



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



معهد العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية
قسم علوم التسيير

مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي

كوينين بالوادي) (دراسة حالة مؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف:
د. خلف منى

إعداد الطلبة:
حماتي حليلة
حنكة مسعود

أعضاء لجنة التقييم

| الصفة | الجامعة | الرتبة | الاسم واللقب |
|-----------------|------------------------------|--------------------|------------------|
| رئيسا | جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي | أستاذ محاضر "أ" | د. الأخضر بن عمر |
| مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي | أستاذ محاضر "أ" | د.خلف منى |
| ممتحنا | جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي | أستاذ محاضر "أ" | د.شوارب محمد |

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم
اللهم صلي و سلم على سيدنا محمد الفاتح لما أغلق و الخاتم لما سبق ناصر الحق بالحق و الهادي إلى صراطك المستقيم و على اله حق قدره و مقداره العظيم
إلى من سقتني الدفاء و الأمان و العز و الحنان... إلى من ربنتي و أنارت دربي...
إلى معنى الحب و التفاني... التي حملتني تسعة أشهر في الاكنان...
و وضعت تحت قدميها روضة الجنان و كانت الملاذ و المأوى... إلى سر السعادة و النجوى...
إلى بسمه الحياة و سر الوجود... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي...
إلى أغلى إنسانة أمي الحبيبة...

الغالية و العظيمة عفيفة عربية...

إلى من أحسن تربيته و نور دربي بالعلم صاحب القلب الكبير تاج راسي ...
إلى رمز العطاء فكان هويتي حيثما أسير فبث في روعي الحياة و قوة الدفاع
إلى أبي الغالي و الحبيب

ملاذي و قدوتي عبد الرحمان حمايتي...

أسأل الله سبحانه و تعالى أن يطيل في عمرهما على الطاعة و أن يمنحهما الصحة و العافية و أن يجعل عاقبتهما الجنة
عرضها السماوات و الأرض

إلى القلوب التي أحاطتني بالفرح و الرعاية و النصيحة قررة عيني أخوتي و أختي الوحيدة حفظها الله و تركها لنا شمعة
تضيء فينا كاتمة أسرارتي توأمتي في الحياة تفرح لفرحي و تحزن لحزني **حضان الحب و الحنان تبر...**

المرحوم أخي رحمه الله و غفر له الغالي محمد العيد...

و إلى دلوعي و كتكوتي آخر العنقود مصدر البراءة و الشقاوة **منبع المرح و الدلال إبراهيم الخليل...**
كل من التقيت بهم و سرت معهم على دروب العلم و التعلم في مشوار دراستي إلى الأصدقاء و إلى كافة الأهل و الأقارب من
قريب و من بعيد

الطالبة : حمايتي حليلة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من يعود لهما الفضل في وجودي ولمن أوصى بهما الله ببرا وإحسانا
والدتي الكريمة حفصتها الله وشفأها و أطال عمرها ووالدي الكريم عليه رحمات ربي
إلى من سهرت الليالي و عانقت الصعاب من أجل سعادتي ومن بكت حزنا و أسف لإخفاقي و بكت
فرحا وسعدت لنجاحي

إلى كل من مهد لي سبل التعلم و سهل لي طرق النجاح و تحمل كل الأعباء من أجل راحتي
إلى زوجتي الحبيبة وكافة أفراد عائلتي العزيزة صغيرا و كبيرا كل باسمه : نجلاء محمد علي
محمد المهدي و أخص بالذكر ابني الصغير زين الدين
إلى زميلتي في الدراسة وإعداد المذكرة و التي بذلت مجهودات كبيرة لإتمام هذا العمل ربي يوفقها
و يحقق كل أمنياتها

وإلى جميع من جمعتنا بهم أيام الدراسة إلى جميع أساتذتنا الأعزاء

إلى كل الأهل و الأقارب و الأصدقاء و الأحباب

وإلى كل متصفح هذه المذكرة المتواضعة

الطالب: حنكة مسعود

الشكر و العرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

من لا يشكر الناس لا يشكره الله

الشكر لله عز وجل

وان الشكر كل الشكر والحمد كل الحمد لله تعالى بارئنا و مسبب أسباب نجاحنا و أن من

أسباب نجاحنا أشخاص وقفوا إلى جانبنا و أزرؤنا و أيدونا ونصحونا.

نقدم بخالص التقدير و الاحترام إلى كل من ساعدنا في انجاز العمل، لا سيما أستاذتنا

المقرة المشرفة على عملنا

الدكتورة: خلف منى

الأستاذة: عيشوش عواطف في مقياس إدارة نظم المعلومات

كما نختص بالشكر والامتنان إلى كل من استقبلنا في المؤسسة و خاصة من أمدنا بيد

العون لانجاز هذه الرسالة

السيد: بغدادي علاء الدين

و من باب الجميل نتقدم بشكري و تقديري و عرفاني إلى من لم يبخل علينا بنصائح و

إرشادات و جبهة طول مسيرتنا الدراسية

"و الله في عون العبد ما كان العبد في عون أخي

مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة ماما نونا المختصة في البسكويت بالوادي)

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الدور المتنامي للقيادة الإستراتيجية باعتبارها أحد أشكال القيادة المساهمة في تحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تحديد الأثر بين أبعاد القيادة الإستراتيجية المتمثلة في (فلسفة إستراتيجية في العمل، القدرة على التفكير الاستراتيجي، رؤية إستراتيجية في العمل، مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي) و الإبداع التنظيمي . وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه المناسب لموضوع الدراسة، وقد تم جمع المعلومات المتعلقة بالبحث الذي اجري ميدانيا من خلال استبانته و توزيعها على مجتمع الدراسة المتكون من 30 عاملا في مؤسسة ماما نونا المختصة بالبسكويت والتي تشمل فئتين الإداريين و التقنيين و قد تم التحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج التحليل الإحصائي spss 25. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعدم وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية 5%، بالإضافة إلى توفر كل من أبعاد القيادة الإستراتيجية وأبعاد الإبداع التنظيمي بالمؤسسة عند مستوى معنوية 5% كما وضحت النتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى معنوية 5% .وعليه نخلص بأنه واضح للقيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة لا تؤثر بشكل واضح في تحقيق الإبداع التنظيمي، وان أهمية دورها تكمن في وجود وضوح لرؤية المؤسسة لأفرادها و اهتمام كبير بتأثيرات البيئة الداخلية (نفاذ القوة و الضعف) و البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) وانعكاسها على العمليات الإبداعية داخل المؤسسة وأهم التوصيات : محاولة الاهتمام الكبير بأبعاد القيادة الإستراتيجية لدورها الكبير في تحقيق الإبداع في المؤسسة، التوجيه المستمر لسلوك العاملين و تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الرؤية المعمول بها و تطوير مهارات القيادة الإستراتيجية بشكل عام من خلال برامج تدريبية نوعية والعمل على تعزيزها.

الكلمات المفتاحية :

القيادة الإستراتيجية، الإبداع التنظيمي، فلسفة إستراتيجية في العمل، القدرة على التفكير الاستراتيجي، رؤية إستراتيجية في العمل، مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي

The contribution of the strategic leadership to achieving organizational
creativity in the economic enterprise

(a case study of the mama nouna biscuit company in El-Oued)

Abstract

This study aimed show the growing tole of strategic leadership as one of the forms of leadership in achieving the organizational deposit of the federal institution. By analyzing the impact between the dimensions of strategic leadership represented in (a strategic philosophy at work/ the ability to think strategically /a strategic vision at work/ the skill of strategic decision-making) and regional creativity. Based on the analytical descriptive approach being the appropriate subject of study .the information related to the research that was conducted in the field was collected through is classification and distributed to the study population consisting of 30 workers in the « mama nouna » institution specialized in biscuit .which includes two villas administrative and technicians have analyzed the survey data using the statistical analysis program; 25.one of the ;ost Important findings of the drama in the world is the presence of

several statistically significant effect between strategic leadership and organizational creativity. we have an awareness level of 65% .in addition to providing both dimensions of strategic headershipat the level of morale 5% in mama nouna foundation .there sultsalsoshowedthatit has the dimensions of strategic leadership and the dimension of seasonal organizational creativity. at the intestinal level of 55% as the results showed that there are no statistically significant differences regarding the availability of d .the strategic constraint of the institution misattributed to personal expressions (hash .age .educational level .seniority) about us . Moral level 5% .and highisrelated to it and clear to strategic leadership in its four dimensions and clearly affected in Chile hatchingcreativity.And that the importance of its role lies in the presence and explanation of the narration of the institution . its members .and interest in the influences of the internal environmentheartist .the power and poetry the external environment .joy and appetite –bales) and high reflective of the creative processes within the institution and the most important recommendations and attempt to belong to the great after the leadership of the strategy .the great wall in achieving the human being in an institution .continuous guidance for the behavior of employees and its basis for achieving the goals of a certain amount in force and developing strategic leadership skills in general through quality training programs and honey ..

Keywords strategic leadership: organizational creativity. Strategic philosophy at work. the ability to think strategically. Strategic vision in action. Strategic decisionmakingskill.

قائمة المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| | الإهداء |
| | شكر و عرفان |
| | الملخص |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الأشكال |
| | قائمة الملاحق |
| | قائمة الرموز والاختصارات |
| أ-ج | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة للقيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي |
| 2-30 | المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي |
| 31-37 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة |
| | الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات والبسكويت |
| 50-38 | مبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ماما نونا و الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة |
| | المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الميدانية حول مساهمة القيادة الإستراتيجية لتحقيق الإبداع التنظيمي 67-51 |
| | خاتمة |
| | قائمة المراجع |
| | الفهرس |

قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | رقم |
|--------|--|-----|
| 38 | يوضح مجتمع الدراسة | 01 |
| 38 | يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس | 02 |
| 49 | يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن | 03 |
| 40 | يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي | 04 |
| 40 | يوضح توزيع افراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة | 05 |
| 41 | يوضح مقياس ليكارت الخماسي | 06 |
| 42 | يوضح طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي | 07 |
| 42 | يوضح نتائج اختبار ثبات أداة النسبة | 08 |
| 35-43 | يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإستراتيجية | 09 |
| 51-49 | يوضح قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع التنظيمي | 10 |
| 55 | يوضح معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي | 11 |
| 56 | يوضح اختبار لمعرفة توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية | 12 |
| 57 | يوضح اختبار لمعرفة توفر أبعاد الإبداع التنظيمي | 13 |
| 59 | لتحليل الفروق أبعاد القيادة الإستراتيجية و ANOVA جدول المتغيرات الشخصية | 14 |

المقدمة

في ظل التحولات التي يشهدها العالم و التغيرات السريعة المرتبطة بظاهرة العولمة و تسارع وتيرة الابتكارات و الاختراعات التي تعرفها بيئة الأعمال الاقتصادية مما يجعل المنظمات تواجه العديد من الصعوبات و التحديات من اجل مواكبتها و التكيف معها، فبيئة الأعمال اليوم الشيء الوحيد المؤكد فيها هو عدم التأكد و الثابت الوحيد هو التغيير، ومن اجل ضمان البقاء و النمو و الاستمرارية في السوق أضحت المؤسسات الاقتصادية في تسابق لاقتناص الفرص المتاحة و مواجهة التهديدات المتوقعة، و لبلوغ ذلك لابد من تنمية القدرة على الإتيان بكل ما هو جديد.

وتعد القيادة الإستراتيجية المتسلحة بسعة الوعي والفكر التطويري، بمثابة حجر الزاوية ورأس الرمح لأي جهد يهدف لإنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، وأيضاً تعمل القيادة الإستراتيجية الحكيمة الواعية على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم، تعبئة قدراتهم، وتنسيق جهودهم، وتنظيم أمورهم وتوجههم الوجهة الصحيحة نحو الغايات المرجوة وتلعب دوراً محورياً في إنها مصدر الابتكارات والإبداع، ويعد هذا الأخير أداة مهمة من أدوات التعامل مع التطورات الجديدة ومفتاح أساسي لأي ميزة تنافسية .

من خلال هذا الطرح ارتأينا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

هل تساهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في شركة ماما نونا المختصة بالسكويت بالوادي

وللإلمام بكل جوانب الدراسة نجزئ هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية نوجزها فيما يلي:

- هل توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%؟
 - هل تتوفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
 - هل تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%؟
 - هل تتوفر فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في الشركة تعزي للمتغيرات الاسمية (الجنس، السن. المستوى التعليمي، الأقدمية)
- فرضيات الدراسة: نعتمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع بالفرضية الأساسية المتمثلة في أن:

تساهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في شركة ماما نونا المختصة بالسكويت بالوادي

والتي تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية كما يلي:

- توجد علاقة إثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%
 - تتوفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
 - تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة تعزي للمتغيرات الاسمية (الجنس، السن. المستوى التعليمي، الأقدمية)
- أهمية اختيار الموضوع: تتمثل أهمية الدراسة في:

- بالنظر لأهمية الدور الذي يلعبه القادة الاستراتيجيين في تطوير المؤسسات الاقتصادية، تجتهد الدراسات الإدارية الحديثة حالياً في حث الإدارة العليا بالمنظمة على ضرورة التخلص من فكرة المدير التقليدي وتبني فكرة القائد الاستراتيجي؛
- الوقوف على أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي؛
- السعي لإيجاد العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي قصد التوصل في الأخير إلى معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع: تم اختيارنا لهذا الموضوع للأسباب التالية:

- ميل شخصي للموضوع كمجال للبحث؛
 - طبيعة الموضوع و الذي يندرج ضمن التخصص الأكاديمي؛
 - حداثة وتجدد موضوع القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي.
- أهداف الدراسة:** نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تسليط الضوء على موضوع القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي والإحاطة بمختلف جوانبه
 - التعرف على مستوى القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة
 - التعرف على العلاقة التأثيرية بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في:

- الحدود المكانية:** تم تطبيق دراسة الحالة في إحدى المؤسسات الاقتصادية المتمثلة في مؤسسة ماما نونا المختصة في البسكويت بالوادي
- الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 12 أفريل إلى 25 ماي من سنة 2021

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم مع طبيعة الدراسة إما فيما يتعلق بالأدوات فقد تم تصميم استبيانته موجهة لعمال المؤسسة ' تم تحليلها باستخدام برنامج spss بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلة و الملاحظة. **مرجعية الدراسة:** تم الاعتماد على مختلف البرامج والتي تضمنت الكتب، الرسائل، المذكرات الجامعية، الأطروحات، المواقع، المجالات..

صعوبات البحث: ومن أهمها:

- صعوبة إيجاد مؤسسة اقتصادية تتوفر على متغيرات الموضوع تعيش منافسة تامة داخل الولاية ؛
- ضيق الوقت المتخصص للبحث .

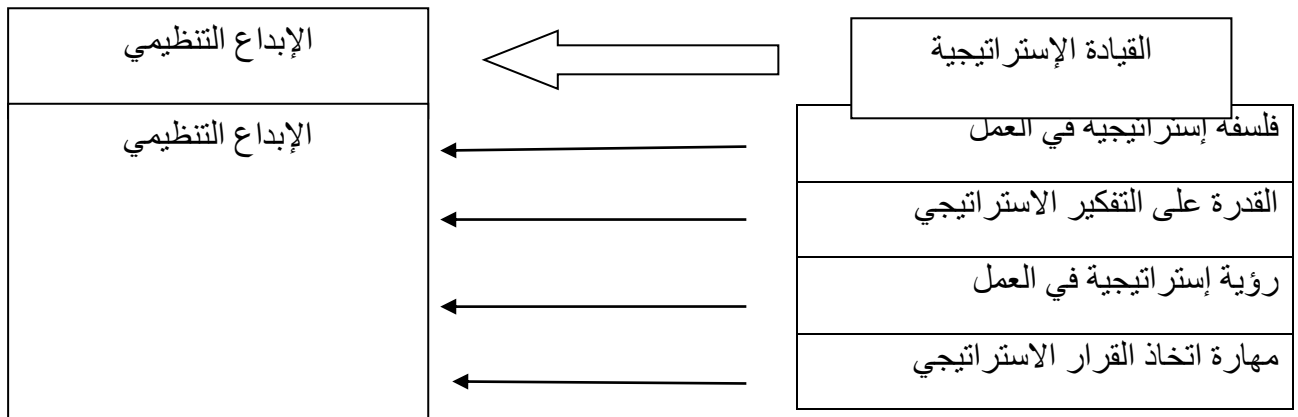
هيكل البحث: تم تقسيم الدراسة حسب منهجية IMRAD إلى فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي، قسم بدوره إلى مبحثين.

المبحث الأول: احتوى الأدبيات النظرية للقيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي، أما في المبحث الثاني فقد تم تسليط الضوء على عدد من الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة في الوادي، قسم إلى مبحثين. المبحث الأول تعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما في المبحث الثاني فقد تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات

نموذج الدراسة: تم تقسيم الدراسة إلى متغيرين: متغير مستقل (القيادة الإستراتيجية) ومتغير تابع (الإبداع التنظيمي)، كما تم إدراج لكل متغير بمجموعة من الأبعاد المشكلة له، والشكل التالي يوضح نموذج هذه الدراسة:



الفصل الأول

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال اليوم شدة منافسة و خاصة في ظل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه، رفع حماية الدولة للمؤسسات و بالتالي فان المؤسسة الاقتصادية لا تجد خيارا غير المنافسة من اجل البقاء في السوق، مما يستوجب أن تملك على الأقل قيادة إستراتيجية فعالة بمثابة صمام لمواجهة المنافسين، و باعتبار الإبداع التنظيمي وسيلة لنمو وتطور المؤسسات .

وبالتالي نهدف من خلال هذا الفصل إلى التعرف على الأدبيات النظرية للقيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي نهدف من خلال مبحثين :

- المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية الإبداع التنظيمي

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول القيادة الإستراتيجية في المطلب الأول أما في المطلب الثاني فسوف نقوم كذلك بتقديم الأسس النظرية للإبداع التنظيمي

المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية

سنتناول في هذا المطلب أهم المقومات الأساسية للقيادة الإستراتيجية من خلال تحديد مفهوم القيادة الإستراتيجية أهميتها، أدوارها، أنماطها، أبعادها، ممارستها، عوامل نجاحها و فشلها، وأخيرا تحليل دورها في منظمات الأعمال.

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي القيادة الإستراتيجية

أولاً : مفهوم القيادة الإستراتيجية

إن تعدد الآراء بين المهتمين بموضوع القيادة الإستراتيجية و اختلاف وجهات نظرهم، وذلك من اجل الوصول إلى مفهوم واضح و دقيق، كان لابد من معرفة مفهوم القيادة و القائد الاستراتيجي أولاً .

1-تعريف القيادة:تعرف القيادة بشكل عام على أنها نشاط ايجابي يباشر شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، من اجل تحقيق هدف معين باستخدام وسيلة التأثير و الاستمالة أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة .وكما تعرف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء اكانو مرؤوسين في العمل أو الزملاء وأعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي¹

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

من جانب توضيح التفاعل بين القائد والأفراد، فان القيادة تعرف على أنها" قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يتقبلون قيادته طواعية دون أي إلزام قانوني، و ذلك لاقتناعهم بدوره البارز و قدرته على تحقيق أهدافهم، كونه معبراً عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بشكل سليم"² .

و يلاحظ الباحث من خلال التعريفات السابقة رغم تباينها إلا أنها تتفق على أن العناصر الرئيسية للقيادة هي: (تأثير-إتباع- قائد)

2- تعريف القيادة الإستراتيجية:تشير القيادة الإستراتيجية إلى القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للشركة أو القطاع من المؤسسة مع تحفيز الآخرين لتحقيق تلك الرؤية.³

كما أوضح كل من فيردمان و تريجو أن"القيادة الإستراتيجية تعبر عن حالة مختلطة بين الفن من حيث التفكير الإبداعي الحر الذي يتسم بالانطلاق بالإضافة إلى العقلانية و التحليل و بين المنهج الذي هو أساسي في عمليات التفكير التي تدخل في الإستراتيجية و تنفيذها" .

و تعرف القيادة الإستراتيجية بأنها : "القيادة التي يكون لها السبق و القدرة على التخيل و التصور المستقبلي و بناء المرونة و دعم الآخرين نحو خلق التغيير الاستراتيجي الضروري و المطلوب للشركة"⁴

و كذلك عرفت بأنها القدرة على إدارة موارد المؤسسة المادية و البشرية لتحقيق أهدافها بعيدة الأمد و لا تعمل القيادة الإستراتيجية بمعزل عن المفاهيم الإدارية الأخرى، و في هذا

¹رامي إبراهيم ،ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة

الأزهر ،غزة، 2015، ص10

²دوخ التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة و تسيير المنظمات ،جامعة غرداية، 2019، ص3-5

³رامي إبراهيم ،نفس المرجع، ص11-12

⁴ إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ،دراسة حالة ميدانية بجامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2018، ص207-208

السياق فهي تعرف على أنها "الوسيلة التي تتضمن تطوير رؤية المؤسسة و تصميم إجراءات إستراتيجية لتحقيق تلك الرؤية و تمكين الآخرين لتنفيذ تلك الإجراءات الإستراتيجية" و من خلال التعارف السابقة نخلص بأن القيادة الإستراتيجية هي القيادة القادرة على تبني ثقافة تنظيمية قائمة على الإبداع و الابتكار، و دعم الآخرين من أجل تطوير رؤية مستقبلية مشتركة تلبي احتياجات جميع الأطراف أصحاب المصالح في بيئة تتصف بالغموض و التعقيد و عدم التأكد.

