



Ministry of Higher Education and Scientific Research



Ziane Achour University of Djelfa

Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department of : Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Human resources mangement

Title:

**Creative leadership practices and their impact on
organizational excellence: A Field Study.**

**Prepared by:
Sara khemkham**

Discussed and publicly approved on 09/07/2026 By the committee composed of:

Fettem abdelkader	Lecturer Professor	University of Djelfa	President
Moussaoui sara	Lecturer Professor	University of Djelfa	Supervisor and Rapporteur
Omrani talal	Professor	University of Djelfa	Assistant Supervisor
Seddiki Naas	Professor	University of Djelfa	Examiner
Chettouh Mohamed	Professor	University of Djelfa	Examiner
Horri Amar	Lecturer Professor	University of Ecole superieure de gestion	Examiner
Gachi Khaled	Professor	University of Centre universitaire de tipaza	Examiner

University Year: 2025/2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: . إدارة الموارد البشرية

العنوان

ممارسات القيادة الإبداعية وأثرها في التميز التنظيمي
دراسة ميدانية

من إعداد

سارة خمخام

المناقشة بتاريخ 2026/07/09 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	فطم عبد القادر
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفة	أستاذ محاضر أ	موساوي سارة
مساعد المشرف	جامعة الجلفة	أستاذ	عمراني طلال
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	صديقي النعاس
ممتحنا	جامعة الجلفة	أستاذ	شتوح محمد
ممتحنا	المدرسة العليا للمناجمنت	أستاذ محاضر أ	حوري عمر
ممتحنا	المركز الجامعي بتيييزة	أستاذ	قاشي خالد

السنة الجامعية: 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان

ممارسات القيادة الإبداعية وأثرها في التميز التنظيمي
دراسة ميدانية

الأستاذ المشرف

د. سارة موساوي

من إعداد الطالبة

سارة خمخام

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

**الحمد لله أولا وأخرا لله الذي من علي
بفضله وكرمه وتوفيقه لإتمام هذا العمل؛**

أتقدم بكل عبارات الشكر والإمتنان إلى كل من:

**الأستاذة المشرفة "دكتورة موساوي سارة" لمرافقتها
ودعمها خلال فترة انجاز الأطروحة؛**

**الأستاذ مساعد المشرف "البروفيسور عمران طلال"
الذي لم يبخل علي يوما بتوجيهاته السديدة؛**

**كافة الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجلفة وعلى رأسهم
البروفيسور "خالدي محمد"؛**

**طاقم المكتبة على التسهيلات الممنوحة من طرفهم
لإتمام هذا العمل؛**

**إلى كل من علمني حرف طيلة مشواري الدراسي
وبالأخص معلمتي التي علمتني الإلتزام والانضباط
"قميري كريمة"؛**

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين حبيبنا ونبينا

محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

أهدي هذا النجاح والإستحقاق إلى أأعظم وأوفى وأصدق حبيب في الوجود،

إلى من أحبني ودلني ورباني وكرمني

، إلى مأمني وملجأني أبي الحبيب؛

إلى من علمتني معنى الصدق والأمانة والإخلاص، إلى صديقتي وأختي وحبيبتني،

إلى من وثقت بي وبقدراتي وأنني أستحق الأفضل والأحسن أمي الحبيبة؛

إلى مصدر قوتي، إلى من أرى نفسي فيها، إلى الوحيدة التي أتمنى أن تكون أفضل مني

، إلى من رزقني بها الله إبنتي حبيبتني بلقيس ريهام؛

إلى من تقاسمت معهم رحم واحد، إلى من عشت معهم حلو الحياة ومرها،

إلى السند الذي لايميل اخوتي: عبدو، كمال، إلياس، سفيان؛

الطالبة: خمخام سارة



الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير ممارسات القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي، وقد حددت الدراسة بمتغير مستقل وهو القيادة الإبداعية وممارستها المتمثلة في (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، تدريب العاملين، توفير الحوافز، تحفيز الإبداع) ومتغير تابع وهو التميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المورد البشري، تميز الثقافة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) على عينة من الإطارات بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع بيانات العينة المستجوبة حيث بلغ عددهم 150 إطار، وتم استخدام برنامج Smartpls4 وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss27) من أجل تحليل استمارات الاستبيان واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة،

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؛

كما توصي الدراسة إلى ضرورة تشجيع وتحفيز الأفكار الجديدة والترحيب بها الأمر الذي يزيد من إبداع العاملين وتحقيق التميز؛

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، التميز تنظيمي، مؤسسة كوندور للإلكترونيات.

Abstract :

This study aims to determine The extent to which Creative leadership practices affect The achievement of organizational excellence, The study identified an independent variable, Which is Creative leadership and its dimensions, Which are (**Employee empowerment, Participatory management, Susceptibility to change, Employee Training, Providing incentives, Stimulating Creativity**) And dependent variable, Which is organizational excellence with its dimensions (**Leadership excellence, Human resource excellence, Cultural excellence, Strategic excellence, The organizational structure was distinguished**) on a sample of workers at the condor electronics corporation in Bordj Bouarreridj, And in order to achieve The objectives of the study, A questionnaire was designed to collect data on the answered sample, Which numbered **150 Male and Female workers**, Smartpls4 and The social sciences statistical package program (**Spss27**) were used to analyze questionnaire forms and teste hypotheses related to the study.

The study reached a number of results, The most important of which are: There is a statistically significant positive effect between creative leadership and organizational excellence at condor;

The study Also recommends the need to encourage, Stimulate and welcome new ideas, Which increases employee creativity and achieves excellence;

Keywords: Creative leadership, Organizational excellence, Condor Electronics Corporation



فهرس الملاحق

فهرس المحتويات:

	الإهداء
	شكر وتقدير
I	الملخص باللغة العربية
II	الملخص باللغة الإنجليزية
V	فهرس المحتويات
X	فهرس الجداول
XVIII	فهرس الأشكال
XXX	فهرس الملاحق
XXXI	جدول المختصرات
أ-ص	مقدمة
79-01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة و بعض المفاهيم المرتبطة بها
11	المطلب الثاني: مكونات القيادة وأهميتها
15	المطلب الثالث: صفات القائد ووظائف القيادة
18	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع
18	المطلب الأول: مفهوم الإبداع والمفاهيم ذات الصلة به
25	المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته
29	المطلب الثالث: مراحل الإبداع ومبادئه
33	المبحث الثالث: مدخل للقيادة الإبداعية
33	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية وأهميتها
39	المطلب الثاني: القيادة الإبداعية والمفاهيم ذات الصلة
43	المطلب الثالث: أساليب القيادة الإبداعية ومعوقاتها
47	المطلب الرابع: صفات القائد المبدع وأدواره

فهرس المحتويات:

51	المبحث الرابع: ممارسات القيادة الإبداعية
52	المطلب الأول: ممارسة تمكين العاملين والإدارة بالمشاركة
65	المطلب الثاني: ممارسة قبول التغيير وتدريب العاملين
73	المطلب الثالث: ممارسة توفير الحوافز وتحفيز الإبداع والإبتكار
79	خلاصة الفصل
135-80	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي
81	تمهيد
82	المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي
82	المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم التميز التنظيمي
93	المطلب الثاني: العلاقة بين التميز التنظيمي وبعض المفاهيم
97	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التميز التنظيمي
101	المبحث الثاني: أساسيات حول التميز التنظيمي
102	المطلب الأول: مبادئ وأسباب التوجه إلى التميز التنظيمي
106	المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي
111	المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز التنظيمي
116	المبحث الثالث: النماذج العالمية والنموذج الجزائري للتميز التنظيمي
116	المطلب الأول: النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي
125	المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز التنظيمي
128	المطلب الثالث: النموذج الياباني للتميز التنظيمي
131	المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز
135	خلاصة الفصل
212-136	الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات
137	تمهيد
138	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور للإلكترونيات
138	المطلب الأول: نشأة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

فهرس المحتويات:

