



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز -دراسة حالة-

(مؤسسة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية واطارات العجلات IRIS -سطيف-)

من إعداد الطالبين: - بوادي أيمن

- بشان إيهاب احمد نجيب

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أ- محاضر	فريد صغور
مشرفا	أ- محاضر	صلاح الدين بن أحسن
مناقشا	أ- محاضر	فاتح زعيتير

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

الإهداء

نهدي عملنا هذا:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى كل أصدقائنا وزملائنا في الدراسة وكل من نحبهم ولم يكتبهم قلمي.

إلى كل من علمنا حرفاً طيلة مشوارنا الدراسي.

إلى كل من شجعنا ولو بكلمة طيبة.

شكر وعرّفان

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين، سيدنا محمد المصطفى
الكريم، وعلى إله وصحبه اجمعين، وبعد:

نتقدم بجزيل الشكر للدكتور "بن أحسن احسن صلاح الدين" الذي أشرف على اخراج مذكرة الماستر
من خلال توجيهاته ونصائحه القيمة كذلك نشكر اللجنة المناقشة، كما واتوجه بالشكر إلى كل من اساتذة
قسم ادارة أعمال الذين لم يبخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم وتشجيعهم لإتمام هذه المذكرة، واتوجه بخالص
الشكر والتقدير لجميع من ساهم وساعد في اتمام هذه الدراسة بالشكل المطلوب من طلاب جامعة محمد
البشير الإبراهيمي.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإبداعية بأبعادها (الإبداع، المبادرة، حساسية القائد للمشكلات، التحفيز) على تحقيق الأداء المتميز للعاملين لدى مؤسسة الأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية واطارات العجلات IRIS -سطيف- ، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. ولأغراض البحث وجمع البيانات لجأ الطالبان إلى استخدام الاستبيان، حيث تم توزيع 40 نسخة، استرجع منها 38 نسخة كانت كلها صالحة للدراسة، كما تم استخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية ببعدي الإبداع والمبادرة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع، القيادة الإبداعية، الأداء، التميز، الأداء المتميز

Abstract: The aim of this study is to know the impact of the creative leadership with all its variables (creativity ,participation, the leader's sense for problems, motivation) in achieving the special performance of the IRIS PNEUMATIQUE employees. For this perpose, the analytical descriptive approach was relied upon, with the use of a questionnaire tool, through the distribution of 40 copies of the questionnaire of which 38 copies were retrieved for study, as the **SPSS** program was used to analyse the study data .the study reached a number of results, the most important are:

There is a statistically significant effect of creative leadership in the demensions of creativity and initiative.

Key word : Leadership, creativity, creative leadership, performance, excellence, outstanding performance.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرfan
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول: نظرة عامة عن القيادة الإبداعية
06	المطلب الأول: ماهية القيادة
11	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الابداع
13	المطلب الثالث: القيادة الإبداعية
17	المبحث الثاني: مدخل نظري للأداء المتميز
17	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز
19	المطلب الثاني: نظريات الأداء المتميز
20	المطلب الثالث: الأسباب الدافعة للأداء المتميز
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
23	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
23	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
26	خلاصة الفصل الاول
27	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
28	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
33	المطلب الثاني: الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية
33	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها
33	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
36	المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان
42	خلاصة الفصل الثاني
46	الخاتمة
48	قائمة المراجع
51	الملاحق
56	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص القيادة وخصائص القائد المبدع	17
02	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	34
03	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	34
04	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	35
05	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة	37
06	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور القيادة الإبداعية	38
07	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء المتميز	39
08	تحليل الانحدار لقياس أثر للإبداع على الأداء المتميز	40
09	تحليل الانحدار لقياس أثر المبادرة على الأداء المتميز	40
10	تحليل الانحدار لقياس أثر لحساسية القيادة للمشكلات على الأداء المتميز	41
11	تحليل الانحدار لقياس أثر للتحفيز على الأداء المتميز	42
12	نتائج تحليل الانحدار البسيط المتعدد بين القيادة الإبداعية والأداء المتميز	43

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	النموذج المقترح للدراسة	ج
02	تطور المورد البشري لمؤسسة إيريس طيلة الخمس سنوات الأخيرة	31
03	الهيكل التنظيمي لشركة اورل ساتيراكس	31
04	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	34
05	دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	35
06	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	36

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	51
02		
03		
04		
05		
06		

مقدمة

باعتبار القيادة عملية تأثير على الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم، واهتماماتهم في المسار الذي يضمن الأهداف المنشودة. فان كان للمؤسسة قائد مبدع مبتكر فانه بالضرورة يكون أدائها متميز وتكون متألفة بين مثيلاتها والعكس صحيح، فنجاح القائد المبدع يركز أساسا على صفاته وخصائصه الشخصية التي تحدد نوع المهارات القيادية الإبداعية التي يمارسها في التأثير على العاملين للوصول إلى أداء متميز، لذا في وقتنا الحالي أصبح التركيز على القيادة المبدعة أمرا ضروريا وأساسيا لتحقيق النجاح والاستمرارية والمنافسة. ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه لإبراز تأثير القيادة المبدعة في تحقيق الأداء المتميز قمنا بطرح الإشكالية.

✚ **إشكالية الدراسة:** على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ما تأثير القيادة المبدعة في تحقيق الأداء المتميز لدى مؤسسة IRIS ؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك تأثير للإبداع على الاداء المتميز لدى مؤسسة IRIS ؟

- هل هناك تأثير للمبادرة على الأداء المتميز لدى مؤسسة IRIS ؟

- هل هناك تأثير لحساسية القائد للمشكلات على الأداء المتميز لدى مؤسسة IRIS ؟

- هل هناك تأثير للتحفيز على الأداء المتميز لدى مؤسسة IRIS ؟

✚ **نموذج الدراسة:**

تتضمن هذه الدراسة متغيريين اساسيين، ولكل منهما بعض الابعاد:

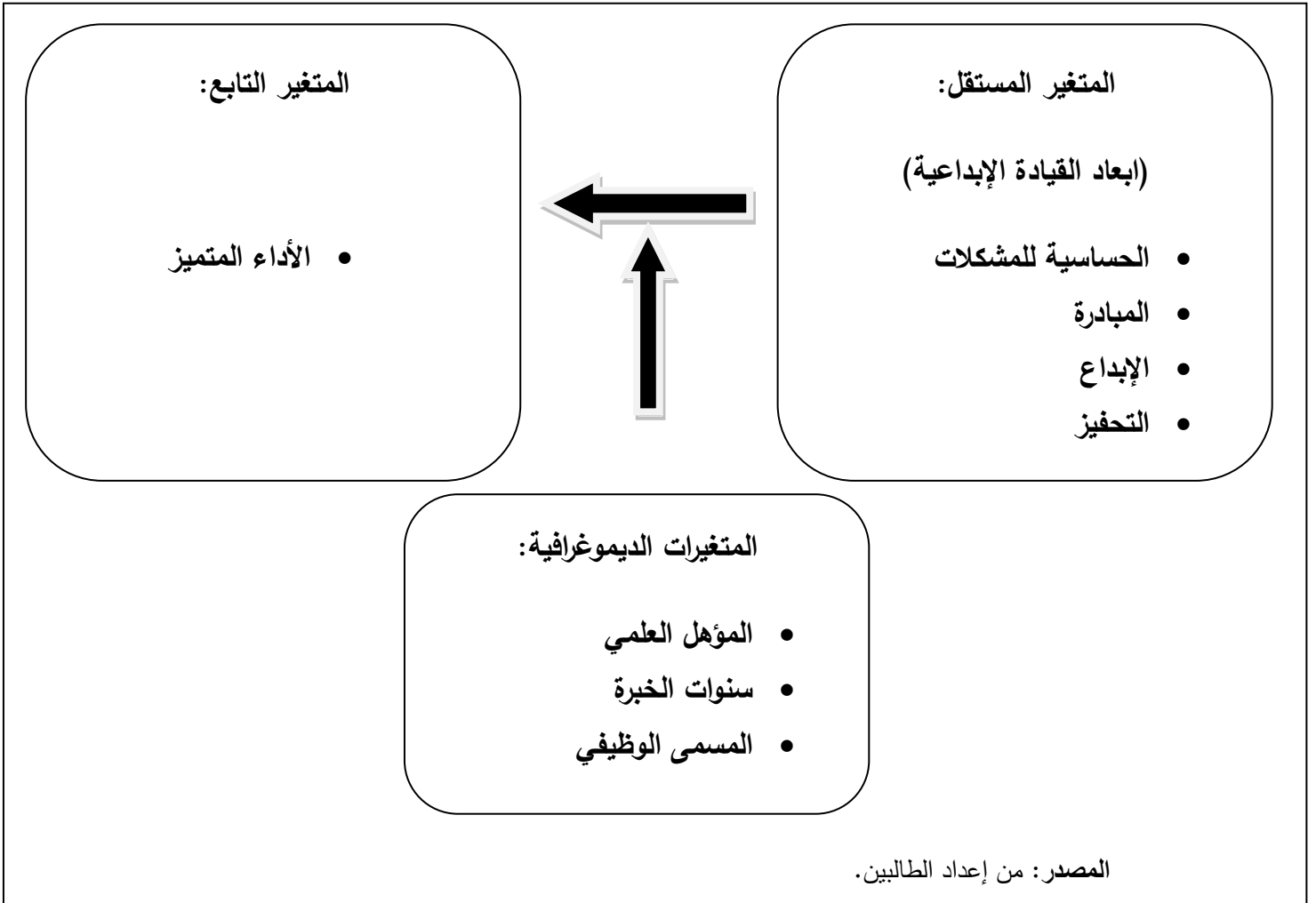
اولا: المتغير المستقل (القيادة الابداعية):

ستركز الدراسة على ابعاد القيادة الابداعية التالية:

- الابداع
- الحساسية للمشكلات
- المبادرة
- التحفيز

ثانيا: المتغير التابع: (الاداء المتميز):

الشكل رقم (01): المقترح الدراسة



➤ **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة سابقا ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة الإبداعية على الأداء المتميز"

ينبثق عن الفرضية الرئيسية للدراسة الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للإبداع على الأداء المتميز

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمبادرة على الأداء المتميز

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لحساسية القائد للمشكلات على الأداء المتميز

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتحفيز على الأداء المتميز

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية المذكرة في البحث عن تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة iris بهدف إبراز الأثر ودور القيادة المبدعة في تحقيق التميز في الأداء الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وخاصة الناشطة في نفس القطاع والذي يمكن أن نبرزه من خلال الجانبين التاليين:

• الجانب العلمي:

- أصبحت القيادة الإبداعية من أكثر المفاهيم شيوعاً في المؤسسات الحديثة، والتحدي الذي تواجهه المؤسسات يكمن في ضرورة بروز قادة مبدعين يتبنون المفاهيم الحديثة ويمتلكون المفاهيم القيادية التي تؤهلهم لقيادة منظماتهم وضمان بقائها واستمرارها وتحقيق تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

يعتبر الأداء من المواضيع التي شغلت اهتمام المسيرين والذي يشهد بحوثاً مستمرة نظراً لأهميته البالغة كما يعتبر مفتاحاً لتحقيق الأهداف بطريقة متميزة وفي الوقت نفسه بأقل تكلفة.

• الجانب العملي:

_ التعرف على أثر أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، التحفيز، المبادرة) على الأداء.

_ التعرف على واقع القيادة الإبداعية وأبعادها الفاعلة في المؤسسة محل الدراسة.

✚ أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على متغيرات الدراسة " القيادة الإبداعية والأداء المتميز " وتحديد مختلف جوانبها.
- معرفة العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء المتميز من خلال عدة أبعاد للأداء في مؤسسة.
- معرفة أثر القيادة الإبداعية في تحقيق التميز في الأداء في مؤسسة.

منهج الدراسة: في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في إدارة الأعمال، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة بحثية لجمع البيانات الأولية وتحليلها لغرض معالجة الفصل التطبيقي من خلال توزيع 40 نسخة من الاستبيان استرجع منها 38 نسخة صالحة للتحليل، حيث تم استخدام برنامج (spss) لتحليل بيانات الدراسة، تم استعمال أسلوب دراسة الحالة الذي تم الاعتماد فيه على أسلوب العينة العشوائية والتي تشمل القادة الإداريين والعاملين بغية تنويع آراء الباحثين وتجنب التحيز.

✚ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسة الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية وإطارات العجلات IRIS
- الحدود الزمنية عام 2023

– الحدود المكانية: مؤسسة الأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية واطارات العجلات IRIS سطيف

_الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة القادة الاداريين والعاملين في مؤسسة IRIS

_أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

✚ _ الرغبة الذاتية والميول الشخصي إلى معالجة ودراسة مواضيع القيادة الإدارية.

✚ _ يعتبر موضوع القيادة أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال التي هي تخصصنا.

✚ _ إبراز تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق التميز في الأداء وتحريك دافعية العاملين للمثابرة وارتفاع أدائهم.

✚ _ مستوى أداء يوضح مكانة المؤسسة ومراتبها مع باقي المؤسسات الأخرى، ففي وقتنا

الحالي المؤسسات تقاس بمدى تقديمها لمنتجات بجودة عالية وخدمات مرموقة وأفكار إبداعية

وهذا يرجع في الأساس إلى تميز أدائها الذي يرجع غرسها إلى القيادة المبدعة.

