

القيادة الإبداعية كأداة لتحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية دراسة حالة (جامعة معسكر)

Creative Leadership as a Tool for Improving the Organizational Climate of Training
Teams in Algerian Universities.

A Case Study at the University of Mascara

زراعة أمينة

جامعة أم البواقي – الجزائر

amina.zerara@univ-oeb.dz

تاريخ النشر: 2025/12/20.

كبلوتي حمزة*

جامعة الجزائر 3 – الجزائر

keblouti.hamza@univ-alger3.dz

تاريخ القبول للنشر: 2025/11/14

تاريخ الاستلام: 2025/10/20

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تسليط الضوء على أهمية ودور القيادة الإبداعية في تحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية وذلك من خلال التشجيع على الابتكار والابداع في طرق وأنماط التدريس، كما تساهم في تعزيز روح العمل وخلق بيئة عمل جيدة بين أعضاء فرق التكوين، ولقد اعتمدنا في دراستنا على الاستبانة كأداة للقياس، وذلك بهدف معرفة رأي الأساتذة فيما يخص مسؤول التكوين الذي يعملون معه كونه قائد لفريقه وطريقته في زرع روح الإبداع والتجديد لديهم.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساعدتنا في الإجابة على إشكالية الدراسة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين لأساتذة جامعة معسكر من خلال التواصل الجيد وطريقة التعامل بينهم، كذلك وجود بيئة عمل مناسبة تشجع على الابداع والتجديد. كما تقدم حلول لمواجهة مشاكل العمل المختلفة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، الابداع، المناخ التنظيمي، نظام ل.م.د، الجامعة الجزائرية.

تصنيفات JEL: O31، M54، M12، I23.

Abstract:

This study aims to shed light on the importance and role of creative leadership in improving the organizational climate of training teams in Algerian universities, by promoting innovation and creativity in teaching methods and styles. In our research, we used a questionnaire as a measurement tool to gather the opinions of university professors regarding the training supervisor they work with, considering him as the leader of the team and evaluating his approach in fostering creativity and innovation within the group. The study yielded several results that helped us address the research question, revealing a statistically significant relationship between creative leadership and the improvement of the organizational climate of training teams at the University of Mascara. This is evident through effective communication and interpersonal relations, as well as the presence of a supportive work environment that encourages innovation and renewal. The study also provides solutions to address various work-related challenges.

Keywords: Creative Leadership; Creativity; Organizational Climate; LMD System; Algerian Universities.

Jel Classification Codes : O31 , M54. M12 , I23.

القيادة الإبداعية كأداة لتحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية

دراسة حالة (جامعة معسكر)

1. مقدمة:

إن التطور في أساليب و طرق التسيير الإداري في مختلف المنظمات قد أظهر اهتماما كبيرا بدعم الأفكار الجديدة و تشجيعها و تبني منطق الإبداع لتحقيق مستويات أفضل من التقدم، و يعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية الهامة لنجاح هذه المنظمات، ليس من أجل الوصول إلى الأهداف فقط ولكن من أجل تحقيق الإبداع وإحداث التطوير في جميع نشاطاتها ، إذ يتأثر كل من أداء الأفراد و قدرة الإبداع لديهم بطبيعة العمل الذين يقومون به، وبمعطيات البيئة التي يعملون بها، فهذه الأخيرة بحاجة إلى مناخ مناسب يشجع القدرات الإبداعية للأفراد من خلال وجود قيادة إبداعية فعالة.

فالقائد المبدع هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يقدم على أي عمل، يدخل عليه التعديلات اللازمة ويصل به إلى النتائج المرجوة، فهو يهتم بأعضاء فريق العمل كما يهتم بالنتائج النهائية إقتناعا منه أن الابتكارات تحتاج إلى بيئة او مناخ عام داخل منظمات الاعمال او بالاحرى مناخ تنظيمي تسوده روح التعاون ومساهمة جميع الافراد فيه، وأن فرق العمل هي القوة المطلقة للمنظمات الناجحة. وكذلك الحال بالنسبة للجامعات التي يعتبر العامل البشري أهم عناصر المكونة لها، فهي تحتاج الى قائد من نوع خاص ذو قدرات ابداعية ابتكارية يعمل على تحسين بيئة العمل فيها من اجل تحقيق أفضل النتائج.