3- **تعريف القائد الاستراتيجي** : تحتاج القيادة الإستراتيجية إلى قادة استراتيجيين يبادرون بعمليات للتأكد من تشخيص المحيط التنظيمي و الحفاظ على الوعي للتطورات الاجتماعية، الدولية، التكنولوجية، الاقتصادية

عادة ما يتشكل القادة الإستراتيجيون من أعضاء مجلس الإدارة، فريق الإدارة العامة و مدراء الأقسام و الوحدات و للتعرف على القائد الاستراتيجي نعرض فيما يأتي بعض العبارات التي وصفها به الباحثين :

* القائد الاستراتيجي هو "الشخص الذي له القدرة على التشارك، له الرؤية، يحافظ على المرونة، يملك تفكيراً استراتيجياً ويعمل مع الآخرين لإجراء التغيير الذي يبني المستقبل الأفضل للمنظمة"¹

* إنما يتميز به القائد الاستراتيجي هو القدرة العالية على تحديد أوجه القصور و الفرص الغير مستغلة و صياغة الرؤية المستقبلية المثالية للمنظمة و حسن التعبير عنها و استخدام وسائل غير تقليدية لتحقيق الرؤية و الوصول إلى الأهداف

* يحتاج القائد الاستراتيجي إلى قدرات إضافية مقارنة بالمدير الاستراتيجي فهو مسؤول على تطوير الإستراتيجية و التأثير على الآخرين لإتباعها

* القائد الاستراتيجي له القدرة على تنظيم الواقع و التنسيق بين أجزاءه و تركيبها و يملك خارطة عقلية تجعله قادراً على قراءة القرارات و تفسيرها و اتخاذها في جميع المجالات بما يحقق أهداف المنظمة و غاياتها²

* القائد الاستراتيجي يحسن إدارة وقته و الاستفادة به و يوازن بين الأمور العاجلة و بين الأمور المهمة التي تتعلق بمصير المنظمة، و هو لا يهدر الوقت في قراءة الصحف و استقبال الأصدقاء فهو يتحرر من القيود و التقاليد التي تؤثر سلباً على العمل.

ثانياً : أهمية القيادة الإستراتيجية :

تتمثل أهمية القيادة الإستراتيجية فيما يلي :

1/ وضوح الرؤى المستقبلية و اتخاذ القرارات المناسبة أي أن القيادة الإستراتيجية تسمح للمنظمة بالاستعداد المسبق للمستقبل (بدلاً من الاستجابة فقط) و التأثير في الأنشطة المختلفة و بالتالي في ممارسة السيطرة على مستقبلها الخاص

¹أعطى جوهره، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص 24-25

²<http://www.business4lions.combusiness4lions.com/2018/06/Strategic-leader.html> 10:00

2/ سابقا كانت الأهمية الأساسية للقيادة الإستراتيجية تنحصر في مساعدة المنظمة و في عمل استراتيجيات جيدة من خلال استخدام الطريقة العقلانية في إيجاد الخيار الاستراتيجي، و من الرغم من ذلك لم لا يزال يشكل ميزة أساسية في القيادة الإستراتيجية إلا أن الدراسات الحديثة تؤكد أن العملية و ليس القرار أو التوثيق هي المساهمة الأهم للقيادة الإستراتيجية فالأسلوب و الطريقة التي تمارس بها القيادة الإستراتيجية تحتل أهمية استثنائية فالهدف الأساسي للعملية هو تحقيق الفهم و الالتزام من قبل جميع العاملين (المدراء و الموظفين)¹

3/ استيعاب و فهم أفضل للمتغيرات البيئية سريعة التغيير و من ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة و تقليل اثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة و يحجم نقاط الضعف داخليا

4/ تحقيق النتائج الاقتصادية المالية الجيدة، فهناك علاقة ايجابية بين النتائج الاقتصادية و المالية للمنظمة و مدى اهتمامها بقيادة استراتيجياتها طويلة المدى

5/ تدعيم المركز التنافسي، تساعد المنظمة على الاستفادة من مواردها المتنوعة نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق

6/ التخصيص الفاعل للإمكانيات و الموارد تساهم في حسن استخدام مواردها و إمكانياتها بطريقة فعالة و بما يضمن استغلال القوة و التغلب على نواحي الضعف

و على أساس ذلك يمكن القول أن أهمية القيادة الإستراتيجية من بين الأعمال بوصفها موردا رئيسا و نادرا للمنظمة، فان بناء إستراتيجية تتناغم مع السياسات الوظيفية و الأنشطة و العمليات و الفعاليات المختلفة و بما يتناسب و المواقف للتأثير في تحديد توجهات المنظمة نحو الغايات العليا و بما يتلاءم مع ظروف المنافسة تتطلب وجود قادة استراتيجيين الكفاءة و الديناميين في المنظمة²

ثالثا : ادوار القيادة الإستراتيجية :

و تتمثل فيما يلي :

تلعب القيادة الإستراتيجية دورا مؤثرا في عملية تنفيذ الإستراتيجية عبر العديد من الأفعال القيادية وهناك خمسة ادوار قيادية يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية وهي³ :

- 1/ التعرف و من مواقعها العليا على مجريات الأحداث و مراقبة عملية التنفيذ عن كثب فضلا عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية و غير رسمية للمعلومات في المنظمة
- 2/ إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة على تنفيذ الإستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ (التغيير الثقافي)

¹ علي حميدي العامري، دور القيادة الإستراتيجية و الشفافية في محاربة الفساد الإداري، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء العراق 2010 ص41.

² عايش شافي الاكلمي، دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي، دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء و كلياتها، المجلد 19، العدد 01، 2018، ص221-224

³ سلمى حنينة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لعينة قادة العسكريين، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة الانبار، بغداد، المجلة 4، العدد 9، سنة 2012 ص251-2

3/ العمل على بقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة (المرونة) من خلال التشخيص المبكر للفرص الجديدة و توليد الأفكار الجديدة و يتحقق هذا الأمر من خلال تفويض الأفراد لاسيما ممن يمتلكون الرغبة في تطوير التكنولوجيا الجديدة, الممارسات الجديدة، المنتجات العديدة و قيادة عملية تطوير القبلات الجديدة من خلال الاستجابة الكفوة لرغبات الزبائن المتغيرة و الظروف التنافسية المعقدة

4/ التأكيد على الممارسات الأخلاقية و روح المواطنة التنظيمية

5/ قيادة عملية التغيير و يرى الباحثون وجود ثلاث استراتيجيات رئيسة يمكن من خلالها التعامل مع التغيير المخطط و هي : إستراتيجية القوة –الإجبار، إستراتيجية الإقناع، إستراتيجية المشاركة

و هناك من يرى أن ادوار القيادة الإستراتيجية على إنها خصائص تتكون من : تمكين العاملين، التفكير الاستراتيجي، مشاركة فرق العمل، الإبداع و الابتكار، الرؤية و التغيير الثقافي بينما يشار على إنها عناصر و هي : تحديد التوجه الاستراتيجي ,استكشاف الموارد و الإمكانيات و الحفاظ عليها، تطوير رأس المال البشري، إنشاء أنظمة سيطرة متوازنة عن المنظمة¹

الفرع الثاني: أنماط القيادة الإستراتيجية و أبعادها و ممارساتها

فيما يلي سوف نقوم بإدراج أنماط القيادة الإستراتيجية, و أبعادها و مختلف ممارساتها

أولا : أنماط القيادة الإستراتيجية

يقصد بالتمط القيادي "السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف و الذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة و لقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة الإستراتيجية، غير أننا سنتطرق لأبرزها في صناعة القرار² :

1/ **القيادة الأوتوقراطية** : توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي تتداخل فيما بينها، و أهم أشكال القيادة الأوتوقراطية و الخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل :

➤ **القيادة الأوتوقراطية المتسلطة** : يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا و صارما معهم و يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر و التعليمات التي تتناول كافة التفاصيل و يصر على إطاعة مرؤوسيه لها .

➤ **القيادة الأوتوقراطية الخيرة** : تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، و هو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك انه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل ,غير انه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع و أن وجد أن هذا الأسلوب غير

¹اقطى جوهره ,اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2013 ص
²واعر وسيلة، أنماط القيادة و فعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة، وحدة البريد الولاية، بسكرة ص4-

مجدي لجا إلى الإكراه، كما انه يؤمن بالمشاركة في صنه القرارات و وسيلته في ذلك الحصول على موافقة مرؤوسيه و قبولهم لقراراته قبل اتخاذها، آذ انه يدرك مقدما أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سترتب عل قبوله لهم، كل ذلك إدراكا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم و الضغط عليهم .

➤ القيادة الأوتوقراطية اللبقة : بعد هذا النمط اقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا و أقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بان مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريد، و يعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية : و هي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة مرؤوسيه على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره و الحلول التي استنتجها قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار و الحصول على طاعة و تأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه و هو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ أرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة

2/ القيادة الديمقراطية: لقد حظيت هذه القيادة بتأييد واسع من قبل الباحثين فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة و يأخذ رأيهم في معظم قراراته و هذه المشاركة ينتج عليها رفع روح المعنوية للأفراد و زيادة ولاءهم و التزامهم. و بشكل عام يمكن القول بان القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية تكل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه و كذا المشاركة في صنع القرار فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم و خبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاطلاع بالمهام القيادة الهامة ¹.

*العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه : حتى يستطيع القائد أن يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

-سيادة روح الفريق بين العاملين .

-حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية للمرؤوسين .

-عناية القائد بتفاهم مشاكل المرؤوسين و معالجتها.

-تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين .

*المشاركة في صنع القرار : يقصد بالمشاركة دعوى القائد للمرؤوسين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد و يخلق الثقة لديهم و يساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار و يوقفوا على ظروف و أسباب اتخاذه كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي و تقبله، و تساعد على تسيير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه .

¹ عمر زاوي، مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، بسكرة 2011، ص34-39

*تفويض السلطة : أن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري و فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و القيام بالواجبات المحددة بكفاءة ، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على انجازها

3/ القيادة المتساهلة: من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة و التي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل .
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق و ميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة و غير محددة لان ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، و فرصة الاعتماد على نفسه و تقييم نتائج عمله .
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يتلبس عليهم أمرها .

ثانيا : أبعاد القيادة الإستراتيجية

1. فلسفة إستراتيجية في العمل: و هو عملية تحديد أهداف و وضع وسائل و آليات و اتخاذ قرارات لتحقيقها تتمثل في فلسفة المركزية و الأساسية في كيفية إدارة الأشخاص و تنظيمهم و ترجمة ذلك في سياسات و ممارسات تحقق التعاون و الانسجام بين الجميع داخل المنظمة ، وهي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها و تنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها و من أهم عناصرها : اتخاذ القرارات بمعزل عن المعلومات الكاملة و تميزها بالمخاطرة و عدم التأكد / حوار الإرادات في المؤسسة وصولا إلى تحديد واضح للإرادة المتوافق عليها و الالتزام بها / التأثير على تخصيص الموارد و تحديد الأولويات و ربط العملية الإدارية حسب الإستراتيجية / تفكير أساسي و إبداعي و ابتكاري بالآيتان بأساليب جديدة تحقق أغراض المؤسسة ..

و يمكن تعريف فلسفة الإستراتيجية في العمل باختصار بأنها أسلوب تفكير إبداعي و ابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط و التنفيذ معا في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة بوجود المخاطرة المحسوبة و عدم التأكد

القدرة على التفكير الاستراتيجي: يعد التفكير الاستراتيجي واحدا من أهم المهارات اللينة التي يسعى كل قيادي لاكتسابها و تطويرها .حيث أنها عملية مستمرة و متطورة تحدد الطريقة التي تخلص بها للاستنتاجات، و تتخذ بها القرارات أنها القدرة على التفكير خارج الصندوق و تصور حلول جديدة للمشكلات القديمة فضلا عن أنها تمكّنك من رؤية الفرص

التي قد لا يلاحظها الآخرون . امتلاك مهارات التفكير الاستراتيجي سيكون بلا شك سلاحا مميزا بين يديك في سوق العمل التنافسي هذا¹ .

و هو عملية ذهنية يقوم بها الفرد في سبيل تحقيق هدف أو مجموعة الأهداف المحددة في لعبة معينة أو أي مسعى آخر، حيث انه نشاط معرفي يولد أفكارا جديدة .

الرؤية الإستراتيجية في العمل: و هو مفهوم إداري معاصر كزر في سياق الفكر الاستراتيجي، حيث يعبر القادة من خلالها عن طموحاتهم بعبارات واضحة و دقيقة تحدد ملامح المستقبل الذي يريدونه لمؤسساتهم و تحويل تلك الرؤية إلى واقع ملموس، من خلال التخطيط الاستراتيجي الذي يتسم بالمرونة التي تعطي للرؤية الإستراتيجية القدرة على التكيف مع المتغيرات غير المنتظرة.

إن الرؤية هي عنوان المستقبل المنشود و الذي يجب أن يكون مغايرا بالضرورة للواقع المراد تجاوزه و لا بد أن تتضمن شيئا جديدا و ربما غير مألوف، فكما يقول : برناردو " بعض الناس يرى أشياء و يقول لماذا، و أن أرى أشياء لم توجد بعد و أقول لم لا " فالكل يجب أن ينظر إلى الأمام و أن يتحدى المعتاد و أن يذهب بشجاعة إلى حيث لم يذهب احد من قبل، و لكن في إطار انسجام الرؤية مع الخطة الإستراتيجية، لأنه إذا كنت لا تعرف إلى أين أنت ذاهب فهناك احتمال كبير انك ستصل إلى مكان آخر .

مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي: يعد القرار الاستراتيجي عموما عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين إستراتيجية على الأقل، لحل المشكلات، و تتطلب هذه العملية مهارة القراءة العلمية و الواقعية الصحيحة حتى يتم تحديد أسباب المشكلة بشكل صحيح فالتشخيص الخاطئ ينتهي بعلاج خاطئ و بقرار خاطئ .

و هو تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر و مستقبل المؤسسة من خلال التجاوب و التوافق بين هذه القرارات و متطلبات البيئة، إذا هي القرارات التي تصنع في الإدارة العليا نظرا لحساسيتها، و درجة خطورته كما يتصف بعدم التكرار و تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها، و هي تغطي مدى زمني طويل ينعكس على المؤسسة ككل. و يمثل احد الحلقات المهمة في عملية صياغة الإستراتيجية.

بالتالي تعد مهارة اتخاذ القرار ذات أهمية لأنها جوهر العملية الإدارية حيث تساهم بشكل أساسي و فعال في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة و فعالية مهارة صنع و اتخاذ القرار الاستراتيجي هو مهارة أساسية سيحتاج كل شخص لاستخدامها في مرحلة ما من حياته خاصة في القرارات الغير رويتينة و الحتمية

و من أهم المهارات باتخاذ القرارات الإستراتيجية و حل المشكلات :

- الدقة المعلوماتية المتعلقة ببيانات أسباب المشكلة؛
- التحليل الموضوعي الذي تؤيده الوقائع لتوضيح الأطراف المشتركة في هذه المشكلة؛
- الاحتفاظ بعلاقات متوازنة مع كافة الأطراف و القدرة على الاستقصاء عن الأحداث؛
- القدرة على إدارة تواصل شخصي للتعرف على الظروف التي تمت فيها المشكلة؛
- إشراك أطراف المشكلة في تحديد الأسباب و التعرف على الحلول من وجهة نظرهم؛

- القدرة على كتابة تقرير واضح مبين بالبيانات و مؤيد بالوقائع و مرفق بالمقترحات و الحلول.

ثالثاً: ممارسات القيادة الإستراتيجية

و تتعدد هذه الممارسات و من أهمها :

1/الثقافة التنظيمية: أن الثقافة التنظيمية قائمة في كل المنظمات، ومن المعلوم انه لا يوجد منظمة مهما كانت صغيرة أو كبيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات غالباً لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي و إدراك و تخطيط مسبق، وتعرف بأنها مزيج من القيم و المعتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات المشتركة التي يحملها الأفراد أو الجماعات في المؤسسات و التي يستخدمونها كمؤشر لسلوكهم و حل لمشاكلهم إي أنها تؤثر ايجابياً في تكوين أنظمة اتصال فعالة و مفتوحة و هي تحدد المقبول و الغير مقبول من السلوكيات و القرارات و تشكل دليل عمل و الطريق الواجب أتباعه لتحقيق إستراتيجية المنظمة¹ و تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عمل مستقلاً و النظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم، و اللغة المشتركة، الرموز و الطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، و تؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع و الاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية و جزئياتها المختلفة من قبل المديرين و العاملين²

2/رأس المال البشري: يشير إلى كل الأفراد العاملين بالمنظمة و توجد من بينهم الأصول الفكرية التي تخلق الابتكارات التي يمكن تحويلها إلى أرباح، و التي لا بد من تمييزها عن الآخرين لأنها الأساس في وجود المنتجات و الخدمات للمنظمة و إبداعاتها مما يحقق لها المزيد من القيمة من خلال الميزة التنافسية. إذ عرف بأنه المخزون الفردي الذي يتكون من المعرفة الضمنية و الذي يتمثل في قدرة المؤسسة الجماعية لاستخراج أفضل الحلول الفردية من الموظفين، و يتميز انه من الأصول الغير ملموسة و التي يمتلكها الموظفين مثل المعارف و المهارات و الخبرة و التعليم و يعد كمجموعة من الصفات الجماعية، و خبرة الحياة و المعرفة و الإبداع و الطاقة و الحماس الذي يختاره الأشخاص للاستثمار في أعمالهم . أن نجد أهمية رأس مال البشري بأنه يساهم بشكل مباشر في التقدم التقني حيث يعد مصدراً مهماً من مصادر النمو المستدام، و لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري و يؤثر هذا الأخير على الإنتاجية بشكل مباشر من خلال التأثير على الصحة، فقد أثبتت الدراسات إن الأمية و الجهل يؤثران تأثيراً فعالاً على مستويات الصحة الفردية و العامة و كذلك يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات النمو المستديم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية و الاستثمارات في الأصول الملموسة و الغير ملموسة مثل الابتكار و التعليم و التدريب

¹عقابة حنان، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة الماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة باتنة 1،

2016 ص 36-38

²حلا حمود، اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة، دراسة حالة وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية

السورية، دمشق، سنة 2018 ص 29-4

3/التصور الاستراتيجي : هو أهم عنصر من عناصر النجاح المؤسسي، و هو المادة التي تنصهر فيها عملية التخطيط الاستراتيجي . فالتخطيط الاستراتيجي الذي لا يسبقه تصور استراتيجي هو تخطيط استراتيجي طويل الأمد لفشل هذه المؤسسة أو تلك المؤسسة بغض النظر عن موقعها التنافسي أو عمرها المديد . و الشركات التي نجحت في تخطيطها الاستراتيجي قامت بوضع تصور استراتيجي ما من حيث تدري أو لا تدري .والتصور الملمه يجيد التعامل مع أنماط التغيير و التي تتحدد وفقا لاحتياجات العميل و هذا هو "أكسير" عمر الشركات

أهمية التصور الاستراتيجي : و تكمن أهمية التصور الاستراتيجي في انه خطوة مهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي حيث تعد الدليل الذي يسترشد به على تنفيذ الخطة بطريقة جيدة، كما أنها تعطي للعاملين فرصة ليتعرفوا على ما تتوقعه المؤسسة منهم، و يساهم ذلك في بذلهم قصارى جهدهم لتحقيقهم مما ينعكس إيجابا على طاقاتهم و توجيهها نحو تطوير المؤسسة و تقدمها، كما إنها تؤثر في الأساليب المستخدمة لإدارتها و تساعد على تصويب القرارات .

4/الرقابة التنظيمية: تلعب دورا مهما و فعالا في واقع المؤسسات و ذلك على اعتبارهم أن لها الدور الأساسي في التحقق من أن المؤسسة تقدم فعلا خدمات تلبي حاجات حقيقية للمجتمع ككل.كما تساهم على المراقبة من الداخل أيضا من خلال مراقبة و متابعة إنتاج المؤسسة و أداء العمال و مشاركتهم من جهة أخرى بقرارات المؤسسة مما يدعم الروح المعنوية للعاملين بالتالي يحفز و يزيد الكفاءة الإنتاجية لهم.فالإشراف يقصد به عدد الأفراد الذي يجب أن يشرف عليهم الشخص.

وتمثل أهمية الرقابة التنظيمية: بأنها تهدف للرقابة و كذلك أهداف فرعية، و يتمثل الهدف الرئيسي في مساعدة الإدارة في التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفق للخطط الموضوعية، إما الأهداف الفرعية هي : تحقيق التوافق مع التغييرات البيئية، المساعدة في التخطيط و إعادة التخطيط، تحقيق التعاون بين الوحدات و الأقسام التي تشارك في التنفيذ، تحديد مراحل التنفيذ و متابعة التنفيذ، تحقيق التكيف مع المخاطر و الانحرافات عند وضع الخطط و تخفيضها¹ .

