيل الإنجاز وتحمل المسؤوليات والتحكم في الانفعالات والاستمرار في العمل والوصول إلى الحلول المفيدة والناجحة بعيداً عن التصلب العقلي، فالمبدع يبدل ويعدل أفكاره ليحقق الأهداف بصورة إبداعية

3. المبادرة: المبادرة سمة من السمات الإبداعية ومبدأ إدارياً هاماً وهو القدرة على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي والسريع في مختلف المواقع وتظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يشجع العاملين ويحفزهم على المبادرات والمبادآت، وهي سمة القائد المبدع الذي يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين، ويجد المنافسة الصحية والشريفة، ولا يقتل الحماس والإبداع بأساليب القمع والغيرة المهنية، والشخص المبادر يشكل المواقف ويطوعها ويحدد الفرص المتاحة ويبادر بالتصرف، وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث تغييرات هامة³، والأفراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى أداء عالي وتعتمد عليهم المنظمات في إحداث التغيير لقدرتهم على دفع الآخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الإستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا إلى واقع ملموس⁴.

4. الأصالة⁵: أشار خير الله إلى أن الأصالة هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها، وهي إنتاج غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكر زادت درجة أصالتها والاستجابات الأصلية تتميز بالطرافة والدهشة، ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في حلول وأفكار جديدة تختلف عن التي يفكر

¹ حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 471.

² حسن راوية، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 384.

³ حسن راوية، المرجع السابق، ص 384.

⁴ القرشي ليلي، المرجع السابق، ص 96.

⁵ سلطان محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة العربية، الاسكندرية، 2002، ص 91.

بها الآخرون وان المهم في الأصالة هو قيمة ونوعية وجدة الأفكار وليس كمية الأفكار، والأفكار الأصيلة هي التي تتميز بالتالي¹:

- الجدة (فكرة غير مسبقة)
 - الطرافة (فكرة طريفة أو مثيرة للدهشة أو الابتسامه)
 - الندرة (فكرة يندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين)
 - يتجاوز الواقع (فكرة تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة).
- كما أوضح الشيبيني²: أن الأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة. وكما أوضح برنس مجموعة من السمات التي تميز القادة الإبداعيين ومن تلك السمات:
1. يتطلع القادة المبدعون والمبتكرون إلى ما وراء الأفق فهم يتطلعون إلى المستقبل ينظرون له نظرة متفائلة وإيجابية

2. القادة الإبداعيون هم غالباً رواد يبحثون عن فرص جديدة، ولديهم الاستعداد للتغيير فهم مبتكرون ومجربون ويحاولون إيجاد طرق للتحسين، لديهم إدراك أن الأفكار الجديدة لا تأتي بالضرورة من خلاهم ويدركون أن المرؤوسين ربما يكونوا أكثر قدرة للتوصل إلى أفكار وحلول لها ذات معنى ويعترفون أن الإنصات إلى الآخرين ربما يكون أكثر أهمية من التحدث

3. القادة المبتكرون يكافئون على تفعيل النتائج، إنهم يؤمنون بأنهم لا يستطيعون تفعيل النتائج وحدهم بل أنهم يحتاجون إلى مجهود مرؤوسيههم، كما أنهم يحرصون على تنمية علاقات الثقة المتبادلة بين الأفراد ويشجعونهم على العمل معاً لتفعيل الشراكة كما يشركونهم في اتخاذ القرارات.

4. لديهم وضوح في قيم ومعتقدات العمل والأفكار والمعايير التي لديهم تكون معروفة للجميع، كما أنهم يقومون بما يعتقدون صحته³. وأشار قنديل أن برنس فرق بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة بالتالي:

جدول رقم (01): يمثل الفرق بين القيادة الإبداعية والإدارة المنفذة

¹ خير الله جمال، المرجع السابق، ص 29.

² الشيبيني هاشم، المرجع السابق، ص 91.

³ قنديل علاء، المرجع السابق، ص 166

المديرون التنفيذيون	القادة المبدعون	
يركزون على العمل	مثاليون وملهمون	1
يركزون على الأجل القصير	يخططون للمستقبل	2
عمليون وواقعيون وماديين	خدميين ومبدعون	3
سليبيون	نشطون	4
يحافظون على الاستقرار	يركزون على التغيير	5
موضحون أو معززون	يتحدون وليس لديهم مستحيل	6

المصدر: قنديل علاء، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 166.

ثانيا: متطلبات القيادة الإبداعية

تعددت متطلبات تحقيق أهداف القيادة الإبداعية كما يذكرها الحربي منها¹:

1. تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية مثل: إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الموقفة، القيادة التحولية، إدارة الوقت، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
2. استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحميها بشكل عقلاي.
3. الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة.

4. الثبات في مواجهة الرأي المضاد ومواجهة النقد حتى وان كان بإجماع الآخرين.

ويخلص الغامدي مجموعة من المتطلبات في القيادة الإبداعية وهي²:

1. الإدارة المتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل وتكوين العلاقة التكاملية الهادفة بالمخاطر للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.

¹ الحربي قاسم عائل، المرجع السابق، ص 122، 123

² الغامدي فهد هزاع، المرجع السابق، ص 65، 66.

2. الرؤية الإستراتيجية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ورؤية نقاط الضعف ونقاط القوة في دور رياض الأطفال.
3. التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتويحه بمصادرنا المختلفة من معلومات في تدريبيهن ودعمهن ونصحهن.
4. تفهم وتبني مداخل الإدارة المعاصرة لتعزى تنافسية المؤسسة التربوية مثل إدارة الجودة الشاملة.
5. الإدارة بفرق العمل المحفزة ولىس باللجان الثقليدىة وتطبق الإدارة بالمبادأة والتفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح.
6. التحلي بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير.
7. اكتساب المدير لغة أجنبية والاطلاع على الثقافات الأجنبية الأخرى.

ثالثا: أساليب القيادة الإبداعية

1. أسلوب القيادة المشتركة: تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع، وتحقيق الولاء و الانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، و رغبتهم الصادقة في الوصول بالمنظمة إلى التفوق والنجاح¹.
2. أسلوب القيادة بالأهداف: يركز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقا، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومرؤوسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المنفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماما، وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مرؤوس حول إنجاز تلك الأهداف، وأخيرا يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف، فإنهم يتحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات فإنهم إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار

¹ العبدالة عبد الرحمن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن. 2003، ص 65.

في الوضع الحالي، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مرؤوس على حدى، لتقييم ما تم إنجازه، ويكافئ كل مرؤوس بقدر ما أنجز، وتبدأ الدورة مرة أخرى¹.

3. أسلوب القيادة التطويري: ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية².

¹ الشريف علي، الإدارة المعاصرة. الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 454.

² برو، الكتاب السنوي، المركز الوطني للوثائق التربوية . وزارة التربية الوطنية. الجمهورية الجزائرية، 2003، ص 18.

المبحث الثاني: ماهية فرق العمل

أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم الحديثة للعمل الجماعي المخطط والمدرّوس، حيث مثلت فرق العمل دعماً إضافياً وأحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. ومن هذا المنطلق، خصصنا هذا المبحث لتناول الإطار النظري لإدارة فرق العمل من خلال المطالب التالية.

المطلب الأول: مفهوم فرق العمل ومقوماتها

نتناول في هذا المطلب مفاهيم فرق العمل المختلفة والمتعددة إضافة إلى المقومات التي تقوم عليها لتسمى فرق عمل.

أولاً: مفهوم فرق العمل

تعد فرق العمل من الموضوعات الرئيسة المعاصرة لذلك كرس لها العديد من المتخصصين جزءاً كبيراً من اهتماماتهم، وأوردت العديد من التعاريف لمفهوم فرق العمل، إذ عرف Daft & Noe فرق العمل "أنه وحدة بين شخصين أو أكثر يتعاونون وينسقون عملهم لغرض إنجاز¹، فنجد أن هذا التعريف يشير إلى أن فرق العمل هي وحدة تقوم على التعاون والتنسيق في العمل.

ويعرف Henry فرق العمل بأنها: "مجموعة اعتمادية من الأفراد العاملين يشتركون في المسؤولية ذات الصلة بنتائج تنظيمية معينة" يشير هذا التعريف إلى اعتماد ومشاركة المسؤولية بين أعضاء الفريق الواحد. كما نجد Aslan et al يعرف الفريق هو: "مجموعة مشكلة من العديد من الأفراد الذين يكملون قدرات بعضهم البعض ومسؤولين بعضهم اتجاه البعض والساعين إلى الأهداف من خلال بلوغ الفعالية الجماعية"²، يضيف لنا هذا التعريف سعي الأفراد إلى بلوغ الأهداف الجماعية من خلال تكامل القدرات.

¹ الجميل ريم، حسين ليث سعد الله، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 31 العدد 23، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، 2009، ص 190.

² حلاب إحسان، دهش كمال، كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 75.

ويرى Moharman الفريق بأنه: "مجموعة من الأفراد يعملون سوياً لتطوير منتج أو تسليم خدمة وهم مسئولون عن ذلك بشكل مشترك"، أما Hirschfeld et Jorda فإنهما يعرفان الفريق بأنه: "مجموعات منظمة من الناس يسعون لأداء الأهداف بشكل تعاوني وذلك ضمن أنظمة المنظمة ويحتاجون إلى التنسيق والتفاعل لإنجاز المهام الموكلة لهم بنجاح"¹ "يركز هذان التعريفان على المسؤولية، التنسيق والتعاون في الفريق.

فيما أشار Ivancevich & Matteson إلى أن فرق العمل هو: "مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض والدافع والالتزام المشترك لإنجاز هدف متفق عليه"². ووصف batt فرق العمل "جماعات من العاملين التي لديها حرية كبيرة عمى عملية العمل وإحداث التغييرات في الإنتاج، وتتبنى العديد من المهمات المنفذة تقليدياً من قبل مشرفي الخط الأمامي، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين العاملين مختلفين"³.

كما عرفها Dubrin بأنها: "مجموعة أساسها التفاعل لأجل المشاركة بالمعلومات لاتخاذ القرارات لمساعدة كل عضو لأداء مهماته في مجال مسؤولياته"⁴.

يعرف كل من خضير كاظم حمود وروان منير فرق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود كفاءات متكاملة فيما بينهم، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود عامل مشترك فيما بينهم كما أن هناك درجة كبير من القيادة الابداعية للفريق في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة"⁵.

ويمكن من خلال استعراض التعاريف أنفة الذكر أن نتوصل إلى تعريف إجرائي لفريق العمل بالقول بأنه: "مجموعة أفراد متناسقين ومتفاعلين ومتكاملين فيما بينهم، ويتميزون بوجود مهارات متكاملة، ولديهم أهداف مشتركة، وغرض محدد."

¹ جرادات و المعاني والصالح، 2011، 102

² الجميل ريم، حسين ليث سعد الله، المرجع السابق، ص 191.

³ نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، العراق، 2014، ص 156.

⁴ عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، 2012، ص 63، 64.

⁵ خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 161.

ثانيا: مقومات فرق العمل

هناك ثلاث عناصر تؤثر على بناء فريق العمل هي: العنصر الفني والعنصر الإنساني والعنصر البيئي¹:

1. **العنصر الفني:** ويقصد به نوع المهمة المطلوب إنجازها، مدى صعوبتها، المعلومات المتاحة والأساليب المختلفة لتحقيقها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها.
2. **العنصر الإنساني:** وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق.

أ. **قائد الفريق:** هو المسؤول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق ويكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون، ويكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها، جاد في قيادة الأعضاء للوصول إليها، يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة، يعمل القائد مستشارا للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم والقواعد السلوكية، وتوجيه وتعديل الأعضاء، وتقديم النصح والمشورة.

ب. **أعضاء الفريق:** تؤثر النقاط السلوكية الآتية على نجاح الفريق عدد الأعضاء وخبراتهم ومهنتهم ومكانتهم في التنظيم الأساسي للمنظمة، القيم السائدة بينهم، ودرجة الانتماء والولاء للفريق، وقدرتهم على العمل الجماعي، ومدى استعدادهم للتعاون، ومهارات الاتصال وعلاقتهم الاجتماعية والروح المعنوية والمشاعر والاتجاهات والدوافع المتنوعة لدى الأفراد ومدى إشباعهم.

3. **العنصر البيئي:** وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية

أ. **البيئة التنظيمية:** وهي المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد، أهدافها، رسالتها، خططها، ومواردها وتركيب الإدارة العليا، وفلسفتها، وسياساتها ونظم الحوافز والتقييم، والتدريب، وفرص النمو.

ب. **البيئة الاجتماعية:** وهي المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية لبيئة المنظمة والفريق، ويلاحظ أن البيئة الاجتماعية تكون أكبر تأثيرا على الفريق، لأن عادات المجتمع وأعرافه تتغلغل في اتجاهات وسلوكيات الأفراد.

المطلب الثاني: أنواعها ومنافعها

¹ زياد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص 56، 57.

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض أهم أنواع فرق العمل، وكذلك المنافع التي تنجر خلالها على المؤسسات والأفراد.