1.1. الإشكالية

من خلال ما سبق تتبلور ملامح إشكالية دراستنا والتي يمكن صياغتها في التساؤل التالي: كيف تساهم القيادة الإبداعية في تحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية؟

2.1. الفرضية

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية.

3.1. أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من خلال الموضوع المتناول بالدراسة وخاصة في ظل احتدام المنافسة بين مختلف الجامعات وطنيا ودوليا في تقلد المراتب الأولى، تظهر لنا جليا أهمية القيادة الإبداعية في الجامعة، ودورها وتأثيرها على مختلف المتغيرات وخاصة منها المناخ التنظيمي داخل هذه الجامعات.

4.1. أهداف البحث

من خلال هذه الدراسة نهدف الى ابراز دور القيادة الإبداعية وتأثيرها على تحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية وذلك عن طريق دراسة ميدانية تشمل فرق التكوين على مستوى جامعة معسكر.

5.1. منهجية الدراسة

لبلوغ أهداف الدراسة والاجابة على سؤال الإشكالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والدراسات السابقة من أجل التعريف والالمام بالجانب النظري لمتغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، المناخ التنظيمي). كما تم الاستعانة والاعتماد على الاستبيان كأداة دراسة لجمع آراء العينة وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss، وعليه تم تقسيم الدراسة إلى محورين كما يلي:

- المحور الأول: الإطار النظري للدراسة
- المحور الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

2. الإطار النظري للدراسة

1.2. القيادة الإبداعية

أولا: تعريف القيادة الإبداعية

ظهرت فكرة القيادة الإبداعية على يد مالكوم ناولز (Malcom Knowles) ، الذي طرح في عام 1990 نظرية تربط بين مفهومي الإبداع والقيادة، حيث دمج بين سمات القائد الفعال والقدرة على الإبداع، مؤكداً على أهمية الابتكار في ممارسة القيادة. (مختار، 2020، صفحة 4)

حيث تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الأفراد بتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. (عرباس، 2025، صفحة 5) في حين تعرف القيادة الإبداعية بأنها قدرة القائد على التغيير والتحديث وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه الافراد، بهدف تطوير مجالات العمل وتحقيق الأهداف. (السياري، 2023، صفحة 4)

أما في المجال التعليمي تعرف بأنها حل المشكلات بالمدرسة (الجامعة) عن طريق أفكار جديدة من طرف قيادة الجامعة وهذا نتيجة امتلاكها للمعارف والمهارات اللازمة للتوصل الى أساليب غير مالوفة، بهدف الارتقاء بمخرجات العملية التعليمية والإدارية. (البربري، 2022، صفحة 13)

ثانياً: أهمية القيادة الإبداعية في الجامعة

تزايد الاهتمام بموضوع القيادة الإبداعية ودورها الفاعل في تطوير أداء الافراد في الجامعات خاصة في ظل التحديات التي تشهدها في هذا العصر وزيادة حدة المنافسة محليا وعالميا. وهنا تكمن أهميتها بالإضافة الى ذلك: (المريخي، 2022، صفحة 14)

- تساعد القيادة الإبداعية على تعزيز وممارسة الريادة الإستراتيجية لتطوير العمل في الجامعة؛
- تسهيل إجراءات العمل وتزليل جميع العوائق التنظيمية التي تكبح الإنتاج الإبداعي في الإدارة؛
- تحد من المنافسة غير المحمودة بين الافراد والحد من الرغبة في البقاء على الوضع الراهن للجامعة؛
- تمنح حرية للأفراد بكيفية تنفيذ العمل واستخدام الأسلوب الذي يناسب كل واحد منهم مع تحديد معايير الانجاز.

ثالثاً: أبعاد القيادة الإبداعية: تعددت أبعادها وفقاً لاختلاف وجهات نظر الباحثين وأهمها: (الدوسري، 2023، صفحة 5)

- الحساسية للمشكلات: وهي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور.
- المبادرة: وتعني القدرة على إضافة تفصيلات جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة من شأنها أن تساعد على تطويرها، وتعتبر المبادرة من أشكال التفكير الابتكاري.
- المثابرة: تعني قوة العزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات. وهي أحد السمات الشخصية المبدعة.
- المرونة: هي القدرة على التغيير من موقف إلى آخر بسهولة والنظر إلى المشكلة من زوايا عدة الأمر، الذي يساعد على القيادة الإبداعية على إنتاج عدد من الأفكار المختلفة والتميزة.
- الأصالة: وتعني القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد. حيث كلما تزداد درجة أصالة الفكرة كلما قلت درجة شيوعها.