الفرع الثالث: تحليل دور و عوامل نجاح و فشل القيادة الإستراتيجية

أولا : تحليل دور القيادة الإستراتيجية في منظمات الأعمال

تلعب دورا مهما في صناعة التعلم و الإبداع التي تتميز بالديمومة و الاستمرارية في المؤسسة و التي يجب أن تشمل الأفراد و المجموعات و المؤسسة ككل².و أن ما يصنع التفوق و التميز الاستراتيجي هي القيادة الإستراتيجية فهي تجسد التعقل الإداري و الحكمة و الإبداع، تسترشد بقواعد التفكير الاحتمالي في تقدير مستقبل أعمال المنظمة في قطاعها العالمي و الدولي و الإقليمي و المحلي، فهي رأس مال إنساني و اجتماعي و معرفي و عقلي

¹رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015 ص20-25
²كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، طبعة 1، الإصدار 6 عمان، 1999، ص39

لمنظمات الأعمال تحمل ثقافة النخبة عمقا و افقا، و غزارة و نضخا، ووعيا وإرادة، وقيما ومنطقا و رمزا.¹

و يرى احد المهتمين بالقيادة الإستراتيجية تم مفتاح الميزة التنافسية في التسعينات و ما بعده هو قدرة الإدارة العليا على توليد مقدره بناء اجتماعية لرأس المال الفكري و الذي يقصد به المعرفة و الخبرة و قوة الفهم و الأفكار لإبداعية ويمكن للقيادة الاستراتيجية الأكفاء تكوين محيط ملائم يمكن الأطراف المتعاملة معهم (العاملين، الزبائن، المجهزين مثلا) من أداء مهامهم بكفاءة. و استنادا إلى ما تقدم عن القيادة الإستراتيجية في جوهرها هي القدرة على إدارة عمليات المنشأة بفاعلية و الحفاظ على مستوى أداء عالي بشكل متواصل. حيث يكمن المكون النهائي للقيادة الإستراتيجية الفعالة في تطوير و استخدام عمليات رقابة تنظيمية فاعلة بحيث يستطيع القادة الإستراتيجيون التوجه نحو المرونة التي يتطلبها التوجه للمنشاء نفسه، و كذلك استخدام مقدرتها الجوهرية بصورة مناسبة سعيا وراء استغلال الفرص السوقية، و تتحقق أفضل النتائج عندما تكون هناك موازنة بين الرقابة الإستراتيجية و الرقابة المالية.²

ثانيا : عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية

على الرغم من تعدد الظروف البيئية التي تحيط بالقائد الاستراتيجي داخليا وخارجيا تتطلب منه ضرورة امتلاك نظرة تحليلية ثاقبة للوقوف على أبعاد ومحددات جميع تلك الظروف، إلا أن هناك العديد من العوامل التي يساعد توافرها في القائد على نجاحه في القيام بمهامه الإستراتيجية على أكمل وجه، وفي هذا السياق يرى يونس أهم تلك العوامل هي ما يلي :

- 1-امتلاك القائد للرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بجميع أمور المنظمة والعاملين³؛
- 2- طاقة التمكن و سعنتها التي تحقق له القدرة على الإلمام بجميع المعلومات الضرورية واستعادتها في الوقت المناسب؛
- 3- العقيدة الصحيحة التي تمثل المثل العليا التي يعمل القائد على تحقيقها ويمتلك القدرة للدفاع عنها؛
- 4- الفطنة وبعد النظر و قدرة القائد على استخلاص المعاني والتعبير من المواقف المختلفة التي يواجهها؛
- 5- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة؛
- 6- الإلمام الجيد بأصول الإدارة والقدرة على أداء مهامه دون كلل أو ملل؛
- 7- الشخصية النافذة والقدرة على تحسين صورته نفسيا و أخلاقيا بين الآخرين.⁴

ثالثا : عوامل فشل القيادة الإستراتيجية

تتعدد العوامل التي تعيق من قدرة القيادة الإستراتيجية على تحقيق الاستقرار والنمو للمنظمات، ولعل من أهم تلك العوامل هي ما يلي:¹

¹حلا حمود، مرجع سابق، ص43

²أكرم محسن مهدي البياسري، مرجع سابق، ص75

³سلمى حنينة رحيمة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة العسكريين، قسم الإدارة العامة، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة بغداد 2012، ص 261-2

⁴WWW.ALARABIYA.NET تاريخ الاطلاع 11/05/2021 10:00

- 1- فقدان التركيز واختصار الوقت المخصص للتفكير الجيد؛
- 2- الانشغال بالتفاصيل التشغيلية والمالية و عدم وجود عملية واضحة وقوية لوضع الإستراتيجية وتنفيذها.
- 3- السماح لقيادة فريق عمل ضعيفة لكي تحافظ على بقاء الوضع الراهن، و تتجنب التحديات المشروعة والقوية من الآخرين، و تصر على الإدارة الدقيقة لتفاصيل التنفيذ.
- 4- النفور من المخاطرة الإستراتيجية خوفا من الفشل .
- 5- الفشل في تطوير القدرات الإستراتيجية لكبار المديرين والتنفيذيين.
- 6- تفادي القيام بدور المحفز الرئيس².

المطلب الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع التنظيمي

اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم الإبداع التنظيمي وهذا لعدم وجود تعريف واضح ومحدد بسبب المساحات الواسعة التي شاع فيها هذا المصطلح، فمنهم من عرفه على أساس نفسي وتربوي، ومنهم من عرفه على أساس تنظيمي، وفيما يلي سيتم عرض بعض تعارف الإبداع وإبراز خصائصه وكذا أهميته.

أولاً: مفهوم الإبداع التنظيمي

1. تعريف الإبداع:³

¹زواتيني عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف و رفع كفاءة و فعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سون لغاز، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة أبو القاسم سعد الله، 2014 ص84-88

²WWW.THESES.UNIV-BATNA.DZ تاريخ الاطلاع 10:00 2021/05/11

³ سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد يخضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص، ص 143، 144.

لغة: مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه، ويعني أنشأه وابدأه أولاً، أي إحداث وإيجاد شيء غير مسبق أو غير موجود.

اصطلاحاً: الإبداع عبارة عن الإتيان بشيء جديد، وهو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، لإنشاء وتوليد أفكار جديدة أو مفاهيم جديدة.

2. **تعريف الإبداع التنظيمي:** يعرف الإبداع التنظيمي على أنه: "قدرة المنظمات على اعتماد مداخل إدارية مبتكرة نلقى التجاوب الأمثل من الأفراد العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية"¹.
كما يعرف الإبداع التنظيمي على أنه: "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة"².
ويعرف كذلك بأنه: "إنشاء منتجات وخدمات جديدة ومفيدة، والأفكار أو الإجراءات في ظل نظام اجتماعي معقد"³.

يعرف الإبداع التنظيمي على أنه: "أي فعل أو فكرة أو منتج يغير مجالاً موجوداً أو يحول مجالاً موجود إلى مجال جديد"⁴.

ويعرفه هيجان على أنه: "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها من قبل أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة"⁵.

بينما يرى عباس أن الإبداع في المؤسسة يكون من خلال تنفيذ الأفكار الخلاقة للعاملين إلى حقائق، وأن الإبداع يكون من خلال منتج جديد أو من خلال الإجراءات وعلاقة العاملين فيما بينهم⁶.

ومنه يمكن القول أن الإبداع التنظيمي يتعلق بالهيكل التنظيمي ويعتبر من مداخل العملية الإدارية في المؤسسة، فهو يتضمن الإجراءات والقواعد والأدوار والبناء التنظيمي، وإعادة تصميم العمل من خلال صياغة الأفكار والنشاطات الإبداعية التي تسعى إلى تحسين العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع

¹ أحمد كريم جاسم ووثام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 113، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ذي قار، 2017، ص 73.

² بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 17.

³ Admen ceil ·RifatIraz, The effects of employee empowerment, Applications on organizational creativity and Innovativeness in enterprises: The case of Iraq, European scientific Journal, Vol 10, N°10, Faculty of Economics & Administrative science, Turkey, 2014, P 101.

⁴ Céline Viala, La créativité organisationnelle au travers de l'intrapreneur: proposition d'un nouveau modèle, Dauphine Recherche en Management CREPA, UMRCNRS7088, université Paris Dauphine, Paris, P 3.

⁵ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 25.

⁶ أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات الغير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص 9.

التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:¹

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتفصير المنظمة؛

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

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره؛

- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع؛

- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة؛

- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.

- يلعب رواد الإدارة العليا دورًا حاسمًا في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.²

ثالثًا: أهمية الإبداع التنظيمي

تظهر أهمية الإبداع التنظيمي في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مداخلاتها المالية. ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.؛

¹ درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين. (26-27 أفريل) سنة

² الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، ص-ص 21-23.

- إنَّ الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى؛¹
- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية؛
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مداخلاتها المالية؛²
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة؛
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة؛
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها؛
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.³

الفرع الثاني: عناصر وأنواع ومستويات الإبداع التنظيمي

أولاً: عناصر الإبداع التنظيمي: تتمثل أهم عناصر الإبداع التنظيمي فيما يلي:

- 1- **الطلاقة:** المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.⁴
- 2- **الأصالة:** وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع، وتعني الأصالة إنتاج ما هو غير مألوف، وهناك من العلماء من يقول أن الفكرة لا تكون أصيلة إلا إذا لم يسبق لها سابق، وغير عادية وبعيدة المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية، وأصالة الفكرة لا تعني أن بهمل

¹ نديم كعروش مأمون، نديم كعروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص، ص 5، 6.

² درويش مروان جمعة، مرجع سابق، ص 11.

³ جويثا برفين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: المغربي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 109.

⁴ جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 29.

الشخص الأفكار المألوفة أو السابق التوصل إليها، بل قد تساعده هذه الأفكار في التوصل إلى شيء جديد وغير مألوف.¹

3- المرونة: وهي المقدرة على انتهاج الطرق المختلفة والتفكير بأساليب متنوعة، والنظر للمشكلة من عدة أبعاد، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفًا أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا.²

4- الحساسية للمشكلات: الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة وتحديدًا دقيقًا واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها.³

5- القدرة على التحليل: يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر وامتلاكه قدرة الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها، كما يمكنه أيضًا إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة.⁴

6- تقبل المخاطرة: ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الحديثة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت يكون الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.⁵

ثانيًا: أنواع الإبداع التنظيمي

تعددت تصنيفات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة لأنواع الإبداع التنظيمي تتمثل فيما يلي:⁶

فهناك من صنفه وفقًا لاستعمالاته إلى نوعين هما:

1- إبداع المنتج: هو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تمامًا.

2- إبداع العملية: وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجًا وتوزيعًا. وصنفه آخرون وفقًا لمجالاته إلى نوعين هما:

¹ سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 78.

² فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري على إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص 10.

³ منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 46.

⁴ سمية بروبي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁵ محمد سعود بن حاضر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 58.

⁶ بشار محمد خليل العبيد وآخرون، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / الوزارة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2010، ص، ص 218، 219.

1- إبداع إداري: فهو تغيير في العمليات الإدارية والتي بواسطتها يمكن انجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين، وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية.

2- إبداع تكنولوجي: ويعني تغييراً في المظاهر المادية أو الابتدائية للسلعة أو الخدمة أو تغييراً في العمليات الإنتاجية.

وقد تم تقسيمه بحسب طبيعة تأثيره إلى نوعين هما:

1- الإبداع الجذري: وهو عبارة عن إنتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

2- الإبداع التدريجي (التزايد): فهو سلعة أو خدمة وتكنولوجيا محسن عما هو موجود ولكن متكرر وبتزايد باستمرار، وهذا النوع من الإبداع يجبر المنظمات على الاستمرار بالتحسينات الخاصة بالمنتج وبذلك تستطيع مواصلة التنافس مع بقية الشركات. وهناك من صنّفه وفقاً لمصدره إلى:

1- إبداع داخلي: ويعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير وغيرها.

2- إبداع خارجي: ويتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها.

وصنف الإبداع المنظمي إلى نوعين على أساس القرار المتخذ هما:

إبداع بقرارات فردية تكون صادرة عن الإدارة العليا، و **إبداعات جماعية** تكون صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين عليها.

ثالثاً: مستويات الإبداع التنظيمي

يمكن تقسيم الإبداع التنظيمي إلى ثلاثة مستويات وهي:

أ- الإبداع على مستوى الفرد: وهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع. اختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم. ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: وهو مجموع ما تراكم لدى الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال؛

- الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء؛

- الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول؛

- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

ب- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة كفريق عمل مثلاً، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض

- وغيرها. التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كمًا ونوعًا بالعوامل الآتية:¹
- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
 - المشاركة الأمانة (safety Participative): إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.
 - الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
 - دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.
 - كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:
 - جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛
 - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛
 - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادًا وحماسًا ونشاطًا للعمل من الجماعة الأقل تماسكًا؛
 - انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلًا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام؛
 - عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلًا إلى الإبداع من الجماعة القديمة.؛
 - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.
- ج- الإبداع على مستوى المؤسسة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئًا كمالياً، وإنما بات أمرًا ضروريًا وملحًا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:
- أ- ضرورة إدراك أن الإبداع تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثًا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.¹

¹ نجم العزاوي، ونصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر.

الفرع الثالث: أساليب وإستراتيجيات ومعوقات الإبداع التنظيمي أولاً: أساليب الإبداع التنظيمي

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات، وبناء قدرات الأفراد، وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة و فرق العمل وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة داخل جماعات العمل ومن أهمها:²

1- الإدارة بالأهداف: يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الابتداع من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العاملة للمؤسسة، وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيقها بكفاءة وفعالية والتزام جميع العاملين معا بالعمل على تصميم وتنفيذ وانجاز الخطط، والتغلب على المعوقات وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق ذلك.

2- الإدارة بالمشاركة: إن العمل الجماعي يعتبر وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي انجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات.

3- أسلوب الجماعات الاسمية: يستعمل تشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون تفاعل مباشر بين أعضائها، يتراوح عددهم بين (6-9) يتم طرح المشكل أو الموقف وتوضيحه لهم، يتطلب كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى تمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعية.

4- أسلوب العصف الذهني: وهو منهج أو الأسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار المختلفة وتوظيفها، إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما، والعمل على اقتراح حلول لها، ويعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل أحد المبادئ الأساسية المؤيدة إلى إيجاد الملائم للعملية الإبداعية.

5- أسلوب دلفي: يقوم على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم.

ثانياً: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي

هناك العديد من الاستراتيجيات للإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة، ويقصد السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات:

1- التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية

¹ أبو زيد، خالد بن حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 39.

² محمد قريشي، سارة مرزوق، المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، 2013، ص 15.

والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات،

تشخيص المنظمة، تدريب الحساسة، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس على إزالة معوقات التغيير فحسب بل على تسهيل التغيير كعملية مستمرة.¹

2- التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الأكثر شيوعاً من استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3- الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين.²

ثالثاً: معوقات الإبداع التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع التنظيمي وتطويره إلى عوامل فردية، وتنظيمية وثقافية واجتماعية. وسنناقش هذه العوامل كما يلي:³

1- المعوقات الشخصية (الفردية): من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح؛
- البحث عن الحلول تتبع قواعد محددة؛
- السعي لأن يكون الفرد عملياً جداً؛
- تجنب الغموض؛
- الخوف من الفشل؛
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل؛
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً؛
- انخفاض إحساس الفرد بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له؛
- الخوف من تحمل المسؤولية؛
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

¹ خالد مذنب، حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 47.

² خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 64.

³ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص-ص 309-312.

- 2- معوقات من قبل المدير:** إن الممارسات المدير غير السليمة قد تشمل الإبداع التنظيمي، ويشير (Kastner) إلى القواعد الآتية التي تشمل الإبداع التنظيمي:
- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى؛
 - إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمشوا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم؛
 - الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر؛
 - النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت؛
 - النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في العمل؛
 - السيطرة على شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعديده تكررًا؛
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلامها للعاملين بصورة مفاجئة؛
 - التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية؛
 - تكليف العاملين في المستويات الدنيا، باسم التفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ القرارات معدة مسبقًا، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.
- 3- المعوقات التنظيمية: من أهمها:**
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛
 - عدم الثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم؛
 - المناخ التنظيمي غير صحي؛
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
 - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم... الخ؛
 - العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والاتصالات وغيرها؛
 - عدم توافر الموارد اللازمة؛
 - عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- كما توجد المعوقات تنظيمية أخرى للإبداع التنظيمي نذكر منها ما يلي:¹

¹ الحراحشة محمد، وصلاح الدين، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، الجامعة الأردنية، الأردن، مجلد 33، عدد 2، 2006، ص 249.

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات؛
- الأحكام السابقة: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيب الأخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك؛
- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيًا للمسؤوليات والمهام، وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تنعدم فرص الإبداع؛
- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع؛
- غياب الفرصة: حيث أن توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على النتيجة حصول الإبداع؛
- عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

4- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية: قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلاً التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.¹

الفرع الرابع: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي

نظراً لسرعة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، فإن سرعة اندثار الإبداعات والأفكار تنامت بشكل كبير، ولهذا الدعامة الأساسية من أجل المحافظة عليها وتطويرها هي القيادة الإستراتيجية الفعالة هذا من جهة و من جهة أخرى تعتبر القيادة الإستراتيجية تبني هذه الإبداعات والابتكارات والتخطيط الأمثل لها للتميز والتفرد فيها عن باقي المنافسين.²

تعد الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير ولا بد من تبني الإدارة العليا لعمليات وأنظمة القيادة الإستراتيجية فالقيادة تمثل القدرة في التعلم والتنمية المستمرة و لتطبيق الإستراتيجية و ممارستها فان ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المنظمة لتحقيق أفضل و أقصى استفادة ممكنة لذلك فان القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للأخرين بحيث تكون القدوة لهم و القدرة و التعامل الدائم مع الأفراد في

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 312.

² أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، بحث ميداني في شركات وزارة الأعمار والإسكان العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العلمية، 2006، ص 73

المنظمة والموضوعية في الحكم و اتخاذ القرارات و المرونة والتفاعلية. هناك ركائز أساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كان تبعيتها أو مجال عملها إلا و هي : القيادة الفعلية و الكوادر البشرية القادرة و المبدعة و رسالة المنظمة التي توحد الرؤى و القيم تدفع باتجاه التجويد و الانجاز، أن تكامل و تناغم هذه المكونات يمنح المؤسسة ميزة نسبية و يجعلها رائدة و سباقة تبتكر و تبذل و تقود ولا تقاد، وإذا كان وجود مكونات النجاح ضروريا ولازما فان القيادة الإستراتيجية الذكية المتسلحة بسعي الوعي والفكر التطويري لاهيا بمثابة حجر الزاوية و رأس الرمح لأي جهد يهدف لإنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها .

إن توجيه الرؤية الإستراتيجية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي (القدرة على حل المشاكل، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع) . كما أن المحافظة على رأس المال البشري تؤدي إلى ارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي (روح المجازفة، المرونة، الطلاقة) وإن الاهتمام بالثقافة التنظيمية يؤدي إلى ارتفاعه مستوى جميع متغيرات الإبداع ¹.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأبحاث و الدراسات العلمية السابقة التي تناولت احد متغيرات الدراسة أو كليهما سواء موضوع القيادة الإستراتيجية أو الإبداع التنظيمي. و ذلك من اجل معرفة الأدوات المستخدمة في التحليل و النتائج المتوصل إليها، و من ثم المقارنة بينها و بين الدراسة الحالية و على هذا الأساس تم تقسيم المبحث إلى مطلبين، الأول يحتوي على الدراسات السابقة أما الثاني فهو يتضمن مقارنتها مع دراستنا الحالية .

المطلب الأول : الدراسات السابقة

و قد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات محلية، دراسات عربية .

الفرع الأول : الدراسات السابقة المحلية

من بين الدراسات المحلية التي رأينا أن لها صلة بموضوع الدراسة و تمكنا من الحصول عليها و دراستها :

01/ عميري شهرة، دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي (دراسة حالة في مديرية التربية)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين في مديرية التربية لولاية بسكرة نحو مستوى القيادة التحويلية السائد و التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي لديهم ، هذا بالإضافة إلى معرفة اثر القيادة التحويلية بإبعادها المختلفة على الإبداع التنظيمي لدى العاملين و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : إن هناك اثر للقيادة التحويلية بإبعادها المختلفة (التحفيز الإلهامي ، الاعتبار الفردي) على الإبداع التنظيمي لدى موظفي مديرية التربية و توصلت الدراسة إلى توصيات لهل من أهمها : الاهتمام بتوفير دورات تدريبية و تثقيفية للموظفين حديثي التوظيف أو قليل المعرفة بمفهوم القيادة التحويلية و خصائصها، و تصميم نظام حوافز فعال لمكافأة المبدعين المتميزين من الموظفين

¹أكرم محسن مهدي الياسري، مرجع السابق، ص74

02/ صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال) أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

سعت الدراسة إلى قياس و تحليل علاقات الارتباط و الأثر في عينة قدرها 74 مديرا وإطارا في مجمع صيدال بين التفكير الاستراتيجي بوصفه متغير مستقل و المتغيرات الفرعية المتمثلة ب(القصد الاستراتيجي، التصور التنظيمي، قيادة الافتراضات، التفكير في الوقت، الفرص الذكية) والقدرات الإبداعية للمؤسسة بوصفها المتغير التابع من خلال مكوناتها (القدرة الاستيعابية، القدرة على التكيف، القدرة على التفكير). ونجلى هدف الدراسة ببعدين، أولهما نظري وتمثل بتقديم إطار فكري لموضوع الدراسة و ثانيهما ميداني أو تطبيقي تمثل في دراسة و تحديد تأثير التفكير الاستراتيجي في القدرات الإبداعية في مجمع صيدال. ومن أهم النتائج و التوصيات المتوصل إليها: مساهمة كل عنصر من عناصر التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية في المؤسسة، ضرورة ممارسة التفكير الاستراتيجي في جميع المؤسسات، ضرورة تطوير الوعي لدى المدراء بأهمية التفكير الاستراتيجي.

03/ ا. عبد الباقي حياة، دور القيادة الإدارية في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، المركز الجامعي بالحاج وبشعيب، عين تموشنت، 2005

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة بناء إطار معرفيا نوعا ما متكامل و متناسق لموضوع القيادة الإدارية و تنمية القدرات الإبداعية للمورد البشري ومستويات الإبداع و الابتكار في المؤسسة و من أهم النتائج المتوصل إليها: تعد القيادة العامل المشترك بين الإبداع و تحقيق المؤسسة لأهدافها في البقاء و الاستمرارية من خلال التحفيز و دعم بيئة العمل التي تشجع و تطور عملية الإبداع، تنمية المواهب الطلاقة و استثمار الإمكانيات المتاحة، تؤدي ممارسة القيادة بشكل فعال إلى نتائج ملموسة ذات القيمة و القدرة على إحداث قفزة نوعية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمؤسسة، الرفع من قدرات التعلم المستمر و اكتساب المزيد من المعرفة، والأخذ بعين الاعتبار المستجدات العالمية في توجهاتهم و تطوير مهاراتهم و التوجه إلى القيادة العالمية.