أولاً: أنواع فرق العمل

توجد أنواع وتصنيفات عديدة لفرق العمل تبعاً للهدف الذي تكونت من أجله وتسعى لتفعيله، وعندما تشعر المؤسسة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن المشكلة الأولى التي تواجهها هي أي نوع من الفرق تشكل، وهناك عدة عوامل تؤثر عمى نوع فريق العمل منها: درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل، الاستمرارية، الفترة الزمنية لعمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟، نوع المهمة ودرجة تعقدها، وقد صنف Mherman فرق العمل إلى ثمانية أنواع وفقاً لأربعة أبعاد رئيسية¹:

1. العمل والهدف: يرتبط هذا البعد بالعمل الأساسي والهدف الأساسي لفرق العمل وقسمها إلى نوعين من الفرق:

1.1. فرق إنجاز المهام: فبعض الفرق التي تتم بإنجاز المهام تتم بالعمل التي تؤديه المنظمة الأم، مثل تنمية وتصنيع منتجات جديدة، وتزويد العملاء بالخدمات التي يطلبونها.. إلخ، وينصب هذا النوع من فرق العمل على استخدام موارد المنظمة لم الحصول على النتائج المطلوبة سواء كانت تلك النتائج منتجات أم خدمات.

2.1. فرق التحسين: يهدف هذا النوع من الفرق إلى تحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة.

2. من حيث البعد الزمني: يرتبط هذا البعد بالزمن، وبالتحديد فإن هناك أنواعاً من فرق العمل تشكل بصفة مؤقتة للإنجاز عمل محدد، وهناك فرق عمل دائمة تشكل وتستمر طالما كانت المنظمة موجودة:

1.2. فرق العمل المؤقتة: هي تلك الفرق التي يتم إنشاؤها لإنجاز مهمة محددة، ويتم تصفيتها فور انتهاء المهمة، وعلى الرغم من أن هذا النوع من فرق العمل يتصف بصفة رسمية إلا أنه لا يتصف بصفة الدوام². و فرق العمل المؤقتة تحتاجها المنظمات عندما يتطلب الأمر تركيز الانتباه على مشكلات أو قضايا معينة بتوظيف مجمع من الخبرات المتكاملة لا تتوفر عادة في الفرق الدائمة، وعندما تنتهي مهمة الفريق، يحل الفريق ويعود أعضائه لمواقع عملهم الأصلية.

¹ مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 65.

² زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 207.

2.2. فرق العمل الدائمة: الفريق الدائم هو فريق من الأفراد يتخصص بجزء معين ومهم من أجزاء العمل، ويمتلك أفراد الحرية في كيفية تنفيذ العمل وأسلوب توزيع المهام والمسؤوليات¹.

3. البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق: وقد ميز هذا البعد بين نوعين من الفرق حسب درجة الحرية، فرق تدير نفسياً أي يتمتع أعضاء الفرق باتخاذ القرارات الأساسية وجماعات العمل وهي تلك الجماعة التي يقوم القائد باتخاذ القرارات لأعضاء الجماعة:

1.3. جماعات العمل: في هذه الجماعات يقوم قادة مجموعات العمل باتخاذ قرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ، وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن وذاعت بدلا منه شهرة النوع الأخر.

2.3. فرق العمل التي تدير نفسها: وعادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء الذين يضطلعون بالأعباء التي كان يقوم بها رؤسائهم. وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف، وتقرير سرعة الأداء، وتحديد كيفية تقويم مستوى الجودة، وكذلك تحديد أعضاء الفريق². وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من القيادة الابداعية فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي يؤديها المديرون غالباً وتكون اجتماعاتها أسبوعية وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في مجالات عديدة كتحديد مستويات الأداء، وضع جداول العمل إضافة إلى حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ، وتدريب العاملين على المهارات، كذلك تقوم باختيار الأعضاء الجدد وتقوم أيضاً بالرقابة عمى الجودة وتقييم الأداء. والهدف الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتفعيل الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي، إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد Volvo فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة فرق العمل التي تدير نفسياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية³.

¹ إحسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 345.

² مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 66.

³ سيد صابر تعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 42.

4. البعد المرتبط بهيكل السلطة: وميز هذا البعد بين نوعين من فرق العمل هما فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات وفرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص.

1.4. فرق مكونة من أعضاء من نفس التخصص: في بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة بالوظائف التنظيمية، فعلى سبيل المثال فإن شركة *Ralston- Purina* تظم المشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معاً في منتج معين طوال الوقت ولا يستخدمون تخصصهم في أي مجالات أخرى، وفي هذا النوع من التنظيم تعمل فرق العمل بعيدة عن أي نوع من الغموض الذي قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات مختلفة¹. وهي فرق وظيفية تتكون من عدد من الأفراد يشكلون دائرة صغيرة ويعملون في نشاطات وواجبات وظيفية واحدة يتم تحديدها مسبقاً.

2.4. فرق مكونة من أعضاء من مختلف التخصصات: وهي فرق متعددة الوظائف في جميع المواقع والحالات، فأعضاء الفريق يعتمد احدهم على الآخر بإنجاز العمل، إذا يساهم كل عضو في خبرته في أداء مهمة معينة وتتكون فرق العمل متعددة الوظائف من أفراد من مختلف المجالات الوظيفية في المنظمة كالسويق، المالية، والموارد البشرية. وغالبا ما تستعمل فرق متعددة الوظائف لرعاية الإبداع، والسرعة والتركيز على الاستجابة لحاجات الزبون، إذ من الممكن أن تقوم فرق العمل متعددة الوظائف بتصميم وتقديم برامج تحسين الجودة، والتكنولوجيا الجديدة، والاجتماع بالزبائن والموردين لتحسين المدخلات والمخرجات².

ثانياً: منافع فرق العمل

يؤدي العمل بأسلوب الفريق لتفعيل التعاون بين أعضاء المجموعة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة لأن الأفراد يدركون أن العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة

¹ مدحت أبو النصر، المرجع السابق، ص 67.

² محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص40،

والمشاركة بفعالية في تفعيل أهداف الفريق والمنظمة. يحقق الفرد إذا تم بناءه على أساس سليم مجموعة من المزايا لكل من الأعضاء والفرد والمنظمة¹:

1. بالنسبة للأعضاء:

- فهم أعمق لديناميكية الفريق مثلاً تأثير السلطة والقوة والرقابة على عملية جمع المعلومات؛
- تعلم التفكير بمنطق البدائل الإطلاع على وجهات نظر الآخرين وأفكاره
- تبادل المعلومات وتعميق المعرفة بأمور العمل وحسن العلاقات وتكوين الصداقات وإشباع حاجة التقدير والمكانة.

2. بالنسبة للفريق:

- تحسين طرق الوصول إلى الهدف؛
- توليد بدائل وأفكار إبتكارية؛
- تضافر الجهود والتعاون للوصول إلى الهدف؛
- تحسين الاتصالات وتعميق الروابط ومن ثم تفعيل التماسك ووحدة الفريق؛
- حسن استغلال مجهودات ووقت الأعضاء؛
- نشر قيم وقواعد سلوكية يتبعها الأعضاء؛
- تعميق مهنية الفريق وجودة تخصصه؛
- الثقة والانفتاح والاستعداد لتحمل المخاطر.

3. بالنسبة للمنظمة: عندما ينجح بناء الفريق فإن ذلك يحدث أثارا ايجابية للمنظمة تتمثل فيما يلي:

- تقوية روابط الفريق مع الفرق الأخرى و ثم تماسك التنظيم؛
- تعزيز الوصول للأهداف الكلية للمنظمة؛
- تحسين الجودة الكلية.

المطلب الثالث: أسس بناء فرق العمل وعلاقتها بالقيادة الإبداعية

¹ أحمد الخطيب، عالم سالم المعاينة، الإدارة الحديثة، نظريات و إستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009، ص 239، 240.

ستتطرق في هذا المطلب إلى طرح أهم الأسس التي تبني عليها فرق العمل، وكذلك معرفة العلاقة التي تربط القيادة الإبداعية بفرق العمل.

أولاً: أسس بناء فرق العمل

تمر فرق العمل بعدد من المراحل التطويرية والتلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والنضج والكمال، وقد اختلف الباحثون في ترتيب المراحل التي يمر بها فريق العمل أثناء تقدمه في أداء مهامه المنوط بها، وتفعيل أهدافه المنشودة، حيث إن فرق العمل تمر بعدد من المراحل، وهي كالتالي¹:

المرحلة الأولى: التكوين

وتوصف هذه المرحلة بانها مرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية وكما يقال فإن الأعضاء يذوبون الثلج من بينهم ويختبر كل منهم الآخر، وذلك من أجل بناء علاقات صداقة، وفي إطار الهيمنة المطلوب تنفيذها، ويحاول أعضاء الفريق إيجاد السلوك الذي يكون مقبولاً من جانب الآخرين، وفي أثناء هذه المرحلة فإن حالة عدم التأكد تكون عالية، وغالباً ما يقبل الأعضاء السلطة والقوة المفروضة عليهم سواء أكانت من القيادة الرسميين أو غير الرسميين، ويعتمد الأعضاء عمى الفريق حتى يجدوا قواعد أساسية ويعرفوا ما هو المتوقع منهم، وفي إطار هذه المرحلة فإن اهتمام الأعضاء يكون بتساؤلات كثيرة، وخلال هذه المرحلة فإن القادة ملزمون بتوفير الوقت اللازم للأعضاء لبناء المعرفة الشخصية بين كل واحد منهم والآخرين، وهم مطلوبون كذلك بالاندماج في مناقشات اجتماعية غير رسمية مع الأعضاء.

المرحلة الثانية: العصف

وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج والصراعات، حيث تنصهر فيه جماعة العمل، ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بوضوح، وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط، وهذه المرحلة تكون معروفة بالحوار والجدل وعدم الاتفاق، فقد تختلف توقعات الأفراد وطموحاتهم عن رسالة الفريق، وربما يتجه أعضاء الفريق إلى المناورة والاندماج والتحالف، كما تتجه الجماعات الفرعية إلى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن أن تعود

¹ حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013، ص ص 27-

عليهم، وقد تختلف إحدى الجماعات الفرعية مع جماعة أخرى حول الأهداف الكمية للفريق أو كيفية إنجاز هذه الأهداف.

المرحلة الثالثة: الصياغة ووضع المعايير

في هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل صراعات المرحلة السابقة، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجه، ويحدث الاتفاق الجماعي تجاه من هو القوة، ومن هو القائد، ثم حول أدوار الأعضاء، يضاف إلى ذلك فيم الأعضاء بعضهم البعض، ويتكاملون نحو تفعيل أهداف الفريق وبالتالي يمكنهم التغلب على الخلافات بينهم ومعالجتها، ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب وتبقى هذه المرحلة وقت قصيرا وقد تستمر طويلا، وقد يتوقف هذا على الهدف المراد الوصول إليه، والقادة في هذه المرحلة يؤكدون على التوحد مع الفريق ويساعدونه على تحديد قيمه ومعايير بوضوح.

المرحلة الرابعة: الأداء¹

حيث يقوم الأعضاء بحل المشكلات، وإنجاز المهام المحددة للفريق، ويلتزم أعضاء الفريق برسالته، ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض، ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيده، ويقوم أعضاء الفريق أيضاً بمواجهة ومعالجة المشكلات التي تعترض إنجاز المهام المطلوبة، وتزداد المنافسات المباشرة، ويتجه تأثيرها نحو إنجاز أهداف فريق العمل، وأثناء هذه المرحلة فإن القادة يحاولون التركيز على إدارة مهام عالية الأداء، وتتكامل خلال هذه المرحلة وعلى مستوى أعضاء الفريق الاختصاصات المحددة للمهمة المطلوبة مع التعاطف الاجتماعي بين أعضاء الفريق.

المرحلة الخامسة: التفكك أو الانتهاء²

تحدث مرحلة التفكك أو الانتهاء في فرق العمل التي تكون محددة بتأدية مهمة معينة، ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق، من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الفريق نحو تعميق الجوانب العاطفية والانفعالية، وأيضا تقوية التماسك، ولكن قد يسود الإحباط أو الندم مما يؤدي إلى التمزق والتشتت وفقد علاقات الصداقة والتعاون، وعند هذه النقطة فإن القادة يفعلون ما يدل على تشتت الفريق من خلال بعض المراسيم، وربما يعلنون نهاية أو ختام عمل الفريق بعدما نفذ مهامه كاملة وبنجاح.

¹ حسن مروان عفانة، المرجع السابق، ص 28.

² حسن مروان عفانة، المرجع السابق، ص 29.

ثانيا: علاقة فرق العمل بالقيادة الإبداعية¹

هنالك العديد من تعريفات القيادة، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب"، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتفعيل هدف يرغبون في تفعيله"، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير، ويأتي هذا التغير الى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والاندماجات، ونشاطات إدارة التغيير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به من خلال التدريب وإحاقه بفرق العمل، ولكن يرجع ذلك أيضا إلى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل. أسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الاتصالات بين أعضاء الفريق، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغيير من طرق عملهم، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة إلى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الإنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتفعيل أهداف المنظمة.

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرک أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتفعيل الأهداف النهائية للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات، وفي فرق العمل على القائد أن يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

- فهم الطبيعة البشرية، والاختلاف بين الأفراد وتنوع احتياجاتهم ورغباتهم.
- حاجة الأفراد إلى أعمال يقومون بها ويؤيدونها وهو السبب في تشكيل الفريق.
- حاجة الأفراد إلى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تخفيضمهم وخلق التماسك والرابطة.

¹ هولب رونس، إدارة فرق العمل، بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1999، ص 357.

- كل فرد في الفريق له احتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.

- الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء.

- المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل.

- جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.

- يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات.

- الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله.

وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من (بالاك & موتون) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط

ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي¹:

أولاً: النمط (1، 1) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة: وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى.