✚ **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن

الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى مباحث، المبحث الأول حول الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

وانماطها ونظرياتها وخصائصها، أما المبحث الثاني يتعلق بمفهوم الاداء المتميز ونظرياته والاسباب الدافعة له

وخصائصه، والمبحث الثالث خصص للدراسات السابقة أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية من

خلال إعطاء لمحة عن مؤسسة IRIS ثم حللنا نتائج الدراسة الميدانية من خلال توضيح تقسيمات العينة حسب

خصائص المبحوثين، ثم التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين حول ما جاء في فقرات الاستبيان وأخيرا اختبرنا

فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

مفاهيم عامة حول القيادة

الإبداعية والأداء المتميز

تمهيد:

جعل الانفتاح الذي شهدته مؤسسات اليوم كل العالم بمثابة سوق واحد، ونتيجة للتطورات السريعة فقد أصبح لا بد عليها التركيز على أهم مورد لديها وهو المورد البشري وجعله ك رأس مال لها وذلك من أجل مسايرة ما يحدث في ديناميكية البيئة وتغيراتها المفاجئة دون سابق إنذار من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب، أي الأداء الذي يميزها عن مثيلاتها من المؤسسات بحيث لا يمكنها الوصول إلى مستوى هذا الأداء إلا بوجود قيادة مبدعة قادرة على رسم وجهة المؤسسة نحو المراتب العليا وتنسيق الجهود لتوجيه العاملين، وذلك من أجل تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة التي تترجم في تميز أدائها و بلوغها إلى أهدافها وغاياتها.

سنقوم من خلال هذا الفصل بعرض متغيرا الدراسة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: نظرة عامة عن القيادة الإبداعية

المبحث الثاني: مدخل نظري للأداء المتميز

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: نظرة عامة عن القيادة الإبداعية

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، لهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة مبدعة قادرة على خلق حلول وأفكار وأراء جديدة تمكن المؤسسات من الاستمرار والنمو والتميز في أدائها بصفة عامة وأداء عمالها بصفة خاصة.

المطلب الأول: ماهية القيادة

يقال دائما أن المنظمة الناجحة خلف قيادة ناجحة، ولهذا يعد موضوع القيادة من أبرز الموضوعات وأهمها في مجال الإدارة، ولهذا سنستعرض في هذا المطلب ماهية القيادة، أنماط القيادة، نظريات القيادة.

أولاً: تعريف القائد والقيادة:

يجد الباحث صعوبة في التركيز على تعريف واحدا شامل للقيادة نظرا لكثرة من تطرقوا لتعريفها، ولذا نذكر بعض التعاريف للقيادة لغويا واصطلاحيا.

القائد: هو رجل مبدع ماهر في وضع الخطة والرؤية، وماهر في تنفيذ تلك الرؤى، متميز في إنكفاء روح الحماسة والتحفيز في موظفيه وزملائه، يتواصل مع الآخرين بشكل مبهر، مرن تجاه المشكلات ويستطيع التغلب عليها بسهولة ويسر ملحوظين، ويرى إن فريق العمل لديه أهم من أي شيئا آخر.¹

1. **القيادة لغة:** قاد: (يقود، قيادة) وهي تعني الوظيفة التي يقوم بها القائد من خلال

التحكم في مجموعة من الأفراد وتوجيههم نحو شيء معين.²

2. **المفهوم الاصطلاحي:** تعددت تعاريف القيادة بتعدد محاور الاهتمام بها من قبل

المختصين، ومن هذه التعاريف نذكر:³

_عرفها **DRUKER PETER** (استاذ أمريكي ومستشار في إدارة الأعمال ومؤلف ومنظر) أنها: "الارتقاء ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتقاء بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات".

¹يزن سمير صالح، اثر القيادة الابداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2019، ص32.

²مولخوى ابراهيم، رزلاوي طرايقة بارودي، "دور القيادة الإدارية في رفع اداء العاملين"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، 2019_2020، ص7.

³صالح وباني، قيس وباسمة. (2013)"القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد5، العدد4، ص113-159.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

_ يعرفها جيب Gibb في موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها: "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية".

_ تعريف آخر: "هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسيه، والقيادة هي تواصل مستمر ومتغير حسب الموقف وهي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية"¹.

_ تعرف أيضا القيادة بأنها "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام بحماس وإخلاص"².

_ تعريف إجرائي:

القيادة leadership: هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد. وهي في مجملها مسؤولية اتجاه المجموعة، كما يقول عمر بن عبد العزيز: "إلا إني لست بخيركم، ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملا".

ثانيا: أنماط القيادة

أكثر التقسيمات شيوعا يقسم القادة بناء على أسلوب القائد طريقته في التأثير، ويحصر هذا التقسيم الأنماط القيادية في ثلاثة أنواع من القيادة هي: النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر.

1. النمط الأوتوقراطي (الفردية) هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المؤسسة دون استشارة أعضاء المؤسسة. ويستند هذا النمط إلى فرضية إن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مبار من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلطوية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب، فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الانتاج ويهمل العلاقات الانسانية.

_ تعرف كذلك على انها القيادة التي تتسم بانفراد القائد الاداري بمباشرة السلطة اي مزاولتها دون مشاركة من جانبه للعاملين معه او التابعين له.³

¹ عثمان ليلي، سراي الصالح، بعله طاهر، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد5، مارس2018، ص21.
² محمد إسماعيل بالال، السلوك التنظيمي بين النظرية والي، دار الجامعة الجديدة الافريقية، مصر، 2005، ص225.
³ نور الهدى بن الدين، اثر القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد04، عدد2018، ص01، ص25.

2. نمط القيادة الديمقراطي(المشارك): اخذت المجتمعات التقليدية بالنظام الديمقراطي الذي يقوم عندهم على ما يسمى بالمكانة القانونية، والمقصود بها إن واجبات الرئيس والتزاماته نحو تابعيه، والزوج نحو زوجته، والاب نحو ابنه، لا تمارس بطريقة تعسفية استبدادية، او من جانب واحد فقط، لكنها تجرى طبقا لقواعد محددة، قائمة على التشارك. ويرى اوين ان نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الاكبر تفضيلا لدى المرؤوسين، وان هذا النمط هو الاكثر فعالية في تحقيق الاهداف للمؤسسة. ويقوم هذا النمط من القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.¹

_ القائد الديمقراطي هو الذي يفوض كثيرا من سلطاته الى مرؤوسيه، ويعتمد على اشراك المرؤوسين في بعض الاعمال القيادية، كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.²

3. القيادة الحرة او الفوضوية: ويطلق عليها ايضا القيادة الترسلية، والمتساهلة، وفي ظل هذا الاسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وانما يمثل رمزا للمؤسسة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد اهدافهم واتخاذ القرارات بأعمالهم. ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد او رئيس القسم مع نشاطات اكااديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون افقية.

_ نوع من السلوك القيادي يترك الحرية المطلقة للعاملين في تحديد اهدافهم وفي اتخاذ القرارات بشأنها دون تدخل من القائد، لذلك فتأثيره على سلوك الافراد محدود.

ثالثا: نظريات القيادة الإدارية.

لقد شغلت ظاهرة القيادة العنصر البشري منذ قديم الزمان وكان طبيعيا إن تصدر بسببها اراء كثيرة وان يقدم حولها بحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وابعادها ومقوماتها، وقد اسفرت هذه البحوث عن نتائج مختلفة وحقائق عن ظاهرة القيادة، نستعرض بعض النظريات الاساسية التي اهتمت بالقيادة ووضحت اهم المعلومات عن القيادة.

1. نظرية السمات:

ترتكز هذه النظرية في تحليلها العلمي على القائد نفسه، فتتعلق من السؤال الرئيسي التالي: ما هي الصفات او السمات التي تجعل من القائد قائدا؟

¹ كيرد عمار، القيادة الإدارية واثرها على الاداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، ص 87.

² نور الهدى بن الدين، مرجع سابق، ص 25

وقد ارتبطت هذه النظرية ارتباطا وثيقا بما يسمى بنظرية الرجل العظيم Great The Theory Man، بحيث استندت على فكرة إن هناك بعض الافراد يصبحون قادة لأنهم ولدو مزودين بمجموعة من الصفات الفطرية التي تؤهلهم بان يحتلوا هذه المرتبة، اي انها تؤمن بفكرة إن " القائد يولد ولا يصنع "

وتعتبر نظرية سمات الشخصية من اول النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، وقد كان الاهتمام يتركز حول محاولة البحث عنها وتحديد تلك الصفات الجسمانية والعقلية والسمات الشخصية المميزة الموروثة التي يتمتع بها القادة التي تتمثل في (الذكاء، النضج الاجتماعي، دافع الانجاز، العلاقات الانسانية).

الا ان هذه النظرية لم تستمر طويلا لعدة اسباب:

- ظهور تأثير المدرسة السلوكية في علم النفس والتي كانت تنادي بان سمات الشخصية لا تولد مع الفرد فالجزء الاكبر منها يكتسب من تجارب الفرد في الحياة ومن تفاعله مع حركة البيئة وخصائصها.
- وجود سمات للشخصية القيادية توصلت اليها دراسات هذه النظرية في غير القادة وعدم وجود كل من سمات هذه الشخصية في كل القادة.
- لم تتجح هذه النظرية في تحديد القدر من كل سمة من سمات الشخصية القيادية التي يجب إن تتوافر في القائد فشل هذه النظرية ودراساتها في تحديد على الاقل سمة واحدة يمكن استخدامها كأساس للتمييز بين القادة وغير القادة.

الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

إن هذه النظرية قد لاقت استحسان العديد من الباحثين، إلا إن ذلك لم يحميها من سهام الانتقادات التي نالت منها ،و من أهم الانتقادات التي تم توجيهها إلى هذه النظرية :

- إهمالها لدور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت العديد من الدراسات إن نجاح القائد في مهامه مرهون بمساعدة المرؤوسين وتعاونهم معه.
- لم يحددوا الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، فقد أثبتت الدراسات النفسية انه من النادر جدا إيجاد تشابه في كل الجوانب بين قائدين أو أكثر.¹

2. نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على اقتراض إن القائد شخص موهوب يتمتع بقدرات بحيث انها طبيعية فيه وليست مكتسبة وهذا الفرد متميز عن بقية المجموعة.

¹مولخوى ابراهيم، مرجع سابق ،ص14

وبالتالي فإن هذه الصفات تمكنه من التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الاهداف وترى هذه النظرية إن القادة مولودون وليسوا مصنوعين وتعتمد على عاملين اساسيين هما:
أ. الموقف: تتجلى قدراتهم القيادية في مواقف معينة ويرب مثالا بالقائد تشرشل باعتباره قائد بالفطرة تجلت قدراته القيادية خلال الحرب العالمية الثانية، بعد ذلك أصبح عاديا ولم يتم انتخابه في مجلس النواب الانجليزي اي إن مهاراته لم تكن مطلقة انما تجلت في فترة الحرب.

ب. الشخصية: ويقصد بها الجوانب الطبيعية غير المكتسبة ويرى الكثير من الباحثين في مجال الادارة مبدا القيادة الموروثة او الفطرية محدودة الفعالية.¹

3. النظرية الموقفية:

تأخذ مقارنة نظريات القيادة الموقفية في الحسبان عوامل اخرى , تسميها بالموقف القيادي, هذا الموقف الذي تصنعه كل من مهام العمل و أفراد الفريق , ووضعية القائد ضمن جماعة العمل و بالتالي , فإن القائد يتصرف طبقا لموقف الذي يكون فيه , و الذي يغير بتغير عناصر الموقف (الظروف) .

أشهر نظريات القيادة الموقفية:

أولا: نظرية فيدلر الاهتمام بالأتباع 1978: الذي يرى إن القيادة الفعالة هي محصلة تضافر سمات القائد، مع خصائص الموقف الذي يوجد فيه القائد فيدلر يركز على:

- علاقة القائد بالأتباع.
- طبيعة وبنية العمل الذي يتم القيام به، اي هل اهداف العمل وادوار الاتباع محددة؟
- سلطة القائد: بمعنى هل القائد في موقف قوة او ضعف؟
- القائد محبوب وموثوق به من قبل الجماعة.
- سلطته قائمة (قدرته على الجزاء و العقاب , وله دعم تنظيمي) .

إن النظرية الموقفية لـ " فيدلر " التي تمثل احسن تمثيل لنظريات القيادة الموقفية تمتاز بالمرونة , طبقا للمواقف المختلفة التي يكون فيها القائد . وهي الى حد كبير تحاكي ما يجري في الحياة الواقعية. غير إن حقيقة المواقف القيادية اكثر تعقيدا مما جاء به تصور " فيدلر " كما " تشارلز هاندي " الذي ختم النقاش بما اسماه بالمقارنة الانسب , لأنه في اي موقف يواجهه القائد , هناك اربعة عوامل مؤثرة يجب أخذها في الاعتبار :

القائد: خصائصه الشخصية و اسلوبه المفضل على ضوء الظروف التي يكونون فيها .

العمل: اهدافه و التقنيات المستعملة لانجازه .

¹ أحمد محمد ادمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الاداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص12.

المحيط: الوضع التنظيمي للقائد , جماعته و اهمية المهام الموكلة اليهم .