2.2. المناخ التنظيمي

أولاً: تعريف المناخ التنظيمي

بدا الاهتمام به في دراسات الفكر الإداري في الثلاثينيات من القرن العشرين، إذ قدمت الأفكار الأولى للمفهوم من قبل (لوين وآخرون 1939) في دراسة أثر الأنماط القيادية على المناخ الاجتماعي ويعزو كثير من الباحثين أن الفضل يعود لنظرية المجال في العلوم الاجتماعية (لكرت لوين 1951) في إبراز هذا المفهوم حيث عرف المناخ التنظيمي أنه خلاصة التفاعل بين الشخص والبيئة التنظيمية. (فيصل، 2025، صفحة 3)

القيادة الإبداعية كأداة لتحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية

ويرى Schneider على أنه ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، ويمثل خصائص التنظيم التي يعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات للقائمين على وضع السياسات. (سميرة، 2024، صفحة 8)

ويُعرّف المناخ التنظيمي أيضا بأنه مجموعة السمات والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، من خلال إيجاد بيئة تنظيمية وأسلوب عمل مناسب يوجّه سلوك العاملين فيها، مما يحفزهم على السعي لتحقيق أهدافها. (فيروز، 2017، صفحة 4)

ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي

- تكمن أهمية المناخ التنظيمي في أهم النقاط التالية: (جميلة، 2021، صفحة 34)
- يعتبر عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الافراد فيها؛
 - يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الافراد، فيعمل على تدعيمهم على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري؛
 - يمثل حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية التي يتم من خلالها التفاعل بين الافراد والعوامل الخارجية؛

ثالثا: أبعاد المناخ التنظيمي

- **الهيكل التنظيمي:** يعرف على أنه الشكل العام الذي يحدد شكليا التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال وطبيعة العلاقات الوظيفية بين الافراد والمشرفين وبين الإدارات والأقسام المختلفة بما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. (المليكي، 2020، صفحة 16)

- **القيادة:** إن القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، فهي تساهم في تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لهم، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. (DUSEHU, 2016, P96)

- **نظم الاتصال:** وهي الوسيلة التي تضمن نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية، وتساهم بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي. (العوش، 2023، صفحة 7)

- **الدعم والتحفيز:** هي مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للأفراد، والتي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني إلى إشباع الحاجات والرغبات. (Gibson. Al , 2003. P125)

3. الدراسة الميدانية

1.3. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة كلية الاقتصاد والذين هم أعضاء في فرق التكوين البالغ عددهم (120) أستاذ، وقد تم توزيع (90) استبيان واسترجع منها (72) وقدر عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل بـ (66) والجدول التالي يوضح عينة الدراسة.

الجدول 1: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
90	72	65

بالاعتماد على

المصدر:

مخرجات برنامج Spss

2.3. المتغيرات الديمغرافية

إن للمتغيرات الديمغرافية دور كبير في فهم أفراد العينة لأسئلة الاستبيان والإجابة عنها بموضوعية، والجدول التالي يمثل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

الجدول 2: توزيع عينة الدراسة

المتغير	البيان	التكرار	(%)	المتغير	البيان	التكرار	(%)
الجنس	ذكر	43	66,2	الاقدمية	أقل من 5 سنوات	20	30,8
	انثى	22	33,8		من 5 إلى 10 سنوات	24	36,9
	المجموع	65	100,0		من 11 إلى 15 سنة	10	15,4
السن	أقل من 25 سنة	0	0		من 16 إلى 20 سنة	4	6,2
	من 25 إلى 30 سنة	36	55,4		أكثر من 21 سنة	7	10,8
	من 36 إلى 45 سنة	19	29,2		المجموع	65	100,0
	من 45 إلى 55 سنة	9	13,8	الرتبة	استاذ التعليم العالي	1	1,5
	أكثر من 56 سنة	1	1,5		استاذ محاضر أ	11	16,9
المسؤولية الإدارية	المجموع	65	100,0		استاذ محاضر ب	14	21,5
	نعم	10	15,4		استاذ مساعد أ	36	55,4
	لا	55	84,6		استاذ مساعد ب	3	4,6
	المجموع	65	100		المجموع	65	100,0