ثانياً: النمط (1، 9) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة: وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته، فهو لا يهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقائهم الإنسانية والاجتماعية.

ثالثاً: النمط (1، 9) قيادة النادي الاجتماعي: يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يبالي بالعمل والاهتمام الكافي.

رابعاً: النمط (5، 5) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط: وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتفعيل مستوى أداء مرضي.

خامساً: النمط (9، 9) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة: وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تفعيل أهداف المنظمة وتحقيق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية.

¹ Blake , R , and Mouton, J, The Manage ERIEL GRID, Organizational Behavior, core concepts, 158 (2000), p 340.

خلاصة الفصل الأول

كنا قد حاولنا في هذا الفصل جمع أكبر قدر من المعلومات النظرية حول القيادة الإبداعية التي هي أساس الإبداع والابتكار، فمن خلال إيمانها بأهمية الإبداع تسعى جاهدة إلى زراعته في الأفراد وتشجعه وتخلق الجو المناسب للإبداع، فلا يمكن إيجاد بيئة مبتكرة ومبدعة في ظل وجود قيادة لا تؤمن بالتطوير والتغيير والتجديد، فالمنظمة التي تسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار فإنها تحتاج إلى قائد تتوفر فيه صفات الإبداع والابتكار، بل أنه يستطيع أن يبني وينقل تلك الصفات إلى مرؤوسيه.

إضافة إلى ذلك لا ننسى فريق العمل الذي يعد كما سبق وأشرنا من أهم أساليب العمل، التي تضفي نوع من الدينامية على المنظمات التي تتبنى هذا التوجه، لذلك اعتبر بعض رواد الإدارة فرق العمل من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية القوية.

الفصل الثاني :

اثر القيادة الابداعية على تفعيل

فئة العما

تمهيد:

حاولنا في ما سبق عرضه الجانب النظري لموضوع الدراسة حيث تطرقنا في الفصل السابق لموضوع كل من القيادة الابداعية على فرق العمل للعاملين، إذ يعتبر ما تعرضنا إليه، في الجانب النظري بمثابة خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث و التحري عن موضوع الدراسة في أدبيات القيادة الابداعية فرق العمل، لكنه ليس كافيا إذ لا بد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة مامدى تأثير أبعاد القيادة الابداعية على تفعيل فرق العمل العاملين في المؤسسات الاقتصادية متخذين مؤسسة سونلغاز كنموذج وعينة من مؤسسات ولاية الوادي، وذلك لعدة أسباب من أهمها حساسية قطاع المؤسسات الاقتصادية وأهميته الاقتصادية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني ، وهو ما يساعدنا أكثر في تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين عينة الدراسة وكذا معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

وعليه سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها.

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح طبيعة الدراسة الميدانية من خلال إعطاء لمحة موجزة حول عينة من مؤسسة سونلغاز مدينة الوادي، ومن ثم سوف نوضح الإطار المنهجي للدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذا سنقوم بعرض بناء وفحص صدق وثبات أدوات الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

■ **منهج الدراسة:** ويقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.¹ في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتفعيلها تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في واقعها، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها، وتعبيرها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع فحسب، بل يتعداه إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره.²

■ **مصادر جمع المعلومات:** وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

✓ **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الطلبة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة، و الدوريات و المقالات و التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة و البحث و المطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

✓ **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على (30) موظفاً سونلغاز بمدينة الوادي.

■ **أدوات جمع المعلومات:** اعتمدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالقيادة الابداعية وفرق العمل، في سونلغاز مدينة الوادي على الأدوات التالية:

✓ **الاستبانة:** قد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى، و الاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة

¹ - بوحوش عمار و محمد محمود الذيبات، **مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث**، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.

² - ذوقان عبيدات و آخرون، **البحث العلمي**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص: 187-188.

مسبقا، و التي توجه إلى أفراد العينة لإبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة أو مزيجا بينهما، حيث تعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية وذلك لفعاليتها في تحصيل البيانات وتعدد مجالات استخدامها، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث و خصائص مجتمع الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، وبعد استشارة الأستاذ المشرف، قمنا بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، ووفقا لهذا الأسلوب، مرت عملية اختيار موضع الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما:

✓ **المرحلة الأولى:** وفي ضوء أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة من عمال سونلغاز ، تختلف وتباين نسبيا عن بعضها البعض من حيث الحجم وعدد الموظفين و أعمارهم و التوزيع الجغرافي، وهذا ما يساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة المؤسسات الاقتصادية الخاصة من جهة، وفي تشخيص و تحليل القيادة الابداعية و فرق العمل العاملين، وكذا طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

✓ **المرحلة الثانية:** اختيار عينة من الموظفين في مؤسسة سونلغاز موضع الدراسة، لذلك فقد تم إجراء عينة استطلاعية و أساسية (pilot study) ذات حجم (30) موظفا موزعة على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة، وهي تتمثل في مؤسسة سونلغاز بالوادي

ثالثا: المفاهيم و الطرق الإحصائية المستخدمة:

لتفعيل أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و الذي يرمز له اختصارا (spss)¹، و مر بإصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى إصداره الحالي²، كما استخدمنا برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية و الدوائر النسبية.

¹ - Statistical Package for Social Sciences.

² - نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام spss، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 155 - 156.

■ **المعالجة الإحصائية:** استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي و الاستدلالي، نبرر أهمها في ما يلي:¹

✓ **التكرارات و النسب المئوية:** للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و تحليلها.

المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان.

✓ **الانحراف المعياري (Standard déviation):** و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا تشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.²

✓ **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a):** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.³ وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الأتي:⁴

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)، هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

¹ - محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض الممكة، 2005، ص: 186.

² - امتثال حسن عبد الرازق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2002، ص: 115.

³ - عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 536.

⁴ - أوماسي كارن، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 445.

✓ **معامل الارتباط ليرسون:** بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه يتوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع و شدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

– **شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:**

- أكبر من (0,50)، نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين.
- أقل من (0,50)، نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين.
- تساوي (0,50)، نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين.

✓ **معامل الانحدار الخطي المتعدد التدرجي (Multiple régression analyses)**، وذلك

لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

تحديد الأوزان المعطاة: كما ذكرنا سابقاً فقد استخدمنا في الاستبيان الأسئلة المغلقة و المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لهكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي (موافق بشدة، موافق، احياناً، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينية البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزاناً محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	احياناً
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، المرجع السابق، ص: 450.

وانطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه و لحساب طول خلايا ليكرت الخماسي (الحدود العليا و الدنيا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4\5=0.8) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى اقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت

الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03) المتوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
غير موافق بشدة	(1.79 - 1)	1
غير موافق	(2.59 - 1.8)	2
احيانا	(3.39 - 2.6)	3
موافق	(4.1 - 3.4)	4
موافق بشدة	(5 - 4.2)	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 450.

من خلال الجدول (03)، يمكننا أن نستنتج بأن تحدي الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقاً للآلية التالية:

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2 - 5)، فهذا يعني إن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق بشدة".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.4 - 4.19)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.6 - 3.39)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "احياناً".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8 - 2.59)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1 - 1.79)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق بشدة".

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، و البعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى، $(4=1-5)$ ، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية، $(1.33=3\setminus 4)$ ، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(04): المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2.32-1)
متوسط	(3.66-2.34)
مرتفع	(5-3.67)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على حساب الاوزان.

من خلال الجدول يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد و المتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون

كالآتي:

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين $(5 - 3.67)$ ، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعاً.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين $(3.66-2.33)$ ، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطاً.

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين $(2.32-1)$ ، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضاً.

المطلب الثاني: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: بناء أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في البحث، و الوقت المسموح به، و الإمكانيات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة لتفعيل أهداف هذه الدراسة وهي (الاستبيان) أكثر من باقي الأدوات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها، وبغية الإجابة على إشكالية و تساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة معتمدين على تلك الدراسات التي تناولت القيادة الابداعية وفرق العمل، حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثانيا: تصميم الاستبانة:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث و المساعدة في تقييم القيادة الابداعية وفرق العمل في مؤسسة سونلغاز مدينة الوادي. حيث تم تطوير الاستبانة بمراحل عدة حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تفعيل الهدف المنشود منها، حيث تضمنت الاستبانة ما يلي:

- موضوع الاستبيان: و الذي يتم توضيحه في مقدمة الاستبيان.
- غرض الاستبيان: و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.
- شرح طريقة الإجابة: وذلك من خلال وضع العلامة (X)، في الخانة المناسبة للإجابة.
- نوع الأسئلة: اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، حيث تضمنت الأسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة و الاختيار بينهما.
- مكونات الاستبيان: قسمنا الاستبيان إلى جزأين كالتالي:
 - ✓ الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي. نوع البنك
 - ✓ الجزء الثاني: يتكون من (36 عبارة) أردنا من خلالها كشف واقع القيادة الابداعية على فرق العمل العاملين في مؤسسة سونلغاز ولاية الوادي لذا قسمنا هذا الجزء إلى محورين أساسيين:
- ❖ المحور الأول: واقع القيادة الابداعية في مؤسسة سونلغاز من جهة نظر موظفيها في مختلف المستويات الإدارية ولقد خصصنا لكل بعد العبارات التالية:

- بعد الحساسية بالمشكلات: وقد خصصنا له عبارة عبارات (من 01 إلى 06).

- بعد الطلاقة: وقد خصصنا له عبارات (من 07 إلى 13).

- بعد المرونة: وقد خصصنا له عبارات (من 14 إلى 18).

- بعد الاصاله: وقد خصصنا له عبارات (من 19 إلى 24).

❖ المحور الثاني: فرق العمل ، وقد خصصنا له العبارات (من 25 إلى 36).

ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

بعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين و إجراء التعديلات اللازمة عليها، وبعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني، وذلك وفق الخطوات التالية:

■ قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، والذي أعطى موافقته على تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

■ قمنا بالاتصال بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة المبدئية على توزيع استمارة الاستبيان على عينة من أفرادها، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع المدير تمكنا خلالها من الحصول على الموافقة على توزيع الاستمارات الالكترونية بكل مؤسسة.

■ تم القيام بالدراسة الميدانية ابتداءً من تاريخ (2020/07/25)، حيث تم توزيع الاستمارات على عدد من الموظفين بمؤسسة سونلغاز مدينة الوادي.

✓ بتاريخ (2020/07/30)، تم استرجاع باقي الاستمارات المؤجلة،

ثالثاً: صدق أداة الدراسة

يقصد به أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما أعدت لأجله¹، كما يعرف صدق أداة الدراسة على انه: "شمول الاستمارة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل فرد من أفراد العينة المعنية بالدراسة.²

■ **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، و قد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين حيث قمنا بما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم و توصياتهم، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية و الموضحة في الملحق و التي تم تطبيقها على عينة الدراسة.

■ **الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):** وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور و الدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

¹ - وديع ياسين التريكتي وحسن محمد العبيدي، التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، دارالكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1999، ص: 211.

² - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، مرجع سابق، ص: 560.

الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الحساسية بالمشكلات	الطلاقة	المرونة	الاصالة				
0.632	07	0.556	14	0.643	19	0.774	01
0.657	08	0.567	15	0.614	20	0.767	02
0.645	09	0.703	16	0.729	21	0.513	03
0.527	10	0.697	17	0.552	22	0.616	04
0.766	11	0.725	18	0.854	23	0.741	05
0.656	12	0.690			24	0.718	06
	13						

دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss الملحق رقم (.....)

يتضح من الجدول (05) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالقيادة الابداعية موجبة و تراوحت بين (0.527)، في حدها الأدنى أمام الفقرة (04)، وبين (0.854)، في حدها الأعلى أمام الفقرة (18)، و أن معظم ان كل الفقرات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه أي أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
25	0.554	31	0.384
26	0.366	32	0.675
27	0.532	33	0.687
28	0.711	34	0.614
29	0.612	35	0.199
30	0.708	36	0.146

دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss الملحق رقم (...)

يتضح من الجدول (06) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بفرق العمل موجبة و تراوحت بين (0.146)، في حدها الأدنى أمام الفقرة (36)، وبين (0.708)، في حدها الأعلى أمام الفقرة (30)، و أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه أي أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

رابعا: ثبات أداة الدراسة:

إن ثبات أداة البحث (الاستبانة) الذي يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم.¹ ويتم قياسه بثلاث طرق:

■ الطريقة الأولى الاختبار و إعادة الاختبار.

■ الطريقة الثانية فهي الثبات عن طريق التجزئة النصفية.

■ الطريقة الثالثة الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، استخدمت الباحثة معامل (ثبات ألفا كرونباخ cronbach's alpha)، الذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات.

حساب معامل الثبات: حيث قمنا باحتسابه لأداة الدراسة ككل ولكل متغير على حدى، ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

¹ - عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 560.

الجدول رقم (07): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

مجاور الدراسة	عدد العبارات	ثبات المحور
القيادة الابداعية	24	0.882
فرق العمل	12	0.746
معامل الثبات العام	36	0.911

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل ثبات المحور الأول ككل " القيادة الابداعية " بلغت قيمته (0.882)، وهي قيمة ممتازة.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الثاني ككل الخاصة فرق العمل بلغت قيمته (0.746)، وهي قيمة مرتفعة.