لذلك فان انسب مقارنة هي تلك التي تؤكد على تأكد ما يسمى بالأسلوب القيادي الصحيح , وهي التي ترى إن فعالية القائد تحقق حينما تتجانس متطلبات القائد و الاتباع و العمل و المحيط مع بعضها البعض .¹

4. النظرية التفاعلية:

يرى انصار هذه النظرية انها عملية تفاعل بين الخص والموقف وهي تستدعي الابتكار والابداع بين المهارات الانسانية والتي تكون قادرة على التفاعل ومع هذا الموقف تصبح القيادة وظيفة تساعد الجماعة على تحقيق اهدافها من خلال الاستفادة من مواقف معينة وحشد اكبر قدرا ممكن من المساعدة من العمال والمرؤوسين لحل المشاكل التنظيمية معا سواء تلك المتعلقة بالإنتاج او النمط التنظيمي ويرى اصحاب هذه النظرية إن القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من تفاعل عوامل متعددة من اهمها شخصية القائد وما يميزه من سمات وراثية او مكتسبة او تلك التي تميز القائد من اتجاهات وقيم ومعتقدات الجماعة .

فالقيادة هي نتاج تفاعل كل من شخصية القائد والتابعين والجماعة والموقف الاجتماعي الذي يتم فيه التفاعل.²

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الإبداع

اذا كان النصف الاول من القرن العشرين قد اكد على الذكاء كمقياس لاستبطان الفرد، فان النصف الثاني ركز على الابداع بسبب كل القدرات البشرية، حيث تعمل المؤسسات في ظل التحديات التي تواجهها للعثور على طرق مثالية لمواجهة تحدياتها وتطوير حلول وأفكار جديدة، بفضل امكاناتها الابداعية. إن الابداع يقود الى الريادة، لكنه ليس بالأمر السهل، لذلك فهو يتخذ اجراءات تميز المبدعين وتشجعهم على تحقيق هدفهم، وفي هذا المطلب سنتطرق لمعرفة بع جوانب الابداع من تعريف وخصائص ومستويات للإبداع.

أولاً: تعريف الإبداع:

لقد تعددت التعاريف التي اوردها الباحثون حول معنى الابداع وقد تطرقنا الى ذكر اهمها كما يلي:

- يعرف Kotler الإبداع بانه: "يشير الى اي منتج او فكرة يتم ادراكها وفهمها من اي شخص على انها جديدة"¹

¹ ايناس ضياء مهدي، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية، العراق، اصدار خاص العدد2، أيلول 218، ص101.

² حدة بسكر، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك -مدينة المسيلة-، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2018/2019، ص48

- ويعرفه Hage 1999 على انه: "الممارسة للعملية التي ينبثق عنها فكرة، سلوك، منتج او خدمة او اي ممارسة ادارية جديدة، بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة المؤسسة".¹
- كذلك عرف الابداع بانه العملية الخاصة بتوليد منتج فريد وجديد بأحداث تحول من منتج قائم، هذا المنتج يجب إن يكون فريدا بالنسبة للمبدع، كما يجب إن يحقق القيمة والفائدة والهدف الذي وضعه المبدع.²
- يعرف البنا الابداع على انه: انتاج افكار وقرارات وسلوكيات غير شائعة وليست اعتيادية، واحداث استجابات تتصف بالأصالة.

الابداع والابتكار:

كثير من الناس يعتبرون الابداع والابتكار مترادفين، بينما يعتبرهم الاخرون مترابطين، لكنهم مختلفون ومع ذلك فهي تستند الى علاقة متبادلة: الابداع حل ابداعي لمشكلة او فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التطبيق المناسب لذلك الحل، لذا يرتبط الابداع بالفكرة الجديدة بينما الابتكار هو الجزء الملموس (التطبيق) من التنفيذ او تحويل الفكرة الى منتج، بمعنى اخر الابتكار هو نتاج الابداع.³

ثانيا: خصائص الإبداع:

- يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص تميزه عن باقي الأنشطة، من أبرزها:
- الابداع التنظيمي يعني التمايز وهو الاتيان بما هو مختلف عن الاخرين.
 - الابداع هو التوليفة الجديدة، وهو إن يكون بمثابة وضع اشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال او نقلها الى مجال اخر لم تستخدم فيه من قبل.
 - الابداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الادارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الابداع.

خصائص أخرى للإبداع نذكر:

- يعتبر الابداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والاقسام في المؤسسة.
- هيكل الابداع يمكن إن يوصف بانه مبدأ رسمي وغير رسمي، فالتفاعل غير الرسمي بين الافراد يؤدي الى الريادة في عملهم.
- يلعب رواد الادارة العليا دورا حاسما في تقاسم الافكار التي تؤدي الى الابداع.

¹ سارة زرقوط، سامي بسة، القيادة الابداعية للتمكين ودورها في تحقيق الابداع، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 2021، 02.

² سيف، عبد الرحمان احمد، 2018، وظائف القائد الناجح، الطبعة الثانية، عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.

³ Seddik zakarya, bendjima omar, leadreship créatif et ses effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises, el-manhel économique, vol04, num03, déc2021.

- الموظفين الذين يتمتعون بالسلطة والحكم الذاتي يتمتعون بدرجة أكبر من التحكم في عملهم، و بالتالي يشعرون بالراحة في دورهم بأن يكونوا مبتكرين في بيئة العمل الخاصة بهم.

ثالثاً: مستويات الابداع:

يظهر الابداع في العديد من المستويات و منها: ¹

1. الإبداع على المستوى الفردي : ويعني به الابداع الذي يتم التوصل اليه بواسطة الافراد. ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع حسن الاستطلاع، الثقة بالنفس، المثابرة، الاستقلالية في الحكم، الزكاة، الطموح، القدرة على التحليل.

2. الإبداع على مستوى الجماعات : هو الذي يتم التوصل اليه من خلال الجماعة وابداع الجماعة اكبر من المجموع الفردي، ففي ابداع الجماعة تتوسع القدرات والمهارات وقد توصلت الدراسات الى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة :

_ ان الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة احادية الجنس.

_ الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً او حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة والاقبل تماسكاً.

_ الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين افرادها انسجام ²

3. الإبداع على مستوى المؤسسات: هو عبارة عن مجموع الجهود الفردية و الجماعية لجميع أعضاء المؤسسة في مجال التطوير والإبداع التنظيمي , و بالتالي يمكن أن نطلق صفة المؤسسات المبدعة على المؤسسات التي يكون فيها أعضاء المؤسسة كأفراد و جماعات من الأشخاص المميزين في عملية الإبداع , وتتميز هذه المؤسسات ببعض الخصائص الإدارية والهيكلية التي تختلف عن مثيلاتها من المؤسسات, كالبساطة في الهيكل التنظيمي, واستخدام الأسلوب الديمقراطي في الإدارة, و الالتزام القيمي بأخلاقيات العمل الإداري , و الميل نحو التجربة و دراسة حاجات المستهلكين . فهناك مؤسسات متميزة في مستوى أدائها و عملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجياً و مثالياً للمؤسسات الأخرى , و حتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي و جماعي ².

المطلب الثالث: القيادة الإبداعية

تعتبر القيادة من اهم العناصر الادارية الهامة وتعتبر القيادة المبدعة من اهم المواضيع الهامة في جانب الاعمال اذ تعتبر الركيزة الاساسية في نجاح او فشل أي منظمة وعليه فان القائد المبدع الذي يمتلك

¹نعساني، عبد المحسن، 2008 " اختبار اثر ابعاد القيادة التحويلية في الابداع الإداري-دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 1، ص 67-87.

²احمد محمد ادمو، مرجع سابق، ص 19.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

المهارات وافكار ابداعية يعد عنصر هام واس مال حقيقي في نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها وفي هذا المطلب سنعرض مفهوم القيادة الابداعية وابعادها وخصائصها.

أولاً : تعريف القيادة الإبداعية :

تعرف القيادة الإبداعية على أنها قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الأهداف المحددة. ويرى بعض الباحثين على أنها: تلك القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وكذا رؤية المشكلة بطريقة مختلفة والتي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم فهي تسعى إلى البحث عن مصادر وموارد جديدة لاستثمارها إلى جانب الموارد البشرية الموجودة لتعظم الثروة والتحسين المستمر في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة.

وهناك من يرى القيادة الإبداعية: على أنها المبادرة التي يبديها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل وكل النواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي.

و عليه و من خلال التعاريف التي تم عرضها يتبين أن القيادة الإبداعية تتمثل في إبداع القائد من حيث: أسلوب التأثير في الآخرين و توليد الأفكار الجديدة و في النظر إلى حل مشاكل العمل بتقنيات تتناسب و متطلبات العصر، و ذلك بغرض إحداث نوع من التغيير و التجديد في بيئة العمل¹.

ثانياً : أبعاد القيادة الإبداعية²:

للقيادة ابعاد مختلفة نذكر منها:

1. الحساسية للمشكلات : و هذه السمة تعتبر أهم السمات الإبداعية للقائد، وهي القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل سريع و سرعة الإحساس بها و استشعار و أسبابها. و يعتبر الإحساس بالمشكلة اهم عنصر من عناصر التفكير الابداعي ، لأنه يعني رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة ، و تحديدها تحديدا دقيقا ، و التعرف على حجمها و جوانبها و أبعادها و آثارها، و الوعي بالأخطاء و نواحي القصور فيها ، و اهم ما في الامر هنا الواقعية و رؤية الحقائق كما هي ، و اكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق ، لان التشعب بالمشكلة او الموضوع الذي يه اشخص هو الذي يوحى بالإبداع ، وكلما اجهد شخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل الى افكار جديدة .

2. المثابرة : تعني المثابرة قوة العزيمة و الاصرار على الانجاز و تحمل المسؤولية، و الزيادة في النضج الانفعالي، و الاستمرار في العمل للوصول الى حلول مبتكرة و جديدة للمشكلات، و الميل للأعمال التي فيها تحد وصبر. و هي احد اهم سمات الشخصية المبدعة القادرة على تحقيق الانجاز و تحمل المسؤوليات و

¹دزاير هريو، القيادة الابداعية ودورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة،مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية،المجلد08،العدد2022،01،ص978،977.

²يزن سمير صالح، مرجع سابق، ص41،40،39.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

التحكم في الانفعالات و الاستمرار في العمل للوصول الى الحلول المفيدة و الناجحة بعيدا عن التصلب العقلي, فالفرد المبدع يكون محب لروح المخاطرة و مستقل و مثابر و عالي الدافعية و منفتح على الآراء الجديدة و قادر على التسامح. وهو يبذل ويعدل افكاره حتى يتحقق الاهداف بصورة ابداعية. ووضحت مفهوم المثابرة بقولها:

يرى الفرد يتمتع بدرجة عالية من المثابرة انه فرد كفاء قادر على التحكم فيما يحدث له , كما انه يشعر بنجاحه في تحقيق ما يرغب من خلال العمل الذي يقوم به .

3. المبادرة : هي القدرة على الابداع و الابتكار و التصرف الواعي و السريع في مختلف المواقف , وهي سمة من السمات الابداعية ومبدأ اداري هام , و تظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين و يشجعهم على المبادرات , و القائد المبدع يشجع على روح المبادرة , بالتصرف , و تظهر مبادرته في اتخاذ القرارات لأحداث التغييرات الهامة , كما يتصرف بالشجاعة و حسن التصرف و السرعة في انجاز العمل و القدرة على التوقع , وكذلك يتمتع بالقدرة الادراكية في فهم حاجات الاخرين و سرعة اتخاذ القرارات دون تردد .

و تتمثل ايضا المبادرة التي يبديها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي او التقليدي في التفكير , ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل و النواقص و العناصر المفقودة , فيتم التوجه نحو التفكير الابداعي .

وذكر السلمي إن الافراد الذين يمتلكون الشخصيات المبادرة يحققون مستوى اداء عالي، وتعتمد عليهم المؤسسات في احداث التغيير لقدرتهم على دفع الاخرين للتغيير، وهم الذين يحولون الاستراتيجيات الجديدة للإدارة العليا الى واقع ملموس.

4. الإبداع : هو انشاء او ابتكار شيء جديد لم يكن موجود من قبل, سواء أكان منتجا صناعيا او تجاريا, او كان عملية او طريقة جديدة, او فكرة تصور مبتكر, و يشترط فيه الجدية و الاصاله و المنفعة. و الابداع هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد او الجماعة او المؤسسة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر او عمل جديد , وعادة ما يتم تحويل لأفكار المتولدة ووضعها في تطبيقات نافعة تشير الى حالة من التغيير و التحسين . و يختلف الابداع عن الابتكار، اذ إن الابداع هو التوصل الى حل خلاق لمشكلة ما او التوصل الى فكرة جديدة , اما الابتكار فهو التطبيق الخلاق و الملائم لها.

و ترى **بشاوي** إن الابداع هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الانسان بما هو متوافر لديه من قدرات عقلية و فكرية , وما يحيط به من مؤشرات بينية ملائمة في إن يتوصل الى فكرة او سلوب او نظرية جديدة بحيث يحقق النفع للمجتمع او المؤسسة التي يعمل فيها .

ويتضح من هذا الغرض إن الابداع هو افكار حديثة ومفيدة تبدأ من اذهان الافراد ثم يبدأ العمل على تطبيق هذه الافكار، بحيث يوضع لها بصمة تميزها عن باقي الاعمال وصولا الى غاية مطلوبة. كما إن الابداع التنظيمي يتأثر بثقافة المؤسسة حيث إن كل نوع من الثقافات له تأثيره على ابداع الموظف.

5. تشجيع المبدعين و المبتكرين، و توفير المناخ الملائم لهم لتقديم افكار جديدة.