04/ رزيق حنان، القيادة الإدارية و دورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد والحاج، البويرة 2015

تطرقت الدراسة إلى أهم جوانب القيادة و الإبداع موضوعي البحث باستخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري و منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية لتحليل العلاقة بين المتغيرات و التعرف على واقع موضوع الدراسة في مؤسسة كوندور و توصلت إلى أهم النتائج التالية: اهتمام مؤسسة كوندور بالإبداع من خلال منتجاتها المتنوعة بجودة عالية و أسعار مناسبة و رفع كفاءة موردها البشري سواء العاملين أو قيادة المؤسسة التي تقوم بإحداث تغييرات في الاستراتيجيات المتبعة تبعا للتطورات التي تشهدها، سر نجاح كوندور هو حسن التسيير أي وجود قيادة إدارية فعالة تمتلك مهارات لازمة و قادرة على إحداث

التغيير مبدعة و مساهمة في تحفيز الآخرين على الإبداع، نمط القيادة السائد في المؤسسة هو الديمقراطي القائم على المشاركة و التعاون و وجود علاقات قوية و قائمة على اللامركزية في اتخاذ القرارات و أهم التوصيات : تفادي حدوث إي نقص في الإمكانيات و الموارد والأموال عند تنفيذ الأفكار الجديدة المبدعة بالمؤسسة
05/ عمر زاوي ، مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، (دراسة حالة مركب تكرير الملح) مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2012

باعتبار أن القيادة الإستراتيجية احد أهم المتغيرات المسؤولة عن توفير المناخ المناسب للإبداع فقد جاءت هذه القيادة لاختيار احد أنماط القيادة إلا و هو نمط القيادة الديمقراطي و لمحت من خلال اطلاعها على إبعاده الثلاث (العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين، تفويض السلطة) و أسقطت هذه الإبعاد داخل مؤسسة مركب تكرير الملح بهدف إظهار طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة الديمقراطية و الإبداع داخل المنظمة .و من أهم النتائج المتحصل عليها : بالرغم من وجود قيادة ديمقراطية في مركب تكرير الملح محل الدراسة إلا إن ذلك لا يعني بالضرورة انه تم السيطرة على العوائق التي تعترض طريق الإبداع داخل المركب، العمل على ترسيخ مفهوم الإبداع و توزيع عاطل للمكافآت و التحفيز لارتباطها بالمرودية .و تبني الأفكار الإبداعية تساهم في بناء ميزة تنافسية و تطوير أساليب العمل والعمليات ...

الفرع الثاني : الدراسات السابقة العربية

و قد تم التطرق إلى الدراسات العربية الآتية :

01/ د.أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية (بحث ميداني في شركات وزارة الأعمار و الإسكان) جامعة كربلاء العلمية العراق، 2006

يهدف البحث إلى دراسة العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي و قياس تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية، وتم التعبير عن القيادة بأبعاد (توجيه الرؤية الإستراتيجية، تطوير رأس المال الفكري، المحافظة على الثقافة التنظيمية) و عن الإبداع بإبعاد (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرار، القدرة على التغيير، روح المجازة، تشجيع الإبداع) فيما تم التعبير عن الميزة بإبعاد (الكلفة ، النوعية، وقت التسليم، المرونة) و تم استخدام استبانة كمصدر أساسي للحصول على المعلومات و ذلك من خلال إجابات القيادات الإدارية العليا ل12 شركة من شركات وزارة الأعمار و الإسكان و توصل الباحث إلى عدد من الاستنتاجات منها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات البحث، تأثير القيادة و الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية، أهم التوصيات : الاهتمام بأبعاد القيادة و الإبداع لدورهما الكبير في تحقيق الميزة، الدعوة إلى دراسة متغيرات أخرى تؤثر في تحقيق الميزة لم تدخل في نطاق البحث الحالي

02/ د.عايش شافي الاكلمي، دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي(دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء و كلياتها) جامعة شقراء المملكة العربية السعودية،

2010

استهدفت هذه الدراسة التعرف على خصائص ممارسات القيادة الإستراتيجية وكذلك الوصول إلى واقع الأداء المؤسسي في جامعة شقراء واستكشاف نوع وطبيعة العلاقة بين مدى وضوح التوجه الاستراتيجي و عناصر دعم ممارسة القيادة الإستراتيجية و قد تم استخدام الأسلوب الوصفي التحليلي و تم تحديد حجم العينة بمقدار 450 فرد و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : ضعف الخطوات العملية و الإجراءات التنفيذية للاستفادة من الكفاءات المتميزة و الممارسات العملية لاستقطاب عناصر مميزة و الحرص عليها، تطلب توجيه اهتمام و جهد اكبر بشأن بناء ثقافة تنظيمية ايجابية داعمة للإبداع التنظيمي، بالإضافة إلى أن نظم الاتصال و تبادل المعلومات لا تتوافق مع مقومات و متطلبات الأداء المؤسسي

03/ رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية و علاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة ، 2015

هدف البحث للتعرف على واقع ممارسة القيادة الإستراتيجية و الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية العاملة بقطاع غزة (جامعة الأقصى، جامعة الأزهر، الجامعة الإسلامية)، ومن ثم اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الإستراتيجية و الإبداع الإداري، و اعتمد الباحث على وصف الحقائق و دراستها و تحليلها و الخروج منها بنتائج محددة لتقديم حلولاً لمشكلة البحث، و تمثل مجتمع البحث 64 عضواً من أعضاء مجالس الجامعات و من أهم النتائج التي توصل إليها البحث : توافر ممارسات القيادة الإستراتيجية في الجامعات المبحوثة بدرجة مرتفعة، توافر إبعاد الإبداع الإداري بدرجة مرتفعة أيضاً، و وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات و أهم التوصيات : ضرورة المحافظة على امتلاك التصورات و التوجهات الإستراتيجية واضحة و محددة تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية و الخارجية ، ضرورة استحداث دائرة رقابية جديدة تكون مهمتها الأساسية مراقبة تنفيذ الخطط و جميع الجوانب الإستراتيجية التي تحددها قيادة الجامعة ، مناقشة و تقييم المقترحات الإبداعية المقدمة من كافة الأقسام الإدارية على أسس علمية سليمة

04/ إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني ، القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ، (دراسة ميدانية بجامعة أم القرى) جامعة القصيم ، المملكة العربية السعودية ، 2018

استهدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية بإبعادها الأربعة (الإداري، الأخلاقي، التحويلي، السياسي) في جامعة أم القرى و تحديد درجة توافر قدرات التعلم التنظيمي بنوعها (قدرات التعلم التكييفي "الاستكشاف"، قدرات التعلم التوليدي "الاستغلال") بالإضافة إلى تحليل و اختبار تأثير أبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير قدرات التعلم التنظيمي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و الاستعانة بأداة الاستبانة في عينة بلغ عددها 384 من أعضاء هيئة التدريس و القيادات الأكاديمية و اظهرت النتائج أن هناك علاقة موجبة طردية و تأثيراً ذو إحصائية لأبعاد القيادة الإستراتيجية في تطوير كل من قدرات التعلم التنظيمي التكييفي و التوليدي، أن البعد التحويلي للقيادة الإستراتيجية هو الأكثر

تأثيراً و أهم التوصيات المتوصل إليها :ضرورة تبني النموذج المقترح الذي قدمته الدراسة، تطوير مهارات القيادة الإستراتيجية لدى قيادات الجامعة.....

05/ احمد محمد ادمو، القيادة الإبداعية و أثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات (دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء) بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان 2016

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية و الأداء الاستراتيجي للمنظمات و التعرف على اثر (الإبداع، المثابرة، المبادرة، حساسية القائد على الأداء) و وقفت أن هناك علاقة بين الإبداع و الأداء الاستراتيجي حيث استخدمت المنهج الوصفي و استخدمت عينة 120 فرداً و استخدمت أساليب الإحصاء الوصفي و التحليلي و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة و كان مجتمع الدراسة من المدراء و رؤساء الأقسام بالشركة و توصلت إلى نتائج عدة منها وجود علاقة بين القيادة الإبداعية و الأداء الاستراتيجي و أوصت الدراسة الاهتمام بالقيادة و رفع مستوياتهم القيادية، استخدام المبادرة و تطبيق مفهوم الإبداع للاستفادة القصوى من قدرات العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم و حل المشاكل و الإبداع في أداء مهامهم، عدم حصر جميع الصلاحيات في يد القائد

المطلب الثاني : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال تطرقنا لبعض الدراسات السابقة في مجال القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي، تم استخلاص بعض الاختلافات و التي سنعرضها كالآتي :

من حيث المتغيرات : هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي، أما في الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة سواء بالنسبة للمتغير المستقل مثل (القيادة الإستراتيجية، القيادة التحويلية، التفكير الاستراتيجي، القيادة الإدارية، النمط القيادي الديمقراطي، القيادة الإبداعية) او بالنسبة للمتغير التابع مثل (الإبداع التنظيمي، القدرات الإبداعية، المورد البشري، الأداء المؤسسي، الإبداع، الإبداع الإداري، قدرات التعلم التنظيمي، الأداء الاستراتيجي) .

من حيث المكان و الزمان : الدراسة الحالية أجريت على مستوى ولاية الوادي سنة 2021،

ولم نجد لحد الآن مذكرة على مستوى الولاية بمكتبة الكلية تناولت مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي و نفس الشيء على مستوى المذكرات خارج الكلية، كما تعتبر هذه الدراسة الأولى على مستوى المؤسسة محل الدراسة .

أما الدراسات السابقة فقد تمت في بيئات محلية و عربية و أجنبية و سنوات مختلفة مثل (بسكرة 2018، عين تموشنت 2005، البويرة 2015، العراق 2006، السعودية 2010، فلسطين 2015، السودان 2018)

من حيث العينة : تم القيام بمسح شامل لمجتمع الدراسة الذي يتكون من جميع العمال أما الدراسات السابقة فقد استعملت عينات مختلفة مثل : العينة العشوائية في دراسات (رزيق حنان، القيادة الإدارية و دورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير / عمر زاوي، مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، (دراسة حالة مركب تكرير الملح) مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير " و العينة

المقصودة في دراسات : (صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة (دراسة حالة مجمع صيدال) 'رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في التسيير، إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي، (دراسة ميدانية بجامعة أم القرى)
من حيث الأداة: تم استعمال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة و استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية و هو ما يتوافق تقريبا مع اغلب الدراسات السابقة رغم اختلافها في عدد الاستبيانات والفئة الموجهة إليها و عدد الأساليب المستخدمة، مثلا في دراسة "د.عايض شافي الاكلمي، دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي(دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء و كلياتها)" تم استخدام التكرارات و النسب المئوية دون استعمال معاملات الارتباط و دراسة" ا.د.أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية (بحث ميداني في شركات وزارة الأعمار و الإسكان)" فقد استعمل أسلوب تحليل مغلق البيانات ..

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية لموضوع دراستنا، وقد تناولنا متغيري الدراسة وهما المتغير المستقل وهو القيادة الإستراتيجية و المتغير التابع وهو الإبداع التنظيمي حيث تطرقنا في البداية إلى أهم التعاريف و المفاهيم الخاصة بالقيادة ثم القيادة الإستراتيجية التي تعتبر من أهم أنماط القيادة الحديثة و أيضا أهميتها وأدوارها و أنماطها و أبعادها (فلسفة إستراتيجية في العمل، التفكير الاستراتيجي في العمل، الرؤية الإستراتيجية في العمل، مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي) كما عرجنا على المتغير التابع للدراسة وهو الإبداع التنظيمي حيث تطرقنا إلى مفهوم الإبداع التنظيمي وأنواعه و مستوياته وأساليبه و أبعاده (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة، القدرة على التحليل) ثم تم توضيح العلاقة بينهما حيث انه كلما كان خلق معرفة وجد إبداع تنظيمي، و كلما كان هناك إبداع تنظيمي وجدت قيادة فعالة تعمل على تطويره و المحافظة عليه و التميز به، و هذا ما سنحاول البحث فيه من خلال دراسة الحالة التي أجريناها في شركة "ماما نونا" المختصة في صناعة البسكويت ..

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لمساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول في الفصل الثاني إبراز مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال دراسة حالة لمؤسسة ماما نونا لصناعة البسكويت والحلويات، حيث تمكن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية و الواقع العلمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدنا على جمع البيانات من خلال المقابلة و تصميم استبانته و توزيعها على جميع الأفراد العاملين لمعرفة آراءهم و اتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث. و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت و الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الميدانية حول مساهمة القيادة الإستراتيجية لتحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة

المبحث الأول: الطريقة و إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول : لمحة حول مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت

تعود نشأة مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت لسنة 2018 الموافق ل5 نوفمبر برأس مال 20000000.00 مكونة من أربعة شركاء، وتعتبر مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت مؤسسة ذات مسؤولية محدودة مختصة في صناعة البسكويت و الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية لبلدية كوينين ولاية الوادي. وللشركة فروع عديدة من أبرزها : بسكرة، سكيكدة، الجزائر، المسيلة، باتنة، خنشلة، البويرة، سطيف . كما تهدف المؤسسة إلى:

خلق مناصب شغل و ذلك بالتواصل مع وكالة التشغيل للشباب،

المنافسة على فرض اسمها في السوق

المحاولة على توفير جميع أنواع البسكويت

تصدير السلع المنتجة من البسكويت إلى دول الجوار

و تنتج المؤسسة 6 منتجات من البسكويت، وهم: -بومباكشوكو /بومباكس

فأنيليا/بومباكس فرايز / بيلابي/فطائر قلاتس /بييسكو

ويتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من:

1/ المدير : ويعتبر المسؤول الأول في المؤسسة مهمته تنظيم و تسيير و مراقبة كل وسائل و موارد المركب (الإنتاجية، المالية، البشرية) من اجل تحقيق سياسات و استراتيجيات الإنتاج المسطرة

2/ المسير : تكون تحت إشراف المدير و هي تتكفل المهام التالية : المراسلات و البريد (الوارد،الصادر)

تنظيم الملفات و الوثائق و استقبال الزوار ،تسجيل المكالمات و ضبط المواعيد للمدير، طباعة الرسائل و الوثائق السرية وكتابة الترفقيات

3/ المحاسب : تعمل هذه الدائرة على ضمان التسيير الحسن المالي و المحاسبي لنشاط المؤسسة تبعا للسياسات الموضوعة في هذا المجال، فتقوم بوضع نضام و ميكانيزمات المحاسبة و الميزانية و تسيير خزينة المؤسسة و تحضير المخطط المالي و المحاسبي

4/ مدير الإنتاج : قسم الإنتاج هو المسؤول عن التحكم و السيطرة على تدفق عملية الإنتاج من التحضير (والتي تهتم بتحضير المواد الأولية للإنتاج) إلى التعبئة(تغليب المنتج النهائي في صناديق)، السيطرة على ظروف العمل وهي النظام والأمن و السلامة، التوزيع الصحيح للأعوان الجدد وفقا لمحطات العمل، الإشراف على جميع أنشطة القسم وتنسيقها، المشاركة في تطوير برنامج الإنتاج.

المطلب الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة سنوضح من خلال هذا المطلب الطريقة و الأدوات المستعملة فيها

الفرع الأول:طريقة الدراسة

أولا : منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث و ذلك للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعة، و منه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف التعرف عل أسبابها و تقديم حلول لها و من اجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي :

1-المنهج الوصفي : من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الرسائل ' الأطروحات،المذكرات الجامعية .

2- المنهج التحليلي : و ذلك بجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود و محاور الاستمارة، و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها و تفسيرها .

و ذلك من خلال معرفة اتجاهات العاملين في مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت فيما يتعلق بمساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات :

المصادر الثانوية : و تم الاعتماد على الأبحاث و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذا المقابلة و الملاحظة .

المصادر الأولية : و تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض و قد تم توزيعها على جميع العمال بالمؤسسة.

ثانيا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت كونها المؤسسة محل الدراسة و عددهم 30 عامل حيث تم مسح شامل لمجتمع الدراسة، أي توزيع 30 استبانة.

جدول رقم 01: يوضح مجتمع الدراسة

| الموزع | الاستبيانات |
|--------|-------------|
| 30 | العدد |
| % 100 | النسبة |

ثالثا: تحليل المعلومات الشخصية للعاملين.

تفريغ وتحليل إجابات العاملين حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية، وسيتم توضيح أهم خصائص العاملين في الجداول وذلك بناء على المعلومات الأولية للاستبيان كما يلي:

1- حسب الجنس :

الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس.

| المتغير | الفئات والخصائص | العدد | النسبة % |
|---------|-----------------|-------|----------|
| الجنس | ذكر | 7 | 23.4 |
| | أنثى | 23 | 76.6 |
| | المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

و نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن معظم العاملين كانوا إناثا بنسبة 73.3 % في مقابل 26.7 % من أفراد العينة كانوا ذكورا ، فان تفسير هذا الحضور القوي للعنصر النسوي في المؤسسة يعود إلى عدة عوامل منها: طبيعة عمل المؤسسة والتي تعتمد في توظيفها على العنصر النسوي، لأنها تفضل في قسم الإنتاج و أيضا لان العمل يحتاج إلى النظافة و الإتقان أما بالنسبة للعنصر الذكوري فكان في الجانب التنظيمي و الإداري والقليل منهم في جانب العملي من أجل القيام بالمهام الصعبة داخل وخارج المؤسسة.

2- حسب السن :

الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

| المتغير | الفئات والخصائص | العدد | النسبة % |
|---------|----------------------|-------|----------|
| السن | 30 سنة أو أقل | 14 | 33.3 |
| | من 31 سنة إلى 40 سنة | 10 | 46.7 |
| | من 41 سنة إلى 50 سنة | 6 | 20.0 |
| | أكثر من 50 سنة | 0 | 00 |
| | المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

ونلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن معظم العاملين يتراوح عمرهم بين 31 إلى 40 سنة بنسبة 46.7% في مقابل يتراوح عدد العاملين الآخرين 30 سنة فأقل بنسبة 33.3% بينما فئة ضئيلة يتراوح عمرهم بين 41 إلى 45 سنة بنسبة 20.0% ، وعليه فإن العاملين في المؤسسة معظمهم فئة الشباب، وقد يعود ذلك للشروط الموضوعية في ملف التوظيف وفي حداثة المؤسسة.

3- حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المتغير | الفئات والخصائص | العدد | النسبة % |
|----------------|-----------------|-------|----------|
| المستوى العلمي | ثانوي فأقل | 4 | 13.3 |
| | تكوين مهني | 10 | 33.3 |
| | جامعي | 5 | 16.7 |
| | دراسات عليا | 6 | 20.0 |
| | أخرى | 5 | 16.7 |
| | المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.25

ونلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه بان هناك تنوع في نسب المستويات التعليمية لعمال المؤسسة حيث النسبة الأكبر كانت لمستوى التكوين المهني بـ 33.3 وهذا يعود إلى السنوات الماضية التي كانت المؤسسة تعاني فيها من نقص في الإطارات، فكانت تعترف بمستوى التكوين المهني و توظف موظفيها من هذا المستوى ثم كانت النسبة ضعيفة للمستوى الثانوي 13.3 وذلك لان طبيعة المؤسسة إنتاجية و تهتم بدقة بكافة المهام و بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب بينما كانت نسبة المستوى الجامعي 16.7 و نسبة الدراسات العليا 20.0 لأن التوظيف في المؤسسة يعتمد على المستوى التعليمي العالي لموظفين الإدارة باعتبار أن أصحاب المستوى الجامعي لهم مؤهلات علمية وكفاءات عالية وهذا مؤشر وظيفي جيد، أما بالنسبة للأخرى الأقل فقدرت للعمال البسطاء (السائق، الحارس، الصيانة ...)

4- حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية)

الجدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات العمل (الأقدمية)

| المتغير | الفئات والخصائص | العدد | النسبة % |
|-----------------|-----------------|-------|----------|
| عدد سنوات العمل | أقل من 5 سنوات | 25 | 83.4 |
| | 5 - 10 سنوات | 3 | 10.0 |
| | 11 - 15 سنة | 2 | 6.6 |
| | أكثر من 15 سنة | 00 | 00 |
| | المجموع | 30 | 100 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS25

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه إن أغلبية العاملين كانت أقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات أي بنسبة 83.4% وهذا راجع إلى أن العاملين على العموم ذات خبرة مهنية متوسطة، و قد يرجع ذلك كون المؤسسة حديثة المنشأ و من ناحية أخرى المدة التي يقضيها العامل في المؤسسة تفتح له مجال التفاعل بالعالم الداخلي و الخارجي. بينما الفئة بين 5 إلى 10 سنوات كانت بنسبة ضئيلة جدا 10.0% و ذلك لان عقود الإدارة تتجدد بالسنة ونظام العمل حتى التقاعد في المؤسسة معدوم ما يجعل العاملين يقومون بترك العمل لديها.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولا : أداة الدراسة : تم استخدام الأدوات التالية

1. الاستبيان : كأداة رئيسية لجمع البيانات الدراسة وقد تم إعداد استبانته وفق مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) وتم تقسيمها إلى ثلاث محاور تمثلت في :
 - المحور الأول: تضمن المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)
 - المحور الثاني : تضمن المتغير المستقل و هو القيادة الإستراتيجية بأبعادها الأربعة (فلسفة إستراتيجية في العمل، التفكير الاستراتيجي، الرؤية الإستراتيجية، مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي)
 - المحور الثالث: تضمن المتغير التابع و هو الإبداع التنظيمي بأبعاده الستة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل) و للاطلاع على آراء و توجهات المستجوبين اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لكل عبارات الاستمارة، فبعد الحصول على مجموع الاستمارات تم ترميزها بإعطاء كل رأي قيمة معينة من 01 إلى 05 كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 6 : يوضح مقياس ليكارت الخماسي

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

المصدر :وليد عبد الرحمان القرار، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج الإحصائي، الندوة الجهوية العالمية للشباب الإسلامي، ص8

حيث تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي الدنيا و العليا كما يلي :

- حساب المدى = اكبر قيمة - اصغر قيمة = 4-5=4

- ثم قسم المدى على عدد الفئات ليصبح طول الخلية $0.8=5/4$

- الحد الأعلى للخلية = طول الخلية + اقل قيمة في المقياس

وبالتالي يصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم 7: طول الخلايا حسب مقياس ليكارت الخماسي

| المتوسط الحسابي | الاتجاه | المستوى الموافق له |
|-----------------|---------|--------------------|
|-----------------|---------|--------------------|

| | | |
|-----------------------|----------------|-----------|
| من 01 الى اقل من 1.8 | غير موافق بشدة | ضعيف جدا |
| من 1.8 الى اقل من 2.6 | غير موافق | ضعيف |
| من 2.6 الى اقل من 3.4 | محايد | متوسط |
| من 3.4 الى اقل من 4.2 | موافق | مرتفع |
| من 4.2 الى 5 | موافق بشدة | مرتفع جدا |

المصدر: وليد عبد الرحمان القرار، تحليل الاستبيان باستخدام برنامج الإحصائي، الندوة الجهوية العالمية للشباب الإسلامي، ص 9

2. **المقابلة:** وقد أجريت مع مدير المؤسسة علاء بغدادي والطايم الإداري، وذلك قصد الإجابة على بعض الأسئلة التي تساعدنا على تفسير و تحليل المعطيات المقدمة من طرفهم.