140	المطلب الثاني: قيم وأهداف ووحدات تابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيات
144	المطلب الثالث: مراحل تطور مؤسسة كوندور للإلكترونيات وتوزيع العاملين بها
147	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيات
149	المبحث الثاني: منهج الدراسة وتصميم الأدوات الخاصة بها
149	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
151	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
154	المطلب الثالث: الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسة واعتدالية البيانات
161	المبحث الثالث: وصف أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور للإلكترونيات
161	المطلب الأول: التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة
167	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول القيادة الإبداعية
182	المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي
194	المبحث الرابع: تقديم وتحليل نموذج الدراسة (اختبار الفرضيات)
194	المطلب الأول: مؤشرات تقييم النموذج القياسي
198	المطلب الثاني: أدلة صدق التمايز
203	المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالدراسة
204	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية
206	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (فرضية الفروق)
212	خلاصة الفصل
213	الخاتمة
220	قائمة المراجع
235	قائمة الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-1)	الفرق بين القيادة والإدارة	8
(2-1)	الفرق بين الإبداع والإبتكار	23
(3-1)	الفرق بين القيادة المبدعة والإدارة المنفذة	42
(4-1)	أنماط القادة المبدعين	44
(5-1)	النقاط الأساسية لخصائص القيادة الإبداعية	50
(6-1)	مجلد أبعاد القيادة الإبداعية حسب الدراسات السابقة	51
(7-1)	أهمية الإدارة بالمشاركة	61
(1-2)	أهم التغيرات التي مر من خلالها المصطلح	83
(2-2)	أهم الاختلافات والاتفاقات بين مفهوم الإيزو ومفهوم التميز	96
(3-2)	أهداف ومراحل تحقيق التميز التنظيمي	100
(4-2)	مبادئ نموذج التميز التنظيمي	102
(5-2)	تحليل أبعاد التميز التنظيمي وفق لبعض الدراسات	106
(6-2)	مكونات النموذج الأوروبي EFQM	117
(7-2)	الأهمية النسبية لكل عنصر أساسي محقق للتميز كما قام النموذج الأوروبي بتحديد	120
(1-3)	توزيع الموظفين حسب الهيكل التنظيمي لسنة 2025	145
(2-3)	توزيع واسترجاع استمارات الخاصة بالدراسة	152
(3-3)	توزيع وتقسيم عبارات الاستبيان	153
(4-3)	الأوزان المقدمة لكل خيار في استمارة الاستبيان	154
(5-3)	المتوسطات المرجحة واتجاه مؤشرات كل المتغيرات	155
(6-3)	المتوسطات المرجحة لكلا من متغيرات ادراسة وأبعادها	155
(7-3)	خطوات تقييم نتائج PLS-SEM	157
(8-3)	اختبار نموذج القياس الانعكاسي والنموذج الهيكلي ومجال الذي يقبل فيهما	158
(9-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	160

فهرس الجداول:

161	توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس	(10-3)
163	توزيع أفراد العينة حسب معيار السن	(11-3)
164	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(12-3)
165	توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة	(13-3)
166	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي	(14-3)
167	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تمكين العاملين	(15-3)
170	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإدارة بالمشاركة	(16-3)
172	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القابلية للتغيير	(17-3)
175	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تدريب العاملين	(18-3)
177	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توفير الحوافز	(19-3)
179	تحليل إجابات أفراد العينة ١ على عبارات بعد تحفيز الإبداع	(20-3)
181	ترتيب أبعاد القيادة الإبداعية	(21-3)
183	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز القيادة	(22-3)
185	تحليل إجابات أفراد العينة اعلى عبارات بعد تميز الموارد البشرية	(23-3)
187	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الثقافة	(24-3)
189	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الإستراتيجية	(25-3)
191	تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي	(26-3)
193	ترتيب أبعاد التميز التنظيمي	(27-3)
194	نتائج جودة النموذج القياسي	(28-3)
197	مؤشرات جودة النموذج بعد القيام بحذف الفقرات	(29-3)
198	معيار فورنيل لاركر (Fornell-larcker):	(30-3)
199	معيار HTMT	(31-3)
200	معاملات التضخم لكل فقرة	(32-3)
201	التحميلات المتقاطعة Cross Loadings	(33-3)
203	قيم معامل التحديد R2	(34-3)
203	قيم حجم التأثير F	(35-3)
204	قيم المسارات والدلالة المعنوية للفرضيات الفرعية	(36-3)

فهرس الجداول:

204	قيم المسارات والدلالة المعنوية للفرضية الرئيسية	(37-3)
207	اختبار الفروق لمتغير القيادة الإبداعية تعزى لجنس	(38-3)
208	اختبار الفروق لمتغير القيادة الإبداعية تعزى للعمر	(39-3)
209	اختبار الفروق لمتغير القيادة الإبداعية تعزى للمستوى التعليمي	(40-3)
210	اختبار الفروق لمتغير التميز التنظيمي تعزى للخبرة	(41-3)
211	اختبار الفروق لمتغير التميز التنظيمي تعزى للتصنيف الوظيفي	(42-3)



فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	العناصر التي يمكن أن تؤثر في عملية القيادة	(1-1)
22	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	(2-1)
31	المراحل الأربع للإبداع	(3-1)
41	خمس صفات توصل القائد الإداري للإبداع	(4-1)
69	فوائد التغيير	(5-1)
93	خصائص التميز التنظيمي	(1-2)
104	مبادئ التميز التنظيمي	(2-2)
113	متطلبات تحقيق التميز التنظيمي	(3-2)
117	معايير النموذج الأوروبي	(4-2)
122	المبادئ الأساسية التي يتضمنها النموذج الأوروبي (EFQM)	(5-2)
127	إطار عمل بالدريج للتميز من أجل تقييم وتطوير الأداء التنظيمي	(6-2)
130	نموذج ديمينج المتعلق بالتميز	(7-2)
139	مجمع مؤسسات بن حمادي	(1-3)
141	القيم التي تتميز بها مؤسسة كوندور للإلكترونيات	(2-3)
143	الوحدات التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيات	(3-3)
146	توزيع العاملين لمؤسسة كوندور للإلكترونيات	(4-3)
147	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الكترونيات	(5-3)
150	أنموذج الدراسة	(6-3)
162	توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب معيار الجنس	(7-3)
163	توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب معيار السن	(8-3)
164	توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب المستوى التعليمي	(9-3)
165	توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب معيار الخبرة	(10-3)
166	توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب التصنيف الوظيفي	(11-3)
194	النموذج الأولي للدراسة	(12-3)

فهرس الأشكال:

197	نمذج الدراسة بعد حذف الفقرات	(13-3)
206	النمذج النهائي بعد اختبار الفرضيات	(14-3)



فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
244	الإستبيان المقدم للتحكيم	الملحق (01)
251	الإستبيان في شكله النهائي بعد التحكيم	الملحق (02)
256	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق (03)
257	استمارة اجراء تربص ميداني بمؤسسة كوندور للإلكترونيات	الملحق (04)
258	نتائج اختبار برنامج SPSS	الملحق (05)
281	نتائج اختبار برنامج Smartpls4	الملحق (06)
284	وثائق خاصة بالمؤسسة	الملحق (07)

جدول المختصرات

المعنى باللغة الإنجليزية	الإختصار
Structural equations modeling	SEM
Partial least squares	PLS
Average variance extracted	AVE
Composite Reliability	CR
Variance inflation factor	VIF
Heterotrait-monotrait	HTMT
Coefficient of determination	R ²
Effect siz	F ²



نعيش اليوم في بيئة متغيرة وغير ثابتة الثابت الوحيد فيها هو التغيير، هذا الأمر الذي دفع بالمنظمات أن تعمل في ضغط ومنافسة شديدة تحتم عليها أن تقتنص كل الفرص الممكنة وتتصدى لكل التهديدات التي قد تواجهها وتبحث عن أساليب وطرق تمكنها من التميز واحتلال مكانة سوقية مرموقة؛ فيلعب هنا العنصر البشري دور مهم في مواجهة هاته التحديات التي تواجهها، ويجعلها من المنظمات الرائدة لذا لابد من الاهتمام بهذا العنصر والإستثمار فيه وتشجيعه على الإبداع والإبتكار وأداء الأعمال بجودة وكفاءة عالية، هذا الأمر يتطلب من المنظمات أن تهتم كذلك بطرق التعامل مع هاته الموارد وأن توفر لها مناخ وبيئة تشجع على الإبداع وتحقيق النتائج المرجوة بدون ملل اوكلال؛

حيث أن القيادة كانت ولازلت ضرورة حتمية في منظمات الأعمال فهي المحرك الأساسي لنجاحها فرغم من وجود وتوفير الموارد بكافة أنواعها فلا يمكن الانتفاع بها إلا من خلال وجود قيادة قوية مما يعني أنها ليست خيارا بل هي ضرورة حتمية، فهي تتجاوز مفهوم السلطة لتمتد إلى صناعة التغيير وتحفيز العنصر البشري؛

إن التطور المتسارع وظهور التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي زاد المنافسة القوية وأصبحت المنظمة تعمل في بيئة مفخخة عن السابق لما ساهمت به التكنولوجيا المتطورة والمتسارعة من توليد الأفكار وتغيير في ثقافة المنظمة وحتى تغيير في طريقة تفكير القادة، وأصبحت المنظمات تعمل في بيئة رقمية ذكية وصار من اللازم أن تبحث على كل ما هو جديد في هاته الثورة الرقمية ، فمن خلال هذا نرى أن هذا التحول قد أعاد صياغة العديد من المفاهيم الإدارية ومن هنا ظهرت العديد من الأساليب القيادية المعاصرة من أجل كسر العديد من الحواجز الروتينية التقليدية في المنظمة؛