أما فيما يخص معامل الثبات العام بالدراسة ككل فقد بلغت قيمته (0.911)، وهي تدل على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

والجدول الآتي يبرز قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات:

الجدول رقم (08): معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة

رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات
01	0.880	13	0.873	25	0.723
02	0.874	14	0.874	26	0.745
03	0.875	15	0.885	27	0.722
04	0.876	16	0.876	28	0.700
05	0.878	17	0.886	29	0.717
06	0.822	18	0.869	30	0.699
07	0.878	19	0.873	31	0.755
08	0.881	20	0.874	32	0.705
09	0.874	21	0.880	33	0.703

0.716	34	0.880	22	0.874	10
0.774	35	0.875	23	0.877	11
0.771	36	0.873	24	0.887	12

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات لفقرات الاستبانة يتراوح ما بين القيم (0.699-0.877)، ما يدل على أن أغلب فقرات الاستبانة مهمة و مؤثرة في قيمة معامل الثبات، و أن حذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمتها الإجمالية كما نلاحظ وجود بعض الفقرات التي قد يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات، لذا يمكننا الاحتفاظ بها مع باقي الفقرات، ليتم بناء التحليل العام على أساسها نظرا لكون معامل الثبات العام للدراسة ممتازا.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض و تشخيص النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها، ذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها، ومن ثم سنقوم بعرض و تحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العمال محل الدراسة، من خلال عرض نتائج المحور الأول المتعلق القيادة الابداعية، وكذا عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة و المتمثل في فرق العمل.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

بهدف الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية و الوظيفية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة الوادي، من خلال ستة أبعاد تمثلت في الجنس، العمر، الخبرة، طبيعة الوظيفة، و المستوى التعليمي وطبيعة العمل وبعد تفريغ الاستمارات تحصلنا على النتائج التالية:

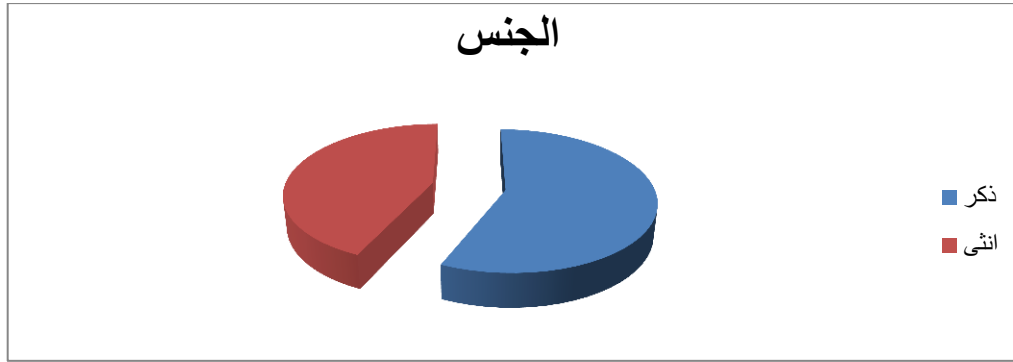
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسب المئوية
ذكر	17	56.7%
أنثى	13	43.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (01): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول (09)، والشكل (01)، أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (56.7%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (43.3%)، ويرجع ذلك حسب الطلبة ومن خلال الملاحظة والتجوال داخل المؤسسة إلى طبيعة العمل.

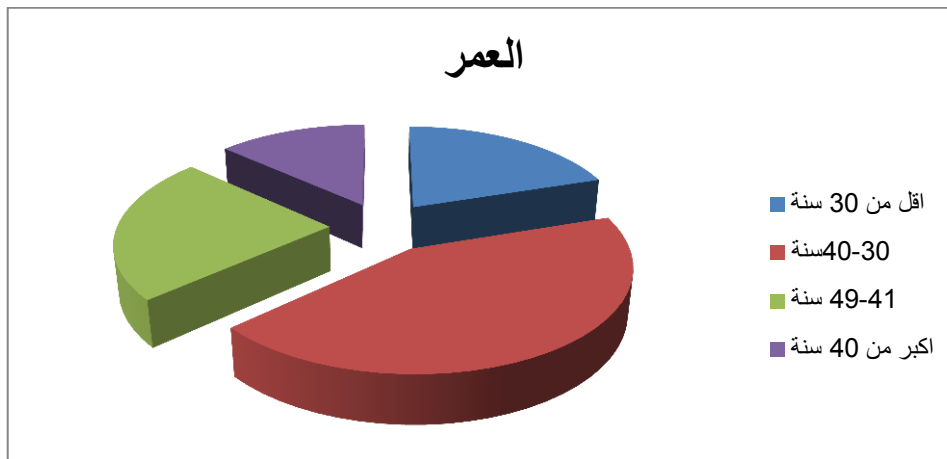
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
اقل من 30 سنة	06	20.0%
30-40 سنة	13	43.3%
41-49 سنة	07	23.3%
اكبر من 40 سنة	04	13.3%
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(02): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (10)، و الشكل (02)، أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي الفئة (من 30 – 40 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (43.3%)، تليها الفئة العمرية بين (من 41 الى 49 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (23.3%)، ومن ثمة فئة (اقل من 30 سنة)، بنسبة (20.0%)، تليها نسبة 13.3% للفئة (اكبر من 40 سنة) ويفسر الطلبة هذه النسبة بتواريخ إنشاء مؤسسة سونلغاز مدينة الوادي وكذا حساسية القطاع وصعوبته، إذ يستقطب في الغالب فئة الشباب ذوي المستوى التعليمي العالي.

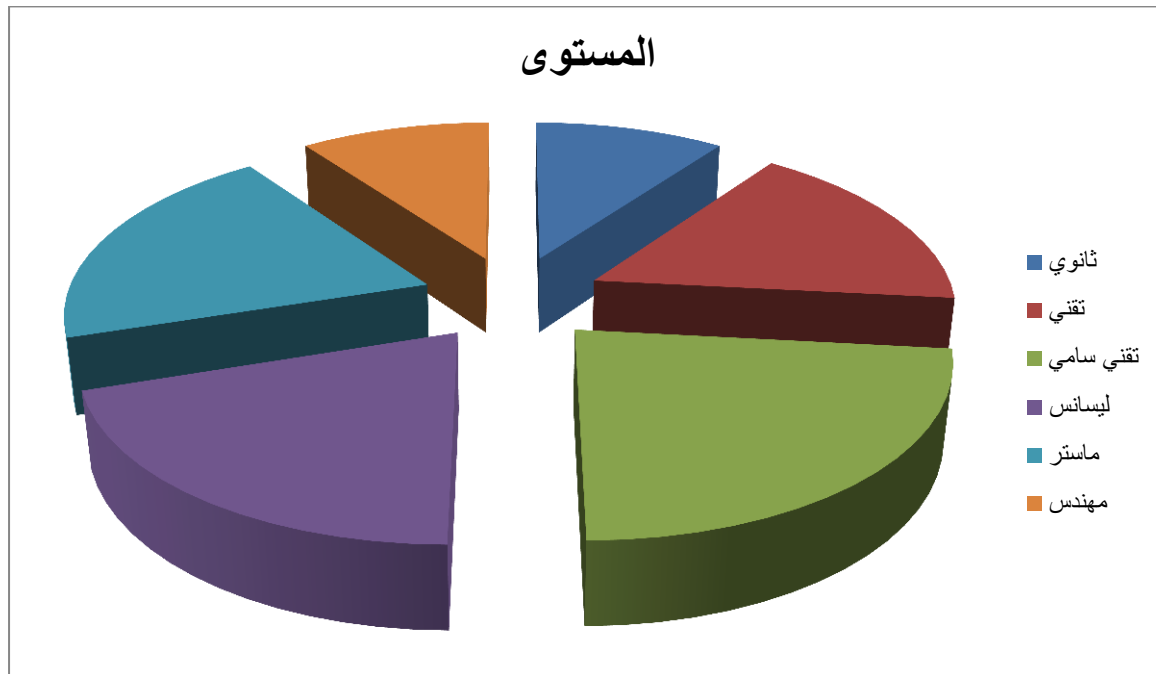
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يلخص هذا الجدول و الشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10.0%	03	ثانوي
16.7%	05	تقني
23.3%	07	تقني سامي
20.0%	06	ليسانس
20.0%	06	ماستر
10.0%	03	مهندس
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (11) والشكل (03) أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة

هو المستوى تقني سامي حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 23.3%، تليها نسبة 20 % لليسانس والماستر ، ثم نسبة 16.7 % لمستوى تقني تليها نسبة ثانوي والمهندس والتي بلغت 10.0%، وهو مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عال، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

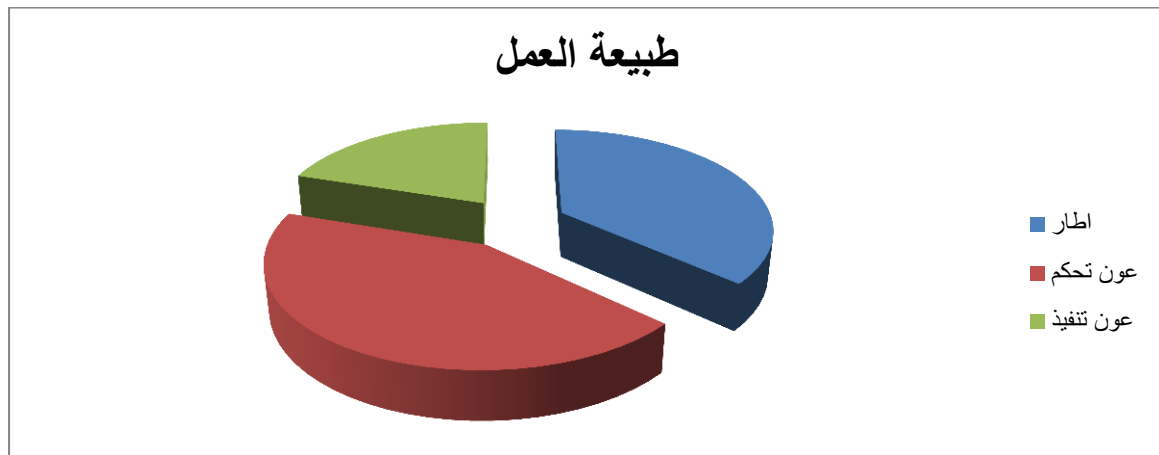
رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة

النسب المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
36.7%	11	اطار
43.3%	13	عون تحكم
20.0%	06	عون تنفيذ
100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (12) والشكل (04) أن نسب طيبة العمل متباينة بدرجة كبيرة، حيث بلغت نسبة 43.3% عون تحكم، تليها نسبة 36.7% اطار ، ثم نسبة 20% عون تنفيذ.

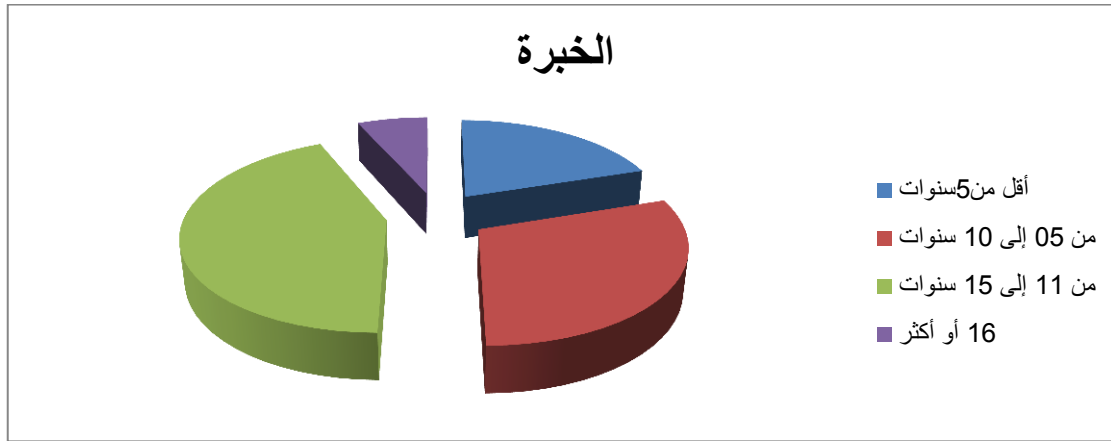
خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
20.0%	06	أقل من 5 سنوات
30.0%	09	من 05 إلى 10 سنوات
43.3%	13	من 11 إلى 15 سنوات
6.7%	02	16 أو أكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (13) و الشكل (05) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (10-15 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 43.3%، تليها الفئة ما بين (05-10 سنة) بنسبة مئوية بلغت 30.0%، تليها فئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة 20%، تليها فئة (16 سنة فاكثر) بنسبة 6.7%، ويعود ذلك حسب الطلبة إلى استقطاب العديد من أفراد من جيل الجديد كما يوجد عدد معتبر من الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة معتبرة أو طويلة.