3. **الملاحظة:** من خلال مشاهدة مختلف الوسائل المستخدمة في المؤسسة، و طرق تنظيم العمل و الخدمات المقدمة.

ثانيا : صدق وثبات أداة الدراسة

1. صدق أداة الدراسة

يعرف (Campbell & Stanley) صدق الاستبيان بأنه قدرة عبارات المستخدمة في الاستبيان على قياس المقصود من قياسه، أي أن المدى الذي تقيس فيه عبارات ما يفترض أنها تقيسه. وللتأكد من صدق الاستبانة¹ قام الطلبة بعد تصميم الاستبانة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة ثم قامت بعرضها على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وقد استفادت الطلبة من ملحوظات ومقترحات أولئك المحكمين، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصيانة ووضعت في صورتها النهائية.

2. ثبات أداة الدراسة

تم التأكد بثبات الدراسة من خلال : استخدام اختبار (ألفا كرونباخ a) لقياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة a للاستبانة الكلية = 0.73 وهي نسبة جيدة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة a بالنسبة لكل محور على حده أعلى من النسبة المقبولة 60%، والجدول التالي يوضح معامل الثبات.

الجدول رقم 8 نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

| المتغير | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---------------|--------------|--------------|
| المحور الأول | 15 | 0.68 |
| المحور الثاني | 20 | 0.71 |

Slack, M. K. (2001). Establishing the internal and external validity of experimental studies. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 58(15), p : 2174.

| | | |
|------|----|------------------|
| 0.73 | 35 | الاستبانة الكلية |
|------|----|------------------|

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.23

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة و التحليل الإحصائي للبيانات، حيث تم الترميز و إدخالها إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإحصائية spss نسخة 25 و تتمثل هذه الأساليب في :

- التكرارات و النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد الدراسة و مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان؛
- معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات إجابات أفراد الدراسة؛
- اختبار T للعينة الواحدة لمقارنة المتوسطات المحسوبة بالمتوسطات النظرية؛
- التكرارات و النسب المئوية لمعرفة خصائص أفراد الدراسة و مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان؛
- تحليل التباين (anova) لاختبار الفروق؛
- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج الميدانية

للتعرف على مدى مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية لشركة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت.تم حساب كل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور القيادة الإستراتيجية، وعبارات أبعاد محور الإبداع التنظيمي .

المطلب الأول: تحليل وتفسير نتائج لمتغيرات الدراسة

الفرع الأول : تحليل وتفسير إجابات العاملين حول القيادة الإستراتيجية

تفريغ وتحليل إجابات العاملين والنتائج الإحصائية لمتغيرات الدراسة حول العبارات المتمثلة لمحور القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، وذلك وفقا للأبعاد المكونة لها وهي : فلسفة إستراتيجية في العمل، القدرة على التفكير الاستراتيجي، رؤية إستراتيجية في العمل، مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي، وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات محور القيادة الإستراتيجية وتم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 9: يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد القيادة الإستراتيجية.

| العبارة | التكرار | درجة الموافقة | | | | | النسبة % | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|---------|---------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|-------------|--------------------|----------------------|------------------|
| | | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | | | | |
| | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|------------|-------|-------|---------------------------|-----|------|------|------|----------|--|
| موافق | 0.96 | 4.10 | 0 | 3 | 3 | 12 | 12 | العدد | تستخدم إدارة المؤسسة الحوافز المناسبة التي تحث العاملين على زيادة انجازهم |
| | | | 00 | 10 | 10 | 40 | 40 | النسبة % | |
| موافق | 0.910 | 4.00 | 0 | 3 | 3 | 15 | 9 | العدد | تساهم إدارة المؤسسة على تقليل شعور العاملين بالاغتراب التنظيمي |
| | | | 0 | 10 | 10 | 50 | 30 | النسبة % | |
| موافق | 0.776 | 3.87 | 0 | 1 | 8 | 15 | 6 | العدد | تعمل إدارة المؤسسة على تخصيص الموارد وتحديد الأولويات |
| | | | 0 | 3.3 | 26.7 | 50 | 20 | النسبة % | |
| موافق | 0.774 | 3.77 | 0 | 2 | 7 | 17 | 4 | العدد | تقوم إدارة المؤسسة على ربط العملية الإدارية بالإستراتيجية القائمة. |
| | | | 0 | 6.7 | 23.3 | 56.6 | 13.3 | النسبة % | |
| موافق | 0.556 | 3.933 | فلسفة إستراتيجية في العمل | | | | | | |
| موافق | 0.730 | 4.47 | 0 | 1 | 1 | 11 | 17 | العدد | تشجع قيادة المؤسسة العاملين على طرح حلول للمشكلات التي تواجهها. |
| | | | 0 | 3.3 | 3.3 | 36.6 | 56.7 | النسبة % | |
| موافق | 0.819 | 4.13 | 0 | 2 | 2 | 16 | 10 | العدد | تعمل المؤسسة على تطوير مواردها البشرية و المادية من أجل تحقيق الفعالية في الانجاز. |
| | | | 0 | 6.7 | 6.7 | 53.3 | 33.3 | النسبة % | |
| موافق | 1.042 | 3.53 | 2 | 2 | 8 | 14 | 4 | العدد | تسعى قيادة المؤسسة لان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات تساهم في انجاز الأعمال بأقل وقت ممكن. |
| | | | 6.7 | 6.7 | 26.7 | 46.7 | 13.3 | النسبة % | |
| موافق بشدة | 1.258 | 3.73 | 2 | 2 | 10 | 4 | 12 | العدد | تعمل المؤسسة على مكافأة الأشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تساهم في تحسين الأداء |
| | | | 6.7 | 6.7 | 33.3 | 13.3 | 40.0 | النسبة % | |
| موافق | 0.515 | 3.966 | التفكير الاستراتيجي | | | | | | |
| موافق | 0.868 | 3.93 | 0 | 2 | 6 | 14 | 8 | العدد | تمتلك المؤسسة نظرة طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية و الخارجية. |
| | | | 0 | 6.7 | 20.0 | 46.7 | 26.6 | النسبة % | |

| | | | | | | | | | |
|------------|--------|--------|--|------|------|------|----------|----------|---|
| موافق بشدة | 1.008 | 4.13 | 0 | 3 | 4 | 9 | 14 | العدد | تعمل المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الخطة الإستراتيجية. |
| | | | 0 | 10.0 | 13.4 | 30.0 | 46.6 | النسبة % | |
| موافق | 0.759 | 3.90 | 0 | 0 | 10 | 13 | 7 | العدد | تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة مع التغيرات الطارئة. |
| | | | 0 | 0 | 33.3 | 43.3 | 23.4 | النسبة % | |
| موافق | 1.074 | 3.47 | 2 | 4 | 5 | 16 | 3 | العدد | تمتلك إدارة المؤسسة الإرادة و القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة. |
| | | | 6.6 | 13.4 | 16.6 | 53.3 | 10 | النسبة % | |
| موافق | 0.515 | 3.858 | الرؤية الإستراتيجية | | | | | | |
| موافق | 0.828 | 4.07 | 0 | 1 | 6 | 13 | 10 | العدد | تخمن إدارة المؤسسة توقيت إحداث تغييرات في المسار الاستراتيجي للمؤسسة و أعمالها المتخصصة و الشاملة. |
| | | | 0 | 3.4 | 20 | 43.6 | 33.3 | النسبة % | |
| موافق بشدة | 1.029 | 4.10 | 0 | 1 | 8 | 15 | 6 | العدد | تقوم إدارة المؤسسة على إشراك أطراف المشكلة في تحديد الأسباب و التعرف على الحلول. |
| | | | 3.4 | 26.6 | 50 | 20 | النسبة % | | |
| موافق | 0.913 | 4.17 | 0 | 1 | 7 | 8 | 14 | العدد | تقوم إدارة المؤسسة على تعمل إدارة المؤسسة على التشخيص الصحيح و المفاضلة الدقيقة بين البدائل لصنع قرارات تؤثر بعمق على مستقبل المؤسسة. |
| | | | 0 | 3.4 | 23.3 | 26.6 | 46.6 | النسبة % | |
| موافق | 0.4005 | 4.022 | مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي | | | | | | |
| الموافقة | 29574 | 3,9400 | المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعبارات القيادة الإستراتيجية | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS25

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه العاملين كانت بالموافقة على أبعاد القيادة الإستراتيجية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي على 3.94 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [3.26-4.20]، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك وجود اتساق عام من خلال الانحراف المعياري والذي كانت قيمته ب: 0.29574 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة. وبناء على نتائج الجدول يمكننا ترتيب العبارات الموجهة لأبعاد القيادة الإستراتيجية وذلك كما يلي:

-حصلت العبارة " تستخدم إدارة المؤسسة الحوافز المناسبة التي تحث العاملين على زيادة انجازهم " على متوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري يقدر ب: 0.73 والذي تبين من خلال النتائج إن المؤسسة تقوم بتبني علاقاتها الداخلية قبل الخارجية لضمان التعاون الفعال الذي سيؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج والذي بدوره يزيد الربح . الذي يعكس بدوره انسجام إجابات العاملين، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته (80%) من العاملين، مقابل ما نسبته (20%) من الإطارات يقرون الحياد عن ذلك، في حين أن ما نسبته (00%) من أفراد العينة قرروا عدم الموافقة عن هذه العبارة، لعدم الاهتمام بالبحث وعبارات الاستبيان.

-حصلت العبارة " تساهم إدارة المؤسسة على تقليل شعور العاملين بالاغتراب التنظيمي " على متوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري يقدر ب: 0.568 الذي توضح من خلال النتائج بينت درجة الموافقة بان ما نسبته 70% من عاملين المؤسسة مقابل يقرون الحياد بنسبة 30% في حين أن ما نسبته 00% يقرون عدم الموافقة ذلك ما يؤكد أن المؤسسة تستخدم العديد من الأساليب الإبداعية و التحفيزية و بذل مجهودات في سبيل طرح أفكار و اقتراحات العاملين للمساعدة في عملية التخطيط و التنفيذ.

-حصلت العبارة " تعمل إدارة المؤسسة على تخصيص الموارد و تحديد الأولويات " على متوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري يقدر ب: 0.964 والذي تبين من خلال النتائج أن درجة الموافقة نسبته 53.4% مقابل نسبة 40% يقرون الحياد في حين ما نسبته 6.6% يقرون عدم الموافقة أي أن المؤسسة تؤكد على وجود مستمر لتبادل وجهات النظر والآراء لحل الأزمات قبل وقوعها¹.

-حصلت العبارة "تقوم إدارة المؤسسة على ربط العملية الإدارية بالإستراتيجية القائمة." على متوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري يقدر ب: 0.819 والذي تبين من خلال النتائج أن درجة الموافقة نسبتها 50% ما يقابلها نسبة 46.6% يقرون الحياد حين ما نسبته 3.3% يقرون عدم الموافقة ما يؤكد أن المؤسسة تقوم بإرضاء العاملين و مشاركتهم في أي تغيير أو مشكل في التسيير وأيضا تحاول خلق نوع من التواصل بينها و بين الأفراد داخل المؤسسة للسير حسن للعمل ما يترك صورة طيبة وحسنة للمؤسسة.

-حصلت العبارة " تشجع قيادة المؤسسة الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية غير التقليدية التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه انجاز المهام والعمليات " على متوسط حسابي 4.47 و انحراف معياري يقدر ب: 0.819 وذلك من خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 56.7% ما يقابلها نسبة 36.6% يقرون الحياد في حين ما نسبته 6.7% يقرون عدم الموافقة و الذي يبين أن الموظفين يرون إن القرارات الخاصة بالمؤسسة من صنع الإدارة العليا وحيث إن تبني مبدأ إشراك العامل في عملية صنع القرار تعد من الممارسات الإدارية الجديدة إذ تساعد على زيادة الثقة في النفس و ينمي المهارات الشخصية و يقضي على الصراعات داخل المؤسسة .

-حصلت العبارة " تشجع قيادة المؤسسة العاملين على طرح حلول للمشكلات التي تواجهها." على متوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري يقدر ب: 0.819 حيث من خلال النتائج بينت

¹من إعداد الطلبة.

درجة الموافقة نسبة 86.6% ما يقابلها تساوي في نسبة 6.7% للذين يقرون الحياد و الغير موافق أي أن المؤسسة مهتمة بالعاملين وردة فعلهم لأجل الانسجام في العمل و روح التوافق و التعاون.

-حصلت العبارة " تسعى قيادة المؤسسة لان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات التطوير الضرورية التي تساعد في انجاز الأعمال بأقل وقت ممكن" على متوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري يقدر ب:1.042 بينت من خلال النتائج درجة الموافقة بنسبة 60% ما يقابلها نسبة 26.7% يقرون الحياد في حين ما نسبته 13.4% يقرون عدم الموافقة الذي يوضح أن البعض يرى انتقادات واقتراحات العاملين تؤخذ بعين الاعتبار من قبل الإدارة والبعض الآخر يعتبرون أن قيادة المؤسسة مجرد لافقة.

-حصلت العبارة " تسعى قيادة المؤسسة لان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات التطوير الضرورية التي تساعد في انجاز الأعمال بأقل وقت ممكن." على متوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري يقدر ب:0.868 والذي تبين من خلال النتائج درجة الموافقة نسبتها 53.3% ما يقابلها نسبة 33.3% يقرون الحياد في حين ما نسبته 13.4% يقرون عدم الموافقة أي أن العاملين لهم دراية بمعظم صيرورة العمل ويساهمون في تحسين الأداء من خلال واجبات المؤسسة تجاههم من تحفيزات معنوية و مادية عديدة و أيضا لأن المؤسسة وضعت نظام التنسيق والتنظيم وعدم وجود المشاكل.

-حصلت العبارة " تمتلك المؤسسة رؤية طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية و الخارجية" على متوسط حسابي 4.13 و انحراف معياري يقدر ب: 1.008 بينت درجة الموافقة من خلال النتائج نسبتها 73.4% ما يقابلها نسبة 20% يقرون الحياد في حين ما نسبته 6.7% يقرون عدم الموافقة ما يبين مواكبة المؤسسة للتطورات والتغيرات البيئية و اعتمادها على التكنولوجيا و التقنيات الحديثة التي تساعد على تبادل المعلومات بين العاملين والإدارة بسرعة¹.

- حصلت العبارة " تعمل المؤسسة على مكافأة الأشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تسهم في تحسين الأداء " على متوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري يقدر ب: 0.759 ومن خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 76.6% أكدوا ذلك لان جو المؤسسة يسوده التقام و الاحترام والطابع المهني في حدود العمل ما يسمح للمؤسسة بالاستمرارية لأن نشاط القيادة مبني على الجهود المستمرة والمتضافرة وهذا ما لامسناه في العاملين ما يقابلها نسبة الحياد 13.4% لغير وضوح الاستبيان لهم.

- حصلت العبارة تمتلك المؤسسة نظرة طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية و الخارجية." على متوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري يقدر ب:1.074 وتبين من خلال النتائج درجة الموافقة بنسبة 66.7% ما يقابلها نسبة 33.3% يقرون الحياد في حين ما نسبته 00% يفرون عدم الموافقة أي أن المؤسسة تقوم بتطوير أداء العاملين داخل المؤسسة من خلال برامج التدريب داخل المؤسسة.

¹من إعداد الطلبة.

- حصلت العبارة " تعمل المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الخطة الإستراتيجية." على متوسط حسابي يقدر بـ: 4.07 وانحراف معياري يقدر بـ 0.828 والذي تبين من خلال النتائج درجة الموافقة نسبتها 63.4% أي المؤسسة في حال وصادفت مشاكل لأحد العاملين تقوم بالمبادرة الفعالة خاصة في ضوء التصورات الجديدة لتقاضي الفوضى وتعطيل صيرورة العمل والاهتمام بالجانب النفسي و الاجتماعي للعامل قبل الجانب المهني كتخفيض ضغط العمل ما يقابلها تساوي نسبة الغير موافق ب 20% لعدم الاهتمام بالبحث.

- حصلت العبارة " تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة مع التغييرات الطارئة." في المرتبة السادسة على متوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري يقدر بـ: 1.029 والذي بينته درجة الموافقة بنسبة 76.9% ما يقابلها نسبة 20% يقرون الحياد في حين ما نسبته 3.4% يقرون عدم الموافقة العكس والذي يبين أن المؤسسة تقوم بالتغيير المستمر كل فترة و التنبؤ بأي جديد وأيضا صلة الموظفين القوية فحيث صرحوا بأن عند غياب أحد الزملاء يجعل العمل غير مريح و هذا ما يؤكد التآلف و الانسجام بينهم داخل العمل.

- حصلت العبارة " لدى تمتلك إدارة المؤسسة الإرادة و القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة. على متوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.874 والذي من خلال النتائج وجدت درجة الموافقة بنسبة 76.6% ما يقابلها نسبة 16.6% يقرون الحياد في حين ما نسبته 6.8% يقرون عدم الموافقة والذي يبين أن معظم العاملين يقرون بنجاح برنامج قيادة المؤسسة لان هناك تقارب بين الموظفين لضمان راحتهم ورضاهم من خلال الجهود التي تبذلها المؤسسة للوصول إلى جمهورها الداخلي والمتابعة الدائمة لهم!

- حصلت العبارة " تخمن إدارة المؤسسة توقيت إحداث تغييرات في المسار الاستراتيجي للمؤسسة و أعمالها المتخصصة و الشاملة." على متوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.913 والذي تبين من خلال النتائج درجة الموافقة نسبتها 43.6% ما يقابلها نسبة 46.7% يقرون الحياد وذلك لعم الاهتمام بالبحث أو عدم وضوح الاستبيان لهم في حين ما نسبته 3.4% يقرون عدم الموافقة أي أن العاملين راضيين على إشراكهم في أي أمر يخص المؤسسة و على توزيع المهام والساعات المحددة وكل ما يخص المؤسسة وذلك لتحسيس المؤسسة لهم بأنهم جزء منها.

الفرع الثاني: تحليل وتفسير إجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي

تفريغ وتحليل إجابات العاملين حول أبعاد الإبداع التنظيمي في مؤسسة ماما نونا، وذلك عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الإبداع التنظيمي من خلال الأبعاد المكونة له وهي : الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، تقبل المخاطرة، القدرة على التحليل وتم الاعتماد على العبارات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: يمثل قيم المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع التنظيمي

| الاجتهاد العام | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | | | | | التكرار | العبارة |
|----------------|-------------------|-----------------|-------------------|-----------|-------|-------|------------|----------|--|
| | | | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | النسبة % | |
| موافق | 0.764 | 4.20 | 0 | 3 | 2 | 19 | 6 | العدد | أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة |
| | | | 0 | 10 | 6.7 | 63.3 | 20 | النسبة % | |
| موافق | 0.785 | 4.27 | 0 | 0 | 8 | 16 | 6 | العدد | أتجنب تكرار الإجراءات الروتينية في انجاز العمل |
| | | | 0 | 0 | 26.6 | 53.3 | 20 | النسبة % | |
| موافق | 0.640 | 4.07 | 0 | 0 | 5 | 20 | 5 | العدد | أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل |
| | | | 0 | 0 | 16.7 | 66.6 | 16.7 | النسبة % | |
| موافق | 0.646 | 3.866 | الأصالة | | | | | | |
| موافق | 0.885 | 3.90 | 0 | 0 | 0 | 13 | 17 | العدد | املك القدرة على التعبير عن أفكار بصحولة وصياغتها في كلمات مفيدة. |
| | | | 0 | 0 | 0 | 43.4 | 56.6 | النسبة % | |
| موافق | 0.730 | 3.87 | 0 | 10 | 5 | 12 | 3 | العدد | لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة. |
| | | | 0 | 33.4 | 16.7 | 40 | 10 | النسبة % | |
| موافق | 0.740 | 4.07 | 0 | 5 | 4 | 15 | 6 | العدد | أعمل على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل. |
| | | | 0 | 16.7 | 13.3 | 50 | 20 | النسبة % | |
| موافق | 0.681 | 3.855 | الطلاقة | | | | | | |
| موافق بشدة | 0.761 | 3.80 | 0 | 0 | 2 | 18 | 10 | العدد | الحرص على معرفة نقاط الضعف ومشكلات العمل التي يمكن أن تحدث. |
| | | | 0 | 0 | 6.6 | 60 | 33.4 | النسبة % | |
| موافق | 0.898 | 3.43 | 0 | 0 | 6 | 10 | 14 | العدد | إيجاد الأفكار والحلول عند مواجهة الصعاب والتغيرات. |
| | | | 0 | 0 | 20 | 33.4 | 46.6 | النسبة % | |
| موافق | 0.702 | 3.70 | 0 | 1 | 2 | 21 | 6 | العدد | يتنبأ العاملين على المواقف قبل حدوثها. |
| | | | 0 | 3.3 | 6.7 | 70 | 20 | النسبة % | |
| موافق بشدة | 1.015 | 3.93 | 0 | 1 | 10 | 10 | 9 | العدد | تحدد المشكلة تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها. |
| | | | 0 | 3.4 | 33.3 | 33.3 | 30 | النسبة % | |
| موافق | 0.363 | 4.108 | الحساسية للمشكلات | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|------------|-------|-------|---------------|------|------|------|------|----------|--|
| موافق بشدة | 1.008 | 3.87 | 0 | 1 | 7 | 17 | 5 | العدد | يملك مسيري المؤسسة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة (الإدراك الواسع للأمور). |
| | | | 0 | 3.3 | 23.3 | 56.6 | 16.6 | النسبة % | |
| موافق | 0.803 | 3.90 | 0 | 0 | 7 | 14 | 9 | العدد | يملك العاملين القدرة على تقديم الأفكار المتنوعة لتحسين العمل. |
| | | | 0 | 0 | 23.3 | 46.6 | 30 | النسبة % | |
| موافق | 0.915 | 3.70 | 0 | 1 | 9 | 15 | 5 | العدد | يملك مسيري المؤسسة القدرة على التكيف مع البرامج الجديدة. |
| | | | 0 | 3.3 | 30 | 50 | 16.6 | النسبة % | |
| موافق | 0.828 | 4.07 | 0 | 5 | 10 | 12 | 3 | العدد | تملك إدارة المؤسسة القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل و انجاز العمل بطرق متعددة. |
| | | | 0 | 16.7 | 33.3 | 40 | 10 | النسبة % | |
| موافق | 0.335 | 3.791 | المرونة | | | | | | |
| موافق بشدة | 1.008 | 3.87 | 0 | 3 | 8 | 9 | 10 | العدد | يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة. |
| | | | 0 | 10.0 | 26.7 | 30.0 | 33.3 | النسبة % | |
| موافق | 0.803 | 3.90 | 0 | 1 | 8 | 14 | 7 | العدد | تميل المؤسسة إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية و تخصص لها أموالاً لتنفيذ ومتابعة هذه الأفكار. |
| | | | 0.0 | 3.3 | 26.7 | 46.7 | 23.3 | النسبة % | |
| موافق | 0.690 | 3.883 | تقبل المخاطرة | | | | | | |
| موافق | 0.776 | 4.13 | 0 | 1 | 4 | 15 | 10 | العدد | تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة قياسية |
| | | | 0.0 | 3.3 | 13.3 | 50.0 | 33.3 | النسبة % | |
| موافق | 0.819 | 4.13 | 0 | 1 | 5 | 13 | 11 | العدد | يستطيع العاملون تجزئة مهام العمل .. |
| | | | 0.0 | 3.3 | 16.7 | 43.3 | 36.7 | النسبة % | |
| موافق | 0.915 | 3.70 | 1 | 2 | 6 | 17 | 4 | العدد | تعمل إدارة المؤسسة على إعادة تنظيم الأفكار العملية وفق أسس مدروسة. |
| | | | 3.3 | 6.7 | 20.0 | 56.7 | 13.3 | النسبة % | |

| | | | | | | | | | |
|------------|---------|--------|---|-----|------|------|------|----------|---|
| موافق بشدة | 0.828 | 4.07 | 0 | 0 | 9 | 10 | 11 | العدد | يستطيع العاملون الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقييمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها. |
| | | | 0.0 | 0.0 | 30.0 | 33.3 | 36.7 | النسبة % | |
| موافق | 0.480 | 4.008 | القدرة على التحليل | | | | | | |
| موافق | 0.23950 | 3,9283 | المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعبارات الموجهة لأبعاد الإبداع التنظيمي | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن اتجاه العاملين كان بالموافقة على توفر أبعاد الإبداع التنظيمي وتوفير المؤسسة لمتطلباته حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.928 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي من [3.40-4.19]، كما يتضح من نتائج الجدول كذلك وجود اتفاق بين الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري 0.239 وهو دليل على عدم تشتت إجابات العينة.