ومن بين الأساليب القيادية الحديثة التي انتهجتها المنظمات الراقية والمكتسحة للأسواق الكبيرة اليوم هي أسلوب القيادة الإبداعي الذي يعد من بين الأساليب التي تشجع الفريق من أجل التفكير خارج الصندوق وتمكنهم من الوصول إلى الغايات المرسومة بإبداع وتفرد، بالإضافة إلى أنه أسلوب يشجع على العمل التعاوني والتشاركي فالقائد المبدع هو الذي يمكن فريقه للعمل بحب وولاء اتجاه منظمته ويجعل هذا الفريق يعطي لمنظته كل مايملك من قدرة ومهارة لكي يرفعها ويحقق نجاحها، فهو الذي يحرك عقول فريقه ويخرج منهم أحسن الحلول ويحفز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية والإبتكارية؛

ونستنتج مما سبق أن الأسلوب القيادي الإبداعي هو الذي يحقق التميز والرفي والإزدهار والنجاح لمنظمات الأعمال وجعلها تحافظ على مكانة عظيمة أمام نظيراتها من المنظمات القوية؛

مقدمة

ومن ماسبق يعد التميز التنظيمي من بين مواضيع الساعة فهو مفهوم حديث نسبيا وظهر الاهتمام به مؤخرا بسبب التغيير السريع والبيئة المتغيرة والديناميكية التي تساهم في ضعف المنظمات أو قوتها، فالإبداع والإبتكار والتميز لا يتحقق إلا من خلال وجود مورد بشري متميز بالمنظمة من قادة ورؤساء أقسام ومرووسين وكيف تتظافر جهودهم في رسم الخطط والاستراتيجيات فهي عنصر فعال جدا في تحقيق التميز، فنرى اختلاف النظرة التقليدية وتحولها اتجاه العنصر البشري بأنه مورد يكلف المنظمة سابقا إلى النظرة الجديدة بأنه مورد نادر و عظيم وهام ويمكن استثمار فيه وجني عوائد كبيرة منه، فكلما قمنا بتدريبه وتنميته والمحافظة عليه كلما قدم لنا الأفضل والأحسن فهو السلاح الذي تحارب به المنظمة من أجل بقائها وتحقيق ذاتها في ظل المنافسة الشرسة.

إشكالية الدراسة:

انطلاقا من حاجة المنظمة إلى الإبداع والتطور من أجل المساهمة في تحقيق التميز التنظيمي يتم تحديد مشكلة الدراسة من خلال معرفة القيادة الإبداعية بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ودورها في تحقيق التميز التنظيمي، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

هل تساهم القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؟

أولا: تساؤلات الدراسة: وتحت السؤال الرئيسي أعلاه يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى إدراك القيادة الإبداعية بأبعادها لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؟
2. ما مستوى إدراك التميز التنظيمي بأبعاده لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، توفير الحوافر، تدريب العاملين، تحفيز الإبداع) على التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المستجوبة اتجاه متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، التميز التنظيمي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانيا: فرضيات الدراسة: انطلاقا من التساؤلات الفرعية، ستقوم الدراسة بإختبار الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: { يوجد مستوى ادراك مرتفع لممارسات القيادة الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات }.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: { يوجد مستوى ادراك مرتفع للتميز التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات }.

مقدمة

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: { يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، توفير الحوافز، تدريب العاملين، تحفيز الإبداع) على التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات }.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: { توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العينة المستجوبة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية بمؤسسة كوندور للإلكترونيات }.

ثالثا: الفرضيات الفرعية للدراسة

الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الأولى: وهي كالآتي:

1. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد تمكين العاملين لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات.
2. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد الإدارة بالمشاركة لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات.
3. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد القابلية للتغيير لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات.
4. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد توفير الحوافز لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات.
5. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد تدريب العاملين لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات.
6. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد تحفيز الإبداع لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات.

الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية: وهي كالآتي:

1. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد تميز القيادة لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؛
2. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد تميز الموارد البشرية لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؛
3. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد تميز الثقافة لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؛
4. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد تميز الإستراتيجية لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؛
5. يوجد مستوى ادراك مرتفع لبعـد تميز الهيكل التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات.

الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة: وهي كالآتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد تمكين العاملين على التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد الإدارة بالمشاركة على التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد القابلية للتغيير على التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعـد توفير الحوافز على التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛

مقدمة

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل**بعد تدريب العاملين** على التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل**بعد تحفيز الإبداع** على التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛

الفرضيات الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الرابعة: وهي كالآتي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المبحوثين اتجاه متغير (القيادة الإبداعية) تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المبحوثين اتجاه متغير (التميز التنظيمي) تعزى لمتغير الخبرة، التصنيف الوظيفي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛

رابعاً: أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الدراسة في كون أن موضوع القيادة الإبداعية وموضوع التميز التنظيمي يعتبران من المواضيع المتجددة وأهمها في الوقت الراهن وفي ظل المنافسة والبيئة المتغيرة، الأمر الذي زود اهتمام الباحثين بهذا الموضوع؛ بالإضافة إلى أنها من بين الدراسات النادرة التي جمعت المتغيري مع بعض وبممارسات مختلفة مقارنة مع هذه الدراسات؛ وتكمن أهميتها كذلك في تعزيز موضوع القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي في البيئة الجزائرية وبالأخص البيئة الصناعية في منظمة رائدة وتحل الصدارة على المستوى الوطني؛ إضافة أنه سوف يتم الخروج بمجموعة من التوصيات التي يمكن لها من تحسين وتطوير ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات.

خامساً: أهداف الدراسة:

1. محاولة جمع وإلمام الأدبيات النظرية والفكرية الخاصة بموضوع القيادة الإبداعية؛
2. التعرف على نشأة وجذور تطور التميز التنظيمي؛
3. معرفة مدى تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية ومساهمتها في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعريج؛
4. توضيح الأثر بين ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعريج؛
5. محاولة بناء نموذج يوضح أثر الأبعاد الرئيسية والمتغيرات الفرعية؛
6. اختبار النموذج الخاص بالدراسة من خلال برنامج Smartpls4 (نمذجة المعادلات الهيكلية)،

مقدمة

7. إعطاء وتقديم مجموعة من النتائج والتوصيات في ظلها يمكن من رفع من مستوى القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع: ونلخصها في:

1. أسباب ذاتية: الرغبة في البحث والتعمق في موضوع له صلة بالقيادة فوجدت الباحثة أن النمط الإبداعي هو أكثر نمط يستحق البحث والتحري فيه، بالإضافة أنه يعتبر من بين المواضيع التي اقترحت من قبل لجنة التكوين الخاصة بالدكتوراه؛

2. أسباب موضوعية: يعتبر الموضوع من المواضيع التي تنصب في التخصص، بالإضافة أنه يعتبر من بين المواضيع الحديثة التي تستحق البحث والدراسة خصوصا الدراسات التي جمعت المتغيرين معا، نقص الدراسات السابقة المعالجة لهذا الموضوع.

3. أسباب اختيار مؤسسة كوندور للإلكترونيات: لعدة أسباب وهي:

- ✓ لما تمتع به المؤسسة من استقلالية وأهمية في القطاع الذي تعمل وتنشط فيه؛
- ✓ تعاقد مؤسسة كوندور للإلكترونيات مع العديد من الجامعات (سواء الوطنية أو دولية)؛
- ✓ حيابة مؤسسة كوندور للإلكترونيات على العديد من شهادات الإيزو؛
- ✓ حيابة مؤسسة كوندور للإلكترونيات على جائزة الجودة في المجال الصناعي (الجائزة السنوية التي تقدمها وزارة الصناعة وكذلك معهد التقييس)

سابعا: منهج الدراسة

كي نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والفرضيات الرئيسية والفرعية سنتبع المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من أجل الإحاطة بالمفاهيم ذات الصلة بالإطار النظري لكلا من القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي وذلك من خلال المسح المكتبي من أجل التعرف على مختلف المراجع العربية والأجنبية والمقالات والمداخلات والأطروحات وتحليلها لتأسيس الإطار النظري الخاص بالدراسة ، أما في الجانب التطبيقي سنعتمد المنهج التحليلي من خلال استخدام الاستبانة التي سوف نقوم بتصميمها وتحليلها بعد توزيعها على عينة من الإطارات العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات وذلك بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss، وبرنامج SmartplS4.

ثامنا: حدود الدراسة: وتنقسم إلى:

1. **الحدود الموضوعية:** سنتناول الدراسة موضوع أثر ممارسات القيادة الإبداعية على التميز التنظيمي، القيادة الإبداعية بأبعادها المتمثلة في (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، توفير الحوافز، تدريب العاملين، تحفيز الإبداع)، والتميز التنظيمي بأبعاده (تميز القيادة، تميز المورد البشري، تميز الثقافة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي).