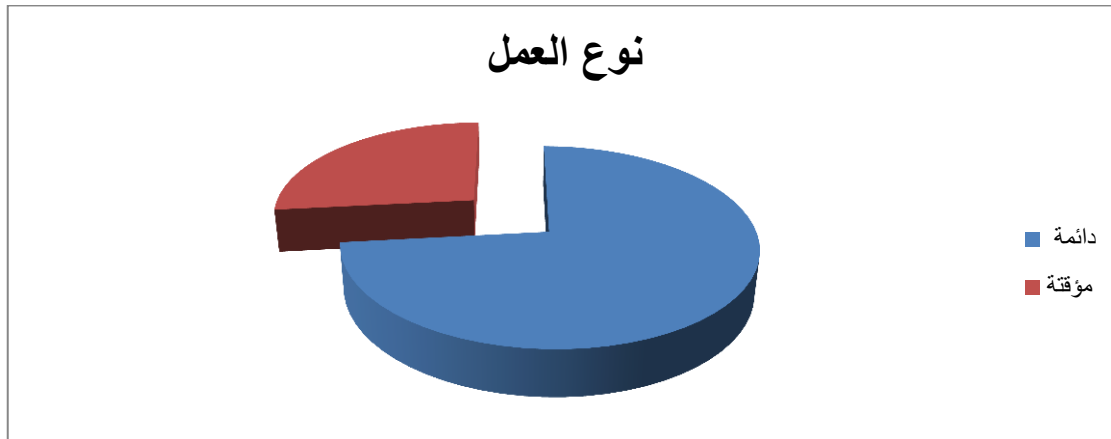
سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب نوع البنك:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل

النسب المئوية	التكرار	طبيعة العمل
%26.7	08	مؤقتة
%73.3	22	دائمة
%100	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (14) و الشكل (06) أن طبيعة العمل الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (دائمة) بنسبة مئوية بلغت %73.3، بينما المؤقتة قدرت بنسبة مئوية بلغت %26.7.

المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية محورا بمحور، من خلال محاولة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى عينة العاملين ببعض بنوك مدينة الوادي، وتحليلها و تفسيرها.

1- عرض النتائج المتعلقة ببعدها الحساسية بالمشكلات يتكون هذا البعد من 06 فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الآتي (01-06)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة اهمية الحساسية بالمشكلات داخل المؤسسات محل الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعدها

الحساسية بالمشكلات

بعدها الحساسية بالمشكلات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الاتجاه العام
01 تمتلك القيادة القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	2.93	1.23	2 احيانا
02 تطلع القيادة على كل جديد لزيادة قدرتها على مواجهة المشكلات المستقبلية	2.77	1.04	4 احيانا
03 تشجع القيادة العاملين على التعبير عن انفسهم.	2.90	1.15	3 احيانا
04 تحرص القيادة على قراءة شكاوى العاملين	2.17	1.02	5 نادرا
05 تمتلك القيادة القدرة على التركيز رغم كثرة المعوقات	1.97	1.27	6 نادرا
06 تهتم القيادة بالدراسات المستقبلية تحسبا من الأزمات المتوقعة.	3.97	1.32	1 غالبا
المجموع العام	2.78	0.24	/ متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (15) ان الحساسية بالمشكلات احيانا ما تمنح للافراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذا بلغ (2.78)، بانحراف معياري قدره (0.24) مما يشير الى وجود تباين كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (16) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالحساسية بالمشكلات تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 01 التي تضمنت ت تهم القيادة بالدراسات المستقبلية تحسبا من الأزمات المتوقعة. في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.97) بانحراف معياري قدره (1.32)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، غالبا ما تهم القيادة بالدراسات المستقبلية تحسبا من الأزمات المتوقعة.

- جاءت الفقرة رقم 01 التي تضمنت تمتلك القيادة القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.93) بانحراف معياري قدره (1.23)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تمتلك القيادة القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها

- جاءت الفقرة رقم 03 التي تضمنت تشجع القيادة العاملين على التعبير عن انفسهم. في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.90) بانحراف معياري قدره (1.15)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تشجع القيادة العاملين على التعبير عن انفسهم.

- جاءت الفقرة رقم 02 التي تضمنت تطلع القيادة على كل جديد لزيادة قدرتها على مواجهة المشكلات المستقبلية في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.77) بانحراف معياري قدره (1.04)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تطلع القيادة على كل جديد لزيادة قدرتها على مواجهة المشكلات المستقبلية.

- جاءت الفقرة رقم 04 التي تضمنت ت تحرص القيادة على قراءة شكاوى العاملين في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها

(2.17) بانحراف معياري قدره (1.02)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تحرص القيادة على قراءة شكاوى العاملين.

- جاءت الفقرة رقم 05 التي تضمنت تطل تمتلك القيادة القدرة على التركيز رغم كثرة المعوقات في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.77) بانحراف معياري قدره (1.04)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، غالبا ما تمتلك القيادة القدرة على التركيز رغم كثرة المعوقات

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده الطلاقة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام	بعد الطلاقة
3.07	1.23	02	احيانا	07 تمتلك القيادة القدرة على اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل
3.30	1.17	01	احيانا	08 تمتلك القيادة القدرة على توظيف اكبر قدر ممكن من الالفاظ لتوضيح فكرة معينة
2.73	1.17	03	احيانا	09 تتضح القيادة بدائل عدة للحلول المقترحة
2.63	1.35	04	احيانا	10 تمتلك القيادة سرعة البديهة في التعامل مع الظروف المعقدة
2.20	0.96	06	نادرا	11 تعبر القيادة عن افكارها بكل وضوح
2.50	0.98	05	نادرا	12 تتحدث القيادة باستفاضة حول المواضيع المتعلقة بالعمل
2.13	1.10	07	نادرا	13 تتمتع القيادة بالقدرة على طرح افكار متنوعة
2.65	0.13	/	متوسط	المجموع العام

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (16) ان بعد الطلاقة احيانا ما يمنح للافراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذا بلغ (2.65)، بانحراف معياري قدره (0.13) مما يشير الى وجود تباين كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (16) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالطلاقة تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 08 التي تضمنت تمتلك القيادة القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الالفاظ لتوضيح فكرة معينة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.30) بانحراف معياري قدره (1.17)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا على ما تمتلك القيادة القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الالفاظ لتوضيح فكرة معينة.

- جاءت الفقرة رقم 07 التي تضمنت تمتلك القيادة القدرة على اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.07) بانحراف معياري قدره (1.23)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا على ما تمتلك القيادة القدرة على اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل.

- جاءت الفقرة رقم 09 التي تضمنت تتضح القيادة بدائل عدة للحلول المقترحة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.73) بانحراف معياري قدره (1.17)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تتضح القيادة بدائل عدة للحلول المقترحة.

- جاءت الفقرة رقم 10 التي تضمنت تمتلك القيادة سرعة البديهة في التعامل مع الظروف المعقدة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.63) بانحراف معياري قدره (1.35)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تمتلك القيادة سرعة البديهة في التعامل مع الظروف المعقدة.

- جاءت الفقرة رقم 12 التي تضمنت تتحدث القيادة باستفاضة حول المواضيع المتعلقة بالعمل في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.50) بانحراف معياري قدره (0.97)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تتحدث القيادة باستفاضة حول المواضيع المتعلقة بالعمل.

- جاءت الفقرة رقم 11 التي تضمنت تعبر القيادة عن افكارها بكل وضوح في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.20)

بانحراف معياري قدره (0.96)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تعبر القيادة عن افكارها بكل وضوح.

- جاءت الفقرة رقم 13 التي تضمنت تمتع القيادة بالقدرة على طرح افكار متنوعة في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.13) بانحراف معياري قدره (1.10)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تتمتع القيادة بالقدرة على طرح افكار متنوعة.

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده المرونة

بعد المرونة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الاتجاه العام
14 تتعاطى القيادة من الافكار الجديدة لتطوير العمل	3.53	1.07	2 غالبا
15 تتقبل القيادة النقد ولو كان مخالفا لوجهة نظرها	2.60	1.22	3 احيانا
16 تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع طبيعة مع العاملين يساعد في تنمية الابداع لديهم	2.03	0.91	5 نادرا
17 تمنح القيادة العاملين بعض الصلاحيات التي تسهل العمل	3.67	1.02	1 غالبا
18 تتيح القيادة للاخرين فرصة لابداء رأيهم للاستفادة منهم	2.47	1.19	4 نادرا
المجموع العام	2.86	0.12	/ متوسط

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (17) ان المرونة احيانا ما تمنح للافراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذا بلغ (2.86)، بانحراف معياري قدره (0.12) مما يشير الى وجود تباين كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (17) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالمرونة تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 17 التي تضمنت تمنح القيادة العاملين بعض الصلاحيات التي تسهل العمل في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.67) بانحراف معياري قدره (1.02)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، غالبا ما تمنح القيادة العاملين بعض الصلاحيات التي تسهل العمل.
- جاءت الفقرة رقم 14 التي تضمنت تتعاطى القيادة من الافكار الجديدة لتطوير العمل في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.53) بانحراف معياري قدره (1.07)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، غالبا ما تتعاطى القيادة من الافكار الجديدة لتطوير العمل.
- جاءت الفقرة رقم 15 التي تضمنت تتقبل القيادة النقد ولو كان مخالفا لوجهة نظرها في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.60) بانحراف معياري قدره (1.22)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تتقبل القيادة النقد ولو كان مخالفا لوجهة نظرها.
- جاءت الفقرة رقم 18 التي تضمنت تتيح القيادة للاخرين فرصة لابداء رأيهم للاستفادة منهم في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.47) بانحراف معياري قدره (1.19)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تتيح القيادة للاخرين فرصة لابداء رأيهم للاستفادة منهم.
- جاءت الفقرة رقم 16 التي تضمنت تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع طبيعة مع العاملين يساعد في تنمية الابداع لديهم في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.03) بانحراف معياري قدره (0.92)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع طبيعة مع العاملين يساعد في تنمية الابداع لديهم.

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده الاصالة

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعده الاصالة
احيانا	3	1.03	2.80	19 تبحث القيادة باستمرار عن الافكار الجديدة والابداعات
احيانا	1	1.03	2.97	20 تتمتع القيادة بمهارات فن ادارة النقاش والحوار بين العاملين بأسلوب حديث
احيانا	2	1.20	2.83	21 تمتلك القيادة قدرة على اقناع الاخرين اثناء التعامل معهم بأفكار جديدة
نادرا	6	1.17	2.27	22 تنجز القيادة ما يسند اليه من اعمال بأسلوب مبتكر ومتجدد
نادرا	4	1.02	2.33	23 تدرك القيادة العلاقات مع العاملين بطريقة مختلفة مع الاخرين
نادرا	5	0.88	2.33	24 تميل القيادة للاعمال التي فيها تحدي لقدراتها وامكانياتها
متوسط	/	0.11	2.58	المجموع العام

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (18) ان الاصالة احيانا ما تمنح للافراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذا بلغ (2.58)، بانحراف معياري قدره (0.11) مما يشير الى وجود تباين كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (18) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالاصالة تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 20 التي تضمنت تتمتع القيادة بمهارات فن ادارة النقاش والحوار بين العاملين بأسلوب حديث في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.80) بانحراف معياري قدره (1.03)، وهذا ما يدل على انه

حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تتمتع القيادة بمهارات فن ادارة النقاش والحوار بين العاملين بأسلوب حديث.

- جاءت الفقرة رقم 21 التي تضمنت ي تمتلك القيادة قدرة على اقناع الاخرين اثناء التعامل معهم بافكار جديدة في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.83) بانحراف معياري قدره (1.20)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تمتلك القيادة قدرة على اقناع الاخرين اثناء التعامل معهم بافكار جديدة.
- جاءت الفقرة رقم 19 التي تضمنت تح تبحث القيادة باستمرار عن الافكار الجديدة والابداعات في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.80) بانحراف معياري قدره (1.03)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تبحث القيادة باستمرار عن الافكار الجديدة والابداعات.
- جاءت الفقرة رقم 23 و 24 التي تضمنت تدرك القيادة العلاقات مع العاملين بطريقة مختلفة مع الاخرين تميل القيادة للاعمال التي فيها تحدي لقدراتها وامكانياتها في المرتبة الرابعة والخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.33) بانحراف معياري قدره (1.02)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تدرك القيادة العلاقات مع العاملين بطريقة مختلفة مع الاخرين و تميل القيادة للاعمال التي فيها تحدي لقدراتها وامكانياتها.
- جاءت الفقرة رقم 22 التي تضمنت تنجز القيادة ما يسند اليه من اعمال بأسلوب مبتكر ومتجدد في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.27) بانحراف معياري قدره (1.17)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تنجز القيادة ما يسند اليه من اعمال بأسلوب مبتكر ومتجدد.