وبناء على نتائج الجدول يمكن ترتيب العبارات الموجهة للعاملين حول أبعاد الإبداع التنظيمي حسب المتوسط الحسابي وذلك كما يلي:

- حصلت العبارة "أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة" على متوسط حسابي 4.20 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.76 خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 63.3% ما يؤكد بان المؤسسة تعطي الجو المناسب للعاملين لبذل مجهودهم في تطوير طرق عملهم ما يقابلها نسبة الحياد 27% لعدم الاهتمام الكافي .

- حصلت العبارة "أتجنب تكرار الإجراءات الروتينية في انجاز العمل" على متوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.78 ومن خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 20% ما يعكس أن المؤسسة تدعم الأفكار الإبداعية وقتل الروتين بل تعمل جاهدة على تطبيقها واستغلالها بأفضل الطرق الممكنة و ما يقابلها نسبة الحياد بـ 53.3% لعدم الإتمام و عدم وضوح الاستبيان¹ و نسبة 26.6% بادرو بعدم الموافقة وذلك لان عملهم أساسا مرتكز على الانضباط و الدقة ..

- حصلت العبارة "أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل" على متوسط حسابي 4.07% و انحراف معياري يقدر ب 0.64 و من خلال النتائج اتضحت نسبة الموافقة بـ 66.6% ما يبين أن العاملين لديهم القدر الكافي من الحرية في تقديم أفكارهم و التمسنا أيضا شعورهم بالولاء لهذه المؤسسة ما يقابلها نسبة حياد بـ 16.7% لعدم الفهم الجيد لمضمون العبارة في حين لا يوجد من قر بعدم الموافقة .

- حصلت العبارة " املك القدرة على التعبير عن أفكاري بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة" على متوسط حسابي 3.90% و انحراف معياري يقدر ب 0.885 و من خلال النتائج

¹من إعداد الطلبة.

اتضح نسبة الموافقة بـ 43.4% ما يوضح المستوى العالي لثقافة العاملين و روح الجدية والمبادرة بطرح الأفكار دون الحياء أو الانطواء ما يقابلها نسبة حياد بـ 00% في حين لا يوجد ما قر بعدم الموافقة لعدم وضوح الاستبيان لهم .

-حصلت العبارة " لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة." على متوسط حسابي 3.87% و انحراف معياري يقدر بـ 0.730 و من خلال النتائج اتضح نسبة الموافقة بـ 40% وهذا ما يبين العقل الواعي و البداهة و الخيال الواسع للعاملين في تقديم الأفكار ما يقابلها نسبة حياد بـ 16.7% في حين كانت نسبة عدم الموافقة 33.4% ما يمتازون بعدم سرعة البداهة .

-حصلت العبارة " أعمل على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل" على متوسط حسابي 4.07% و انحراف معياري يقدر بـ 0.740 و من خلال النتائج اتضح نسبة الموافقة بـ 50% و يبين هذا المرونة العالية للعاملين لإيجاد الحلول المناسبة لأي موقف ما يقابلها نسبة حياد بـ 13.3% في حين نسبة عدم الموافقة كانت 16.7% لعدم الفهم الكامل لمحتوى العبارة .

-حصلت العبارة" الحرص على معرفة نقاط الضعف و مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث" على متوسط حسابي 4.20 و انحراف معياري يقدر بـ: 0.764 و من خلال النتائج اتضح درجة الموافقة كانت بنسبة 93.3% و يقابلها نسبة 00% أجابوا بالحياد في حين ما نسبته 6.7% يقرون بعدم الموافقة، و يبين هذا أن المؤسسة تهتم بحاجات ورغبات العاملين من خلال تلبية كافة ما يطلبه.

- حصلت العبارة " إيجاد الأفكار و الحلول عند مواجهة الصعاب و التغييرات" على متوسط حسابي 4.27 و انحراف معياري يقدر بـ 0.785 من خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 79.9% ما يقابلها نسبة 20% يقرون بالحياد في حين ما نسبته 00% يقرون عدم الموافقة والذي يؤكد مصداقية المؤسسة بقدرتها على التكيف والمرونة..

- حصلت العبارة " يتنبأ العاملين على المواقف قبل حدوثها " على متوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري يقدر بـ: 0.640 و من خلال النتائج بينت درجة الموافقة نسبتها 90% ما يقابلها نسبة 6.7% يقرون عدم الموافقة في حين ما نسبته 3.3% يقرون عدم الموافقة ما يبين أن المؤسسة تعمل جاهدة لتحضير المستلزمات الحلولية لكل المشاكل و إشراك العاملين في ذلك

- حصلت العبارة " تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها " على متوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري يقدر بـ: 0.885 و من خلال النتائج بينت درجة الموافقة نسبتها 63.3% ما يقابلها نسبة 33.3% يقرون بالحياد في حين ما نسبته 3.3% يقرون عدم الموافقة ما يؤكد أن المؤسسة تعمل على سرعة المعلومات والبيانات اللازمة لتشخيص المشكلة لعدم تفاقمها وتخفيف الإضرار التي ممكن أن تنجم عنها.

- حصلت العبارة " يملك مسيري المؤسسة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة والإدراك الواسع للأمور " على متوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري يقدر بـ: 0.730 و من خلال النتائج بينت درجة الموافقة نسبتها 73.2% ما يبين اهتمام المؤسسة الكبير للعمل

بفعالية وكفاءة عالية ما يقابلها نسبة الحياد ب 23.3% لعدم الاهتمام بالبحث والدراسة الكافية به

- حصلت العبارة " يملك العاملون القدرة على تقديم الأفكار المتنوعة لتحسين العمل " على متوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري يقدر ب: 0.740 من خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 76.6% ما يوضح أن العامل جزء من المؤسسة و يكن لها الولاء ويحاول بجهد تقديم الأحسن لها و ما يقابلها نسبة 23.3% يقرون الحياد في حين ما نسبته 00% يقرون عدم الموافقة ما يوضح أن العامل راض عن المؤسسة في تعاملها معهم

- حصلت العبارة " يملك مسيري المؤسسة القدرة على التكيف مع البرامج الجديدة " على متوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري يقدر ب: 0.761 من خلال النتائج بينت الموافقة بنسبة 66.6% ما يقابلها نسبة 30% يقرون الحياد في حين ما نسبته 3.3% يقرون عدم الموافقة والذي يبين مدى سعي المؤسسة لإدامة مركزها التنافسي بمواكبة كل التغيرات والإحداثيات الجديدة.

- حصلت العبارة " تملك إدارة المؤسسة القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل و انجاز العمل بطرق متعددة " على متوسط حسابي ب 3.80 وانحراف معياري يقدر ب: 0.761 ومن خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 50% ما يقابلها نسبة 33.3% يقرون الحياد في حين ما نسبته 16.6% يقرون عدم الموافقة ما يوضح أن تعمل على التطور ومواكبة الجديد من خلال وسائل التواصل الاجتماعي وخاصة مع المواقف الحساسة

- حصلت العبارة " يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة " في الترتيب الأول من حيث اعتبارها عامل ساهم في الأمانة و الثقة المتبادلة بين الأطراف العاملين ، وهذا على متوسط حسابي 3.87، و انحراف معياري يقدر ب: 1.008 الذي يعكس بدوره عدم انسجام إجابات العاملين ، بحيث بينت درجة الموافقة بان ما نسبته 63.3% من العاملين شعورهم بالمصداقية التامة عند التعامل مع المؤسسة، مقابل ما نسبته 10% من الإطارات يقرون عدم الموافقة، في حين أن ما نسبته 26.6% من أفراد العينة قرروا الحياد عن هذه العبارة، لعدم الاهتمام بالبحث وعبارات الاستبيان.

- حصلت العبارة " تميل المؤسسة إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية و تخصص لها أموالاً لتنفيذ و متابعة هذه الأفكار " على متوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري يقدر ب: 0.803 ومن خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 69.9% ما يقابلها نسبة 26.6% في حين ما نسبته 3.3% يقرون عدم الموافقة والذي يؤكد سعي المؤسسة لرضا وكسب الميزة التنافسية و تحمل المخاطرة وتحمل الأضرار .

- حصلت العبارة " تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة قياسية " . على متوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري يقدر ب: 0.915 الذي يعكس بدوره عدم انسجام إجابات العاملين، بحيث بينت درجة الموافقة 83.6% من العاملين لظهور روح الجدية لإدارة المؤسسة و ذلك لأنها من خلال البرامج و التطورات التي تعمل فيها أصبحت قادرة على اتخاذ قرارات سليمة في أوقات صحيحة ، مقابل ما نسبته 13.3% يكونون محايدون.

- حصلت العبارة " يستطيع العاملون تجزئة مهام العمل " على متوسط حسابي % 4.13 وانحراف معياري يقدر 0.819 و من خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 43.3%

ما يقابلها نسبة حياد %16.7 في حين ما نسبته %3.3 يقرون عدم الموافقة وهذا راجع لان العمال مدركين لطبيعة العمل وماهية مهامهم وبالتالي تقسيم وتجزئة ما هو مطلوب منهم بكيفية مساعدة لهم .

- حصلت العبارة "تعمل إدارة المؤسسة على إعادة تنظيم الأفكار العملية وفق أسس مدروسة." على متوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري يقدر 0.915 ومن خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 56.7% ما يقابلها نسبة حياد 20.0% في حين ما نسبته في حين ما نسبته 6.7% يقرون عدم الموافقة و هذا لان المؤسسة تقوم بالتخطيط الأمثل لمراعاة كل الظروف و المتغيرات و التحليل الدقيق لوضع الأسس التي تبنى وتحقق الأهداف. - حصلت العبارة "يستطيع العاملون الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها." على متوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري يقدر 0.828 ومن خلال النتائج بينت درجة الموافقة بنسبة 79.9% ما يقابلها نسبة 16.6% في حين ما نسبته %3.3 يقرون عدم الموافقة و الذي يوضح الاهتمام الكافي والمراعي في التنسيق لموافقة الأفكار و العمل المطلوب¹.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد علاقة أثر ذات إحصائية أبعاد القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%

H1: توجد علاقة أثر ذات إحصائية أبعاد القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%

تختبر الفرضية التالية: "توجد علاقة أثر ذات إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%"؛ من خلال دراسة خط الانحدار بين " القيادة الإستراتيجية" و "الإبداع التنظيمي". لكن قبل ذلك يتم دراسة علاقة الارتباط بينهما حيث سنستخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة والمتمثل في " فلسفة إستراتيجية في العمل، القدرة على التفكير الاستراتيجي، رؤية إستراتيجية في العمل، مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي " والمتغير التابع والمتمثل في " الإبداع التنظيمي ". وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين كما هي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 11 معامل الارتباط بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي بالمؤسسة

| مستوى الدلالة | معامل الارتباط | طرفي العلاقة |
|---------------|----------------|---|
| ,872 | -,031 | فلسفة إستراتيجية في العمل و الإبداع التنظيمي |
| ,536 | -,118 | التفكير الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي |
| ,286 | ,201 | الرؤية الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي |
| ,395 | ,161 | مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي |

| | | |
|--|------|------|
| القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي | ,067 | ,725 |
|--|------|------|

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. 25

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح بأنه هناك علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بين فلسفة إستراتيجية في العمل و الإبداع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-,031) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.872$) أكبر مستوى المعنوية المعتمد 5% وهي علاقة ضعيفة جدا وغير دالة إحصائيا. وهذا ما يدل إلى عدم وجود علاقة أثر بين بعد فلسفة إستراتيجية في العمل و الإبداع التنظيمي. وهذا مؤشر على عدم وجود بين المتغيرين.

كما نجد أن علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بين التفكير الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-,118) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.536$) أكبر مستوى المعنوية المعتمد 5% وهي علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا. وهذا مؤشر على عدم وجود علاقة أثر . التفكير الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي. .

ونجد علاقة ارتباط ضعيفة وعكسية بين الرؤية الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (,201) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.286$) أكبر مستوى المعنوية المعتمد 5% وهي علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا، وها ما يدل إلى عدم وجود علاقة أثر بين بعد الرؤية الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي.

غير أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة وطرديّة بين مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (,161) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.395$) أكبر مستوى المعنوية المعتمد 5% وهي علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائيا، وهذا مؤشر إلى عدم وجود علاقة أثر بين بعد مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي و الإبداع التنظيمي.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح بأنه بعدم معنوية ارتباط القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (,067) عند مستوى الدلالة (,725)

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد علاقة أثر ذات إحصائية بين أبعاد القيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي في المؤسسة عند مستوى معنوية 5%؛

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تتوفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم 12: يوضح اختبار T لمعرفة توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية

| البعد | T | مستوى الدلالة |
|---------------------------|--------|---------------|
| فلسفة إستراتيجية في العمل | 38,690 | ,000 |

| | | |
|--------------------------------|--------|------|
| التفكير الاستراتيجي | 42,118 | ,000 |
| الرؤية الإستراتيجية | 40,985 | ,000 |
| مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي | 55,006 | ,000 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. 25

- H_0 : لا تتوفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
 - H_1 : تتوفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
 - حسب نتائج اختبار t للعينه الواحدة فان قيمة t المحسوبة لبعدها فلسفة إستراتيجية في العمل تساوي 38,690 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد فلسفة إستراتيجية في العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
 - كما نجد أن قيمة t المحسوبة لبعدها التفكير الاستراتيجي تساوي 42,118 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد التفكير الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
 - في حين حسب نتائج اختبار للعينه الواحدة فان قيمة t المحسوبة لبعدها الرؤية الإستراتيجية تساوي 40,985 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على توفر بعد مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
 - كما نجد بحسب نتائج اختبار للعينه الواحدة فان قيمة t المحسوبة لبعدها مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي تساوي 55,006 ومستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الفرضية الفرعية الثانية وعليه نقبل H_1 بتوفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% ونرفض H_0 .
- الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- H_0 : لا تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
 - H_1 : تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

الجدول رقم 13: يوضح اختبار T لمعرفة توفر أبعاد الإبداع التنظيمي

| البعد | T | مستوى الدلالة |
|-------------------|--------|---------------|
| الأصالة | 7,339 | ,000 |
| الطلاقة | 6,872 | ,000 |
| الحساسية للمشكلات | 16,693 | ,000 |

| | | |
|--------------------|--------|------|
| المرونة | 12,932 | ,000 |
| تقبل المخاطرة | 7,003 | ,000 |
| القدرة على التحليل | 11,503 | ,000 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. 25

- حسب نتائج اختبار t للعينه الواحدة فان قيمة t المحسوبة لبعداصلالة (تساوي) 7,339 ومستوى الدلالة 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد الأصلالة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
 - نجد أن قيمة t المحسوبة لبعداصلالة (تساوي) 6.872 ومستوى الدلالة لبعداصلالة (تساوي) 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد اطلاقه في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
 - حسب نتائج اختبار t للعينه الواحدة فان قيمة t المحسوبة لبعداصلالة للمشكلات (تساوي) 16.693 ومستوى الدلالة (تساوي) 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد الحساسيه للمشكلات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
 - حسب نتائج اختبار t للعينه الواحدة فان قيمة t المحسوبة لبعداصلالة (تساوي) 12.932 ومستوى الدلالة (تساوي) 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد المرونة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
 - حسب نتائج اختبار t للعينه الواحدة فان قيمة t المحسوبة لبعداصلالة (تساوي) 7.003 ومستوى الدلالة (تساوي) 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد تقبل المخاطرة (تساوي) 7.003 ومستوى الدلالة (تساوي) 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه يتوفر بعد تقبل المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
 - في حين حسب نتائج اختبار t للعينه الواحدة فان قيمة t المحسوبة لبعداصلالة (تساوي) 11.503 ومستوى الدلالة (تساوي) 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05، مما يدل على أنه توفر بعد القدرة على التحليل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%.
- وتوصلت الدراسة إلى تأكيد الفرضية الفرعية الثالثة وعليه نقبل H_1 بتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5% ونرفض H_0 .
- الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في الشركة تعزي للمتغيرات الاسمية (الجنس، السن). المستوى التعليمي و الأقدمية)
- H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في الشركة تعزي لمتغير (الجنس، السن). المستوى التعليمي و الأقدمية)
- H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في الشركة تعزي لمتغير (الجنس، السن). المستوى التعليمي و الأقدمية)
- الجدول رقم 14: جدول ANOVA لتحليل الفروق أبعاد القيادة الإستراتيجية والمتغيرات الشخصية

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | مربع الوسط | قيمة F | مستوى الدلالة |
|------------------|----------------|----------------|--------------|------------|--------|---------------|
| الجنس | بين المجموعات | ,018 | 1 | ,018 | ,203 | ,655 |
| | داخل المجموعات | 2,518 | 28 | ,090 | | |
| | المجموع | 2,536 | 29 | | | |
| السن | بين المجموعات | ,072 | 2 | ,036 | ,393 | ,679 |
| | داخل المجموعات | 2,465 | 27 | ,091 | | |
| | المجموع | 2,536 | 29 | | | |
| المستوى التعليمي | بين المجموعات | ,437 | 4 | ,109 | 1,300 | ,297 |
| | داخل المجموعات | 2,100 | 25 | ,084 | | |
| | المجموع | 2,536 | 29 | | | |
| الأقدمية | بين المجموعات | ,415 | 2 | ,207 | 2,641 | ,090 |
| | داخل المجموعات | 2,121 | 27 | ,079 | | |
| | المجموع | 2,536 | 29 | | | |

من خلال نتائج الجدول أعلاه

نلاحظ بناءً على قيم مستوى الدلالة لكل متغير من متغير البيانات الشخصية والنيكانت جميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في الشركة تعزي إلى متغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية)

وعليه يتم إثبات صحة الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة تعزي إلى متغير (الجنس، السن، المستوى التعليمي و الأقدمية).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى واقع القيادة الإستراتيجية في مؤسسة ماما نونا و توصلنا إلى أن هذه الأخيرة هي مؤسسة خاصة اقتصادية ذو طبيعة إنتاجية تتكون من عدة مصالح ومكاتب وأقسام. لكل منها مهام خاصة بها. واستنتجنا من خلال النتائج المتوصل إليها أن هناك توفر لأبعاد القيادة الإستراتيجية في هذه المؤسسة، حيث أن بالرغم من عدم وجود مصلحة خاصة بذلك بالمؤسسة إلا أنها في اتصال دائما بالعاملين وكذا الجمهور الخارجي (الزبائن، الموردون، المجتمع.....)، وتسعى جاهدة لتحسين الظروف الاجتماعية

والعمالية للعاملين، كما تقوم بشرح أهدافها وأعمالها لهم باعتبارهم عنصر مهم بوجودها إضافة إلى الترويج لسلعها وتخفيض الإشاعات الكاذبة عن المؤسسة وغيرها من المهام الأخر. كما نجد أن مؤسسة ماما نونا تعمل على بناء روابط متينة وطيبة مع عاملها خاصة المبدعين بما يساهم في تحقيق أهدافها و ذلك بجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول محاور الاستمارة، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ...) بالإضافة إلى عدم وجود علاقة أثر بين هذه الأخيرة والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

الخاتمة

ة

استمرار و بقاء أي مؤسسة مرهون بتحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تحقيقها مرهوناً هي كذلك بالأداء المتميز الذي يبديه أفرادها الذين يمتلكون سمات إبداعية يكتسبونها من قادة إستراتيجيون يعملون جاهدين للوصول لذلك، فالقيادة الإستراتيجية أصبح اليوم حجر الزاوية لنجاح المؤسسات لذا كان لزاماً عليها أن تتبناها، ومن خلال دراستنا هذه أوضحنا الدور الذي تلعبه القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي وان هذا الدور في تزايد مستمر بسبب التغيرات التي تتعرض لها المؤسسات اليوم، وعليه ندعو المؤسسات الجزائرية للاستجابة بصورة سريعة لتلك التغيرات، ومفهوم القيادة الإستراتيجية و دورها في تحقيق الإبداع التنظيمي جدير بالبحث والدراسة ولكن التحدي الحقيقي الذي يواجه قيادتنا هو كيفية وضع هذا الموضوع موضع التطبيق. ولهذا الغرض قمنا بطرح الإشكالية التالية :

هل تساهم القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات والبسكويت ؟

وللإجابة عليها قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري معامل الارتباط...) من أجل اختبار الفرضيات المدرجة ضمن هذه الإشكالية، لإبراز علاقة اثر كل بعد من إبعاد القيادة الإستراتيجية بالإبداع التنظيمي والتعرف على توفرها في المؤسسة محل الدراسة .