2. **الحدود الزمانية والمكانية:** استغرقت الدراسة حوالي ثلاث سنوات ابتداء من التسجيل الأول في الدكتوراه مارس 2023 إلى غاية مارس 2026، وتم اسقاط الدراسة على مؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعريريج وهذا يعود أن هذه المؤسسة هي الأنسب لتطبيق موضوع الدراسة في الواقع.

3. **الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع استمارات الإستبانة على مجموعة من العاملين بالإطارات بمؤسسة كوندور للإلكترونيات.

تاسعا: **صعوبات الدراسة:** واجهت الطالبة مجموعة من العراقيل والصعوبات نلخصها في الآتي:

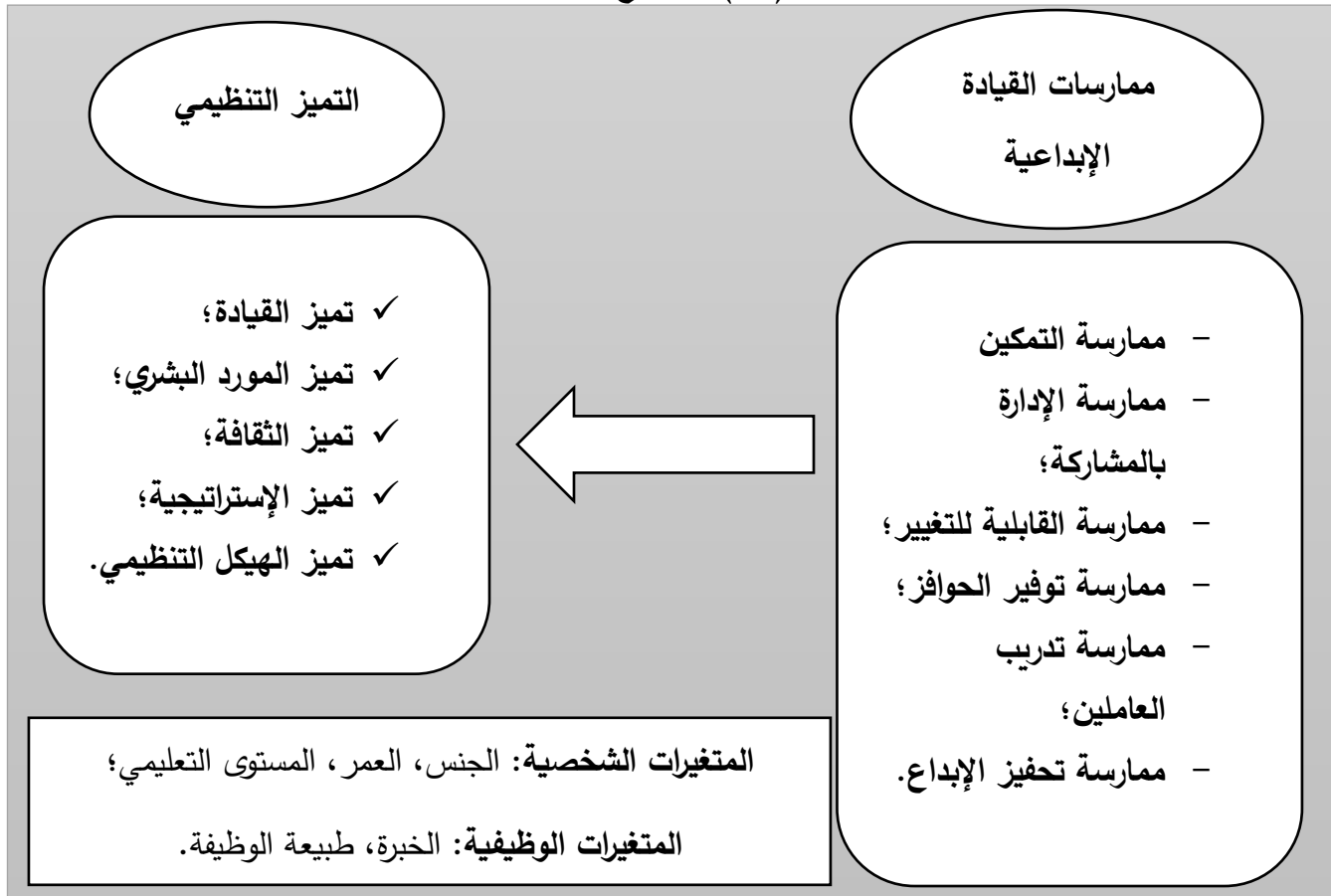
1. ندرة الدراسات المتعلقة بالقيادة الإبداعية خصوصا الدراسات التي تربط القيادة الإبداعية بالتميز التنظيمي؛
2. اشتراط مسؤولية التكوين أن لا يتجاوز عدد استمارات الإستبيان 150 استمارة؛
3. صعوبة إيجاد مؤسسات مناسبة لموضوع دراستنا من أجل اجراء الدراسة الميدانية في أكثر من مؤسسة؛
4. صعوبة الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة محل الدراسة.

عاشرا: **أنموذج الدراسة**

تم تصميم أنموذج الدراسة انطلاقا من متغيري القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بالشكل الآتي:

1. **المتغير المستقل (القيادة الإبداعية):** ويضم ستة أبعاد وهي كالأتي: تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، توفير الحوافز، تدريب العاملين، تحفيز الإبداع؛
2. **المتغير التابع (التميز التنظيمي):** ويضم خمس أبعاد وهي كالأتي: تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي.

الشكل (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الحادي عشر: هيكل الدراسة

من أجل دراسة الموضوع قمنا بتقسيم هاته الدراسة إلى أربعة فصول، سيتناول الفصل الأول عرض الإطار النظري للمتغير المستقل وهو القيادة الإبداعية انطلاقاً من عرض مجموعة تعريفات الخاصة بالقيادة بالإضافة إلى المفاهيم ذات الصلة بالمتغير وأهميته ثم التطرق إلى الإبداع وأهم المفاهيم المتعلقة به ثم الدخول إلى مفهوم القيادة الإبداعية وصفات القائد الإبداعي وأهم ممارسات القائد الإبداعي، أما في الفصل الثاني سنتطرق إلى عرض الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي وأهم المصطلحات ذات العلاقة به وأهم خصائصه وأهميته بالإضافة إلى تحديد أشهر نماذج التميز التنظيمي، ثم في الفصل الثالث والأخير سنقوم بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة "كوندور للإلكترونيات"، وتحديد الإجراءات المنهجية وإجراءات المتعلقة بتصميم الاستبيان واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة وفي الأخير الخاتمة التي ستكون عبارة عن حوصلة حول دراستنا و نجمع فيها جملة من النتائج النظرية والتطبيقية التي سيتم التوصل إليها وفي ظلها تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

ثاني عشر: الدراسات السابقة:

يوجد مجموعة من الدراسات السابقة التي درست القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي أهمها:

1. دراسة بغدود راضية 2018 "أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين بالمنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن بالأخضرية)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإبداعية على إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من خلال اظهار أهم السمات والممارسات الداعمة والمحفزة للإبداع وتم اسقاط الدراسة على الوحدة الإنتاجية المختصة بالدهن بمدينة الاخضرية؛و تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالوحدة الإنتاجية أي 308 عامل، واختارت الباحثة عينة عشوائية تقدر ب217 عامل بالوحدة الإنتاجية؛ واستخدمت الباحثة ستة أبعاد من أجل قياس المتغير المستقل(القيادة الإبداعية) وهي: تطبيق أسلوب القيادة بالمشاركة، تطبيق أسلوب القيادة بالمشاركة، تطبيق أسلوب الإدارة بالتفويض، تدريب وتعليم المرؤوسين، توفير الحوافز والموارد، تمكين المرؤوسين، واستخدمت ستة أبعاد لقياس المتغير التابع (إبداع العاملين) وهي: الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الربط والتحليل، قبول المخاطرة . وتوصلت الباحثة إلى وجود أثر للقيادة الإبداعية على إبداع العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، كما توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين القيادة الإبداعية وإبداع العاملين.

2.دراسة ميساء عاهد عبد اللطيف حسين & آخرون 2024 "أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين"

هدفت الدراسة لمعرفة أثر ممارسة القيادة الإبداعية على تطوير أداء المعلمين في فلسطين وتم اسقاط الدراسة على المشرفين التربويين؛ ويتمثل مجتمع الدراسة من 207 مشرف ومعلم في مديريات التربية في تخصصات متعددة، واختار الباحثين عينة تتكون من 100 معلم؛ وتوصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود صفات القيادية لدى المشرفين التربويين الأمر الذي ينمي ويحسن ويرفع من أداء المعلمين وبالتالي تحسين العملية التعليمية وعلى أساس هاته النتيجة خلص الباحثين إلى مجموعة توصيات التيمكن لها من أن ترفع مستويات القيادة الإبداعية لدى المشرفين.