المصدر:
بالاعتماد

د على مخرجات برنامج Spss

انطلاقاً من معطيات الجدول السابق نجد أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث على مستوى كلية الاقتصاد بجامعة معسكر، حيث قدرت النسب ب(66,2%) و(33,8%) على التوالي، أما الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي (من 25 إلى 30 سنة) بنسبة (55,4%) في حين ما انعدمت الفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، أما بالنسبة للأقدمية فأغلب أفراد عينة الدراسة ضمن الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر ب(36,9%)، أما فيما يخص الرتبة العلمية فكانت في المرتبة الأولى (استاذ مساعد أ) بنسبة (55,4%)، وأخيراً بالنسبة للمسؤولية الإدارية فكان الإجابة ب (لا) هي الغالبة بنسبة (84,6%).

3.3. اختبار ثبات الاستبيان بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ

الجدول 3: معامل ألفا كرومباخ

عدد العبارات	معامل الثبات Alpha	معامل الصدق Alpha
64	,951	0,975

المصدر:

بالاعتماد على

مخرجات برنامج Spss

من أجل معرفة إن كان الاستبيان فعلاً يسمح لنا بقياس متغيرات الدراسة وإن كان ملائماً فعلاً للدراسة أم لا اعتمدنا على معامل (cronbachalpha) للتأكد من درجة الصدق (أي أن جميع الأسئلة تخدم نفس الإشكالية أو الموضوع)، والثبات (أي أنها لا تتغير بعد مدة زمنية)، إذ يعد ($\alpha \geq 0,60$) مقبولا في البحوث المتعلقة بالادارة و العلوم الانسانية و الاجتماعية، (2003, sekaran)، اما بالنسبة لمعامل الصدق فهو محصور بين [1-1].

4.3. اتجاه آراء العينة

أولاً: متغير القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية كأداة لتحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية

من خلال معالجة المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss توصلنا إلى النتائج الممثلة في الجدول الموالي:

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد القيادة الإبداعية

البعد	المرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للبعد	الانحراف المعياري للبعد
الحساسية للمشكلات	الأولى	تحسين مهارات الاتصال والإنصات لأعضاء فرقة التكوين	3,23	1,355	3,044	0,948
	الأخيرة	معرفة ما لا يمكن التحكم فيه من مسببات المشاكل	2,83	1,112		
المثابرة	الأولى	تقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات	3,49	1,276	3,284	0,966
	الأخيرة	يميل مسؤول التخصص إلى الأعمال التي فيها التحدي	3,03	1,118		
المبادرة	الأولى	الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة نحو التعلم المستمر	3,31	1,030	3,130	0,867
	الأخيرة	العمل على تقديم حلول مبتكرة وغير عادية للمشكلات	2,91	1,100		
الأصالة	الأولى	تشجيع أفكار أعضاء فرقة التخصص حتى وإن كانت غريبة	3,18	1,130	3,017	0,880
	الأخيرة	الأيّتان بأفكار نادرة على تخطر على بال الكثيرين	2,82	1,088		
سمات القائد(المرونة)	الأولى	يتعامل مع أعضاء فرقة التخصص بتواضع	3,62	1,141	3,275	0,922
	الأخيرة	يحرص على الحضور والمشاركة في المناسبات الاجتماعية لأعضاء فرقة التكوين	2,94	1,029		

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يظهر من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمتغير القيادة الإبداعية كمتغير مستقل في الدراسة و الذي نسعى إلى معرفة مدى تأثيره على تحسين المناخ التنظيمي للأساتذة ، فيما يخص بعد الحساسية و توقع المشكلات ، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تحسين مهارات الاتصال و الإنصات لأعضاء فرقة التكوين " بمتوسط حسابي بلغ(3,23)، وانحراف معياري بلغ(1,355)، و هذا ما يظهر أهمية الإنصات و التواصل بين أعضاء فرقة التكوين مما يسهل التنسيق فيما بينهم و هذا ما يساهم بشكل فعال في تعزيز روح الفريق التي تعتبر من ركائز الإبداع و التجديد .

أما فيما يخص بعد المثابرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تقبل الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات «بمتوسط حسابي بلغ(3.49)، وانحراف معياري بلغ(1,276)، وهذا بحد ذاته إبداع لان هذا الأخير يبدأ بتقبل الأفكار الجديدة والغير تقليدية ثم يتم إسقاطها من خلال طريقة التعامل مع المشكلات التي يواجهها أعضاء فريق التكوين.