- عرض النتائج المتعلقة بمتغير فرق العمليتكون هذا المتغير من 12 فقرة موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الاتي (25-36)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة اهمية فرق العمل داخل المؤسسات محل الدراسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير فرق

العمل

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فرق العمل
ابدا	12	0.78	1.93	01 عادة ما يشارك الافراد في المستويات المختلفة في صياغة بعض القرارات
نادرا	11	0.90	2.07	02 يثق الرؤساء بكفاءة مرؤوسيههم بمشاركتهم في اعمال مختلفة
نادرا	5	0.97	2.53	03 تفتح الادارة المناقشات المفتوحة للمشاركة في حل المشاكل التي تواجهها
نادرا	7	0.99	2.33	04 يأخذ برأي الافراد ذو الخبرة والاقدمية
نادرا	6	0.80	2.37	05 تشعر بان الادارة تتعامل مع جميع الافراد بالتساوي
احيانا	2	1.2	2.83	06 تواجه مشاكل في الفريق الذي تعمل معه
احيانا	3	1.2	2.83	07 تشجيع اسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد افكار جديدة
نادرا	10	1.17	2.27	08 تركز المؤسسة على تبادل المعرفة بين اعضاءها
نادرا	8	1.02	2.33	09 تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية
نادرا	9	0.88	2.33	10 يقوم العاملون القدامى بنقل معارفهم للعاملين الجدد
احيانا	1	1.10	3.23	11 تعمل المؤسسة على تطوير موجوداتها الفكرية
احيانا	4	0.96	2.63	12 يناقش العمال بصراحة الازطاء من اجل التعلم والاستفادة

متوسط	/	0.15	2.47	المجموع العام
-------	---	------	------	---------------

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (19) ان فرق العمل نادرا ما يمنح للافراد عينة الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذا بلغ (2.47)، بانحراف معياري قدره (0.15) مما يشير الى وجود تباين كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (19) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمتغير الخاص بفرق العمل تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

- جاءت الفقرة رقم 11 التي تضمنت تعمل المؤسسة على تطوير موجوداتها الفكرية في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (3.23) بانحراف معياري قدره (0.88)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تعمل المؤسسة على تطوير موجوداتها الفكرية.
- جاءت الفقرة رقم 06 و 07 التي تضمنتا تواجه مشاكل في الفريق الذي تعمل معه وتشجيع اسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد افكار جديدة في المرتبة الثانية والثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.83) بانحراف معياري قدره (1.28)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما تواجه مشاكل في الفريق الذي تعمل معه وتشجيع اسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد افكار جديدة.
- جاءت الفقرة رقم 12 التي تضمنت يناقش العمال بصراحة الاخطاء من اجل التعلم والاستفادة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.63) بانحراف معياري قدره (0.96)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، احيانا ما يناقش العمال بصراحة الاخطاء من اجل التعلم والاستفادة.
- جاءت الفقرة رقم 03 التي تضمنت تفتح الادارة المناقشات المفتوحة للمشاركة في حل المشاكل التي تواجهها في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.53) بانحراف معياري قدره (0.97)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تفتح الادارة المناقشات المفتوحة للمشاركة في حل المشاكل التي تواجهها

- جاءت الفقرة رقم 05 التي تضمنت تشعر بان الادارة تتعامل مع جميع الافراد بالتساوي في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.37) بانحراف معياري قدره (0.80)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تشعر بان الادارة تتعامل مع جميع الافراد بالتساوي.
- جاءت الفقرة رقم 04 و 09 و 10 التي تضمنتا يأخذ براي الافراد ذو الخبرة والاقدمية و تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية يقوم العاملون القدامى بنقل معارفهم للعاملين الجدد في المرتبة السابعة والثامنة والتاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.33) بانحراف معياري قدره (0.99)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما يأخذ براي الافراد ذو الخبرة والاقدمية و تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية.
- جاءت الفقرة رقم 08 التي تضمنت تركز المؤسسة على تبادل المعرفة بين اعضاءها في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.27) بانحراف معياري قدره (1.17)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما تركز المؤسسة على تبادل المعرفة بين اعضاءها.
- جاءت الفقرة رقم 02 التي تضمنت يثق الرؤساء بكفاءة مرؤوسيههم. بمشاركتهم في اعمال مختلفة في المرتبة الحادي عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.07) بانحراف معياري قدره (0.90)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما يثق الرؤساء بكفاءة مرؤوسيههم. بمشاركتهم في اعمال مختلفة
- جاءت الفقرة رقم 01 التي تضمنت عادة ما يشارك الافراد في المستويات المختلفة في صياغة بعض القرارات في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.93) بانحراف معياري قدره (0.78)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، نادرا ما عادة ما يشارك الافراد في المستويات المختلفة في صياغة بعض القرارات.

المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يعرض هذا المبحث علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية و الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف هذا الفصل إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية و الفرعية في المتغير المعتمد.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية و الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لبيرسون (pearson)، و الذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط لعينة الدراسة

تمهيدا لأسلوب تحليل الانحدار في اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة سنقوم باستخراج قيم الارتباط لمعامل بارسون (pearson)، للمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة ارتباطيه بينهما.

■ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: حيث تضمنت ما يلي:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد القيادة الابداعية و فرق العمل.

وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد الحساسية بالمشكلات و فرق العمل.

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد الطلاقة و فرق العمل.

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد المرونة و فرق العمل.

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين بعد الاصاله و فرق العمل.

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعمد على حساب معامل ارتباط (Pearson)، وذلك للتعرف أولاً على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها و تقاربها من تنافرها و تباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(20) قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين القيادة الابداعية و فرق العمل

مستوى الدلالة	فرق العمل	
0.00	0.629	الحساسية بالمشكلات
0.00	0.595	الطلاقة
0.00	0.455	المرونة
0.00	0.867	الاصالة
0.00	0.790	القيادة الابداعية

الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (20)، أن معامل الارتباط بين القيادة الابداعية و فرق العمل، كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وجميع ابعاد القيادة الابداعية (الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، الاصالة ،) و فرق العمل عند العاملين بمؤسسة سونلغاز في الوادي. وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين أبعاد القيادة الابداعية و فرق العمل بمؤسسة سونلغاز مدينة الوادي.

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

حيث تضمنت هذه الفرضية ما يلي: هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين أبعاد القيادة الابداعية (الحساسية بالمشكلات، الطلاقة، المرونة، الاصالة ،) و فرق العمل عند العاملين بمؤسسة سونلغاز الوادي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر البحث لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج

لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (**Multiple Regression Analysis**)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

الجدول رقم(21): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد القيادة الابداعية
مجتمعة على فرق العمل مجتمعة.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	04	890.98	222.74	21.64	0.776	0.00
الخطأ	25	257.31	10.29			
المجموع	29	1148.30				

^(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات

(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21): يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، وبالقيمة (21.64)، ومعامل التحديد 0.76، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 وهو اصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وبناءا عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح من الجدول نفسه أن أبعاد القيادة الابداعية مجتمعة تفسر على نحو عام ما مقداره (77.6%)، من التباين في المتغير التابع (القيادة الابداعية) وهي قوة تفسيرية عالية.

الجدول (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد القيادة الابداعية مجتمعة على فرق العمل لعاملين مجتمعة.

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) الخ سوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (sig)	وجود الأثر
الثابت	8.02	2.87	/	/	/	/
الحساسية بالمشكلات	0.26	0.17	0.881	0.776	0.14	لا يوجد اثر
الطلاق	0.01	0.20			0.92	لا يوجد اثر
المرونة	0.04	0.20			0.82	لا يوجد اثر
الاصالة	1.09	0.19			0.00	يوجد اثر

(E) الخطأ المعياري (F) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (22)، انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدها الحساسية بالمشكلات وبعدها الطلاق، وبعدها المرونة، على فرق العمل بمؤسسة سونلغاز بمدينة الوادي. بينما توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعدها الاصالة، وبين فرق العمل بمؤسسة سونلغاز بمدينة الوادي.

وذلك استنادا إلى أن قيمة الدلالة المعنوية لبعدها الاصالة والبالغة (0.00) وهي اقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) ونجد قيمة الدلالة المعنوية لبعدها الحساسية بالمشكلات (0.14) وبعدها الطلاق (0.92) وبعدها المرونة (0.82) وهي قيم اكبر من قيمة مستوى الدلالة و البالغة (0.05)، وبالتالي فإنه هناك علاقة تأثير بين الابعاد (الاصالة) وبين فرق العمل، و ليس هناك علاقة تأثير بين الابعاد (الحساسية بالمشكلات والطلاق والمرونة) وفرق العمل.

خلاصة الفصل الثاني:

استعرضنا في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا التعريف بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة، وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات الخاصة بها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة، ثم تطرقنا إلى بناء و تصميم أداة الدراسة، وبعد ذلك تطرقنا إلى اختبارات الصلاحية.

كما استعرضنا وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض و تحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة (القيادة الابداعية وفرق العمل)؛ لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة بمدينة الوادي.

وقد خالصنا في هذا الفصل إلى أن مستوى إدراك كل من القيادة الابداعية وفرق العمل كان متوسط لدى أفراد عينة الدراسة.

كما استعرضنا في هذا الفصل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة حيث تناولنا بداية تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحديد علاقات التأثير بين المتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك لقياس كل أثر متغير مستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام التحليل معامل الانحدار الخطي التدريجي، ذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

و خالصنا في هذا الفصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) فإنه هناك علاقة تأثير بين الابعاد (الاصاله) وبين فرق العمل، وليس هناك علاقة تأثير بين الابعاد (بعد الحساسيه بالمشكلات والاطلاقه والمرونة) وفرق العمل كما خالصنا في هذا الفصل أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بعد الاصاله على فرق العمل بمؤسسة سونلغاز.

الخاتمة

الخلاصة:

من خلال دراستنا للقيادة الابداعية واثره على فرق العمل، تطرقنا إلى جانبين منه، الجانب النظري الذي حاولنا من خلاله الإمام بمختلف جوانب الموضوع المطروحة سابقا والتي تناولت موضوع البحث خاصتنا، وفي الجانب التطبيقي انطلاقا من الفرضيات لكشف النتائج.

أولا: نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بتحليل الاستثمارات التي كانت موجهة لجميع الموظفين في مؤسسة سونلغاز حول القيادة الابداعية وأثر ذلك على فرق العمل، وللتعرف على واقع القيادة في المؤسسة المستهدفة بالدراسة ومدى تحقيق فرق العمل توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- أن عينة الدراسة تشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (56.7%)، في حين كانت نسبة الاناث في عينة الدراسة (43.3%)، ويرجع ذلك حسب الطلبة ومن خلال الملاحظة والتجوال داخل امؤسسة إلى طبيعة العمل.
- ان الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي الفئة (من 30-40 سنة)
- أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو المستوى تقني سامي حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 23.3%، وهو مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عال، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.
- أن نسب طبيعة العمل متباينة بدرجة كبيرة، حيث بلغت نسبة 43.3% عون تحكّم، تليها نسبة 36.7% اطار ، ثم نسبة 20% عون تنفيذ.
- أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (10-15 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 43.3% ويعود ذلك حسب الطلبة إلى استقطاب العديد من أفراد من جيل الحديد كما يوجد عدد معتبر من الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة معتبرة أو طويلة.
- أن طبيعة العمل الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (دائمة) بنسبة مئوية بلغت 73.3%،
- مستوى إدراك كل من القيادة الابداعية وفرق العمل كان متوسط لدى أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) فإنه هناك علاقة تأثير بين الابعاد (الاصاله) وبين فرق العمل.

- ليس هناك علاقة تأثير بين الابعاد (بعد الحساسية بالمشكلات والطلاقة والمرونة) وفرق العمل
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بعد الاصاله على فرق العمل .مؤسسة سونلغاز

ثانيا: التوصيات

- استنادا إلى النتائج التي توصلنا إليها نوصي بها مؤسسة سونلغاز، بضرورة الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- عقد مؤتمرات وندوات من شأنها التنمية الذاتية للموظفين قصد مواكبة التطور المستمر في المنظمة؛
 - ضرورة أن تقوم مؤسسة سونلغاز بتدريب العاملين وفي كافة المستويات على طرق وأساليب القيادة الابداعية ؛
 - ضرورة أن تقوم مؤسسة سونلغاز بعقد الندوات والمؤتمرات لإبراز أهمية فرق العمل كمورد ثمين ومكلف ونادر باعتباره التحدي الأساسي الذي يواجهه أي قيادة ابداعية ومحاولة تطبيقه على أرض الواقع؛
 - لفت انتباه القائمين والمسؤولين على المؤسسة بضرورة العمل كفريق واحد له الكفاءة والقدرة على الانسجام والتفاعل لتحقيق الاهداف؛
 - زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية في المؤسسة والعمل على تحليل احتياجاتهم ورغباتهم؛
 - العمل على ازالة كل العوائق والمشاكل التي من شأنها ان تحبط وتقتل عمليات القيادة الابداعية داخل المؤسسة؛
 - خلق بيئة عمل مشجعة لكل العاملين بدون التحيز لطرف على حساب طرف ثاني؛

ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال ما تقدم من دراستنا حول القيادة الابداعية واثره على فرق العمل الموضوع الحديث الذي يستدعي تسخير جميع جهودات الاداريين والعمال لرفع مستوى المنافسة وتحقيق ما هو مسطر من قبل المؤسسات، ارتأينا كطلبة تقديم بعض المواضيع الذي تثير اهتمامنا كمحاولة منا للطلبة المقبلين على التخرج التطرق لهاذين الموضوعين:

- استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسة لخلق قيادة ابداعية ؛
- واقع فرق العمل دراسة مقارنة واهم الفوارق بين الفروع.