3. دراسة كنزة بن غالية 2024 "دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف)"

هدفت الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري وكذلك معرفة قدرة المؤسسات على امتلاك لمفهوم القيادة الإبداعية ومستوى الإعتماد عليها من أجل تعزيز الإبداع الابتكاري وقد تم اسقاط الدراسة الميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية على مستوى ولاية الشلف؛ ويضم مجتمع الدراسة مجموعة من الكوادر والقيادات بالمؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف واختارت الباحثة عينة تقدر 113 مفردة من المجتمع الكلي؛ واستخدمت الباحثة أربعة أبعاد من أجل قياس المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) وهي: البيئة الإبداعية، الرؤية الإبداعية، الموارد الإبداعية، التشارك، وعالج المتغير التابع (الإبداع الابتكاري) ككتلة ، توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج أهمها أن القيادة الإبداعية تساهم في تعزيز الإبداع الابتكاري بدرجة عالية من خلال بعد الرؤية الإبداعية وبعد توفير الموارد الضرورية وبعد توفير البيئة اللازمة وكذلك بعد العمل التشاركي .

الدراسات المتعلقة بمتغير التميز التنظيمي

1.دراسة عالية جواد محمد 2020 "انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية"

تهدف الدراسة إلى معرفة الأثر بين البراعة التنظيمية وأبعاد التميز التنظيمي وتم اسقاط الدراسة في شركة الصناعات القطنية؛ وتمثل مجتمع الدراسة في ملاكات الإدارية بمختلف مستوياتهم ومجموعة من العاملين في الشركة محل الدراسة، وقد اختارت الباحثة عينة عشوائية تمثلت في 60 شخص من العاملين والاداريين؛ واستخدمت الباحثة المتغير المستقل ككتلة (البراعة التنظيمية) من أجل قياسه، ولقياس المتغير التابع (التميز التنظيمي) استخدمت الباحثة ثلاثة أبعاد وهي: تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، الهيكل التنظيمي) وتوصلت الباحثة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين عنصر البراعة التنظيمية وكل أبعاد التميز التنظيمي وتوصلت إلى وجود علاقة تأثير إيجابية للبراعة التنظيمية في أبعاد التميز التنظيمي.

2.دراسة العايدي مريم 2021 " الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي (دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار)

هدفت الدراسة لتحديد دور الوسيط (جودة الحياة الوظيفية) بين المتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) وتم اسقاط الدراسة الميدانية على قطاع التعليم العالي بجامعة أدرار، ويتكون مجتمع

مقدمة

الدراسة من 418 مفردة ، وأخذت الباحثة عينة عشوائية مكونة من 260 مفردة من الإداريين بجامعة أدرار. واستخدمت الباحثة ثلاثة أبعاد من أجل قياس المتغير المستقل (رأس المال الفكري) وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي؛ وثلاثة أبعاد من أجل قياس المتغير التابع (التميز التنظيمي) وهي: القيادة والاستراتيجية، الموارد المادية والبشرية، العمليات و توصلت الباحثة إلى أن جودة الحياة الوظيفية لها دور وسيطا في العلاقة بين المتغير المستقل (الرأس المال البشري) والمتغير التابع (التميز التنظيمي) للإداريين بجامعة أدرار، وبناءا على ذلك قدمت الباحثة مجموعة التوصيات أبرزها ضرورة وأهمية اهتمام قادة الجامعة بعنصر رأس المال الفكري ويكون ذلك من خلال تحسين وترقية جودة الحياة الوظيفية الأمر الذي يعزز ويحقق التميز التنظيمي.

3.دراسة سحر عباس حسين & علاء عبد الرزاق زيدان 2021 "تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي"

هدفت الدراسة إلى تقييم ومعرفة العلاقة بين متغير إعادة هندسة العمليات (الاستثمار في التكنولوجيا، الموائمة الاستراتيجية، إعادة تصميم العمليات، إعادة التفكير الابتكاري، التركيز على الزبون، إدارة التغيير)وأثره على التميز المنظمي من خلال أبعاده الأربعة (القيادة ، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي)؛ ويتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمصنع انتاج السيارات والمعدات ، واختار الباحثان عينة عشوائية من العاملين في وحدات الإنتاجية بالمصنع والممثلة ب175 مفردة؛ و استخدم الباحثان ستة أبعاد من أجل قياس المتغير المستقل (إعادة هندسة العمليات) وهي: الاستثمار في التكنولوجيا، الموائمة الاستراتيجية، إعادة تصميم العمليات، إعادة التفكير الابتكاري، التركيز على الزبون، إدارة التغيير ، بينما استخدمنا أربعة أبعاد لقياس المتغير التابع (التميز التنظيمي) وهي: القيادة ، الاستراتيجية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي

4.دراسة حواطي وردة 2022 "مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق متطلبات التميز لدى منظمات الأعمال(دراسة ميدانية):

هدفت هذه الدراسة لتحديد مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق التميز في منظمات الأعمال واختبار العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل من خلال اجراء دراسة على مستوى وكالات الهاتف النقال بالجزائر(جازي، موبيليس، أوريدو) على مستوى ولايات متعددة؛ وشملت هذه الدراسة كل العاملين لدى متعاملين شبكة النقال(جازي، موبيليس، أوريدو) والذين يبلغ عددهم (12000) عامل وعاملة؛ ثم أخذت عينة تتكون من 8 ولايات (الجلفة، الأغواط، ورقلة، غرداية، المدية، سعيدة، تبسة، المسيلة) وكان الاستبيان الموزع عليهم 180 استبيان ورقي؛ أما باقي الولايات تم توزيع 60 استبانة بشكل الكتروني، وبالتالي عينة الدراسة تتمثل في 240 مفردة. واستخدمت الباحثة ثلاثة أبعاد من

مقدمة

أجل قياس المتغير المستقل (الأصول غير المادية) وهي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي، واستخدمت أربعة أبعاد من أجل قياس المتغير التابع (تميز منظمات الأعمال) وهي التميز القيادي، التميز الخدماتي، التميز العملياتي، التميز الاستراتيجي، و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ومن أبرزها وأهمها أن الأصول غير المادية والتميز التنظيمي تتحقق بدرجة مرتفعة لدى العينة المبحوثة؛ وجود علاقة وأثر ارتباط بين كل أبعاد الأصول الغير المادية ومتطلبات التميز، وجود أثر بين الأصول غير المادية وأبعاد التميز التنظيمي؛

6.دراسة أحلام كركود 2021 " القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة الوطنية للدهن ENAP)؛

- هدفت الدراسة لتحديد دور القيادة الإبداعية في تحقيق متطلبات التميز التنظيمي، وتم اسقاط الدراسة الميدانية بمؤسسة الوطنية للدهن؛توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن المؤسسة الوطنية للدهن تسعى دائما أن تكون ملتزمة بتطبيق نموذج التميز الجزائري ويكون ذلك من خلال تطبيق جميع المعايير الخاصة بالنموذج والقيام بإتخاذ مجموعة من الإجراءات بالشكل الآتي:
- تهتم وتسعى المؤسسة بتوثيق وتسجيل آراء جميع الزبائن حيث تغيرت مقولة التي تقول "الزبون هو الملك" وصار يقال " ماذ يريد المالك" لأن آراء وطلبات الزبائن في بعض الأحيان تعتبر كمصدر للأفكار؛
 - أن المؤسسة لها علاقة وصلة مع مخابرو مكاتب دراسات متعددة وذلك بهدف توفير وترقية المنتجات بناءا على أفكار هاته المخابر؛
 - أن المؤسسة في عام 2018 بصدد تطبيق معيار جديد من معايير الجودة (Iso 9000-2015) كما أنها حازت على (Iso 9000-2008) وأن المعيار الجديد للإيزو يحرص على نقطة مهمة وهي: اعتبار العمال من الأطراف المهمة (أولوية يجب المحافظة والإهتمام بها)؛
 - أن المؤسسة تتبع تقنيات متعددة ومتطورة من أجل تحسين وتطوير منتجاتها ويكون ذلك من خلال تطبيق إجراءات (Iso 2008) التي تحث على أنه من المهم أن تلتزم المنظمة بتطبيق أساليب الجودة الشاملة.

7.دراسة أحمد حسن & أسامة عبد الرحمان مجلد 2023 "دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسية(دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة)"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإبداعية بأبعادها الأربعة في تحقيق التميز المنظمي، وقد تم اجراء الدراسة الميدانية بجامعة الملك عبد العزيز بجدة؛ و يضم مجتمع الدراسة مجموعة من القيادات (أكاديمين & إداريين) بجامعة جدة، واختار الباحثين عينة عشوائية تضم 80 مفردة من المجتمع الكلي؛ اختار الباحثين أربعة أبعاد لقياس المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) وهي: بعد الحساسية للمشكلات، بعد المرونة، بعد الأصالة، بعد الطلاقة، واختار الباحثين بعدين لقياس المتغير التابع (التميز المؤسسي) وهما بعد العمليات، وبعد الموارد البشرية؛ توصل الباحثين إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين ابعاد القيادة الإبداعية والتميز المؤسسية بجامعة الملك عبد العزيز، وأوصت الدراسة بضرورة وأهمية تفعيل دور القيادة الإبداعية في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي وكذلك الاهتمام والنظر لعنصر التميز المؤسسي بمايتماشى والفكر الإبداعي.