أما فيما يخص بعد المبادرة، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " الميل لتسخير مواقف العمل اليومية للمبادرة نحو التعلم المستمر " بمتوسط حسابي بلغ(3,31)، وانحراف معياري بلغ(1,030)، وهذا ما يبين لنا التشجيع على التعلم المستمر من أجل التحفيز على الإبداع، من خلال تعلم أشياء جديدة وبالتالي فإن التعلم يدفع بالفرد إلى التغيير والإبداع.

أما فيما يخص بعد الأصالة، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " تشجيع أفكار أعضاء فرقة التكوين حتى وإن كانت غريبة " بمتوسط حسابي بلغ (3,18)، وانحراف معياري بلغ (1,130)، إن الأصالة هي أساس الإبداع وهي بدورها تكون من خلال تقبل وتشجيع الأفكار والتصورات الغريبة للأفراد ومحاولة تعديلها حتى الوصول الى الفكرة المنشودة.

أما فيما يخص بعد سمات القائد(المرونة)، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " يتعامل مع أعضاء فرقة التكوين بتواضع " بمتوسط حسابي بلغ (3,62)، وانحراف معياري بلغ (1,141)، فنجد أن تواضعه مع الأفراد يسهل عملية التواصل والتعامل معه كما يؤدي إلى تعزيز الثقة وإعطاء هامش من الحرية والمسؤولية في الوقت نفسه للأفراد الذين يعملون تحت قيادته.

ثانيا: المناخ التنظيمي

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد المناخ التنظيمي

البعد	المرتبة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
طريقة العمل	الأولى	يتأكد من انجاز العمل في الوقت المحدد	3,38	1,182	2,896	0,709
	الأخيرة	لا يهتم وبهمل أفكار وأراء أعضاء فريق التخصص	2,58	1,261		
العوائق الموجودة	الأولى	قلة الدورات التدريبية للمساعدة على تطوير أداء الأساتذة	3,34	1,326	2,916	0,790
	الأخيرة	تكليف الأستاذ بأعمال تفوق طاقته	2,45	1,275		
الانتماء	الأولى	اعتبر أن نجاح الجامعة جزءا من نجاحي	3,97	1,237	3,676	0,959
	الأخيرة	لا ارجب بالانتقال إلى جامعة أخرى	3,25	1,392		

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يظهر من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي من خلال أبعاده المختلفة، فيما يخص بعد طريقة العمل، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " يتأكد من انجاز العمل في الوقت المحدد " بمتوسط حسابي بلغ (3,38)، وانحراف معياري بلغ (1,182)، وهذا يفسر وجود الالتزام والإدارة الجيدة للوقت التي تساهم خاصة في تحسين المناخ العام للعمل وإعطاء فضاء للإبداع والتجديد. أما فيما يخص بعد العوائق التي يواجهها الأساتذة في بيئة العمل، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " قلة الدورات التدريبية للمساعدة على تطوير أداء الأساتذة " بمتوسط حسابي بلغ (3,34)، وانحراف معياري بلغ (1,326)، وهذا ما يحتاجه الأساتذة بشكل دوري ومستمر لأنه يدفع بهم إلى الإبداع والتطور بطريقة غير مباشرة من خلال تعلم أشياء جديدة وطرق تساعد على تسهيل عملهم وذلك عن طريق التحكم في جميع المجالات المختلفة للعمل.

أما فيما يخص بعد الانتماء، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " اعتبر أن نجاح الجامعة جزءا من نجاحي " بمتوسط حسابي بلغ (3,97)، وانحراف معياري بلغ (1,237)، وهذا ما يظهر روح الانتماء لدى الأساتذة واعتبارهم أن الجامعة جزء لا يتجزأ من حياتهم وأي انجاز أو نجاح للجامعة فهو ينعكس على جميع الأساتذة، وهذا ما يدفعهم إلى محاولة التقدم والتطوير المستمر من خلال رفع أدائهم والوصول إلى جودة التكوين المقدم للطلبة.