و سنوضح فيما يأتي إجمالي النتائج المتوصل إليها مع تقديم ببعض التوصيات التي نرى أنها تدعم القيادة الإستراتيجية بالمؤسسة وتحافظ على تحقيق الإبداع التنظيمي فيها، وفي الأخير نقترح بعض الأفاق التي لها علاقة بجوانب من الموضوع لم نتعرض إليها في دراستنا .

نتائج اختبار الفرضيات:

- لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي عند 5% مستوى معنوية
- 1/ لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين فلسفة إستراتيجية في العمل و الإبداع التنظيمي 5%
- 2/ لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين التفكير الاستراتيجي في 5% عند مستوى معنوية العمل و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية
- 3/ لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين رؤية إستراتيجية في العمل و الإبداع التنظيمي 5% عند مستوى معنوية
- 4/ لا توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي و الإبداع 5% التنظيمي عند مستوى معنوية
- تتوفر إبعاد القيادة الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- 1- تتوفر بعد فلسفة إستراتيجية في العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- 2- تتوفر بعد التفكير الاستراتيجي في العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- 3- تتوفر بعد رؤية إستراتيجية في العمل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية
- 4- تتوفر بعد مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- تتوفر أبعاد الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- 1- توفر بعد الطلاقة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- 2- تتوفر بعد الأصالة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- 2- تتوفر بعد المرونة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%

- 3- يتوفر بعد الحساسية للمشكلات في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- 4- يتوفر بعد المخاطرة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- 6- يتوفر بعد القدرة على التحليل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 5%
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت بالوادي تعزى للمتغيرات الاسمية (الجنس،العمر،المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى معنوية 5%
- 1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في مؤسسة ماما نونا البسكويت بالوادي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى معنوية 5% لصناعة الحلويات و
- 2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في مؤسسة ماما نونا البسكويت بالوادي تعزى لمتغير العمر عند مستوى معنوية 5% لصناعة الحلويات و
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في مؤسسة ماما نونا البسكويت بالوادي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى معنوية 5% لصناعة الحلويات و
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول توفر أبعاد القيادة الإستراتيجية في مؤسسة ماما نونا البسكويت بالوادي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة (الاقدمية) عند مستوى 5% لصناعة الحلويات و معنوية 5

نتائج الدراسة : من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية توصلنا إلى النتائج الآتية :

*ظهور فكرة القيادة الإستراتيجية لم يكن وليد الصدفة إنما نتاج للتغيرات السريعة الحاصلة في محيط الأعمال

*تمثل القيادة الإستراتيجية عاملا أساسيا في تطوير و ديمومة المؤسسات ذلك بما تشكله من أهمية في بناء وتعزيز ميزة المؤسسة وقدرتها على مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى

*لا يمكن حصر مفهوم القيادة الإستراتيجية في مفهوم واحد،حيث يختلف هذا الأخير حسب التوجهات الفكرية واختلاف وجهات النظر

*التمسنا في مؤسسة ماما نونا تفوق عدد الإناث من عدد الذكور الأمر الذي يرجع إلى عوامل شخصية عند المرأة التي تفضل العمل في هذا القطاع

*توجد القيادة التحويلية في مؤسسة ماما نونا و كذا الإبداع التنظيمي و لعلها أبرزها استخدام الرقمنة كأسلوب جديد

توصيات الدراسة : بناء على النتائج التي توصلنا إليها نقترح التوصيات التالية :

*من الضروري أن يدرك المدير أهمية نمط القيادة الإستراتيجية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المؤسسة

*حث المدير على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر

ثقافة الحوار الايجابي في تبادل الأفكار والآراء وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها

*على مدير المؤسسة أن يكون قائدا استراتيجيا وذلك بان يغرس وينمي الثقة لدى عامليه والإصغاء لهم وهذا لكسب وفاءهم بالمنظمة أكثر وتوضيح المهام و الأدوار وخطوط السلطة والمسؤولية للمرؤوسين.

*مشاركة الإطارات في ندوات و مؤتمرات حول القيادة بشكل عام،وعلى القيادة الإستراتيجية بشكل خاص،وهو ما يسمح بتفعيل دور القيادة في تنمية و تطوير المهارات القيادية

*القيام بدورات تدريبية متخصصة للعاملين على التفكير الإبداعي من اجل تنمية قدرتهم الإبداعية مع الاهتمام بالأشخاص المبدعين وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم من طاقات .
أفاق الدراسة : إدراكنا بان البحث العلمي تراكمي نقترح العناوين التالية كأفاق للدراسة في بحوث قادمة.

- 1- دور القيادة الإستراتيجية في تعزيز جودة الخدمات المقدمة
- 2- اثر القيادة الإستراتيجية على فعالية العلاقات العامة
- 3- مساهمة اليقظة الإستراتيجية في الأداء الإبداعي للمؤسسة الاقتصادية
- 4- إجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية في القيادة الإستراتيجية بمؤسسات أخرى وعلى عينات اكبر من أفراد المجتمع للتعرف أكثر على القيادة الإستراتيجية
- 5- مساهمة التفكير الإبداعي في التحليل الاستراتيجي.

قائمة المراجع

أولاً) المراجع باللغة العربية:

1/الكتب:

- 1 بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 17.
 - 2 جويوتا برافين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ترجمة: المغربي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 109.
 - 3 جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص.219.
 - 4 حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 2010، ص- 309-312.
 - 5 رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، د.ط، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص 25.
 - 6 كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، طبعة 1، الإصدار 6 عمان، سنة 1999، ص 39
 - 7 نديم عكروش مأمون، نديم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004، ص، ص 5، 6.
- 2/الرسائل والأطروحات والمذكرات الجامعية**
- 1 أبو زيد، خالد بن حسين، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشر الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2010، ص 39.
 - 2.د إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني ، القيادة الإستراتيجية و أثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي ، (دراسة ميدانية بجامعة ام القرى)جامعة القصيم ، المملكة العربية السعودية ، 2018
 - 3احمد محمد ادمو، القيادة الإبداعية و أثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات (دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء) بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان 2016
 - 4الجعبري عنان، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، ص-ص 21-23.
 - 5.د.أكرم محسن مهدي الياسري، القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي و تأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية (بحث ميداني في شركات وزارة الأعمار و الإسكان) جامعة كربلاء العلمية العراق، 2006
 - 6اعقابة حنان، دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية ، تخصص تنظيم و عمل، جامعة باتنة 1- 2016 ص 36
 - 7اقطى جوهره ، اثر القيادة الاستراتيجي على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، 2013 ص16

- 8حلا حمود، اثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في أداء المنظمة، دراسة حالة وزارة التعليم العالي، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، سنة 2018 ص29
- 9خالد ذيب، حسين أبو زيد، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 47.
- 10خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب ميزة تنافسية، (دراسة حالة مؤسسة السعيدة نموذجاً)، رسالة ماجستير غير منشورة، مدرسة الدكتوراة، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 64.
- 11دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة و تسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2019، ص3
- 12رامي إبراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الإستراتيجية و علاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر القيادات الإدارية العليا، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في 2015إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة،
- 13رزيق حنان، القيادة الإدارية و دورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة كوندور) مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة 2015
- 14زواتيني عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف و رفع كفاءة و فعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سون لغاز، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تنظيم و عمل، جامعة أبو القاسم سعد الله، 2014 ص84
- 15عميري شهرة، دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي (دراسة حالة في مديرية التربية)، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018
- 16عبد الباقي حياة، دور القيادة الإدارية في تشجيع المورد البشري على الإبداع الإداري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علوم التسيير، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2005
- 17عمر زاوي، مساهمة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الإبداع داخل المنظمة، (دراسة حالة مركب تكرير الملح) مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2012
- 18د.عايض شافي الاكلي، دور القيادة الإستراتيجية في دعم الأداء المؤسسي(دراسة علمية بالتطبيق على جامعة شقراء و كلياتها) جامعة شقراء المملكة العربية السعودية، 2010
- 19علي حميدي العامري، دور القيادة الإستراتيجية و الشفافية في محاربة الفساد الإداري، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة إعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة كربلاء العراق سنة2010 ص41
- 20سلمى حنينة، دور مهارات القيادة الإستراتيجية في التهيؤ لضغوط العمل، دراسة تحليلية لعينة قادة العسكريين، كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم الإدارة العامة، جامعة الانبار، بغداد، المجلة 4، العدد 9، سنة 2012 ص251

- 21سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة: دراسة حالة المشروبات الغازية مامي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 78.
- 22صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة (دراسة حالة [مجمع صيدال] رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، جامعة التسيير، محمد خيضر، بسكرة، 2014
- 23منى عبد الهادي المرشد، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 46.
- 24محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة شركة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب بورقلة)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 5.
- 25 محمد سعود بن حاضر، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى منسوبي مديرية الدفاع المدني بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 58.
- 26واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، دراسة حالة، وحدة البريد الولائية، بسكرة ص4

3/الملتقيات والمؤتمرات:

- 27أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات الغير الحكومية (الأهلية)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص 9.
- 28درويش مروان جمعة، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أفريل) جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، فلسطين.
- 29فلاق محمد، بن نافلة قدور، أثر التمكين الإداري على إبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة ، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات Orangeالاتصالات الأردنية الحديثة، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، 2011، ص 10.30 نجم العزاوي، ونصير طلال، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، 18-19 ماي 2011، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة، الجزائر.
- 31 محمد قريشي، سارة مرزوق، المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات، جامعة سعد حلب، البليدة، الجزائر، 2013، ص 15.

4/المجلات :

32 أحمد كريم جاسم وونام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 113، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ذي قار، 2017، ص 73

33 الحراحشة محمد، وصلاح الدين، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، الجامعة الأردنية، الأردن، مج 33، ع 2، 2006، ص 249.

34 بشار محمد خليل العبيدي وآخرون، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / الوزارة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2010، الجزائر، ص، ص 218 35 سلطاني محمد رشدي، المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 11، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد يخضر، بسكرة، الجزائر، 2012، ص، ص 143، 144.

5/المواقع :

WWW.UNIV-ORAN.DZ36

WWW.ALARABIYA.NET37

www.business4lions.com38

WWW.THESES.UNIV-BATNA.DZ39

6/المقابلات :

مقابلة السيد :علاء الدين بغدادي مسير المؤسسة وباقي الطاقم الإداري و التقني بتاريخ 01/05/2021

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

⁴¹Adman ceil, RifatIraz, The effects of employee empowerment, Applications on organizational creativity and Innovativeness in enterprises: The case of foiz, European scientific Journal, Vol 10, N°10, Faculty of Economics & Administrative science, Turkey, 2014, P 101.

⁴²Céline Viala, La créativité organisationnelle au travers de l'entrepreneuriat: proposition d'un nouveau modèle, Daupline Recherche en Management CREPA, UMRCNRS7088, université Paris Dauphiné, Paris, P 3.

قائمه

المراجع

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارية

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

الملحق رقم 1

استمارة الاستبيان موجه للمستجوبين

تحية طيبة و بعد :

استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال , و في إطار إعداد مذكرة بعنوان : " مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية " 'يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لتكونوا جزءا مساهما في تكريس البحث العلمي و الذي نأمل في الإجابة عليه بكل موضوعية و أمانة . كما نطمئنكم بان الآراء التي نحصل عليها خاصة بأغراض البحث و الدراسة فقط و ستحاط بالسرية التامة شاكرين و مقدرين لكم حسن التعاون و الاهتمام و السلام عليكم.

ملاحظة :

الرجاء وضع العلامة *x

الرجاء الإجابة على كل البيانات

المحور الأول : البيانات الشخصية :

1/الجنس : ذكر أنثى

2/السن : 30 سنة أو اقل

من 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3 المستوى التعليمي : ثانوي

تكوين مهني

جامعي

دراسات عليا

4/ عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات

15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور 2 : القيادة الإستراتيجية

من 5 إلى 0 رات من 10 إلى

| البعد | الرقم | العبرة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|-------|--------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
|-------|-------|--------|----------------|-----------|-------|-------|------------|

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|---|---------------------------|
| | | | | | تستخدم إدارة المؤسسة الحوافز المناسبة التي تحث العاملين على زيادة انجازهم وتقليل شعورهم بالاغتراب التنظيمي | 1 | فلسفة إستراتيجية في العمل |
| | | | | | تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب التفكير إبداعي و ابتكاري في عمليات التخطيط و التنفيذ في سبيل تحقيق أهدافها | 2 | |
| | | | | | تعمل إدارة المؤسسة على تخصيص الموارد و تحديد الأولويات و ربط العملية الإدارية حسب الإستراتيجية القائمة | 3 | |
| | | | | | تقوم الإدارة على تنظيم الأشخاص و ترجمة ذلك في سياسات و ممارسات تحقق التعاون و الانسجام بين الجميع داخل المنظمة | 4 | |
| | | | | | تشجع قيادة المؤسسة الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية غير التقليدية التي تسهم في حل المشكلات التي تواجه انجاز المهام والعمليات | 5 | التفكير الاستراتيجي |
| | | | | | تستشرف المؤسسة المستقبل من خلال سعيها لتنمية مواردها البشرية و المادية من اجل أداء الأعمال بكفاءة | 6 | |
| | | | | | تسعى قيادة المؤسسة لان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات التطوير الضرورية التي تساعد في انجاز الأعمال بأقل وقت ممكن | 7 | |
| | | | | | تعمل المؤسسة على مكافأة الأشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تسهم في تحسين الأداء | 8 | |

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|---------------------|--------------------------------|
| | | | | | تمتلك المؤسسة رؤية طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية و الخارجية | 9 | الرؤية الإستراتيجية | |
| | | | | | تعمل المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الرؤية الإستراتيجية | 10 | | |
| | | | | | تتسم غايات و أهداف المؤسسة بالوضوح و المرونة و التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة | 11 | | |
| | | | | | تمتلك إدارة المؤسسة الإرادة و القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة | 12 | | |
| | | | | | تخمن إدارة المؤسسة توقيت إحداث تغيرات في المسار الاستراتيجي للشركة و أعمالها المتخصصة و الشاملة | 13 | | مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي |
| | | | | | لدى إدارة المؤسسة القناعة و الثقة بأنها ستحقق ما تطمح إليه في المستقبل | 14 | | |
| | | | | | تقوم إدارة المؤسسة على إشراك أطراف المشكلة في تحديد الأسباب و التعرف على الحلول | 15 | | |
| | | | | | تعمل إدارة المؤسسة على التشخيص الصحيح و المفاضلة الدقيقة بين البدائل لصنع قرارات تؤثر بعمق على مستقبل المؤسسة | 16 | | |

المحور الثاني : الإبداع التنظيمي

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

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|----|-------------------|
| | | | | | الحرص على معرفة نقاط الضعف و مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث | 1 | الحساسية للمشكلات |
| | | | | | إيجاد الأفكار و الحلول عند مواجهة الصعاب و التغيرات | 2 | |
| | | | | | يتنبأ العاملين على المواقف قبل حدوثها | 3 | |
| | | | | | تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها | 4 | |
| | | | | | يملك مسيري المؤسسة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة (الإدراك الواسع للأمور) | 5 | المرونة |
| | | | | | يملك العاملين القدرة على تقديم الأفكار المتنوعة لتحسين العمل | 6 | |
| | | | | | يملك مسيري المؤسسة القدرة على التكيف مع البرامج الجديدة | 7 | |
| | | | | | تملك إدارة المؤسسة القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل و انجاز العمل بطرق متعددة | | |
| | | | | | يتم تبني الأفكار الجديدة و البحث الدائم عن الأساليب الجديدة | 9 | المخاطرة |
| | | | | | تحرص إدارة المؤسسة على تنفيذ الأفكار الإبداعية | 10 | |
| | | | | | يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة | 11 | |
| | | | | | تميل المؤسسة إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية و تخصص لها أموالاً لتنفيذ و متابعة هذه الأفكار | 12 | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--------------------|
| | | | | تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة قياسية نسبيا | 13 | القدرة على التحليل |
| | | | | يستطيع العاملون تجزئة مهام العمل القدرة على إدراك العلاقة بين الأفكار و تفسيرها | 14 | |
| | | | | تعمل إدارة المؤسسة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة | 15 | |
| | | | | يستطيع العاملون الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها | 16 | |



جامعة حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الملحق رقم 2

استمارة الاستبيان بعد التحكيم

الموضوع: استبيان

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أضع بين أيديكم استبيان خاص بدراسة جول "مساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية"، نرجو الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف الاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد بحث علمي، يندرج في إطار إعداد مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بجامعة الوادي.

لذا أرجو من سيادتكم التكرم بقراءة العبارات والإجابة عليها وفق ما ترونه مناسباً علماً بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون أجابتمكم و مساهمتكم عوناً كبيراً في التوصل إلى نتائج موضوعية.

ملاحظة: ضع علامة X في الخانة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

انثى ذكر

1/ الجنس: ذكر

من 31 سنة إلى 40 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة

2/ السن: 30 سنة أو اقل

أكثر من 50 سنة

ت أعلى

كوي أمعي

ثانوي فأقل

3 المستوى التعليمي

أخرى

4/ عدد سنوات العمل (الأقدمية): أقل من 5 سنوات من 5 إلى سنوات
 من 10 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

| أبعاد القيادة الإستراتيجية | | | | | | |
|--|-------|--|----------------|-----------|-------|------------|
| الأبعاد | الرقم | العبرة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق بشدة |
| البعد الأول: فلسفة إستراتيجية في العمل | 01 | تستخدم إدارة المؤسسة الحوافز المناسبة التي تحت العاملين على زيادة انجازهم | | | | |
| | 02 | تساهم إدارة المؤسسة على تقليل شعور العاملين بالاغتراب التنظيمي | | | | |
| | 03 | تعمل إدارة المؤسسة على تخصيص الموارد و تحديد الأولويات | | | | |
| | 04 | تقوم إدارة المؤسسة على ربط العملية الإدارية بالإستراتيجية القائمة. | | | | |
| البعد الثاني: التفكير الإستراتيجي | 01 | تشجع قيادة المؤسسة العاملين على طرح حلول للمشكلات التي تواجهها. | | | | |
| | 02 | تعمل المؤسسة على تطوير موارد البشرية و المادية من اجل تحقيق الفعالية في الانجاز. | | | | |
| | 03 | تسعى قيادة المؤسسة لان يكون لها دور واضح في إحداث عمليات تساهم في انجاز الأعمال بأقل وقت ممكن. | | | | |
| | 04 | تعمل المؤسسة على مكافأة الأشخاص الموهوبين الذين يقدمون أفكارا إبداعية متميزة تساهم في تحسين الأداء | | | | |
| البعد الثالث: الرؤية الإستراتيجية | 01 | تمتلك المؤسسة نظرة طويلة الأجل تستند إلى تحليل دقيق للبيئة الداخلية و الخارجية. | | | | |
| | 02 | تعمل المؤسسة على مشاركة جميع الموظفين في تطوير الخطة الإستراتيجية. | | | | |
| | 03 | تتسم أهداف المؤسسة بالمرونة مع التغيرات الطارئة. | | | | |
| | 04 | تمتلك إدارة المؤسسة الإرادة و القدرة على المبادرة في ضوء التصورات الجديدة. | | | | |
| البعد الرابع: مهارة اتخاذ القرار | 01 | تخمن إدارة المؤسسة توقيت إحداث تغييرات في المسار الاستراتيجي للمؤسسة و أعمالها المتخصصة و الشاملة. | | | | |
| | 02 | تقوم إدارة المؤسسة على إشراك أطراف المشكلة في تحديد الأسباب و التعرف على الحلول. | | | | |
| | 03 | تعمل إدارة المؤسسة على التشخيص الصحيح و المفاضلة | | | | |

| | | | | | | | | |
|-------------------------------|--|--|--|--|--|---------------------------------|--|--|
| | | | | | الدقيقة بين البدائل لصنع قرارات تؤثر بعمق على مستقبل المؤسسة. | | | |
| أبعاد الإبداع التنظيمي | | | | | | | | |
| | | | | | 01 أنجز ما يسند إلي من أعمال بطرق متعددة | البعد الأول الأصلية | | |
| | | | | | 02 أتجنب تكرار الإجراءات الروتينية في انجاز العمل | | | |
| | | | | | 03 أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل | | | |
| | | | | | 01 املك القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة | البعد الثاني: الطلاقة | | |
| | | | | | 02 لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة | | | |
| | | | | | 03 أعمل على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل | | | |
| | | | | | 01 احرص على معرفة نقاط الضعف و مشكلات العمل التي يمكن أن تحدث. | البعد الثالث: الحساسية للمشكلات | | |
| | | | | | 02 إيجاد الأفكار و الحلول عند مواجهة الصعاب و التغييرات. | | | |
| | | | | | 03 يتنبأ العاملين على المواقف قبل حدوثها. | | | |
| | | | | | 04 تحدد المشكلة تحديداً دقيقاً واستيعاب كافة الآثار التي تنجم عنها. | | | |
| | | | | | 01 يملك مسيري المؤسسة القدرة على النظر لقضايا العمل من زوايا مختلفة (الإدراك الواسع للأمور). | البعد الرابع: المرونة | | |
| | | | | | 02 يملك العاملين القدرة على تقديم الأفكار المتنوعة لتحسين العمل. | | | |
| | | | | | 03 يملك مسيري المؤسسة القدرة على التكيف مع البرامج الجديدة. | | | |
| | | | | | 04 تملك إدارة المؤسسة القدرة على اقتراح حلول سريعة لمواجهة مشاكل و انجاز العمل بطرق متعددة. | | | |
| | | | | | 01 يتم تحمل المسؤولية الجماعية في تنفيذ الأفكار دون إلقاء اللوم على جهة معينة. | البعد الخامس: المخاطرة | | |
| | | | | | 02 تميل المؤسسة إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية و تخصص لها أموالاً لتنفيذ و متابعة هذه الأفكار. | | | |