8.دراسة لوجاني عبد الوهاب 2023 "دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز لمنظمات الأعمال (دراسة حالة شركة أوريدو القطرية للإتصالات بالجزائر)"

هدفت الدراسة إلى تحديد ومعرفة دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز التنظيمي وتم اسقاط الدراسة الميدانية على شركة أوريدو القطرية للإتصالات الجزائر؛ ويتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بشركة أوريدو بأولاد فايت، واختار الباحث عينة عشوائية من المدراء ورؤساء المصالح والأقسام (القيادة) والمقدر عددهم 40مفردة. اختار الباحث أربعة أبعاد لقياس المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) وهي: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، بينما اختار بعدين لقياس المتغير التابع (التميز المؤسسية) وهما: التميز القيادي، التميز الخدمي وتوصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في تحقيق التميز القيادي والتميز الخدمي.

التعليق على الدراسات السابقة

مايميز الدراسة عن الدراسات السابقة: تميزت دراستنا بأنها دراسة استكشافية سنقوم بهما على مستوى

مؤسسة كوندور للإلكترونيات،

المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية: وتتمثل في :

مقدمة

- أولاً: من خلال المتغيرات المستخدمة في الدراسة: يلاحظ من خلال الدراسات السابقة أن متغير القيادة الإبداعية استخدم كمتغير مستقل، واستخدموا كذلك التميز التنظيمي كمتغير تابع؛
- ثانياً: مكان الدراسة: تتشابه دراستنا مع دراسة عالية جواد محمد في أنها أجريت في المؤسسة الصناعية كذلك لكن في بيئة ليست بيئة جزائرية أما بقية الدراسات فطبقت في الجامعات والمدارس والمؤسسات الاقتصادية؛
- من حيث عينة ومجتمع الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على العينة القصدية وتشمل الإطارات عكس دراسة سحر عباس حسن وعلاء عبد الرزاق ضيدان ودراسة حواطي وردة ودراسة بغدوذ راضية ولوجاني عبد الوهاب ، وتتشابه مع دراسة بن غالية كنزة ودراسة أحمد حسن وعبدالرحمان أسامة ودراسة العايدي مريم في أسلوب العينة القصدية؛
- من حيث منهج الدراسة:

ما يميز دراستنا عن بقية الدراسات (أوجه الاختلاف)

- تطبيق الدراسة في زمن مختلف عن زمن الدراسات السابقة (ديسمبر 2025) ومكان غير مكان الذي طبقت فيه الدراسات السابقة (مؤسسة كوندور للإلكترونيات)؛
- استخدامنا في المتغير المستقل ممارسات القيادة الإبداعية أي مجموع السلوكيات القيادية التي تهئ البيئة التي تدفع إلى التميز بدلاً من استخدام الصفات أو السمات التي تخص القائد الإبداعي (المرونة، الطلاقة، حل المشكلات، الأصالة) فالسمات الشخصية ليست وحدها كافية لقياس ممارسات القيادة الإبداعية فدراستنا تتشابه مع دراسة بغدوذ راضية لتناولها بعض أبعاد التي تتشابه معها وتختلف عن بقية الدراسات السابقة.

نلخص أهم نقاط الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ استقدينا من الدراسات السابقة في ضبط واعداد الجانب النظري للدراسة؛
- ✓ تمكنا من خلال الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة الذي يجب اتباعه وتصميم الاستبيان ؛
- ✓ تحديد الفجوة البحثية ومحاولة تسليط الضوء على أهم النقاط التي لم يتم التطرق إليها في باقي الدراسات.

الفصل الأول: الإطار
المفاهيمي للقيادة الإبداعية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

تمهيد:

المنظمة هي عبارة عن كيان قانوني متشكل من مجموعة من الموارد المالية والمادية والبشرية التي باتحادها وتواجدها مع بعضها البعض تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المخططة والتي سبق الاتفاق عليها، هاته الأهداف تتطلب وجود قائد ينظم ويوجه ويخطط لمختلف العمليات الإدارية ويؤثر في مشاعر مختلف المرؤوسين لأنه ذو القدرة على التأثير فيهم باعتباره القدوة لهم، إن مفهوم القيادة هو مفهوم ظهر منذ قدم الزمن ومع انفجار الثورة الصناعية زاد الاهتمام به نظرا للتحويلات التي طرأت على البيئة المعاصرة وأصبحت الضرورة تدعو إلى وجود قائد قائم على المنظمة ومحاولة تشجيع رؤسياه على التغيير واقناعهم على تقبله، حيث أن نجاح القائد يتوقف على مختلف ما يحققه التابعين له من إنجاز مختلف الأعمال والمهام بطرق إبداعية؛

ويعتبر الإبداع الذي يتم جنيته من قبل المرؤوسين أحد أهم السبل التي ترقى بها المنظمة إلى مستويات عالية وتحقق من خلاله المنظمات الميزة التنافسية والتفوق والتميز، ونظرا للتطورات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة يجب على القائد أن يغرس ويشجع على تحقيق الإبداع من خلال تمكين المرؤوسين واعطائهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات؛ ولايزال عنصر الإبداع من العناصر المهمة في التنظيم فهو أساس العملية التنظيمية لأن أغلب المشكلات والتحديات والصعوبات التي يمكن أن تصيب المنظمة تكون بسبب الاكتفاء بالطرق والأساليب الروتينية التقليدية دون عناء، في الوقت الذي تكون فيه جل المنظمات تلتقط كل ما هو جديد ودخيل ومتطور يمكنها من تحقيق التميز، ولا يمكن للمنظمة تحقيق كل هذا إلا من خلال تناغم وترابط قدرات المرؤوسين المتميزة والفريدة، ولا يتوقف الأمر هنا بل لابد على المنظمة تحفيز هاته الكوادر وتوفير البيئة المناسبة لها لإظهار ابداعاتها ومحاولة معاملتها بأنها ركن أو ركيزة أساسية لا يمكن الاستغناء أو التخلي عنها، إن مايكلف المنظمة من تكاليف ومصاريف في سبيل تشجيع الأفراد على تحقيق الإبداع يعود بالمنظمة للوصول إلى غاياتها وغزو الأسواق و تخليد إسمها على مر العصور؛

ومع تطور نظريات القيادة وظهور أنماط قيادية جديدة يمارسها القادة في منظماتهم ظهر نمط قيادي جديد تحت مسمى " القيادة الإبداعية" التي ترجع جذور ظهورها عام 1990 عندما قام **Malcom Knowels** بإجراء دراسة للكشف عن العلاقة بين القيادة والابداع؛ وتعتبر القيادة الإبداعية من التوجهات المعاصرة التي تعني أنه لا بد أن يتصف القائد بجملة من السمات التي تسمح له بخلق وتطوير وتغيير وتجديد أشياء جديد بما يتماشى مع حاجات ومتطلبات البيئة المعاصرة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

➤ المبحث الأول: ماهية القيادة؛

➤ المبحث الثاني: ماهية الإبداع؛

➤ المبحث الثالث: ماهية القيادة الإبداعية؛

➤ المبحث الرابع: ممارسات القيادة الإبداعية.

المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية

في ظل توسع وتشعب المنظمات وظهور المنظمات العابرة للقارات، أصبح من الضروري وجود قيادة فعالة من أجل بلوغ والوصول إلى الأهداف المرغوبة ومحاولة التقليل من الخسائر والتكاليف وتحقيق عوائد معتبرة تمكن المنظمة من امتلاكها حصة ومكانة سوقية تمتاز وتغزو بها السوق؛ وتعتبر القيادة عملية تأثير وتفاعل بين القائد ومرؤوسيه فهي القاعدة الأساسية في المنظمة من أجل تسيير مختلف عملياتها واستراتيجياتها وهي النقطة الأساسية التي يمكن من خلالها تحقيق النجاح أو الفشل في المنظمة؛ لهذا تعددت وجهات النظر في تحديد مفهوم القيادة خصوصاً مع التقدم وظهور العولمة التي غيرت في مضامين جل المفاهيم والنظريات المتعلقة بالقيادة؛

المطلب الأول: مفهوم القيادة و بعض المفاهيم المرتبطة بها

يعتبر مفهوم القيادة من أهم المفاهيم التي لاقت إهتمام كبير في الفكر الإداري، ويتم تقديم مفهوم القيادة بناءً على تقديم جملة من التعريفات المقدمة من قبل مجموعة من الباحثين والأساتذة ومتخصصين في الإدارة وذلك من خلال اتجاهاتهم وميولاتهم المختلفة، وبعد ذلك العمل على مناقشتها وتحليلها من أجل الوصول إلى مؤشرات ومعايير للخصائص بصفة عامة التي يتقرد بها مفهوم القيادة، فالقيادة تعرف على أنها عنصر من عناصر المسؤوليات التي يحققها القائد الذي يبذل جهد من أجل توحيد جهود الخاصة بالمرؤوسين للوصول لتحقيق الغايات المخطط لها؛¹