قائمة

قائمة المراجع:

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011
2. أحمد الخطيب، عالم سالم المعايعة، الإدارة الحديثة، نظريات و إستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
3. امتثال حسن عبد الرازق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي،الدار الجامعية،الإسكندرية مصر، 2002
4. أوماسي كارن، طرق البحث في الإدارة :مدخل بناء المهارات البحثية،ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود،الرياض المملكة العربية السعودية، 1998،
5. برو، الكتاب السنوي، المركز الوطني للوثائق التربوية. وزارة التربية الوطنية. الجمهورية الجزائرية، 2003، الجميل ريم، حسين ليث سعد الله، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل: دراسة لأراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 31 العدد 23، كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل، 2009
6. بوحوش عمار و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
7. الجيزان عبد الإله، لمحات عامة عن التفكير الإبداعي: كتاب البيان سلسلة تصدر عن مجلة البيان، مكتبة الملك فهد الوطنية: الطبعة الأولى، الرياض، 2002
8. الحربي قاسم عائل، التنمية المهنية للقيادات التربوية لإدارة مدرسة المستقبل بدول الخليج العربي في ضوء القيادة التحولية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، عدد 15، أغسطس
9. الحريري رافدة عمر، إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2007
10. حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004

11. حسن راوية، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2002،
12. حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2013
13. حلاب إحسان، دهش كمال، كاظم طاهر الحسيني، محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013
14. خضير كاظم حمود وروان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2010
15. خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
16. ذوقان عبيدات و آخرون، البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997
17. رزق كوثر إبراهيم والحديدي، حسني هاشم السيد، القيادة التربوية المبدعة رهينة الارتقاء بالعملية التعليمية في المؤسسات التربوية. مؤتمر منظمات متميزة في بيئة متجددة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. عمان، 2012
18. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011،
19. زياد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2006
20. سلطان محمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة العربية، الاسكندرية، 2002.
21. السلمي فهد نجيم راجح، القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، 2012
22. سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011،
23. الشيبني هاشم، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية، العدد 75، القاهرة، 1997

24. الشريف علي، الإدارة المعاصرة. الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997،
25. العبدلة عبد الرحمن، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن. 2003
26. عبد الناصر علك حافظ وحسين وليد حسين، أثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لسكك الحديد، مجلة المنصور، العدد 18، 2012
27. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2008
28. الغامدي فهد هزاع، درجات الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية للقادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباح، رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى. مكة المكرمة، 2012
29. الفاعوري رفعت، إدارة الإبداع التنظيمي. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: الطبعة الأولى، القاهرة، 2005
30. القرشي ليلى، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2004
31. قنديل، علاء، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، 2010
32. محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة، 2005،
33. محمود داخل عبد الكريم، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
34. مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012
35. مصطفى أحمد، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، 2000
36. نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام spss، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،
37. نور خليل إبراهيم، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل، دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال، العراق، 2014

38. هولب رونس، إدارة فرق العمل، بيت الأفكار الدولية، أمريكا، 1999
39. وديع ياسين التريكي وحسن محمد العبيدي، التطبيقات الاحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، دارالكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1999.
40. ويتون وكاميرون، الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (ميمك). الطبعة الأولى. القاهرة، 2001
41. Blake , R , and Mouton, J, The Manage ERIEL GRID, Organizational Behavior, core concepts, 158 (2000
42. Statistical Package for Social Sciences

الملاحق

:

جامعة جامعه الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

علوم التسيير

التخصص: تخصص إدارة

المستوى: ثانية ماستر

الاعمال

الموضوع: تعبئة استبانة

السادة المحترمون:

في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تم انجاز هذا الاستبيان

بهدف التعرف على مدى تأثير القيادة الابداعية ودورها في تفعيل فرق العمال لدى

العاملين في مؤسسة سونلغاز بالوادي

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة المطروحة في هذا الاستبيان بصراحة

وموضوعية لتفعيل لتفعيل أهداف هذه الدراسة، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

لإجاباتكم، مع العلم أن كافة المعلومات والبيانات المدلى بها سوف تعامل بمنتهى السرية وتستخدم

لأغراض البحث العلمي فقط لا غير.

تقبلوا منا خالص عبارات الشكر والتقدير على تعاونكم.

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ:

بن عيسى ريم

- عبد المهين رضواني

لخضر حمادي

عثمان بوعقابة

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى منك سيدي الفاضل قراءة الأسئلة الآتية ووضع علامة (x) أمام الاختيار الذي يتناسب مع وضعيتك

الشخصية والوظيفية:

أنثى	ذكر	1 النوع الاجتماعي:

أكثر 50 سنة	بين 41 و 49 سنة	بين 30 و 40 سنة	أقل من 30 سنة	2 عمر الموظف:

ماجستير	مهندس	ماستر	ليسانس	تقني سامي	تقني	ثانوي	أقل من الثانوي	3 المستوى التعليمي:

أكثر من 21 سنة	بين 16 و 20 سنة	بين 11 و 15 سنة	بين 5 و 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	4 مدة الخدمة:

أخرى	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار	5 طبيعة الوظيفة:

مؤقتة	دائمة	6 طبيعة العمل:

الجزء الثاني: محاور الاستبيان:

سنقوم بتقديم مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة الابداعية لدى العاملين بشركة سونلغاز، لذا نرجو من سيادتكم وضع إشارة (X) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك حول كل بعد من الأبعاد المذكورة (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحساسية بالمشكلات						
01	تمتلك القيادة القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها					
02	تطلع القيادة على كل جديد لزيادة قدرتها على مواجهة المشكلات المستقبلية					
03	تشجع القيادة العاملين على التعبير عن انفسهم.					
04	تحرص القيادة على قراءة شكاوى العاملين					
05	تمتلك القيادة القدرة على التركيز رغم كثرة المعوقات					
06	تهتم القيادة بالدراسات المستقبلية تحسبا من الأزمات المتوقعة.					
الطلاقة						
07	تمتلك القيادة القدرة على اقتراح الحلول المناسبة لمواجهة المشاكل					
08	تمتلك القيادة القدرة على توظيف اكبر قدر ممكن من الالفاظ لتوضيح فكرة معينة					
09	تتضح القيادة بدائل عدة للحلول المقترحة					
10	تمتلك القيادة سرعة البديهة في التعامل مع الظروف المعقدة					
11	تعبر القيادة عن افكارها بكل وضوح					

					12	تحدث القيادة باستفاضة حول المواضيع المتعلقة بالعمل
					13	تتمتع القيادة بالقدرة على طرح افكار متنوعة
المرونة						
					14	تتعاطى القيادة من الافكار الجديدة لتطوير العمل
					15	تتقبل القيادة النقد ولو كان مخالفا لوجهة نظرها
					16	تمتلك القيادة القدرة على التكيف مع طبيعة مع العاملين يساعد في تنمية الابداع لديهم
					17	تمنح القيادة العاملين بعض الصلاحيات التي تسهل العمل
					18	تتيح القيادة للاخرين فرصة لابداء رأيهم للاستفادة منهم
الاصالة						
					19	تبحث القيادة باستمرار عن الافكار الجديدة والابداعات
					20	تتمتع القيادة بمهارات فن ادارة النقاش والحوار بين العاملين بأسلوب حديث
					21	تمتلك القيادة قدرة على اقناع الاخرين اثناء التعامل معهم بافكار جديدة
					22	تنجز القيادة ما يسند اليه من اعمال بأسلوب مبتكر ومتجدد
					23	تدرك القيادة العلاقات مع العاملين بطريقة مختلفة مع الاخرين
					24	تميل القيادة للاعمال التي فيها تحدي لقدراتها وامكانياتها

الجزء الثالث: اسئلة متعلقة بفرق العمل

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم	العبارة
-----------	-----------	-------	-------	------------	-------	---------

بشدة					
إدارة الصراع					
				01	عادة ما يشارك الافراد في المستويات المختلفة في صياغة بعض القرارات
				02	يثق الرؤساء بكفاءة مرؤوسيههم بمشاركتهم في اعمال مختلفة
				03	تفتح الادارة المناقشات المفتوحة للمشاركة في حل المشاكل التي تواجهها
				04	يأخذ براي الافراد ذو الخبرة والاقدمية
				05	تشعر بان الادارة تتعامل مع جميع الافراد بالتساوي
				06	تواجه مشاكل في الفريق الذي تعمل معه
ادارة المعرفة					
				07	تشجيع اسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد افكار جديدة
				08	تركز المؤسسة على تبادل المعرفة بين اعضاءها
				09	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية
				10	يقوم العاملون القدامى بنقل معارفهم للعاملين الجدد
				11	تعمل المؤسسة على تطوير موجوداتها الفكرية
				12	يناقش العمال بصراحة الاخطاء من اجل التعلم والاستفادة

مخرجات spss:

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	56,7	56,7	56,7
	انثى	13	43,3	43,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من اقل	6	20,0	20,0
	سنة 30-40	13	43,3	63,3
	سنة 41-49	7	23,3	86,7
	سنة 40 من اكبر	4	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0

المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	10,0	10,0
	تقني	5	16,7	26,7
	سامي تقني	7	23,3	50,0
	ليسانس	6	20,0	70,0
	ماستر	6	20,0	90,0
	مهندس	3	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	4	13,3	13,3
	سنة 5-10	11	36,7	50,0
	سنة 10-15	11	36,7	86,7
	سنة 15 من اكثر	4	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0

طبيعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اطار	11	36,7	36,7	36,7
تحكم عون	13	43,3	43,3	80,0
تنفيذ عون	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمل_طبيعة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائمة	8	26,7	26,7	26,7
مؤقتة	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Corrélations

		القدرة القيادة تمتلك مشكلات توقع على حدوثها قبل العمل	كل على القيادة تطلع قدرتها لزيادة جديد مواجهة على المستقبلية المشكلات	العاملين القيادة تشجع عن التعبير على انفسهم	قراءة على القيادة تحرص العاملين شكاوى	القدرة القيادة تمتلك رغم التركيز على المعوقات كثرة	بالدراسات القيادة تهتم من تحسبا المستقبلية المتوقعة الأزمات	_الحساسية بالمشكلات
العمل مشكلات توقع على القدرة القيادة تمتلك حدوثها قبل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 30	,311 ,094 30	,238 ,206 30	,092 ,630 30	,527** ,003 30	,231 ,219 30	,632** ,000 30
على قدرتها لزيادة جديد كل على القيادة تطلع المستقبلية المشكلات مواجهة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,311 ,094 30	1 ,015 30	,439 ,015 30	,265 ,156 30	,254 ,175 30	,369 ,045 30	,657** ,000 30
انفسهم عن التعبير على العاملين القيادة تشجع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,238 ,206 30	,439 ,015 30	1 ,015 30	,307 ,099 30	,303 ,104 30	,268 ,152 30	,645** ,000 30
العاملين شكاوى قراءة على القيادة تحرص	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,092 ,630 30	,265 ,156 30	,307 ,099 30	1 ,099 30	,376 ,040 30	,132 ,488 30	,527** ,003 30
كثرة رغم التركيز على القدرة القيادة تمتلك المعوقات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,527** ,003 30	,254 ,175 30	,303 ,104 30	,376* ,040 30	1 ,040 30	,449 ,013 30	,766** ,000 30
من تحسبا المستقبلية بالدراسات القيادة تهتم المتوقعة الأزمات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,231 ,219 30	,369 ,045 30	,268 ,152 30	,132 ,488 30	,449 ,013 30	1 ,013 30	,656** ,000 30
بالمشكلات_الحساسية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,632** ,000 30	,657** ,000 30	,645** ,000 30	,527** ,003 30	,766** ,000 30	,656** ,000 30	1 ,000 30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		القيادة تمتلك على القدرة قدر اكبر توظيف الالفاظ من ممكن فكرة لتوضيح معينة	بدائل القيادة تتضح للحلول عدة المقترحة	القيادة تمتلك في البديهة سرعة مع التعامل المعقدة الظروف	القيادة تعبر عن افكارها بكل وضوح	القيادة تتحدث حول باستفاضة المتعلقة المواضيع بالعمل	القيادة تتمتع على بالقدرة افكار طرح متنوعة	الطلاقة
الحلول اقتراح على القدرة القيادة تمتلك المشاكل لمواجهة المناسبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,176 ,352 30	,156 ,410 30	,306 ,100 30	,397* ,030 30	-,086 ,650 30	,196 ,299 30	,556** ,001 30
قدر اكبر توظيف على القدرة القيادة تمتلك معينة فكرة لتوضيح الالفاظ من ممكن	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,176 ,352 30	1 ,459* ,011 30	,115 ,546 30	,371* ,043 30	,015 ,937 30	,127 ,504 30	,567** ,001 30
المقترحة للحلول عدة بدائل القيادة تتضح	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,156 ,410 30	,459* ,011 30	1 ,306 ,100 30	,324 ,080 30	,211 ,262 30	,347 ,060 30	,703** ,000 30
مع التعامل في البديهة سرعة القيادة تمتلك المعقدة الظروف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,306 ,100 30	,115 ,546 30	,306 ,100 30	1 ,722** ,000 30	-,301 ,106 30	,518** ,003 30	,697** ,000 30
وضوح بكل افكارها عن القيادة تعبر	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,397* ,030 30	,371* ,043 30	,324 ,080 30	,722** ,000 30	1 ,258 30	,298 ,109 30	,725** ,000 30
المواضيع حول باستفاضة القيادة تتحدث بالعمل المتعلقة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,086 ,650 30	,015 ,937 30	,211 ,262 30	-,301 ,106 30	-,258 ,169 30	1 ,737 30	,691 ,641 30
افكار طرح على بالقدرة القيادة تتمتع متنوعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,196 ,299	,127 ,504	,347 ,060	,518** ,003	,298 ,109	-,064 ,737	1 ,617** ,000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الطلاقة	Corrélacion de Pearson	,556**	,567**	,703**	,697**	,725**	,691	,617**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,000	,000	,641	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الافكار من القيادة تتعاطى العمل لتطوير الجديدة	كان ولو النقد القيادة تتقبل نظرها لوجهة مخالفا	على القدرة القيادة تمتلك مع طبيعة مع التكيف تنمية في يساعد العاملين لديهم الابداع	العاملين القيادة تمنح التي الصلاحيات بعض العمل تسهل	للاخرين القيادة تتيح رأيهم لابداء فرصة منهم للاستفادة	المرونة
لتطوير الجديدة الافكار من القيادة تتعاطى العمل	Corrélacion de Pearson	1	,168	,327	,229	,471**	,643**
	Sig. (bilatérale)		,374	,077	,224	,009	,000
	N	30	30	30	30	30	30
لوجهة مخالفا كان ولو النقد القيادة تتقبل نظرها	Corrélacion de Pearson	,168	1	,286	,082	,439*	,614**
	Sig. (bilatérale)	,374		,125	,665	,015	,000
	N	30	30	30	30	30	30
طبيعة مع التكيف على القدرة القيادة تمتلك لديهم الابداع تنمية في يساعد العاملين مع	Corrélacion de Pearson	,327	,286	1	,301	,638**	,729**
	Sig. (bilatérale)	,077	,125		,106	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
التي الصلاحيات بعض العاملين القيادة تمنح العمل تسهل	Corrélacion de Pearson	,229	,082	,301	1	,327	,552**
	Sig. (bilatérale)	,224	,665	,106		,078	,002
	N	30	30	30	30	30	30