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|----------------------------------|
| | | | | | | | |
| | | | | | 01 | تتمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات حاسمة خلال فترة قياسية. | البيد السادس: القدرة على التحليل |
| | | | | | 02 | يستطيع العاملون تجزئة مهام العمل .. | |
| | | | | | 03 | تعمل إدارة المؤسسة على إعادة تنظيم الأفكار العملية وفق أسس مدروسة. | |
| | | | | | 04 | يستطيع العاملون الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة لها. | |

الملحق رقم 3 : استمارة المحكمين

| الرقم | المحكم | الرتبة | الجامعة |
|-------|--------|-------------------|-------------------------------|
| 01 | | أستاذ محاضر قسم أ | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي |
| 02 | | أستاذ محاضر قسم أ | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي |
| 03 | | أستاذ محاضر قسم أ | جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي |

Frequency Table

الملحق 4: الجنس

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| | أنثى | 23 | 76,7 | 76,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 5

السن

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | سنة أو أقل 30 | 14 | 46,7 | 46,7 | 46,7 |
| | من 31 سنة إلى 40 سنة | 10 | 33,3 | 33,3 | 80,0 |
| | من 41 سنة إلى 50 سنة | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 6

المستوى التعليمي

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي فأقل | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | تكوين مهني | 6 | 20,0 | 20,0 | 36,7 |
| | جامعي | 10 | 33,3 | 33,3 | 70,0 |
| | دراسات عليا | 2 | 6,7 | 6,7 | 76,7 |
| | أخرى | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

الملحق 7

(عدد سنوات العمل) الاقدمية

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5سنوات | 25 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| من 5 إلى 10 سنوات | 3 | 10,0 | 10,0 | 93,3 |
| من 11 إلى 15 سنة | 2 | 6,7 | 6,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 8:

فلسفة استراتيجية العمل 1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| محايد | 3 | 10,0 | 10,0 | 20,0 |
| موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 60,0 |
| موافق بشدة | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 9:

فلسفة استراتيجية العمل 2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| محايد | 3 | 10,0 | 10,0 | 20,0 |
| موافق | 15 | 50,0 | 50,0 | 70,0 |
| موافق بشدة | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 10:

فلسفة استراتيجية العمل 3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| محايد | 8 | 26,7 | 26,7 | 30,0 |
| موافق | 15 | 50,0 | 50,0 | 80,0 |
| موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 11:

فلسفة استراتيجية العمل 3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | محايد | 7 | 23,3 | 23,3 | 30,0 |
| | موافق | 17 | 56,7 | 56,7 | 86,7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 12:

التفكير الاستراتيجي 1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | محايد | 1 | 3,3 | 3,3 | 6,7 |
| | موافق | 11 | 36,7 | 36,7 | 43,3 |
| | موافق بشدة | 17 | 56,7 | 56,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 13:

التفكير الاستراتيجي 2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | محايد | 2 | 6,7 | 6,7 | 13,3 |
| | موافق | 16 | 53,3 | 53,3 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 14:

التفكير الاستراتيجي 3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 13,3 |
| | محايد | 8 | 26,7 | 26,7 | 40,0 |
| | موافق | 14 | 46,7 | 46,7 | 86,7 |
| | موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 15:

التفكير الاستراتيجي 4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| غير موافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 13,3 |
| محايد | 10 | 33,3 | 33,3 | 46,7 |
| موافق | 4 | 13,3 | 13,3 | 60,0 |
| موافق بشدة | 12 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 16:

الرؤية الاستراتيجية 1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| محايد | 6 | 20,0 | 20,0 | 26,7 |
| موافق | 14 | 46,7 | 46,7 | 73,3 |
| موافق بشدة | 8 | 26,7 | 26,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 17:

الرؤية الاستراتيجية 2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| محايد | 4 | 13,3 | 13,3 | 23,3 |
| موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 53,3 |
| موافق بشدة | 14 | 46,7 | 46,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 18:

الرؤية الاستراتيجية 3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid محايد | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| موافق | 13 | 43,3 | 43,3 | 76,7 |
| موافق بشدة | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 19:

الرؤية الاستراتيجية 4

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | غير موافق | 4 | 13,3 | 13,3 | 20,0 |
| | محايد | 5 | 16,7 | 16,7 | 36,7 |
| | موافق | 16 | 53,3 | 53,3 | 90,0 |
| | موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 20:

مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي 1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | محايد | 6 | 20,0 | 20,0 | 23,3 |
| | موافق | 13 | 43,3 | 43,3 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 21:

مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي 2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | محايد | 8 | 26,7 | 26,7 | 30,0 |
| | موافق | 15 | 50,0 | 50,0 | 80,0 |
| | موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 22:

مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي 3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | محايد | 7 | 23,3 | 23,3 | 26,7 |
| | موافق | 8 | 26,7 | 26,7 | 53,3 |
| | موافق بشدة | 14 | 46,7 | 46,7 | 100,0 |
| Total | | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 23:

الاصالة 1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | محايد | 2 | 6,7 | 6,7 | 16,7 |
| | موافق | 19 | 63,3 | 63,3 | 80,0 |
| | موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 24:

الاصالة 2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 8 | 26,7 | 26,7 | 26,7 |
| | موافق | 16 | 53,3 | 53,3 | 80,0 |
| | موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 25:

الاصالة 3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | موافق | 20 | 66,7 | 66,7 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 26:

الطلاقة 1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | موافق | 13 | 43,3 | 43,3 | 43,3 |
| | موافق بشدة | 17 | 56,7 | 56,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 27:

الطلاقة 2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | | | | |

| | | | | | |
|-------|------------|----|-------|-------|-------|
| Valid | غير موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | محايد | 5 | 16,7 | 16,7 | 50,0 |
| | موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 90,0 |
| | موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 28:

الطلاقة 3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | محايد | 4 | 13,3 | 13,3 | 30,0 |
| | موافق | 15 | 50,0 | 50,0 | 80,0 |
| | موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 29:

الحساسية للمشكلات 1

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | موافق | 18 | 60,0 | 60,0 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 30:

الحساسية للمشكلات 2

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | محايد | 6 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| | موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 53,3 |
| | موافق بشدة | 14 | 46,7 | 46,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 31:

الحساسية للمشكلات 3

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| | محايد | 2 | 6,7 | 6,7 | 10,0 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق | 21 | 70,0 | 70,0 | 80,0 |
| موافق بشدة | 6 | 20,0 | 20,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 32:

الحساسية للمشكلات 4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| محايد | 10 | 33,3 | 33,3 | 36,7 |
| موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 70,0 |
| موافق بشدة | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 33:

المرونة 1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| محايد | 7 | 23,3 | 23,3 | 26,7 |
| موافق | 17 | 56,7 | 56,7 | 83,3 |
| موافق بشدة | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 34:

المرونة 2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid محايد | 7 | 23,3 | 23,3 | 23,3 |
| موافق | 14 | 46,7 | 46,7 | 70,0 |
| موافق بشدة | 9 | 30,0 | 30,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 35:

المرونة 3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| محايد | 9 | 30,0 | 30,0 | 33,3 |
| موافق | 15 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق بشدة | 5 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 36:

المرونة 4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 5 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| محايد | 10 | 33,3 | 33,3 | 50,0 |
| موافق | 12 | 40,0 | 40,0 | 90,0 |
| موافق بشدة | 3 | 10,0 | 10,0 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 37:

المخاطرة 1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 3 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| محايد | 8 | 26,7 | 26,7 | 36,7 |
| موافق | 9 | 30,0 | 30,0 | 66,7 |
| موافق بشدة | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 38:

المخاطرة 2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| محايد | 8 | 26,7 | 26,7 | 30,0 |
| موافق | 14 | 46,7 | 46,7 | 76,7 |
| موافق بشدة | 7 | 23,3 | 23,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 39:

القدرة على التحليل 1

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| محايد | 4 | 13,3 | 13,3 | 16,7 |
| موافق | 15 | 50,0 | 50,0 | 66,7 |

| | | | | |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق بشدة | 10 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 40:

القدرة على التحليل 2

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| محايد | 5 | 16,7 | 16,7 | 20,0 |
| موافق | 13 | 43,3 | 43,3 | 63,3 |
| موافق بشدة | 11 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 41:

القدرة على التحليل 3

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 1 | 3,3 | 3,3 | 3,3 |
| غير موافق | 2 | 6,7 | 6,7 | 10,0 |
| محايد | 6 | 20,0 | 20,0 | 30,0 |
| موافق | 17 | 56,7 | 56,7 | 86,7 |
| موافق بشدة | 4 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 42:

القدرة على التحليل 4

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid محايد | 9 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| موافق | 10 | 33,3 | 33,3 | 63,3 |
| موافق بشدة | 11 | 36,7 | 36,7 | 100,0 |
| Total | 30 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق 43:

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|-------------------------|----|------|----------------|
| فلسفة استراتجية العمل 1 | 30 | 4,10 | ,960 |
| فلسفة استراتجية العمل 2 | 30 | 4,00 | ,910 |
| فلسفة استراتجية العمل 3 | 30 | 3,87 | ,776 |
| فلسفة استراتجية العمل 3 | 30 | 3,77 | ,774 |

| | | | |
|----------------------------------|----|--------|--------|
| التفكير الاستراتيجي 1 | 30 | 4,47 | ,730 |
| التفكير الاستراتيجي 2 | 30 | 4,13 | ,819 |
| التفكير الاستراتيجي 3 | 30 | 3,53 | 1,042 |
| التفكير الاستراتيجي 4 | 30 | 3,73 | 1,258 |
| الرؤية الاستراتيجية 1 | 30 | 3,93 | ,868 |
| الرؤية الاستراتيجية 2 | 30 | 4,13 | 1,008 |
| الرؤية الاستراتيجية 3 | 30 | 3,90 | ,759 |
| الرؤية الاستراتيجية 4 | 30 | 3,47 | 1,074 |
| مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي 1 | 30 | 4,07 | ,828 |
| مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي 2 | 30 | 3,83 | ,874 |
| مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي 3 | 30 | 4,17 | ,913 |
| الاصالة 1 | 30 | 3,93 | ,828 |
| الاصالة 2 | 30 | 3,67 | 1,093 |
| الاصالة 3 | 30 | 4,00 | ,587 |
| الطلاقة 1 | 30 | 4,57 | ,504 |
| الطلاقة 2 | 30 | 3,27 | 1,048 |
| الطلاقة 3 | 30 | 3,73 | ,980 |
| الحساسية للمشكلات 1 | 30 | 4,20 | ,761 |
| الحساسية للمشكلات 2 | 30 | 4,27 | ,785 |
| الحساسية للمشكلات 3 | 30 | 4,07 | ,640 |
| الحساسية للمشكلات 4 | 30 | 3,90 | ,885 |
| المرونة 1 | 30 | 3,87 | ,730 |
| المرونة 2 | 30 | 4,07 | ,740 |
| المرونة 3 | 30 | 3,80 | ,761 |
| المرونة 4 | 30 | 3,43 | ,898 |
| المخاطرة 1 | 30 | 3,87 | 1,008 |
| المخاطرة 2 | 30 | 3,90 | ,803 |
| القدرة على التحليل 1 | 30 | 4,13 | ,776 |
| القدرة على التحليل 2 | 30 | 4,13 | ,819 |
| القدرة على التحليل 3 | 30 | 3,70 | ,915 |
| القدرة على التحليل 4 | 30 | 4,07 | ,828 |
| فلسفة إستراتيجية في العمل | 30 | 3,9333 | ,55683 |
| التفكير الاستراتيجي | 30 | 3,9667 | ,51584 |
| الرؤية الاستراتيجية | 30 | 3,8583 | ,51563 |
| مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي | 30 | 4,0222 | ,40051 |
| القيادة الاستراتيجية | 30 | 3,9400 | ,29574 |
| الأصالة | 30 | 3,8667 | ,64683 |
| الطلاقة | 30 | 3,8556 | ,68191 |
| الحساسية للمشكلات | 30 | 4,1083 | ,36367 |
| المرونة | 30 | 3,7917 | ,33530 |

| | | | |
|--------------------|----|--------|--------|
| تقبل المخاطرة | 30 | 3,8833 | ,69087 |
| القدرة على التحليل | 30 | 4,0083 | ,48014 |
| الإبداع التنظيمي | 30 | 3,9283 | ,23950 |
| Valid N (listwise) | 30 | | |

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

الملحق 44:

Reliability Statistics

| | |
|------------|------------|
| Cronbach's | |
| Alpha | N of Items |
| ,685 | 15 |

Reliability Statistics

| | |
|------------|------------|
| Cronbach's | |
| Alpha | N of Items |
| ,717 | 20 |

Reliability Statistics

| | |
|------------|------------|
| Cronbach's | |
| Alpha | N of Items |
| ,731 | 35 |

الملحق 45:

Correlations

| | | فلسفة إستراتيجية في العمل | التفكير الاستراتيجي | الرؤية الاستراتيجية |
|--------------------------------|---------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|
| فلسفة إستراتيجية في العمل | Pearson Correlation | 1 | ,247 | -,259 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,188 | ,167 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| التفكير الاستراتيجي | Pearson Correlation | ,247 | 1 | ,306 |
| | Sig. (2-tailed) | ,188 | | ,100 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| الرؤية الاستراتيجية | Pearson Correlation | -,259 | ,306 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,167 | ,100 | |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي | Pearson Correlation | ,419* | ,004 | ,002 |
| | Sig. (2-tailed) | ,021 | ,984 | ,992 |

| | N | 30 | 30 | 30 |
|----------------------|---------------------|--------|--------|--------|
| القيادة الاستراتيجية | Pearson Correlation | ,610** | ,732** | ,478** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,008 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| الإبداع التنظيمي | Pearson Correlation | -,031 | -,118 | ,201 |
| | Sig. (2-tailed) | ,872 | ,536 | ,286 |
| | N | 30 | 30 | 30 |

Correlations

الملحق 46:

| | | مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي | القيادة الاستراتيجية | الإبداع التنظيمي |
|--------------------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------|------------------|
| فلسفة إستراتيجية في العمل | Pearson Correlation | ,419* | ,610** | -,031 |
| | Sig. (2-tailed) | ,021 | ,000 | ,872 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| التفكير الاستراتيجي | Pearson Correlation | ,004 | ,732** | -,118 |
| | Sig. (2-tailed) | ,984 | ,000 | ,536 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| الرؤية الاستراتيجية | Pearson Correlation | ,002 | ,478** | ,201 |
| | Sig. (2-tailed) | ,992 | ,008 | ,286 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| مهارة اتخاذ القرار الاستراتيجي | Pearson Correlation | 1 | ,484** | ,161 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,007 | ,395 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| القيادة الاستراتيجية | Pearson Correlation | ,484** | 1 | ,067 |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | | ,725 |
| | N | 30 | 30 | 30 |
| الإبداع التنظيمي | Pearson Correlation | ,161 | ,067 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,395 | ,725 | |
| | N | 30 | 30 | 30 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**.. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

T-Test

الملحق 47:

One-Sample Test

| Test Value > 3 | | | | |
|----------------|----|-----------------|-----------------|---|
| T | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |

| | | | | | Lower |
|---------------------------------|--------|----|------|---------|-------|
| فلسفة إستراتيجية في العمل | 9,181 | 29 | ,000 | ,93333 | ,7254 |
| التفكير الاستراتيجي | 10,264 | 29 | ,000 | ,96667 | ,7740 |
| الرؤية الاستراتيجية | 9,118 | 29 | ,000 | ,85833 | ,6658 |
| مهاراة اتخاذ القرار الاستراتيجي | 13,980 | 29 | ,000 | 1,02222 | ,8727 |

الملحق 48:

الملحق 48: One-Sample Test

| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference Lower |
|--------------------|--------|----|-----------------|-----------------|--|
| الأصالة | 7,339 | 29 | ,000 | ,86667 | ,6251 |
| الطلاقة | 6,872 | 29 | ,000 | ,85556 | ,6009 |
| الحساسية للمشكلات | 16,693 | 29 | ,000 | 1,10833 | ,9725 |
| المرونة | 12,932 | 29 | ,000 | ,79167 | ,6665 |
| تقبل المخاطرة | 7,003 | 29 | ,000 | ,88333 | ,6254 |
| القدرة على التحليل | 11,503 | 29 | ,000 | 1,00833 | ,8290 |

الملحق 49:

ANOVA

القيادة الاستراتيجية الجنس

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,018 | 1 | ,018 | ,203 | ,655 |
| Within Groups | 2,518 | 28 | ,090 | | |
| Total | 2,536 | 29 | | | |

الملحق 50:

ANOVA

القيادة الاستراتيجية السن

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | ,072 | 2 | ,036 | ,393 | ,679 |
| Within Groups | 2,465 | 27 | ,091 | | |
| Total | 2,536 | 29 | | | |

الملحق 51:

ANOVA

القيادة الاستراتيجية لمستوى التعليمي

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | ,437 | 4 | ,109 | 1,300 | ,297 |
| Within Groups | 2,100 | 25 | ,084 | | |
| Total | 2,536 | 29 | | | |

الملحق 52:

ANOVA

القيادة الاستراتيجية عدد سنوات العمل الاقدمية

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | ,415 | 2 | ,207 | 2,641 | ,090 |
| Within Groups | 2,121 | 27 | ,079 | | |
| Total | 2,536 | 29 | | | |

الفهم

رس

| الصفحة | المحتوى |
|--------|--|
| | الإهداء |
| | شكر و عرفان |
| | الملخص |
| | قائمة المحتويات |
| | قائمة الجداول |
| | قائمة الملاحق |
| | قائمة الرموز |
| | مقدمة |
| د-1 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة للقيادة الإستراتيجية والإبداع التنظيمي |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول : الإطار النظري للقيادة الاستراتيجية و الإبداع التنظيمي |
| 3 | تمهيد |
| 3 | المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الإستراتيجية |
| 3 | الفرع الأول : ماهية القيادة الإستراتيجية وأهميتها و أدوارها |
| 4-3 | أولاً : ماهية القيادة الإستراتيجية |
| 5 | ثانياً : أهمية القيادة الإستراتيجية |
| 6 | ثالثاً : ادوار القيادة الإستراتيجية |
| 7 | الفرع الثاني: أنماط و مهارات و ممارسات القيادة الإستراتيجية |
| 7 | أولاً : أنماط القيادة الإستراتيجية |
| 8 | ثانياً : أبعاد القيادة الاستراتيجية |
| 9 | ثالثاً : مهارات القيادة الإستراتيجية |
| 10 | الفرع الثالث: تحليل دور القيادة الإستراتيجية و عوامل نجاحها و فشلها |
| 11-10 | أولاً : تحليل دور القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال |
| 12 | ثانياً : عوامل نجاح القيادة الإستراتيجية |
| 13 | ثالثاً : عوامل فشل القيادة الإستراتيجية |
| 14 | المطلب الثاني: الأسس النظرية للإبداع التنظيمي |
| 14 | الفرع الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي و خصائصه و أهميته |
| 15 | أولاً: تعريف الإبداع والإبداع التنظيمي |
| 17 | ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي |
| 18 | ثالثاً: أهمية الإبداع التنظيمي |
| 19 | الفرع الثاني: عناصر وأنواع ومستويات الإبداع التنظيمي |
| 19 | أولاً: عناصر الإبداع التنظيمي |
| 20 | ثانياً: أنواع الإبداع التنظيمي |
| 22 | ثالثاً: مستويات الإبداع التنظيمي |
| 23 | الفرع الثالث: أساليب وإستراتيجيات ومعوقات الإبداع التنظيمي |

| | |
|-----------------|---|
| 23 | أولاً: أساليب الإبداع التنظيمي |
| 24 | ثانياً: إستراتيجيات الإبداع التنظيمي |
| 25 | ثالثاً: معوقات الإبداع التنظيمي |
| 26 | الفرع الرابع: العلاقة بين القيادة الإستراتيجية و الإبداع التنظيمي |
| المبحث الثاني : | الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة و المقارنة بينهما |
| المطلب الأول : | الدراسات السابقة التي عالجت جوانب من موضوع الدراسة |
| 28 | الفرع الأول : الدراسات السابقة المحلية |
| 28 | الفرع الثاني : الدراسات السابقة العربية |
| 31 | المطلب الثاني : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة |
| 34 | خلاصة الفصل |
| 35 | الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمساهمة القيادة الإستراتيجية في تحقيق الإبداع التنظيمي في مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت |
| 37 | تمهيد |
| | المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت و الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 38 | المطلب الأول : تقديم عام حول مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت |
| | الفرع الأول :لمحة حول مؤسسة ماما نونا لصناعة الحلويات و البسكويت |
| 38 | الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 40 | المطلب الثاني :الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 42 | الفرع الأول:طريقة الدراسة |
| 43 | أولاً : منهج الدراسة |
| | ثانياً : ثانياً : مجتمع الدراسة |
| | ثالثاً: تحليل المعلومات الشخصية للعاملين. |
| | الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة |
| 48 | أولاً : أداة الدراسة |
| 49 | ثانياً : صدق وثبات أداة الدراسة |
| 50 | ثالثاً : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة |
| | المبحث الثاني :عرض و مناقشة النتائج الميدانية حول مساهمة القيادة الإستراتيجية لتحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة |
| | المطلب الأول : تحليل وتفسير نتائج لمتغيرات الدراسة |
| | الفرع الأول : تحليل وتفسير إجابات العاملين حول القيادة الإستراتيجية |
| | الفرع الثاني: تحليل وتفسير إجابات العاملين حول الإبداع التنظيمي |
| | المطلب الثاني :اختبار الفرضيات |
| 62 | الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى |
| | الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية |
| 66 | الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة |

68

70

71

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

خلاصة الفصل

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

الفهرس