وقد قيل أن القادة يؤدون دوراً أساسياً في بيئة العمل الأمر الذي سيساعد في دعم نجاح جميع المنظمات، ولهذا فإن القادة هم العناصر المسؤولة عن تكوين وإعداد البيئات التي تساعد العاملين من مشاركة ونشر المعارف والتعلم والسعي لتحقيق الأهداف، وينظر للقيادة بأنها هي الاستطاعة الكلية للعاملين على دفع وتشجيع الأفراد

¹ Zana Majed Sadp & al, The effect of administrative leadership on achieving business success strategies (The case of Lebanese French university), International Journal of advanced science and technology, Vol 29, No2,2022, P:3096

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

المحيطين بها وذلك للمشاركة طوعية أو طوعاً في الوصول لتحقيق الأهداف والغايات، حيث أن درجة الثقة المحققة بين القائد ومروسيه لها تأثير قوي وواضح على أداء الأفراد؛¹

و تعتبر القيادة الفعالة القوة التي تؤثر على الدافع ولها تأثير قوي وكبير كذلك على الأداء سواء الأداء الفردي أو الأداء الخاص بالمنظمة معاً، فعند قيام القادة بالمبادرة من أجل التوصل إلى الفعالية والسعي إلى تحقيقها فإن ذلك سيسهل تحقيق غايات ورغبات المرؤوسين مما يدفع إلى تحقيق أداء فعال وتحقيق المنظمة نجاحها؛²

ومن أجل توضيح معنى كلمة القيادة علينا الرجوع إلى نقطة الإنطلاق في الفكر اليوناني، وننتقل إلى أن معنى كلمة **Leadership** هو اشتقاق من الفعل يعمل أو يفعل أو يؤدي عمل أو مهمة معينة، وهذا مشابه لما حدده وتوصل إليه "Arendt"، حيث أن الفعل (Archein) ذو أصل يوناني بمفهوم يبدأ أو يسير أو يقود يتشابه والفعل (Agere) ذو أصل اللاتيني والذي يشير إلى معنى يقود أو يحرك، وكان المفهوم المنتشر في الفكرين مبني على أساس أن كل فعل من الأفعال التي ذكرناها سابقاً يتجزأ إلى جزئين: بداية إنجازها فرد واحد؛ ووظيفة أو عمل يقوم به أفراد آخرون، وأشار (Arendt) إلى أن العلاقة الموجودة بين القائد ومروسيه تتجزأ إلى مهمتين مختلفتين: مهمة إصدار الأوامر وهي تعتبر حق يمنح لقائد، ومهمة تنفيذ هاته الأوامر وهي تعتبر واجبة على مروسيه؛³

ومما سبق نستنتج أن القيادة في اللغة : هي القود أي عكس السوق حيث يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من ورائها، بمعنى أن رتبة ودرجة القائد دائماً في المقدمة، وهذا يعني أنه يمتاز بأنه القدوة والموجه والمرشد؛⁴

توصل كلا من **Ledlow & Coppola** في كتابهما الذي يحمل عنوان (القيادة لمهنيي الصحة) إلى وجود الكثير من التعريفات والمفاهيم والإختلافات المتعددة في الأدبيات لهذا قدامان جملة من تعريفات الخاصة بالقيادة من باحثين وخبراء مختلفين نذكرها في النقاط الآتية:⁵

✓ القيادة هي القيام بممارسة التأثير بين الأفراد في موقف ما حيث تسعى إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف وذلك من خلال استعمال الإتصال؛

¹ Ibrahim Bader A, Alharbi, Innovative leadership: A literature review paper, Open Journal of leadership, Vol 10, 2021, P:216

² Francisca Hongla Biaka, Leadership Styles and employee performance in Cameroon: The Case of St. Veronica Medical Centre, Open Journal of leadership, Vol 9, 2020, P:180

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، الإصدار 2007، ص: 86

⁴ أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014، ص: 15

⁵ John Motsamai Modise, Leadership and management in policing are best served by shared leadership, transformational leadership and transformational leadership strategies, International Journal of innovative science technology, Vol 8, 2023, P:3047

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

✓ القيادة هي عبارة عن تصميم وصيانة التركيبة في التوقعات والقيام بالمشاركة؛
✓ القيادة هي عبارة عن عملية توجيه وتسيير مجموعة أنشطة ومهام المنظمة من أجل تحقيق أهداف معينة؛
✓ القيادة هي عبارة عن عملية منح جهد جماعي وتجميع كل الجهود التي يمكن بذلها للوصول لهذه الأهداف؛
✓ إن معظم المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالقيادة توضح فكرة أن القيادة تبنى على عملية تأثير اجتماعي حيث يقوم فرد واحد بممارسة نفوذه وسلطته على الأفراد الآخرين بطريقة مقصودة من أجل تنظيم مختلف التفاعلات والعلاقات في المجموعة أو داخل إطار المنظمة.

وعرف (Jasmina Dzinic) القيادة على أنها استطاعة وقدرة الشخص على استعمال الحد الأدنى من السلطة والاكراه، من أجل التأثير على الأشخاص الآخرين والعمل على تحفيزهم من أجل رفع مستوى أدائهم وجعله ذو مستوى عالي من الالتزام، ومنه يمكن أن تكون العملية فعالة أو غير فعالة على حسب مستوى القائد في النجاح في التأثير على الأفراد الآخرين الذين هم تحت قيادته وقدرته على تحفيزهم؛¹

وعرف (Kenneth Clark) القيادة على أنها : هي العملية التي يتم من خلالها الإقناع أو منح القدوة التي يستعملها شخص أو مجموعة أشخاص (فريق قيادي) من أجل حث مجموعة من الأشخاص للسعي والعمل للوصول لتحقيق الأهداف التي يأمر بها القائد وأتباعه؛²

أما (French) فإنه يرى أن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على جميع سلوكيات الآخرين باختلاف أنواع هاته السلوكيات من أجل الوصول إلى هدف أو مجموعة من الأهداف المخطط لها، حيث أن القيادة الفعالة داخل المنظمة هي عبارة عن عملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوكيات وتصرفات الأفراد والجماعات بإتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية؛³

وتكلم (Stogdill) عن القيادة وقال بأنها ليست صفة متفردة من الصفات الإنسانية بل هي عبارة عن وظيفة أو مهمة لعدة عناصر متفاعلة ومعقدة، أي أنها عبارة عن علاقة تبنى من تفاعل معقد لمؤشرات كثيرة لها علاقة بالفرد ومايتصف به من صفات، وجماعات العمل وما تملكه من أهداف وخصائص، وبالم المنظمة وما تحوزه من نظم وطابع، أي أن القيادة هي عبارة عن نتاج كل هذه العناصر في ترابطها مع بعضها البعض؛⁴

¹ Jasmina Dzinic, Correlation between the administrative leadership style and inclination towards organizational learning in local adminidtrative organizations, Original scientific, 2015, P:7

² فليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد، القيادة، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص: 17

³ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، الأردن، عمان، 2010، ص: 34

⁴ عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014، ص: 14

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

أما (P.Drucker) عرف القيادة أنها لا تقتصر على بناء جدول لسير الأعمال والمهام، والقيام بالتأثير على الآخرين فحسب مثل رجال الأعمال، وإنما هي عبارة عن الإرتقاء والرفع من رؤيا الأفراد وأدائهم أكثر من المعتاد؛¹

وقد عرف (Mohammad) القيادة على أنها هي عبارة عن عملية اتصال وتواصل تتم بين القائد والأشخاص؛²

أما (Anjeza) عرف القيادة على أنها عبارة عن عملية توجيه للأفعال الأفراد الآخرين من أجل الأهداف التي تم تحديدها مسبقاً؛³

ومن خلال التعاريف المختلفة المقدمة سابقاً يرى كنعان أن هناك ثلاثة أشياء أساسية لابد من تواجدها لانبثاق القيادة ونذكرها في النقاط الآتية:⁴

- ✓ توفر مجموعة من الأفراد، أي لابد من توفر شخصين فأكثر؛
 - ✓ وجود فرد من بين أعضاء المجموعة وترابطها من أجل تحصيل السلوك الإيجابي الفعال بين بقية أعضاء المجموعة؛
 - ✓ وجود هدف خاص بعملية التأثير والذي يتمثل في عملية توجيه مهام الجماعة والعمل على التعاون فيما بينهم من أجل الوصول إلى الهدف المشترك.
- ومن التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة هي عبارة عن عملية تأثير وتوجيه واتصال يمارسها القائد على مجموعة من المرؤوسين من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

¹ نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة ثانية، الأردن، عمان، 2015، ص: 22

² Mohammad Rasoul Aminzadeh, Importance of leadership on organizational development and achieving Organizational goals, International journal of science technology and management, vol 7, No 5, 2018, p: 52