رأيهم لبدء فرصة للآخرين القيادة تتبج منهم للاستفادة	Corrélation de Pearson	,471**	,439*	,638**	,327	1	,854**
	Sig. (bilatérale)	,009	,015	,000	,078		,000
	N	30	30	30	30	30	30
المرونة	Corrélation de Pearson	,643**	,614**	,729**	,552**	,854**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	عن باستمرار القيادة تبج الجديدة الافكار والابداعات	فن بمهارات القيادة تتمتع بين والحوار النقاش ادارة حديث باسلوب العاملين	على قدرة القيادة تمتلك اثناء الاخرين اقناع جديدة بافكار معهم التعامل	اليه يسند ما القيادة تنجز مبتكر باسلوب اعمال من ومتجدد	مع العلاقات القيادة تدرك مع مختلفة بطريقة العاملين الاخرين	التي للاعمال القيادة تميل لقدراتها تحدي فيها وامكانياتها	الاصالة	
عن باستمرار القيادة تبج والابداعات الجديدة الافكار	Corrélation de Pearson	1	,576**	,416*	,160	,456*	,643**	,774**
	Sig. (bilatérale)		,001	,022	,399	,011	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
فن بمهارات القيادة تتمتع بين والحوار النقاش ادارة حديث باسلوب العاملين	Corrélation de Pearson	,576**	1	,134	,435*	,562**	,503**	,767**
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,481	,016	,001	,005	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
اقناع على قدرة القيادة تمتلك معهم التعامل اثناء الاخرين جديدة بافكار	Corrélation de Pearson	,416*	,134	1	,130	,074	,248	,513**
	Sig. (bilatérale)	,022	,481		,493	,697	,186	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30
من اليه يسند ما القيادة تنجز مبتكر باسلوب اعمال	Corrélation de Pearson	,160	,435*	,130	1	,524**	,211	,616**
	Sig. (bilatérale)	,399	,016	,493		,003	,264	,000

ومتجدد	N	30	30	30	30	30	30	30
مع العلاقات القيادة تدرك	Corrélation de Pearson	,456*	,562**	,074	,524**	1	,480**	,741**
مع مختلفة بطريقة العاملين	Sig. (bilatérale)	,011	,001	,697	,003		,007	,000
الاخرين	N	30	30	30	30	30	30	30
التي للاعمال القيادة تميل	Corrélation de Pearson	,643**	,503**	,248	,211	,480**	1	,718**
لقدراتها تحدي فيها	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,186	,264	,007		,000
وامكانياتها	N	30	30	30	30	30	30	30
الاصالة	Corrélation de Pearson	,774**	,767**	,513**	,616**	,741**	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		بالمشكلات_الحساسية	الطلاقة	المرونة	الاصالة	العمل_فرق	الابداعية_القيادة
بالمشكلات_الحساسية	Corrélation de Pearson	1	,620**	,334	,580**	,629**	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000	,071	,001	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
الطلاقة	Corrélation de Pearson	,620**	1	,588**	,631**	,595**	,882**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30
المرونة	Corrélation de Pearson	,334	,588**	1	,495**	,455*	,720**
	Sig. (bilatérale)	,071	,001		,005	,012	,000
	N	30	30	30	30	30	30
الاصالة	Corrélation de Pearson	,580**	,631**	,495**	1	,867**	,837**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,005		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
العمل_فرق	Corrélation de Pearson	,629**	,595**	,455*	,867**	1	,790**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,012	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30
الابداعية_القيادة	Corrélation de Pearson	,799**	,882**	,720**	,837**	,790**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	24

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,746	12

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مشكلات توقع على القدرة القيادة تمتلك حدوثها قبل العمل	30	2,93	1,230
قدرتها لزيادة جديد كل على القيادة تطلع المستقبلية المشكلات مواجهة على	30	2,77	1,040
عن التعبير على العاملين القيادة تشجع انفسهم.	30	2,90	1,155
شكاوى قراءة على القيادة تحرص العاملين	30	2,17	1,020
رغم التركيز على القدرة القيادة تمتلك المعوقات كثرة	30	1,97	1,273
تحسبا المستقبلية بالدراسات القيادة تهتم المتوقعة الأزمات من.	30	3,97	1,326
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الحلول اقتراح على القدرة القيادة تمتلك المشاكل لمواجهة المناسبة	30	3,07	1,230
اكبر توظيف على القدرة القيادة تمتلك فكرة لتوضيح الالفاظ من ممكن قدر معينة	30	3,30	1,179
المقترحة للحلول عدة بدائل القيادة تتضح التعامل في البديهة سرعة القيادة تمتلك المعقدة الظروف مع	30	2,73	1,172
وضوح بكل افكارها عن القيادة تعبر المواضيع حول باستفاضة القيادة تتحدث بالعمل المتعلقة	30	2,63	1,351
افكار طرح على بالقدرة القيادة تتمتع متنوعة	30	2,20	,961
	30	2,50	,974
N valide (liste)	30	2,13	1,106

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الجديدة الافكار من القيادة تتعاطى العمل لتطوير	30	3,53	1,074
لوجهة مخالفا كان ولو النقد القيادة تتقبل نظرها	30	2,60	1,221

مع التكيف على القدرة القيادة تمتلك تنمية في يساعد العاملين مع طبيعة لديهم الابداع	30	2,03	,928
الصلاحيات بعض العاملين القيادة تمنح العمل تسهل التي	30	3,67	1,028
رأيهم لابداء فرصة للاخرين القيادة تتيح منهم للاستفادة	30	2,47	1,196
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الافكار عن باستمرار القيادة تبحث والابداعات الجديدة	30	2,80	1,031
النقاش ادارة فن بمهارات القيادة تتمتع حديث بأسلوب العاملين بين والحوار	30	2,97	1,033
الاخرين اقناع على قدرة القيادة تمتلك جديدة بافكار معهم التعامل اثناء	30	2,83	1,206
اعمال من اليه يسند ما القيادة تنجز ومتجدد مبتكر بأسلوب	30	2,27	1,172
العاملين مع العلاقات القيادة تدرك الاخرين مع مختلفة بطريقة	30	2,33	1,028
تحدي فيها التي للاعمال القيادة تميل وامكانياتها لقدراتها	30	2,33	,884
N valide (liste)	30		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المستويات في الافراد يشارك ما عادة القرارات بعض صياغة في المختلفة	30	1,93	,785
مروسيهم بكفاءة الرؤساء يثق مختلفة اعمال في بمشاركتهم	30	2,07	,907
المفتوحة المناقشات الادارة تفتح تواجهها التي المشاكل حل في للمشاركة	30	2,53	,973
والاقدمية الخبرة ذو الافراد براي يأخذ جميع مع تتعامل الادارة بان تشعر	30	2,33	,994
بالتساوي الافراد معه تعمل الذي الفريق في مشاكل تواجهه	30	2,37	,809
بين الجماعي العمل اسلوب تشجيع جديدة افكار لتوليد الموظفين	30	2,83	1,289
	30	2,83	1,206

بين المعرفة تبادل على المؤسسة تركيز اعضاءها	30	2,27	1,172
تدريبية تكوينية بدورات المؤسسة تقوم	30	2,33	1,028
معارفهم بنقل القدامى العاملون يقوم الجدد للعاملين	30	2,33	,884
موجوداتها تطوير على المؤسسة تعمل الفكرية	30	3,23	1,104
اجل من الاخطاء بصراحة العمال يناقش والاستفادة التعلم	30	2,63	,964
N valide (liste)	30		

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المرونة, الاصاله, بالمشكلات_ الحساسية الطلاقة ^b		Introduire

- a. Variable dépendante: العمل_فرق
- b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,881 ^a	,776	,740	3,20823

- a. Prédicteurs: (Constante), المرونة, الاصاله, الحساسية, بالمشكلات_ الحساسية, الطلاقة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	890,981	4	222,745	21,641	,000 ^b
	Résidus	257,319	25	10,293		
	Total	1148,300	29			

- a. Variable dépendante: العمل_فرق
- b. Prédicteurs: (Constante), المرونة, الاصاله, الحساسية, بالمشكلات_ الحساسية, الطلاقة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	8,021	2,876		2,788	,010
بالمشكلات_الحساسية	,265	,175	,193	1,512	,143
الطلاقة	-,018	,201	-,013	-,090	,929
المرونة	,046	,204	,027	,227	,822
الإصالة	1,090	,191	,750	5,695	,000

a. Variable dépendante: العمل_فرق

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
مشكلات توقع على القدرة القيادة تمتلك حدودها قبل العمل	30	2,93	1,230
قدرتها لزيادة جديد كل على القيادة تطلع المستقبلية المشكلات مواجهة على	30	2,77	1,040
عن التعبير على العاملين القيادة تشجع انفسهم.	30	2,90	1,155
شكاوى قراءة على القيادة تحرص العاملين	30	2,17	1,020
رغم التركيز على القدرة القيادة تمتلك المعوقات كثرة	30	1,97	1,273
تحسبا المستقبلية بالدراسات القيادة تهتم. المتوقعة الأزمات من	30	3,97	1,326
N valide (liste)	30		

Corrélations

		ما عادة يشارك الافراد في المستوى المختلفة في صياغة بعض القرارات	تفتتح الادارة المناقشات المفتوحة للمشاركة	يتثق الرؤساء بكفاءة مروسيهم بمشارك في اعمال مختلفة	تفتح الادارة المناقشات المفتوحة للمشاركة	تتشجع اسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد افكار جديدة	تواجه مشاكل في الفريق الذي تعمل معه	تتعا مع جميع الافراد الخبرة والاقدام التي يأخذ براي الافراد ذو الخبرة والاقدام التي تواجهها مختلفة	تقوم المؤسسة بدراسة تبادل المعرفة بين اعضاء الجماعة لتدريب الجدد	يقوم العام ون القدام ي تعمل بنقل معارفهم للعاملين الجديد	يناقش العمال بصراحة الاخطا من اجل التعلم والاستفادة العمل		
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1	,442*	,409*	,383*	,311	,227	,134	,357	,199	,133	-,021	,103	,554**
		,014	,025	,037	,094	,227	,482	,053	,291	,485	,911	,587	,001
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,442*	1	,427*	,051	,201	,157	,074	,307	,382*	-,115	-,326	-,168	,366*
	,014		,019	,789	,288	,406	,699	,099	,037	,546	,079	,374	,047
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,409*	,427*	1	,594**	,444*	,183	,137	,113	,402*	,307	-,088	-,225	,562**
	,025	,019		,001	,014	,332	,470	,553	,028	,099	,645	,231	,001
	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

حل في المشاكل التي تواجهها	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
يأخذ براي الافراد ذو الخبرة والاقدمية	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,383*	,051	,594*	1	,529**	,368*	,249	,335	,360	,575**	,115	-,048	,711**
		,037	,789	,001		,003	,046	,184	,070	,051	,001	,545	,801	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تشعر بان الادارة تتعامل جميع مع الافراد بالتساوي	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,311	,201	,444*	,529**	1	,524**	,029	,512*	,387*	,354	-,176	-,175	,612**
		,094	,288	,014	,003		,003	,877	,004	,035	,055	,351	,354	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تواجه مشاكل في الفريق الذي تعمل معه	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,227	,157	,183	,368*	,524**	1	,425*	,464*	,330	,383*	,077	,060	,708**
		,227	,406	,332	,046	,003		,019	,010	,075	,037	,687	,752	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تشجيع اسلوب العمل الجماعي بين الموظفين لتوليد افكار جديدة	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,134	,074	,137	,249	,029	,425*	1	,130	,074	,248	-,203	-,143	,384*
		,482	,699	,470	,184	,877	,019		,493	,697	,186	,282	,450	,036
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تركز المؤسسة على تبادل المعرفة بين اعضاء ال	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,357	,307	,113	,335	,512**	,464**	,130	1	,524**	,211	,110	,059	,675**
		,053	,099	,553	,070	,004	,010	,493		,003	,264	,563	,757	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,199	,382*	,402*	,360	,387*	,330	,074	,524*	1	,480**	,111	,058	,687**
يقوم العاملون القدامى بنقل معارفهم للعاملين الجدد	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,133	-,115	,307	,575**	,354	,383*	,248	,211	,480**	1	,200	,067	,614**
تعمل المؤسسة على تطوير موجودات ها الفكرية	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	-,021	-,326	-,088	,115	-,176	,077	-,203	,110	,111	,200	1	,310	,199
يناقش العمال بصراحة الاطفاء اجل من التعلم والاستفاد ة	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,103	-,168	-,225	-,048	-,175	,060	-,143	,059	,058	,067	,310	1	,146
فرق العمل	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,554**	,366*	,562*	,711**	,612**	,708**	,384*	,675*	,687**	,614**	,199	,146	1
		,001	,047	,001	,000	,000	,000	,036	,000	,000	,000	,292	,441	
		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).