3.5 . دراسة الارتباط

وبهدف دراسة الارتباط الموجود بين كل من مستوى القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي للأساتذة، اعتمدنا على معامل بيرسون (corrélacion de Pearson) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 6. معامل الارتباط بين القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي	القيادة الإبداعية		
**0,475	1	معامل بيرسون	القيادة الإبداعية
0,003	0,000	مستوى المعنوية	
65	65	عدد أفراد العينة	
1	**0,475	معامل بيرسون	المناخ التنظيمي
0,000	0,000	مستوى المعنوية	
65	65	عدد أفراد العينة	

المصدر: بالاعتماد

على مخرجات برنامج Spss

** : يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (sig<0,01)

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل من مستوى القيادة الإبداعية الموجودة داخل الجامعة محل الدراسة ونوعية المناخ التنظيمي السائد، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (0,475) عند مستوى دلالة (0,000)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة أي أن هناك علاقة طردية أي كلما زادت تفعيل القيادة الإبداعية وروح التجديد داخل المنظمة أدى ذلك إلى زيادة تحسين المناخ التنظيمي الموجود.

بما أنه هناك علاقة ارتباط قوية وموجبة بين كل من القيادة الإبداعية وتحسين المناخ التنظيمي بين سوف نقوم بدراسة علاقة التأثير الموجودة بينهما وذلك بالاعتماد على الانحدار البسيط (régression simple).

الجدول 7: معامل الانحدار بين كل من القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	مستوى المعنوية (sig)
0.475	0,226	0,000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

يوضح الجدول تأثير كل من القيادة الإبداعية على مستوى ونوعية المناخ التنظيمي السائد إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كان معامل الانحدار (R²) يقدر ب (0.226) أي أن 26,6% من تحسين المناخ التنظيمي يرجع سببه إلى وجود قيادة إبداعية فعالة داخل الجامعة .

3.6 . مقارنة المتوسطات

ان الهدف من مقارنة المتوسطات بين مختلف المتغيرات هو معرفة مدى تأثير كل من الجنس والسن والاقدمية على القيادة الإبداعية ومدى انعكاس هذا التأثير على تحسين وتعديل المناخ التنظيمي للأساتذة ضمن فرق التكوين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 8: مقارنة المتوسطات

القيادة الإبداعية		المتغيرات	
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
0,885	3,050	ذكر	الجنس
0.714	3,255	أنثى	
0,75444	3,0903	من 25 إلى سنة 30	السن
0,90288	3,1928	من 36 إلى 45 سنة	
1,05415	3,0015	من 45 إلى 55 سنة	
0,83158	3,8368	أكثر من 56 سنة	
0,75568	3,0925	أقل من 5 سنوات	الاقدمية
0,73019	3,3290	من 5 إلى 10 سنوات	
1,03966	2,8462	من 11 إلى 15 سنة	
1,17172	2,7760	من 16 إلى 20 سنة	
,91189	3,0645	أكثر من 21 سنة	

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نجد أنه فيما يخص متغير الجنس كان المتوسط الحسابي للإناث أكثر من الذكور إذ قدر بـ(3,255) بانحراف معياري قدره (0.714)، ويمكن تفسير ذلك أن المرأة لديها الصبر أكثر من الرجل وهذا ما يساعدها على الإبداع كما أن سعيها إلى تحقيق المساواة في الأدوار والأعمال يدفعها إلى ذلك، أما متغير السن فنجد أن الفئة العمرية (أكثر من 56 سنة) هي الأكثر ميولا إلى القيادة والإبداع بمتوسط حسابي (3,8368) وانحراف معياري (0,83158) ويمكن إرجاع السبب لكون هذه الفئة تمتاز بالخبرة والمعرفة اللازمة التي تساعدها على ذلك، وأخيرا فيما يتعلق بمتغير الاقدمية فننا نجد أن الأفراد الذين لديهم (من 5 إلى 10 سنوات) هي الأكثر توجهها إلى القيادة الإبداعية بمتوسط حسابي قدر بـ(3,3290) وانحراف معياري (0,73019) ويمكن أن نفسر ذلك، كون هذه الفئة تمتاز بالطاقة والحيوية وتحاول أن تثبت نفسها في العمل وتسعى إلى تطوير مسارها المهني.