6. المعرفة: ويقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة، وكذلك الإلمام بتفاصيل العمل.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

7. الرؤية الواضحة: فالقائد المبدع لديه رؤية واضحة بالأهداف و الاستراتيجيات و المتغيرات التي تواجه المؤسسة , و كذلك له نظرة استشرافية للمستقبل .
8. الافق الواسع والنظرة الشاملة للأمور .
9. سعي القائد الدائم لاكتشاف المواهب والأفراد المبتكرين الجديدة.
10. الرغبة في اتقان العمل.
11. شعور القائد بالارتياح لما يعرض عليه من افكار حتى ولو كانت غير مكتملة.
12. التطلع الى الامام دائما مما يزيد الدافعية للعمل.

ثالثا: خصائص القيادة الإبداعية:

- يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية و عقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم , فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم الى النجاح و التميز. ومن اهم هذه الخصائص:¹
- _ الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
 - _ الثقة في قدرة غيره على الانجاز وتحمل المسؤولية.
 - _ احترام اختيار الغير.
 - _ الاكتفاء نحو العلم واستخدام الثقافة.
 - _ تقدير انجاز الاخرين.
- كذلك نجد السمات التالية للقادة المبدعين من أهمها:
- انهم لا يقبلون جميع الآراء والأنماط السلوكية السائدة.
 - يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير.
 - يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح افكار جديدة غير معروفة.
- ومما سبق نجد إن هذه السمات هي التي تميز القائد المبدع التي تمكنه من التطور والابداع والابتكار وبأن غياب بعض هذه السمات لا تدل على عدم قدرته القيادية الإبداعية والجدول الموالي يلخص النقاط الأساسية لخصائص القيادة الإبداعية:

جدول (01): خصائص القيادة وخصائص القائد المبدع

القائد المبدع	خصائص القيادة
يتعامل مع مجموعات العمل والموظفين	التعلم

¹الغامدي، فهد. (2012) "درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة" مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة القرى.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

الاستماع	يستمع جيدا لجميع الافكار
التفاعل مع العاملين	يعمل بأسلوب مختلف وأفضل
التفاعل مع الموردين	يطلب المشاركة في وضع الحلول الابداعية
السلوك	شخص نشط ومتحمس وابداعي
التغذية العكسية	يكافئ النجاح ويتقهم مراحل الفشل ويشجع إجراءات تحفيز العاملين على تنمية قدراتهم الابداعية.

المبحث الثاني: مدخل نظري للأداء المتميز

ان العصر الراهن يتميز بتغيرات متسارعة في بيئة الاعمال، لذلك تسعى المؤسسات الى اثبات جدارتها في هذه البيئة المتغيرة والمشحونة بالتنافس من اجل تحقيق التميز، لأنه أصبح رهانا اساسيا لتتمكن من الاستمرارية، ومن اجل ذلك تحرص المؤسسات الساعية للتميز في الاداء الى ترجمة رؤيتها ورسالتها وغاياتها الاستراتيجية، لتنتقل نحو التميز في الاداء بكل ما اوتيت من امكانيات ومقومات بشرية ومالية وتكنولوجية، لان المؤسسات وجدت نفسها مطالبة بتحقيق الاداء المتميز وليس الاداء فقط.

المطلب الاول: ماهية الاداء المتميز.

يعد مفهوم الاداء عموما والاداء المتميز خصوصا، من المفاهيم الفكرية المعاصرة التي حظيت بمستوى كبير من الاهتمام من قبل الباحثين، لذا اختلفت الدراسات وتعددت لتحديد تعريف الاداء المتميز كونه يتصف بالديناميكية، نظرا لتغير وتطور ظروف ومواقف المؤسسات بسبب تغير ظروفها البيئية الداخلية والخارجية لهذا سوف نتطرق في هذا المطلب الى تعريف الاداء، التميز، ثم الاداء المتميز.

أولاً: تعريف الاداء

اختلفت التعاريف العديدة المقدمة للأداء في نصوصها الى إن الاداء بالغ الاهمية للمؤسسة ونذكر منها: يقصد بمفهوم الاداء المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها باعتباره اداة ربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها.¹

وعرفه البغدادي والعبادي: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق اهدافها".²

¹ ديفل فلة، بهلول وفاء، مرجع سابق، ص20.

² علاء فرحان طالب الدعي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 2، العدد 29، 2013 ص1.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

كما يعرف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها.¹

ويتضح مما سبق، تعدد تعريف الاداء ذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت نظرية او ميدانية، وبالتالي يمكن إن نقول ان الاداء "هو الطريقة التي تنجز بها الاعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة".

ثانيا: تعريف التميز

يقصد بالتميز انه نمط فكري إداري وسلوك فعلي لكل منظمة تقدم خدمة او تصنع سلعة، حكومية او غير حكومية.

وعرفه " hagg " بأنه قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل استراتيجي بالتفوق في أدائها و حل مشكلاتها و تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن بقية المؤسسات.²

ثالثا: تعريف الأداء المتميز.

يعرف علي السلمي تميز الاداء على انه ينطوي على بعدين:

البعد الاول: إن غاية الادارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التميز، بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقه تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

البعد الثاني: ان كل ما يصدر عن الادارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات، يجب إن يتسم بالتميز، اي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ او الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الاعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا و تاما من اول مرة.

كذلك يعرف بانه " قدرة الفرد على انجاز نتائج غير مسبوقه يتفوق بها على نفسه وعلى الاخرين، فهو درجة عالية من الجودة."

هو " السلوك الذي يتجاوز متوسط الاداء الاعتيادي كما انه يمثل حلقة من سلسلة الاداء المتفوق"³

تعددت تعاريف الاداء المتميز ومن خلال هذا يمكن إن نعرف الاداء المتميز:

"مجموعة السلوكيات والقدرات الاستثنائية والمهارات الفكرية التي يتمتع بها الافراد العاملين بالمؤسسة بحيث تمكنهم من تقديم افكار ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز وتساهم في تحقيق الاهداف التي تسعى لها المؤسسة".

¹ عثمان ليلي، سراي الصالح، بعلة طاهر، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالاداء المتميز، اقتصاديات الاعمال التجارة، العدد5، مارس2018، ص24.

2 DeWaal ,The Characteristics of a High Performance Organization" Published in Business Strategy Series, volume8, number 3, 2007 , P04

³ اسيل علي مزهر، اثر الابداع في تحقيق الاداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الاداري، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القدس، ص124.

المطلب الثاني: نظريات الاداء المتميز.

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الانتاجية قد وجه انتباه الدارسين والباحثين الى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الاداء والافراد والجماعات والتنظيم. وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الادارة التي تفسر الاداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الادارة وتحلل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الاداء عند العاملين وان اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

نظرية التقسيم الاداري:

هنري فايول **H.Fayol** صاحب **نظرية التقسيم الاداري** فتركيزه محور حول ابراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل، المقسم الى ادارات واقسام تهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الانتاجية و خفض التكاليف و ابراز هيكل التسلسل الاداري، حيث تتدفق السلطة من اعلى الى اسفل نتيجة عملية التفويض، وقام بتقسيم الأنشطة الإدارية الى خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة كما وضع اربعة عشر مبدا من مبادئ الادارة التي توصل اليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا انها تضمن حسن اداء المدير.¹

نظرية الادارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور **F.Taylor** من ابرز ممثلي نظرية الادارة العلمية وقد لاحظ ان العمال ينتجون انتاجا يقل عن طاقتهم الانتاجية، كما وجد انه ليس هناك علاقة واضحة و ثابتة بين الاجور و الانتاج. و قد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل و طرق رفع الانتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل انتاج العامل، وهذا المعيار العلمي مبني على اساس دراسة الوقت و الحركة، كما اوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على انسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الانتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل اي موارد متاحة في المؤسسة من الات واموال ومواد خام، و اكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من اجل رفع الانتاجية.²

النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية الى عالم الاجتماع الالمانى ماكس ويبر (**Max weber**) حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من اهم الدراسات التي اسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات واساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الاساسية التي توضح لماذا يطيع الافراد الاوامر التي تصدر اليهم؟ ولماذا يقوم الافراد العاملين بأداء الاعمال وفقا للتعليمات التي تتساب اليهم وقام فيبر بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي تمكن القائد من إن يدفع الافراد العاملين الذين يعملوا معه الى طاعته فيما يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتساب

¹ يوسف زدام، اسماء زينة، متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، العدد 10، جانفي 2017، ص 256.

² احمد الكردى، ادارة الاداء الفعال بمنظمات الاعمال، ص 3.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الافراد العاملين طواعية واختيار تنفيذها، ووضح كذلك اسلوب اكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاثة اقسام هي:

(السلطة البطولية - السلطة التقليدية - السلطة القانونية الرشيدة)

هذا ونجد إن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الانتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الافراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع اهمال الجانب الانساني الذي اثبتت النظريات الحديثة اهميته بالنسبة لمفهوم الانتاجية و تحسين الاداء.¹

نظرية العلاقات الانسانية:

اهتمت نظرية العلاقات الانسانية لالتون مايو (Elton Mayo) بالجوانب الانسانية والاجتماعية في المؤسسة، مستهدفة الانتاجية، ومتواصلة الى إن نقص الانتاج يعزى الى عدم الاهتمام النفسي والاجتماعي وطأة الضغوط الرئاسية وقيود العمل، واللاحصرية فيما تعلق بتأثير الحافز الاقتصادي، بل يتعداه الى علاقاته بزملائه في العمل، وبمشاكله الشخصية ولتجنب كل تلك المشاكل حسب هذه النظرية يجب اللجوء لأسلوب القيادة الديمقراطية والتأكيد على اهمية المشاركة في الادارة و اثرها في حفز المرؤوسين و على الاداء الجيد.

نظرية التوقع:

وترى نظرية التوقع التي وضع اسسها فيكتور فروم (vector vroom) إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها، وشعوره بإمكانية الوصول الى هذه الفوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه، وتعتبر قوة الجذب عند فروم المنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي ينتجها له مستوى الاداء، اما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية: **الدافع للأداء = منفعة الاداء * احتمال تحقق العوائد.**²

المطلب الثالث: الاسباب الدافعة للأداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغيرا في المفاهيم الإدارية، ولجات معظم المؤسسات الى تبني فكر اداري مستجيب للقوى الداعمة للتميز، التي يمكن ابرازها في:

التغير السريع والثابت: شهدت المؤسسات منذ النصف الثاني من القرن العشرين تغيرات اثرت بشكل مباشر على فلسفتها وادائها، اهمها تجليات النظام العالمي الجديد واختزال الحدود وبروز انتماءات عابرة للحدود (الاتحاد الأوربي)، فعقب الحرب العالمية الثانية سعت الدول الى اعادة بناء اقتصادها عن طريق تنمية الصناعات الوطنية بما يحقق النمو الاقتصادي خلال فترات قصيرة، حيث كانت الفلسفة الاساسية لهذا النظام هو التخطيط المركزي وحماية الاسواق، التي مثلت ميزة تنافسية هامة من الدول والمؤسسات لفترات طويلة، غير

¹ عبد المطلب بيبصار، دور الاستثمار في أرس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2017، ص 118.

² أسيل علي مزر، مرجع سابق، ص 124.

الفصل الأول:..... مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

إن موازين القوى العالمية عقب انهيار الكتلة الشرقية أدى الى نمو الفكر الاقتصادي المفتوح واليات السوق، وظهرت العديد من المفاهيم التي تدعم فكرة العولمة والاقتصاد الحر والمنافسة المفتوحة.

_ الانتقال من وفرة الخدمة الى جودة الخدمة، تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث مسببات التميز باعتباره محققا للاستقرار ومعززا للمكانة.

_ طفرة تكنولوجيا المعلومات: طالت تكنولوجيا المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي بلا استثناء، فمارسات ادارة التسويق والافراد والتمويل وغيرها من الادارات اصبحت مرتبطة ارتباطا مباشرا بالتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات، واصبحت المؤسسات مؤسسات الكترونية، بصفة عامة فان لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا مباشرا على احداث فرق العمل وحجمها، وانماط التفاعل بين اعضاء فرق العمل وطرق الرقابة وتقييم الاداء من خلال زيادة قدرتها من خلال السيطرة على الوقت والمسافات وتوليد ونقل وتوزيع الطاقة، تصميم مواد جديدة وتغيير خواصها، توفير الجهد البشري، فهم الانسان وسلوك الجماعات في المنظمة.¹

• القيادة الإبداعية وعلاقتها بالأداء المتميز:

ادت ظهور المداخل الجديدة في الفكر الاداري و التنظيمي الى زيادة تركيز المؤسسات على القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الاداء لهذه المؤسسات. فالمؤسسات المعاصرة الديناميكية في جوهرها، فحاجات و رغبات العاملين و المتعاملين فيها متجددة و متغيرة مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص و قيما و معتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد و المعلومات _ بكافة انواعها _ و قيادة المؤسسة في اجواء تنافسية , فالمؤسسات الفاعلة هي المؤسسات التي تتمتع بالمرونة و الابتكار و تعتمد استراتيجيات واضحة للتميز .

تهتم القيادة الإبداعية كأحدث و اشمل المداخل القيادية بعملية كيف ان قادة معينين يكونون قادرين على الهام الاتباع لإنجاز مهمات عظيمة , و يؤكد هذا المدخل إن القادة يحتاجون الى إن يفهموا و يتكيفوا مع حاجات الاتباع و دوافعهم . و يعرف القادة المبدعون من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير , فهم يعدون نماذج رائدة يحتذى بها , و هم قادرون على ايجاد رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة , و يدعمون الاتباع من اجل تحقيق معايير أداء عالية من خلال معرفتهم بأساليب دعم و تحفيز العاملين لديهم و استثارة الابداع الكامن عندهم لتحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي الارتقاء بالمستوى التنظيمي الى اعلى المستويات , و هذا ما اكدته العديد من الدراسات على اهمية دور القيادة الإبداعية نمط او سلوكا على الاداء المتميز .

¹يوسف زدام،أسماء، مرجع سابق ،ص257_258.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الاداء المتميز تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية

أولاً: دراسة كيرد عمار

بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال. جامعة اكلي محند اولحاج_ البويرة، الجزائر، السنة الدراسية 2015
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الاداء الوظيفي للعاملين كما هدفت الى تحديد المتغيرات الشخصية على استجابات العاملين لتأثير القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي.
وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها اثبتت الدراسات الى صحة الفرضيات العامة حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الاداء الوظيفي، ارتفاع المستوى الوظيفي.

ثانياً: دراسة غانم هاجر

بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية في المسيلة"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، السنة الدراسية 2017
هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز للعاملين في المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة.
وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج هي انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاداء المتميز الاداري للعاملين في المؤسسات الخدمية لولاية المسيلة.

ثالثاً: دراسة احمد محمد ادمو

بعنوان "القيادة الإبداعية وأثرها على الاداء الاستراتيجي للمنظمات دراسة حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السنة الدراسية 2016

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والاداء الاستراتيجي للمؤسسات والتعرف على أثر (الابداع والمثابرة والمبادرة وحساسية القائد على الاداء الاستراتيجي للمؤسسات)، وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والاداء الاستراتيجي للمنظمات واوصت الدراسة المؤسسات الاهتمام بالقيادة ورفع مستوياتهم القيادية، وتوصي الدراسة ايضا القادة بالشركة باستخدام المبادرة وعدم حصر جميع الصلاحيات في يد القائد وعلى الشركة تطبيق مفهوم الابداع للاستفادة القصوى من قدرات العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وحل المشاكل والابداع في اداء مهامهم.

المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية

أولاً: دراسة نور الهدى بن الدين

بعنوان " أثر القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي "دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف S.C.I.B.S، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 04، العدد 01، السنة 2018 هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وقياس القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط القيادة، فرق العمل، التحفيز) على الاداء الوظيفي، تمت الدراسة الميدانية بشركة الاسمنت بني صاف s.c.i.b.s وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الإدارية والاداء الوظيفي، وكذا وجود اثر ذو دلالة احصائية بين كل من نمط القيادة، فرق العمل، والتحفيز على الاداء الوظيفي.

ثانياً: دراسة كيرد عمار

بعنوان "القيادة الإدارية وأثرها على الاداء. مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08،. السنة 2017. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) على الاداء الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة سونلغاز-مديرية التوزيع بالأغواط-كما هدفت الى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها اثبتت الدراسة صحة الفرية العامة حيث توصلت الى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث المذكورة سابقا ومستوى الاداء الوظيفي، تبين وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين نمط الاشراف (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي. _ تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة احصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

_تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

الفصل الأول:..... مفاهيم عامة حول القيادة الإبداعية والأداء المتميز

تبين انه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات افراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة صديق زكريا و بنجيما عمر

بعنوان " leadership creatif et es effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises etude de l'état de la societe NAFTAL, cente dasphalte , el_manhel economique . (zone industrielle d'ain sefra ,lalgerie) , Volume04 , numero 03 , 2021

هدفت هذه الدراسة الى بيان تاثير المديرين المبدعين على اداء العاملين في شركة NAFTAL مركز اسفلت في عين الصفراء بالجزائر لنجاح مؤسسات العمل المتقدمة يحتاج النالمهارات الابداعية للموارد البشرية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج استنادا الى المنهج الوصفي والتحليلي فان العمل في مناخ من الإبداع المستمر والتطوير له تاثير ايجابي كبير على الافكار والعمليات والتكنولوجيا وقد ادى ذلك الى سير المجتمعات بسلاسة نحو التقدم والتنمية والبقاء في القمة.

ثانياً: دراسة

بعنوان the defrences between mangment and leadership, sinergi , volume 07 , 2017

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الاختلافات بين القيادة والادارة، حيث اظهرت على الرغم من إن القيادة والادارة تشتركان في العديد من الواجبات المماثلة التي تتكون من العمل والتأثير في الاخرين بتحقيق الاهداف الا إن للإدارة مهارات متمثلة في التخطيط والبناء وتوجيه النظم التنظيمية لتحقيق المهام والاهداف، في حين ان للقيادة مهارات متمثلة في التركيز على التغيير المحتمل من خلال تحديد الاتجاه ومواءمة الناس والتحفيز والالهام.

ثالثاً: دراسة bogne &bansal 2007

بعنوان "إدارة المعرفة كاساس لاستدامة الاداء المتميز، مقال

هدفت هذه الدراسة الى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد ومعرفة المنظمة، وتم استخدام اسلوب تحليل الانحدار بالاعتماد على البيانات المستقلة من سجلات منظمات عينة الدراسة، واثبتت هذه الدراسة إن معدل نمو المؤسسات مرتبط بشكل ايجابي مع قدرتها على توليد المعرفة النادرة والقيمة وبناء مجتمع معرفة خاص بها.

أما فيما يخص المقارنة بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة كما يلي:

- من حيث هدف الدراسة: هناك اختلاف وتنوع في الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حيث منها من بينت تأثير القيادة الإبداعية من خلال متغيراتها (الإشراف، التحفيز، بناء فرق عمل..) على الاداء الوظيفي كدراسة كيرد عمارو صديق زكريا، ومنها من هدفت الى معرفة اهمية الاستراتيجيات الادارة في تحقيق الاداء المتميز ومنها من بينت الفرق بين الادارة والقيادة واخرى بينت أثر استدامة ادارة المعرفة في تحقيق الاداء المتميز في حين سعت الدراسة الحالية الى التعرف على أثر القيادة المبدعة في تحقيق الاداء المتميز بمؤسسة IRIS سطيف.

- من حيث متغيرات الدراسة:

- لقد كانت المتغيرات المدروسة سابقا عديدة ومتنوعة منها الاجنبية والمحلية اما في الدراسة الحالية فقد تعرفنا على القيادة الإبداعية من خلال ابعادها (التحفيز، المبادرة، حساسية القائد للمشكلات...) وخصائصها وبيان تأثيرها على المتغير التابع الاداء المتميز(نظريات الاداء والاسباب الدافعة للاداء المتميز، العلاقة بين القيادة الإبداعية والاداء المتميز)ومجمل القول ان الدراسات السابقة لها دور مهم في تعزيز الدراسة الحالية، وانضاج مساراتها فبالرغم من اختلافات في الاهداف او الادوات او الاساليب، الا انها قد اكسبت الباحث سعة في الاطلاع لكافة جوانب موضوع الدراسة، ويأمل الباحث ان تكون هذه الدراسة اضافة جديدة الى مكتبة الجامعة و الوطن.

خلاصة الفصل الأول:

لقد اصبحت حاجة المؤسسة للإبداع متطلبا اجباريا اذا ما ارادت هذه المؤسسات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء و النمو في بيئة تنافسية، وان دور المؤسسة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات افرادها ويدعم الإبداع و التفكير الابداعي وذلك يكون من خلال القيادة الإبداعية التي تعتبر من اكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المؤسسة، فهي تؤثر في اداء الافراد ورضاهم عن العمل , وتعتبر محورا رئيسيا للعلاقة بين القادة والمرؤوسين, حيث إن القائد يمد مرؤوسيه بالوسائل التي تساعدهم على اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم. وتهتم بمساعدتهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل وحتى خارجه من اجل إن يكون الفرد أكثر ابداعا وتمكنا لمواكبة الظروف والمتغيرات المحيطة به.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

بعد ما تطرقنا لمختلف المفاهيم النظرية ذات الصلة بالموضوع محل الدراسة، سيتم في هذا الفصل وصف الطرق والإجراءات التي اتبعتها في الدراسة لتوضيح أثر القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز. كما تضمن هذا الفصل أيضا عرضا كاملا ومفصلا للنتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابة عينة الدراسة على مختلف التساؤلات الواردة في الاستبانة الموجهة إليهم والتأكد من فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة. وعليه فان دراستنا لهذا الفصل ستمر بالمباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
المبحث الثاني: نتائج الدراسة، تحليلها، تفسيرها ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

اعتمد هذا المبحث على عرض مختصر عن هذه المؤسسة وكذا تبيان الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة من مجتمع وعينة الدراسة، كما تناول الأداة المستخدمة في جمع البيانات ومختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

أولا: لمحة عن المؤسسة:

مؤسسة إيريس لصناعة الأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية وإطارات العجلات هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، والمعنى اللغوي لكلمة إيريس هي قزحية العين وهي العلامة التجارية لهذه المؤسسة الجزائرية "ساتركس" (Saterex) تأسست سنة 2004 من طرف السيد عمار قيدوم بالمنطقة الصناعية بولاية سطيف. وتسعى المؤسسة الى تطوير الإنتاج المحلي باستخدام أحدث التكنولوجيات وبذلك تغطية السوق المحلية وحتى دخول مجال التصدير ودخول الأسواق الخارجية، ويبلغ عدد عمالها اليوم ما يقارب 3300 عامل موزعين في عدة ولايات من القطر الوطني على وحدات حسب التخصص كما يلي:

* عدد الإطارات: 388

* عدد المتمكنين: 1161

* عدد المنفذين: 1579

-من أهم إنجازات مؤسسة ساتيراكس:

-توجت المؤسسة بجائزة أفضل مؤسسة جزائرية من حيث الابتكار التكنولوجي بصالون الإنتاج الوطني في طبعته 24، التتويج يأتي ليختزل حصيلة 10 سنوات بأكملها من التطلع للأفضل والتفاني والسعي نحو الابتكار التكنولوجي خدمة المستهلك الجزائري.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

-تعد أول من توقف عن تسويق التلفاز LCD وركزت حصريا على إنتاج تلفاز LED في الوقت الذي كان فيه السوق لا تزال تسجل شاشات LCD. -في سنة 2012 أول مصنع جزائري يقوم بإنتاج جهاز تلفاز مع مستقبل رقمي مدمج.

-في سنة 2013 أول مصنع جزائري يقوم بإنجاز جهاز تلفاز ذكي مزود بنظام الأندر ويد.

-في سنة 2014 أول منتج على المستوى الجزائري والعربي والإفريقي لجهاز تلفاز فائق الدقة نوع ultra.uk

-في سنة 2014 أول مصنع في إنتاج جهاز تلفاز فائق الذكاء بمفهوم ismart family

-في سنة 2015 كانت الشركة أول منتج جزائري للتلفاز الأرفع سمكا في العالم

-أول منتج جزائري للوحات الرقمية مع أنظمة تشغيل الويندوز والأندر ويد في ديسمبر 2015

-في سنة 2019 أول مصنع جزائري وإفريقي يقوم بإنتاج عجلات مطاطية

*وقد تحصلت مؤسسة ساتيريكس على الشهادة العالمية للجودة:

- سنة 2016: ISO 9001/2008 المتعلق بالجودة.

- سنة 2019: ISO 9001/2015 المتعلق بالجودة.

- سنة 2018: SA8000 المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمستخدم.

-سنة 2021: ISO 14001/2015 المتعلق بالبيئة

-سنة 2021: ISO 45001/2018 المتعلق بالحماية والامن في العمل.

ثانيا: مهام المؤسسة

-تقوم شركة إيريس بإنتاج الأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية (تلفاز، ثلاجة، الهاتف النقال، آلات الغسيل،

للوحات الإلكترونية، وعدة منتجات أخرى)

-تقوم كذلك الشركة بإنتاج العجلات المطاطية مصنوعة 100% محليا.

-تقوم بتصدير عدة منتجات إلى خارج الوطن وخاصة للبلدان الإفريقية ومنه المساهمة في رفع الصادرات

الوطنية.

-المشاركة في الصالونات والمعارض الوطنية والدولية.

-دعم النشاطات الرياضية والثقافية والدينية كذلك.

-توفير مناصب شغل حوالي 3300 عامل والمساهمة في التخفيض من نسبة البطالة.

-المحافظة على القدرة الشرائية بتحديد أسعار مدروسة.

-المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني وذلك برفع الإنتاج وتنشيط التجارة الداخلية.

-كما أصبحت تستقطب العديد من الطلبة الجامعيين من أجل إجراء تریصات ميدانية أو تقارير نهاية الدراسة

في مختلف الميادين حيث بلغ عدد المترشحين سنة 2021 أكثر من 250 طالب.

تبنى مؤسسة إيريس لاستراتيجية التميز:

-يقوم بصياغة استراتيجيات مؤسسة إيريس كل من مسؤول التسيير، نائب مدير المؤسسة ومدير المؤسسة

بالإضافة إلى خبراء محليين داخلين، إذ تسعى المؤسسة دائما إلى استغلال الكفاءات المحلية وتطويرها وترى

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي للدراسة

ذلك بوضوح في سياسة المؤسسة التي تبين نية المؤسسة في تكوين موظفيها كما أنها تفضل استغلال الرأسمال البشري المحلي عوض الأجنبي لتنمي من مهاراتهم وتطور من قدراتهم بما يتناسب مع احتياجات المؤسسة. -تنتهج المؤسسة استراتيجية التمييز وتذكر ذلك صراحة في وثيقة سياق المؤسسة إذ تحت على ضرورة البحث على التمييز كما يلي: "استعمال موارد متأقلمة مع التكنولوجيا الحالية" وهو ما يبين نية المؤسسة في التمييز في التكنولوجيا المستعملة.