4. الخاتمة

أثارت هذه الدراسة التساؤل الذي يتمحور حول "دور القيادة الإبداعية في تحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية"، إذ كنا نهدف من خلال تسليط الضوء على هذا الموضوع إلى التعرف على واقع القيادة الإبداعية على مستوى كلية الاقتصاد بجامعة معسكر، من خلال القيام بتشخيص يمكننا من معرفة رأي أعضاء فرق التكوين في أسلوب القيادة المتبع من طرف الأستاذ المسؤول عن التكوين، كما تطرقنا إلى معرفة مدى تفعيل قيادة الإبداع و الابتكار لتحسين المناخ التنظيمي للأساتذة والذي بدوره ينعكس على التحصيل العلمي للطالب، كما ركزنا كذلك على معرفة التأثير المعاكس أي مدى مساعدة المناخ التنظيمي الموجود على الإبداع والتجديد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج ساعدتنا في الإجابة على إشكالية الدراسة أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وتحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين بالإضافة إلى:

- من أهم العوامل التي تساعد على الإبداع داخل فرقة التكوين هو التواصل الجيد وطريقة التعامل بين مسؤول وأعضاءه، وكذلك المبادرة بإعطاء الآراء، وتقبل جميع الأفكار مهما كانت مختلفة، يحفز ويشجع على الإبداع والتجديد؛

- تبذل الجامعة جهودا لتحقيق التنمية والارتقاء بمستوى التكوين المقدم من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل والإبداع عن طريق توفير المناخ الملائم لأنه مهم وضروري كونه يمثل الجو العام الذي يتم فيه الإبداع والابتكار؛

- الأستاذ مسؤول التخصص قادر على تقديم الأفكار الابتكارية فيما يخص طريقة العمل بصورة متوسطة، كما هو قادر على تقديم المقترحات التي تقضي إلى مواجهة مشكلات العمل ووضع الحلول المختلفة لها والقدرة على

القيادة الإبداعية كأداة لتحسين المناخ التنظيمي لفرق التكوين في الجامعة الجزائرية

التعامل مع مقتضيات التغيير، وقبول التغيير ومواكبة التطورات بما يخدم الجامعة ويساهم في تحسين نوعية التكوين المقدم؛

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية وفقا لمتغير الجنس؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية وفقا لمتغير السن؛
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الإبداعية وفقا لمتغير الاقدمية.

5. قائمة المراجع

1. DUSEHU, B. (2016). *gagner en leadership les 7 ressources indispensables pour devenir un manager leader*. 96. France: edition GERESO.
2. Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, (2003). *Organizational :Behavior; Structure; Process*. New York: McGraw- Hill company.
3. البربري م. ا. (2022). القيادة الابداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية)دراسة ميدانية. (المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج. 13, 94(94),
4. الدوسري م. ف. (2023). مدى توافر ابعاد القيادة الابداعية لدى المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4, 7(8),
5. السيارى و. ب. (2023). دور القيادة الابداعية في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية(رؤية مستقبلية). (مجلة منار الشرق للتربية وتكنولوجيا التعليم. 4, 2(3),
6. العوش ا. ي. (2023). القيادة المستدامة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وكفاءة الاداء الاداري في الجامعات اليمنية الاهلية. مجلة مركز جزيعة العرب للبحوث التربوية والانسانية. 7, 2(19),
7. المريخي غ. ب. (2022). دور القيادة الابداعية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في الجامعات السعودية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية. 14, 4(4),
8. المليكي ن. م. (2020). المناخ التنظيمي واثره على الابداع الاداري لدى العاملين الاداريين في جامعة دمار. (المجلة العلمية لكلية التربية. 16, 16(16),
9. جميلة ب. (2021). دور المناخ التنظيمي في تطوير الاداء الابداعي للمورد البشري في المنظمة. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير جامعة المدية.
10. سميرة ب. (2024). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الاساتذة :دراسة ميدانية في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. 8, 14(2),
11. عرباس ك. ه. (2025). القيادة الابداعية كمدخل استراتيجي لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية)دراسة تحليلية للابعد النظرية والمعوقات. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للاداب والدراسات التربوية والنفسية. 5, 16(8),
12. فيروز ز. (2017). دور المناخ التنظيمي في تدعيم السلوك الإبداعي لدى موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية. 4, 10(3),
13. فيصل م. م. (2025). المناخ التنظيمي في جامعة وهران :دراسة مقارنة بين الاساتذة والاداريين. مجلة دراسات انسانية واجتماعية بجامعة وهران. 3, 14(1), 2,
14. مختار ل. و. (2020). واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الابداعية :دراسة ميدانية بجامعة جيجل. مجلة الاستراتيجية والتنمية. 4, 10(6),
15. هاشم ع. ك. (2025). القيادة الابداعية كمدخل استراتيجي لتعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية)دراسة تحليلية للابعد النظرية والمعوقات. مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للاداب والدراسات التربوية والنفسية. 5, 16(8),