"تنوع تشكيلة المنتجات للسوق المحلي والعالمي للتعامل مع منقلبات القوانين والأسعار" وهنا نلمس رغبة الشركة في التمييز بتنوع منتجاتها داخل السوق المحلي والخارجي.

"تقديم لزيائننا منتجات حديثة ومطابقة للمعايير العالمية بأسعار معقولة" ما يوضح بشكل جيد أن المؤسسة ترغب في التمييز من حيث المنتجات وكذا الأسعار ما يسمى بالتمييز السعري، وقد نجحت في ذلك في بعض المنتجات.

كما ذكر المدير العام للمؤسسة أن من أهداف المؤسسة أنها تسعى دائما إلى التمييز وأن تكون من الأوائل وذلك في كلمة نجدها في الموقع الرسمي للشركة.

-مرت المؤسسة في تطبيقها لاستراتيجية التمييز على مرحلتين: ما قبل التمييز وما بعد التمييز، حيث كانت المؤسسة في بداية نشاطها تنتج أجهزة الاستقبال الرقمي، ثم ما بين الفترة 2004-2010 بدأت تتوسع وتوسع في تشكيلة منتجاتها بزيادة وحدات الإنتاج، أما في الفترة الأخيرة فقد اتجهت المؤسسة إلى التنوع من نشاطها إذ قامت بالدخول إلى مجال إنتاج العجلات المطاطية مؤخرا

-ركزت المؤسسة منذ بدايتها على التمييز في هذه المجالات دفع اشتداد المنافسة جعل المؤسسة إلى اتباع هذه الاستراتيجية حتى تبين قدراتها.

-تسعى مؤسسة إيريس إلى التمييز في عدة مجالات نذكر منها:

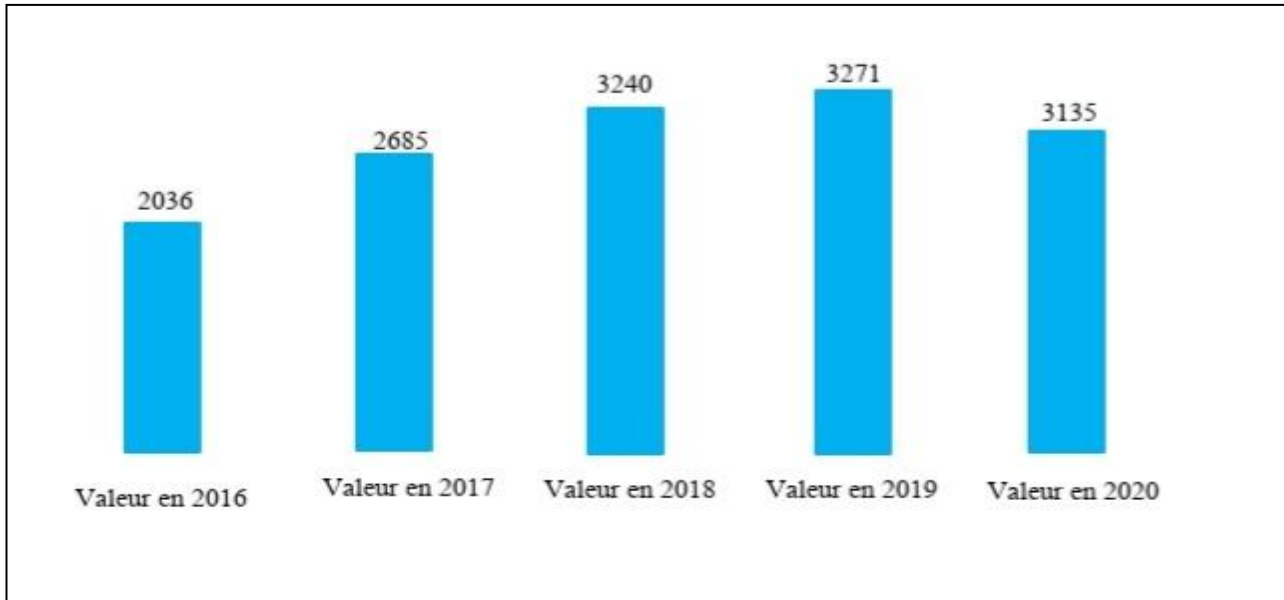
*الإنتاج: وذلك بتنوع تشكيلة منتجاتها ودخولها إلى مجالات نشاط جديدة.

*الجودة: إذ تسعى المؤسسة دائما إلى أن تكون منتجاتها في القمة من حيث الجودة والدليل على ذلك هو حصولها على عدة شهادات تثبت ذلك.

*تكنولوجيا: حيث تستعمل المؤسسة تكنولوجيايات متطورة في منتجاتها مثال على ذلك أحدث منتجاتها "تلفاز أند رويد" الذي يتوفر على تكنولوجيا حديثة وإيريس هي الأولى التي أنتجته في الجزائر. -توفر المؤسسة لتنفيذ استراتيجية التمييز: كفاءات بشرية حيث نرى من الجدول أدناه تطور المورد البشري بالنسبة لأعوام وذلك راجع إلى زيادة احتياجات الشركة من يد عاملة حتى تضع استراتيجية التمييز حيز التنفيذ في أحسن صورة،

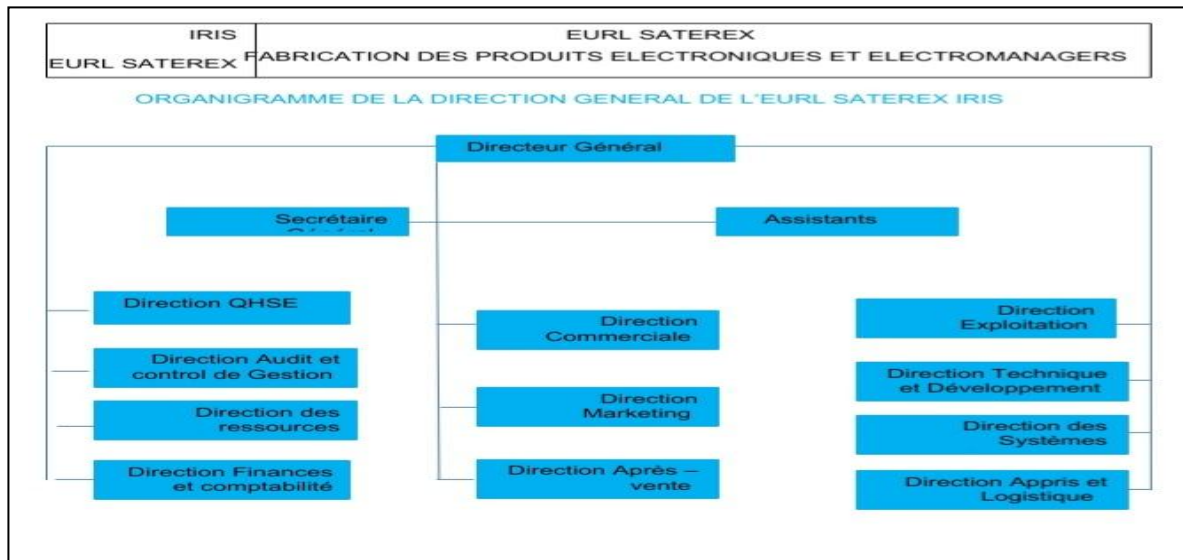
*تكنولوجيا حديثة: إذ حتى تكون المؤسسة متميزة عليها تقديم آخر تكنولوجيا وهذا ما قامت به حتى تحصلت على منتجات متطورة (أنظر ملحق "جهاز تلفاز آخر إصدار" وعدة موارد مادية أخرى مثل العتاد والبنائيات.

الشكل رقم(02): تطور المورد البشري لمؤسسة إيريس طيلة الخمس سنوات الأخيرة



من الشكل نرى ان المؤسسة قامت برفع عدد موظفيها في السنوات الاربع الاخيرة حيث ان احتياجات المؤسسة من يد عاملة وكفى جعلها ترفع من عدد مواردها البشرية حتى تحقق أهدافها. تستعمل المؤسسة عدة وسائل تواصل لإبراز جوانب التميز في المنتجات خاصة، من هذه الوسائل الإشهار على قنوات التلفزيونية المختلفة وقنوات الراديو، وسيلتي التواصل فا يسبوك وانستغرام، كذلك القيام بمعارض والمشاركة في صالونات الإنتاج المحلية والدولية. مما سبق نستنتج أن مؤسسة إيريس تنبى استراتيجية التميز، وتقوم بتوفير كل الموارد اللازمة من مورد بشري وكفاءات ومورد مادي وتكنولوجيا حتى تنفذها على أكمل وجه.

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لشركة اورل ساتيراكس



ثالثا: شرح مصالحي الهيكل التنظيمي لشركة اورل ساتيراكس

يتشكل الهيكل التنظيمي لشركة اورل ساتيراكس من:

***المسير:** وهو أعلى هيئة إدارية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، يتولى مهمة إدارة المؤسسة حيث تتمثل وظيفته في:

-اتخاذ القرارات.

-التنظيم والتنسيق بين مختلف الأقسام والاشراف عليها، وكلما يتعلق بشؤون إدارة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

-القيام بالدراسات المالية والاقتصادية للملفات.

***السكرتارية:** تتمثل مهامها في:

-ضبط المواعيد

-تنظيم الوثائق

-اصدار تعليمات المدير الى الجهات الوسطى

-ارسال المراسلات الخاصة بالمدير أو ما يسمى بالمسير

***مصلحة الموارد البشرية:** تهتم هذه المصلحة ب:

-ضمان سياسة التشغيل والتوظيف

-تسيير الموارد البشرية (الغياب، عقود العمل، الأجور...)

-تكوين العمال

-تسيير القضايا العامة والاجتماعية (الضمان الاجتماعي...)

***مصلحة المحاسبة والمالية:** وتتمثل مهامها في:

-ضمان تسيير الموارد المالية

-متابعة الخزينة

***قسم الوقاية والأمن:** يخص أمن المؤسسة ونظافتها أعوان الامن والحراسة، عمال النظافة...

***مصلحة التموين والشراء:** تتمثل مهامها في تموين المؤسسة بكل احتياجاتها سواء كانت مواد أولية أو مستلزمات أخرى داخلية-GDS-والمشتريات تهتم بتلبية احتياجات المؤسسة بالمواد اللازمة بأقل تكلفة وجودة رفيعة وبالكمية المناسبة في الوقت المناسب.

***مصلحة الاستغلال:** وتشمل جميع وحدات شركة إيريس من وحدة الثلجات، وحدة التناز، وحدة الحقن... وغيرها مثل ما هي موضحة في الهيكل التنظيمي.

***مصلحة التجارة والتسويق:** هي المصلحة التي تهتم ببيع المنتجات وتحديد سعرها المناسب في كلتا المنتجات الالكترونية والكهرو منزلية، أما التسويق فهي مصلحة مهمة تهتم بالإشهار والإعلام عن منتجات المؤسسة وتتواجد هذه المصلحة على مستوى الجزائر العاصمة فقط.

***المصلحة التقنية:** مهمتها تشمل قسم الصيانة الخاص بكل عتاد المؤسسة وقسم الجودة.

*قسم مساعد التدقيق والمراقبة العامة: وهو القسم الذي يهتم بالمتابعة الدورية للجودة الشاملة والتدقيق الداخلي والخارجي بصفة عامة وهو عموماً القسم الذي يهتم بالايزو.... الخ

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

أولاً: المجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة: جميع موظفي وعاملي شركة إيريس والذين يبلغ عددهم 40.
2. عينة الدراسة: تم انتقاء المبحوثين ضمن عينة عشوائية، قد شملت عدداً من الموظفين والعاملين بالشركة محل الدراسة، كما تراوحت بين مسؤولين ومرؤوسين، وقد تم توزيع 40 استبانة استرجع منها 38 كانت كلها صالحة للدراسة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

للإلمام بالبحث وتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات تتمثل فيما يلي:

1- الوثائق: تم الاعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة للتعريف بها والتي تدعم دراستنا، وهذه الوثائق متمثلة في معلومات حول العمال، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، رؤية وقيم المؤسسة وغيرها من الوثائق.

2- الاستبانة:

لقد تم تصميم استبانة مكونة من ثلاث محاور هي:

- المحور الأول: اشتمل المحور الأول على المعلومات الشخصية المتمثلة في (اسم المؤسسة، الوظيفة الحالية، الجنس، سنوات الخدمة، المستوى العلمي، التخصص).
- المحور الثاني: تضمن مظاهر القيادة الإبداعية، وعددها 19 عبارة موزعة على أربع أبعاد وهي الإبداع، المبادرة، حساسية القيادة للمشكلات و التحفيز.
- المحور الثالث: يتضمن عبارات الأداء المتميز للموظف وعددها 15 عبارة.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها، تفسيرها ومناقشتها

في هذا المبحث نقوم بعرض النتائج الإحصائية الوصفية الأولية، إضافة لنتائج اختيار فرضيات الدراسة باستخدام الطرق الإحصائية حسب كل فرضية من الفرضيات ذات الصلة بذلك.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة) وهي على النحو التالي:

أولاً: وصف عينة الدراسة:

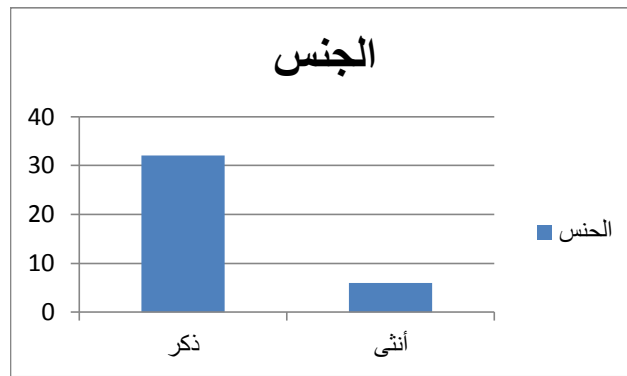
1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

جدول (02): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	32	% 84.2
أنثى	06	% 15.8
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل(04): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 32 مفردة من أصل 38 أي ما يعادل (84.2 %) من إجمالي حجم عينة الدراسة هم من الذكور، أما نسبة الإناث فقد كانت (15%) فقط، ويرجع هذا التباين الكبير إلى تركيبة المؤسسة وبالضبط الوظائف التي توجهنا لها بدراستنا.

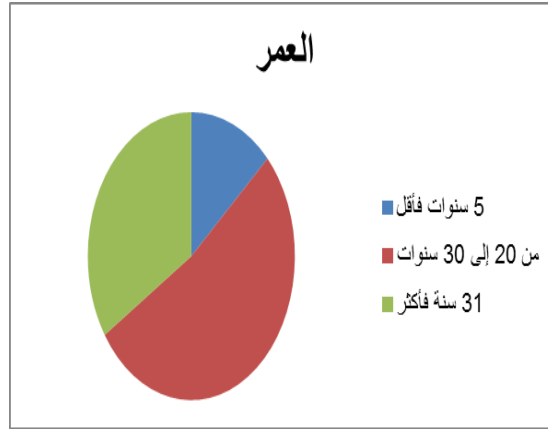
1-2- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة كالآتي:

جدول (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

السن	التكرار	النسب المئوية
5 سنوات فأقل	05	% 13.2
من 20 إلى 30 سنة	20	% 52.6
31 سنة فما فوق	13	% 34.21
المجموع	38	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (05): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف حجم العينة المدروسة تتراوح خبرتهم بين (06 و 10 سنة) حيث مثلوا ما نسبته (52.6%)، أما المبحوثون الذين تفوق خبرتهم (31 سنة) فقد شكلوا نسبة (34.21%) أي أكثر من ثلث حجم العينة، كما شكل فئة حديثي العهد بالوظيفة والذين نقل خبرتهم عن (05 سنوات) نسبة (13.2%). من هذا الجدول يتبين لنا أن غالبية المبحوثين عينة الدراسة لديهم ما يكفي من الخبرة ليقدموا لنا إجابات موثوقة وتعكس واقع المؤسسة.

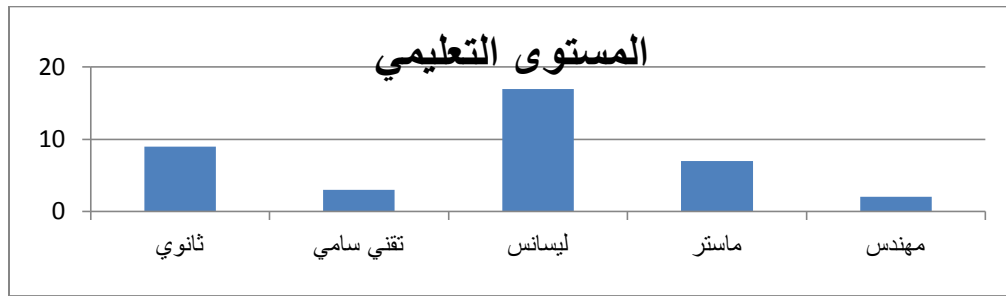
1-3- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي كآلاتي:

جدول (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
23.7%	09	ثانوي
7.9%	03	تقني سامي
44.7%	17	ليسانس
18.4%	07	ماستر
5.3%	02	مهندس
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل (06): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين الذين قد التحقوا بالجامعة يشكلون غالبية المشاهدات بنسبة (68.4%) حيث كانت نسبة المهندسين (5.3%)، وأصحاب شهادة الماجستير (18.4%)، أما حصة الأسد فكانت من نصيب أصحاب شهادات الليسانس (44.7%)، ثم تلتهم بعد ذلك فئة أصحاب المستوى الثانوي بنسبة (23.7%) بينما مثلت فئة المبحوثين ذوي مستوى تقني سامي نسبة (7.9%) من إجمالي حجم العينة. مع أن اختيار العينة كان عشوائيا إلا أن هذه التركيبة أفادت الطالبين من جانب تفرس وتعود غالبية المبحوثين على المصطلحات التي جاءت في مفردات الاستبيان.

المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان

أولاً: ثبات الأداة

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول (05): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	بعد الإبداع	04	0.901
2	بعد المبادرة	05	0.815
3	بعد حساسية القيادة للمشكلات	05	0.816
4	بعد التحفيز	05	0.782
5	محور القيادة الإبداعية	19	0.933
6	محور الأداء المتميز	15	0.849

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (05) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الاستبانة، حيث بلغ (0.849) بالنسبة لمحور الأداء المتميز، و(0.933) بالنسبة لمحور القيادة الإبداعية، الذي كان لأبعاده هي الأخرى معامل ألفا كرونباخ مرتفع كما هو موضح مما يدل على ثبات أداة الدراسة. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

أ- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور القيادة الإبداعية

جدول (06): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور القيادة الإبداعية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بعد الإبداع				
01	تتم القيادة في الشركة بطرح الافكار الجديدة	3.58	0.861	موافق
02	تشجع القيادة في الشركة على تطبيق الافكار الجديدة	3.68	0.989	موافق
03	تمتلك القيادة في الشركة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة	3.49	0.961	موافق
04	تتم القيادة في الشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لأنجاز الاعمال	3.69	1.037	موافق
بعد المبادرة				
05	يميل قائدك في الشركة الى ممارسة الاعمال و المهام بمبادرة شخصية	3.47	0.893	موافق
06	يميل قائدك في الشركة لتسخير مواقف العمل اليومية للتعليم الذاتي والتعليم المستمر	3.26	0.950	محايد
07	يميل قائدك في الشركة الى استخدام أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الاعمال	3.29	0.984	محايد
08	يتصرف القائد في المؤسسة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	3.63	1.101	موافق
09	تشجع القادة في الشركة المبادرات المقدمة من المرؤوسين	3.91	0.967	موافق
بعد الحساسية للمشكلات				
10	تتم القيادة في الشركة بتحليل بيئتها لتجنب المخاطر	4.03	1.054	موافق
11	يتنبأ القائد للمشكلات قبل تأزمها	3.16	1.027	محايد
12	يهتم القائد بمشاعر الاخرين في المواقف المختلفة	3.08	1.171	محايد
13	تستطيع القيادة في الشركة التحكم في مسببات المشاكل	3.47	0.862	موافق
14	تتمتع قيادة الشركة بقدرة عالية على ادارة الازمات	3.42	0.889	موافق
بعد التحفيز				
15	يحرص قادة الشركة على توفير نظام حوافز عادل	3.31	1.149	محايد
16	يشجع القادة العاملين المتميزين في ادائهم وافكارهم	3.53	1.138	موافق
17	يتم منح الحوافز المادية للمبدعين في الشركة	2.32	1.121	غير موافق
18	لا تميل القيادة في الشركة في الغالب الى تجاوز اخطاء العاملين	3.32	0.747	محايد
19	تحرص القيادة في الشركة على رفع الروح المعنوية للعاملين	2.76	1.025	محايد
محور القيادة الإبداعية				
		3.40	0.640	موافق

يوضح الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور القيادة الإبداعية تراوحت بين الموافقة والحياد، حيث تمحورت فقرات الحياد في بعد المبادرة (الفقرتين 06 و 07) وبعد الحساسية للمشكلات (الفقرتين 11) و(12)) أما ما يلفت الانتباه فهو بعد التحفيز حيث أظهر الجدول أن المبحوثين يجدون عدم اهتمام من قيادة المؤسسة تجاه تحفيز المرؤوسين، لا سيما آراؤهم حول الفقرة (17) حيث جاء توسطها الحسابي بقيمة (2.32) أي أن المبحوثين اتفقا على أن المؤسسة لا تهتم بتشجيع والمبدعين ومكافأتهم.

عموما فقد وردت توجهات المبحوثين في الإجابة عن أبعاد الاستبيان في مجال الموافقة على كل من بعد الإبداع، المبادرة وبعد الحساسية للمشكلات، بينما كانوا محايدين على إجمالي بعد التحفيز وبالتالي انعكست

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

إجابات الفقرات على التوجه العام لمحور القيادة الإبداعية الذي جاء في مجال الموافقة الضعيفة فكان متوسطه الحسابي مساويا لـ (3.40)

ب- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول الأداء المتميز

جدول (07): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الأداء المتميز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يقدم الموظف انتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع)	3.50	0.862	موافق
02	انتاج الموظف يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من اية أخطاء او نواقص	3.24	1.025	محايد
03	تتصف جهود الموظف و إنجازاته بالمثابرة والاستمرارية	3.68	0.669	موافق
04	تتميز اقتراحات الموظف بالحدثة والريادة والابداع	3.31	0.856	محايد
05	يطور الموظف معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي	3.32	0.973	محايد
06	يذهب الموظف الى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على استفسارهم	3.45	0.921	موافق
07	يقيم الموظف علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم وتقديرهم	3.95	0.769	موافق
08	يحترم الموظف مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات اطول	3.87	0.623	موافق
09	يقدم الموظف التزاماته الوظيفية على اية منافع او التزامات شخصية او تجارية أخرى	3.21	0.963	محايد
10	يشارك بفعالية في اية نشاطات رسمية او غير رسمية تنظمها الشركة	3.39	1.104	محايد
11	يتحمل الموظف المسؤولية ويتجنب القاء اللوم على الاخرين	3.21	0.905	محايد
12	يحتاج الموظف الى حد ادنى من الاشراف اللازم لانجاز المهام	3.63	0.714	موافق
13	يسأل الموظف و يستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله	3.71	0.898	موافق
14	يحرص الموظفون على الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالانترنت	3.41	0.985	موافق
15	يقبل الموظفون المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية	3.18	1.062	محايد
محور الأداء المتميز		3.47	0.513	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن إجابات عن فقرات محور الأداء المتميز تراوحت بين الموافقة والحياد، حيث وردت الفقرات رقم (02)، (04)، (05)، (09)، (10)، (11) و(15) في مجال الحياد، أما باقي الفقرات فقد كانت وافق الباحثين على ما جاء فيها، فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3.41) بالنسبة للفقرة رقم (14) "يحرص الموظفون على الاطلاع على آخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالانترنت"، و(3.95) بالنسبة للفقرة رقم (07) "يقيم الموظف علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم وتقديرهم". وقد انعكست توجهات الإجابات عن فقرات محور الأداء المتميز على توجهه العام الذي جاء متوسطه الحسابي مساويا لـ (3.47)، كما كان انحرافه المعياري (0.513).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على الأداء المتميز.

جدول (08): تحليل الانحدار لقياس أثر للإبداع على الأداء المتميز

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإبداع	0.689 ^a	0.475	0.411	1.984	7.430	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.689) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين الإبداع والأداء المتميز، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.475)، أي أن 47.5 % من التغيرات في الأداء المتميز سببها هو تشجيع القادة للإبداع في المؤسسة محل الدراسة. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ الإبداع} = 1.984 + 0.411 X \text{ الأداء المتميز}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على الأداء المتميز.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة على الأداء المتميز.

جدول (09): تحليل الانحدار لقياس أثر للمبادرة على الأداء المتميز

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
المبادرة	0.669 ^a	0.447	0.460	1.917	6.515	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.669a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين المبادرة والأداء المتميز، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.447)، أي أن 38.7 % من التغيرات في الأداء المتميز سببها هو تشجيع القيادة للمبادرة.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y \text{ المبادرة} = 1.917 + 0.460 X \text{ الأداء المتميز}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمبادرة على الأداء المتميز.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحساسية القيادة للمشكلات على الأداء المتميز.

جدول (10): تحليل الانحدار لقياس أثر لحساسية القيادة للمشكلات على الأداء المتميز

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الحساسية للمشكلات	0.392 ^a	0.153	0.266	2.582	7.252	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الارتباط R (0.392^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين حساسية القيادة للمشكلات والأداء المتميز، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.153)، أي أن 15.3% من التغيرات في الأداء المتميز سببها حساسية القيادة للمشكلات.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{الأداء المتميز}} = 2.582 + 0.266 X_{\text{الحساسية للمشكلات}}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحساسية القيادة للمشكلات على الأداء المتميز.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء المتميز.

جدول (11): تحليل الانحدار لقياس أثر للتحفيز على الأداء المتميز

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
التحفيز	0.577 ^a	0.333	0.405	2.334	8.443	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بلغ معامل الإرتباط (0.577a) R مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية قوية بين التحفيز والأداء المتميز، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.333)، أي أن 33.3 % من التغيرات في الأداء المتميز سببها هو التحفيز.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y_{\text{التحفيز}} = 2.334 + 0.405 X_{\text{الأداء المتميز}}$$

وهذا ما يدفعنا لرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء المتميز.

خامساً: اختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على الأداء المتميز.

اعتمدنا في اختبار الفرضية الرئيسية على الانحدار البسيط المتعدد لحساب قيمة F-Statistics، والذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة X₁, X₂, ..., X_k على المتغير التابع Y، ويعتمد على نوعين من الفروض:

أ-فرضية العدم H₀: تنص على إنعدام أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة X₁, X₂, ..., X_k على المتغير التابع Y، أي: H₀: β₁ = β₂ = β_k = 0.

ب-الفرضية البديلة H₁: تنص على وجود أثر معنوي للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

$$H_1: \beta_1 = \beta_2 = \dots \beta_k \neq 0$$

الفرضية الرئيسية H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على الأداء المتميز عند مستوى دلالة (0.05).

وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة أثر القيادة الإبداعية (كمتغير مستقل) على الأداء المتميز (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (12): نتائج تحليل الانحدار البسيط المتعدد بين القيادة الإبداعية والأداء المتميز

البيان	قيمة المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	خطأ التقدير
الإبداع	0.288	2.911	0.006	0.783 ^a	0.613	0.338
المبادرة	0.318	3.241	0.003			
حساسية القيادة للمشكلات	-0.048	-0.477	0.636			
التحفيز	-0.002	-0.18	0.986			
الثابت	1.521	4.975	0.000			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الجدول أعلاه أن معامل الارتباط "R" يساوي (0.783a) وأن معامل التحديد "R²" يساوي (0.613) أي مبدئياً وجود أثر للقيادة الإبداعية على الأداء المتميز.

عند تحليل الانحدار المتعدد بين أبعاد القيادة الإبداعية والأداء المتميز وجدنا أن بعدي حساسية القيادة للمشكلات والتحفيز كانت مستويات دلالتهم معنوية (0.636) و(0.989) وهما أكبر من (0.05) وبالتالي يستبعدان من نموذج الانحدار، أما بعدا الإبداع والمبادرة فقد جاءا بمستوى دلالة (0.006) و(0.003) (أقل من 5%) وبالتالي يقبلان في بناء نموذج الانحدار كالتالي:

$$Y = 4.975 + 0.288 X_1 + 0.318 X_2$$

المبادرة X₂ الإبداع X₁ الأداء المتميز Y

أي أن الأداء المتميز في المؤسسة لا يرجع لحساسية القيادة للمشكلات ولا لحرصها على تحفيز الموظفين وإنما السبب وراءه هو الإبداع والمبادرة. وهذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية ببعدي الإبداع والمبادرة على الأداء المتميز.

خلاصة الفصل الثاني:

على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه تحليل بيانات الدراسة باستخدام الاستبيان على عينة في مؤسسة إيريس والتي هدفت الى الإجابة على إشكالية تأثير القيادة الابداعية في تحقيق الأداء المتميز لدى مؤسسة إيريس وذلك من خلال دراسة أثر القيادة الإبداعية المتمثلة في هذه الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

وجود أثر لأبعاد القيادة الإبداعية من خلال نتائج الانحدار الخطي المتعدد.

الختامة

من خلال معالجتنا لموضوع الدراسة المتمثل في تأثير القيادة الإبداعية في تحقيق الأداء المتميز، من الناحية النظرية والذي تم فيه تناول مختلف المفاهيم والمهارات القيادية وأداء العاملين اما تطبيقيا فقد تم ذلك من خلال دراسة ميدانية التي اتضح لنا فيها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية ببعدي الابداع والمبادرة.

📌 **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على الأداء المتميز من خلال بعدي الابداع و المبادرة.
- اما بخصوص بعد التحفيز فقد تبينه من خلال إجابات العاملين انه يوجد نقص في الحوافز للمبدعين.
- فيما يخص أداء العاملين نجد أن الموظفين يتمتعون بالأداء في الجوانب التالية: الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة والالتزام بأنظمة وقوانين العمل وكذا تقديم المساعدات في العمل من أجل تسهيل الأعمال.
- كما أن المهارات الإبداعية تحتل الدرجة العالية تأثيرا على العاملين من باقي المهارات.

📌 **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها:

- يجب على القادة أخذ اقتراحات وآراء العاملين بعين الاعتبار لحل مشكلات العمل أو اتخاذ القرارات التي فدخل ضمن المجالات المؤثرة عليهم.
- تدريب الرؤساء على استخدام الأسلوب الفعال في توجيه وتحفيز العاملين.
- الأخذ بخبرة وتجربة الرؤساء لتدريب وتكوين زملائهم.
- الحرص على رفع الروح المعنوية بين العاملين وبث روح العمل الجماعي.
- لا بد على القائد ان يكتسب عدة مهارات خاصة في جانب التنمية البشرية والجانب الاقتصادي والنفسي.

📌 **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دراسة المهارات القيادية على أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.
- دراسة أنماط القيادة الإبداعية والتحديات التي تواجهها.
- دراسة المهارات القيادية للتحسين من أداء الموارد البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1-صالح وباني، قيس وباسمة. (2013)"القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد5، العدد4، ص113-159.
- 2-عثمان ليلى، سراي الصالح، بعله طاهر، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز، اقتصاديات الاعمال والتجارة،العدد5،مارس2018،ص21
- 3-نور الهدى بن الدين، اثر القيادة الإدارية على الاداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد04، عدد01،2018،ص25.
- 4- سيف، عبد الرحمان احمد، 2018، وظائف القائد الناجح، الطبعة الثانية، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- 5-دزاير هريو،القيادة الابداعية ودورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة،مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية،المجلد08،العدد01،2022،ص977،978

ثانياً: الرسائل الجامعية

- 1-يزن سمير صالح، اثر القيادة الابداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، ادارة الاعمال التخصصي MBA، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا،2019، ص32
- 2 مولخوى ابراهيم، رزلاوي طرايقة بارودي، "دور القيادة الإدارية في رفع اداء العاملين"، مذكرة ماستر، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت،2019_2020، ص7.
- 3-محمد إسماعيل بالال، السلوك التنظيمي بين النظرية والي، دار الجامعة الجديدة الافريقية، مصر، 2005، ص225.
- 4-احمد محمد ادمو، القيادة الابداعية واثرها على الاداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،2016،ص12.
- 5-حدة بسكر، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك -مدينة المسيلة-، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر ، بسكرة،2018/2019،ص48
- 6-الغامدي، فهد. (2012) "درجات الممارسة العملية والاحتياجات التدريبية للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة" مشروع ماجستير غير منشور، كلية التربية، جامعة القرى.
- 7-اسيل علي مزهر،اثر الابداع في تحقيق الاداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الاداري،رسالة ماجستير،كلية الادارة والاقتصاد،جامعة القدسية،ص124.

8- عبد المطلب ببيصار، دور الاستثمار في أرس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمنظمات الأعمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2017، ص 118.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

- 1- كيرد عمار، القيادة الإدارية واثرها على الاداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، ص 87.
- 2- ايناس ضياء مهدي، الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان-أربيل العلمية، العراق، اصدار خاص العدد 2، أيلول 218، ص 101.
- 3- سارة زرقوط، سامي بسة، القيادة الابداعية للتمكين ودورها في تحقيق الابداع، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، 2021
- 4- نعساني، عبد المحسن، 2008 " اختبار اثر ابعاد القيادة التحويلية في الابداع الإداري-دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 1، ص 67-87.
- 5- علاء فرحان طالب الدعمي، علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة ، دور اللاملموسات في تحقيق الأداء المتميز بحث ميداني في كليات جامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق ، المجلد 2 ، العدد 29، 2013 ص 1.
- 6- يوسف زدام، أسماء زينة، متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للامن والتنمية، العدد 10، جانفي 2017، ص 256.

خامسا: تقارير

المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Seddik zakarya,bendjima omar,leadreship créatif et ses effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises,el-manhel economique,vol04,num03,déc2020
- 2- DeWaal ,The Characteristics of a High Performance Organization" Published in .Business Strategy Series, volume8, number 3, 2007 , P04

المواقع الإلكترونية

الملاحق

الملحق رقم 01:

-جامعة محمد البشير الإبراهيمي -برج بوعرييج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير

قسم علوم التسيير

استبانة بحث

تم إعداد هذه الاستبانة في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان: تأثير

IRIS- القيادة الابداعية في تحقيق الاداء المتميز-دراسة حالة مؤسسة

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة؛ حيث أن صحة

نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم وموضوعية رأيكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة

اهتمامكم، علما أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

هذا ونتقدم لكم بشكرنا سلفا على حسن تعاونكم معنا وتفضلكم بالوقت اللازم للإجابة على الأسئلة بدقة

وموضوعية بما يساعد على الوصول إلى نتائج مضبوطة تخدم البحث العلمي

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

استبيان:

المحور الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع الإشارة X في الخانة المناسبة:

1-اسم المؤسسة:.....

2-الوظيفة الحالية:.....

3-الجنس:.....

4-سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية:.....

5-المستوى التعليمي: ليسانس..... ماستر..... دكتوراه.....

6-التخصص:.....

المحور الثاني: القيادة الإبداعية

قائمة الملاحق

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق موافق	غير موافق بشدة
الابداع						
01	تتم القيادة في الشركة بطرح الافكار الجديدة					
02	تشجع القيادة في الشركة على تطبيق الافكار الجديدة					
03	تمتلك القيادة في الشركة القدرة على حل المشكلات بأساليب جديدة					
04	تتم القيادة في الشركة باستخدام التكنولوجيا الحديثة لانجاز الاعمال					
المبادرة						
01	يميل قائدك في الشركة الى ممارسة الاعمال و المهام بمبادرة شخصية					
02	يميل قائدك في الشركة لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر					
03	يميل قائدك في الشركة الى استخدام أساليب أصحاب النماذج الابتكارية في أداء الاعمال					
04	يتصرف القائد في المؤسسة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة					
05	تشجع القادة في الشركة المبادرات المقدمة من المرؤوسين					
حساسية القيادة للمشكلات						
01	تتم القيادة في الشركة بتحليل بيئتها لتجنب المخاطر					
02	يتنبأ القائد للمشكلات قبل تأزمها					
03	يهتم القائد بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة					
04	تستطيع القيادة في الشركة التحكم في مسببات المشاكل					
05	تتمتع قيادة الشركة بقدرة عالية على ادارة الازمات					
التحفيز						
01	يحرص قادة الشركة على توفير نظام حوافر عادل					
02	يشجع القادة العاملين المتميزين في ادائهم وافكارهم					
03	يتم منح الحوافر المادية للمبدعين في الشركة					
04	لا تميل القيادة في الشركة في الغالب الى تجاوز اخطاء العاملين					
06	تحرص القيادة في الشركة على رفع الروح المعنوية للعاملين					

المحور الثالث: الأداء المتميز للموظف

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق موافق	غير موافق بشدة
1	يقدم الموظف انتاجا كبيرا يفوق حجم الإنتاج المطلوب (المتوقع)					
2	انتاج الموظف يتصف بالدقة المتناهية التي تكاد تخلو من اية أخطاء او نواقص					
3	تتصف جهود الموظف و إنجازاته بالمثابرة والاستمرارية					

قائمة الملاحق

					4	تتميز اقتراحات الموظف بالحدثة و الريادة والابداع
					5	يطور الموظف معارفه ومهاراته ويحرص على الارتقاء بمستوى تحصيله العلمي
					6	يذهب الموظف الى ابعد مدى ممكن في خدمة العملاء والرد على اسئلتهم
					7	يقيم علاقات عمل ممتازة مع زملائه ويحظى باحترامهم و تقديرهم
					8	يحترم مواعيد العمل مع استعداد للعمل أوقات أطول
					9	يقدم التزاماته الوظيفية على اية منافع او التزامات شخصية او تجارية أخرى
					10	يشارك بفعالية في اية نشاطات رسمية او غير رسمية تنظمها الشركة
					11	يتحمل المسؤولية ويتجنب القاء اللوم على الاخرين
					12	يحتاج الى حد ادنى من الاشراف اللازم لانجاز المهام
					13	يسال و يستفسر من زملائه ورؤسائه عن النقاط والمواضيع المتعلقة بعمله
					14	يحرص في الاطلاع اخر التطورات العلمية والعملية بوسائل حديثة كالانترنت
					15	يقبل المشاركة في فرق العمل والاجتماعات غير الرسمية والورشات التكوينية

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
06	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول: نظرة عامة عن القيادة الابداعية
06	المطلب الأول: ماهية القيادة
11	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول الابداع
13	المطلب الثالث: القيادة الابداعية
17	المبحث الثاني: مدخل نظري للأداء المتميز
17	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز
19	المطلب الثاني: نظريات الأداء المتميز
20	المطلب الثالث: الأسباب الدافعة للأداء المتميز
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الرسائل الجامعية باللغة العربية
23	المطلب الثاني: المقالات العلمية باللغة العربية
23	المطلب الثالث: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
26	خلاصة الفصل الأول
27	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
28	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
33	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
33	المبحث الثاني: نتائج الدراسة تحليلها تفسيرها ومناقشتها
33	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
36	المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات افراد عينة الدراسة لأستئلة الاستبيان
42	خلاصة الفصل الثاني
46	الخاتمة
48	قائمة المراجع
51	الملاحق
56	فهرس المحتويات