³ Anjeza meraku, Role of leadership in organizational effectiveness, Journal of economics; business and management, Vol 5, No 11, 2017, p: 336

⁴ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ثانياً: المفاهيم ذات الصلة بمفهوم القيادة: هناك خلط وتداخل كبير بين القيادة وبعض المفاهيم، ولإزالة هذا اللبس سوف نقوم بتحديد أهم أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف المفاهيم المشابهة لمصطلح القيادة في النقاط التالية:

1. الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة: ويمكن أن نلخص التوجهات الأساسية حول العلاقة بين القيادة والإدارة على النحو التالي:¹

✓ حيث يرى **Mccormick** أن نقطة الاختلاف بين مفهوم القيادة والإدارة ليس في مستوى العمومية، أي أن العلاقة بين القيادة والإدارة ليست علاقة شيء عام بشيء خاص، أو علاقة الكل بالجزء، وإنما الاختلاف يظهر في طبيعة ما يحدده كل منهما، حيث تشير كلمة الإدارة بدرجة أكبر إلى جميع السياسات والإجراءات المختلفة والتركيبية المنظمة، بينما مصطلح القيادة يهتم بالعلاقات الشخصية التي تربط كلا من الرؤساء والمرؤوسين، أي أن الإدارة تختص بالجوانب الفنية والتنظيمية في المنظمة بينما القيادة لها صلة بالجوانب الإنسانية؛

✓ بينما نرى توجهها آخر "لولمان" الذي يقوم تعريفه على إعطاء وكسب صفة العمومية بالنسبة للإدارة وإضفاء صفة الخصوصية بالنسبة للقيادة، حيث أن العلاقة بينهما عند "ولمان" هي علاقة الكل بالجزء، أي أن الإدارة هي عبارة عن عملية التي يتم من خلالها توجيه كل من الأفراد والمحيط من أجل إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة، بينما تقتصر القيادة على استخدام أساليب محددة لتوجيه الأفراد من أجل تحقيق والوصول إلى تلك الأهداف، ومما سبق تكون الإدارة أشمل من القيادة وتعتبر القيادة وظيفة من بين وظائف وأعمال الخاصة بالإدارة؛

✓ أما **Hamptin** يرى هذان المفهومان من منظور متشابه، حيث ينظر إلى أن الإدارة تشمل كلا من عملية التخطيط وعملية التنظيم وكذلك القيادة، وأن المدير هو الفرد الذي يصمم ويحاول أن يقوم بحفاظة وحماية المحيط الداخلي الخاص بالمنظمة حتى يستطيع الأفراد الآخرون من القيام بأداء مهامهم على نحو أفضل بما يمكنهم من تحقيق مختلف الأهداف الخاصة بالمنظمة، بينما القائد فيقوم ببعض من هذه المهام وخاصة الوظائف التي ترتبط بالجوانب الإنسانية كتوجيه الأفراد والتسيق بينهم ورفع دافعيتهم من أجل إنجاز الأعمال والمهام والوظائف الخاصة بهم. إضافة إلى مهام ووظائف الإدارة والقيادة هناك فرق آخر مهم جدا يستحق

¹ عيشور فؤاد، نمط القيادة الإدارية والتمكين التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين الجامعيين (جامعة سطيف نموذجاً)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة2، البليدة، الجزائر، 2021-2022، ص: 118-119

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

الذكر وهو الفرق بين الدور الداخلي والخارجي، أي أن أهداف الخاصة بالمديرين جاءت من الضروريات بينما أهداف القادة جاءت من خلال المواقف النشطة؛¹ ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين القيادة والإدارة في الجدول التالي:

الجدول (1-1): الفرق بين القيادة والإدارة

من حيث	القيادة	الإدارة
وضع وتحديد الخطة	استقرار وتوجيه: تطوير وتحسين الرؤية من أجل المستقبل، في العادة تكون بعيدة المدى، وتحديد الاستراتيجيات والسياسات الهامة واللازمة من أجل تحقيق الرؤية؛	القيام بالتخطيط والميزانية: إنشاء وتأسيس أساليب وخطوات جزئية واعداد جداول زمنية من أجل تحقيق النتائج المطلوبة وتوفير الموارد اللازمة للوصول إلى ذلك؛
تطوير وتحسين علاقات الأفراد لتحقيق الخطة وبلوغها	توحيد الأفراد: الإتصال والتواصل وكذلك توجيه وتسيير الأفراد من خلال الفعل والقول مع كل المتعاونين (كالتأثير وخلق وتوليد الفرق والتحالفات من أجل فهم وإدراك الرؤية والاستراتيجية ونيل الثقة والمصادقية؛	التنظيم والتوظيف: تصميم هياكل من أجل تحقيق برامج التوظيف، ويجب أن تتوافق وتتطابق هاته الهياكل مع الأفراد، والإعتراف بالمسؤولية وتحملها من أجل تنفيذ الخطة، تصميم السياسات والاستراتيجيات لتوجيه وقيادة الأفراد وتوليد طرق وأنظمة لمتابعة التشغيل؛
التنفيذ والتطبيق	التحفيز والتشجيع والإلهام: تنمية وتحفيز الأفراد لتصدي لجميع السياسات المتعسرة والصعبة مثل (البيروقراطية، تحديات التغيير)، وذلك من خلال الوصول إلى	الرقابة والمتابعة وحل المشاكل: العمل على مقارنة النتائج المحققة بالمخططات الجزئية، ومعالجة الانحرافات، وبعد ذلك وضع وتصميم خطة لتنظيم حلول لجميع المشاكل والانحرافات؛

¹ Liphadzi M, Aigbavboa CB, Thwala WD, A theoretical perspective on the difference between leadership and management, Greateive construction conference , 2017, Primosten, Croatia, p: 479

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

النتائج	الرضا التام الذي في كثير من الأحيان لا يلبي حاجات الأفراد؛	
إجراء واحدات التغيير: يكون بشكل دائم وبمستوى مثير، ويملك القدرة على إجراء تغييرات ضرورية جدا (كمنتوج جديد يحقق احتياجات جميع الزبائن، وتصميم مقارنة جديدة لمختلف علاقات الخاصة بالعمل تدعم وتساعد من أجل خلق وتوليد التنافسية داخل المنظمة)؛	أحداث وإجراء مستوى من التنبؤ والتنظيم: يمتلك قدرات ومهارات على منح نتائج بشكل دائم لجميع الجهات ذات المصلحة (كالزبائن، متسع في الوقت اللازم، كذلك للمساهمين، تحضير وتصميم الميزانية)؛	

المصدر: بوركاب نبيل، دور القيادة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2019-2020، ص: 37

ومما سبق تتضح العلاقة بين القيادة والإدارة في كون أن القيادة هي جزءاً من العملية الإدارية ووظيفة من وظائفها بالإضافة أن القيادة تشجع وتحفز عكس الإدارة التي هي عبارة عن إصدار مجموعة من الأوامر والتعليمات

1. الفرق بين القيادة والتمكين: إن عملية التمكين تشمل مجموع العمليات يتمكن من خلالها القادة بتمكين المرؤوسين ومعاونتهم من أجل اكتساب القوة لتحقيق تأثير في مختلف جوانب الخاصة بالمنظمة حيث أن القائد الكفء هو الذي يمكن الآخرين من خلال إعطائهم المعلومات الكافية وتحملهم المسؤوليات وإعطائهم المسؤوليات والصلاحيات اللازمة إضافة إلى الثقة في بناء القرارات وإمكانية قيامهم بالأعمال بكل استقلالية، حيث أن شعور واحساس الأفراد بهذا التمكين يجعلهم أكثر التزاماً إتجاه العمل والسعي لمحافظة عليه، إن القائد يمتلك القدرة والاستطاعة على تمكين الأفراد بعدة وسائل منها: المشاركة مع المرؤوسين في إختيار طرق التي يتم بها العمل وإنجاز الوظائف والمهام وبناء بيئة قائمة على التعاون وذلك يكون من خلال مشاركة جميع المعلومات والعمل على مناقشتها معهم من أجل أن يصبح أمر المشاركة ممكناً، بالإضافة إلى تشجيعهم ودفعهم للقيام بمختلف المبادرات وإتخاذ القرارات واستعمال المعرفة بجميع صورها للوصول لتحقيق الأهداف اللازمة، إن عملية منح الحرية لهم من أجل تقديم مجموعة من المقترحات ومشاركتهم

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

في تقديم الحلول لبعض المشاكل وتنفيذها ونشر السلوك الإيجابي وتحقيق الثقة بالآخرين جميعها تعمل على تحسين الأداء وجعله أداء أفضل؛¹

2. **الفرق بين القيادة والزعامة:** إن الزعامة تعني جملة من الخصال والصفات الزعامية (أي الصفات الكاريزمية) تتميز بها شخصية الأفراد التي من خلالها يمكنهم التأثير على أتباعهم، والتأثير على تحقيق الأهداف من خلالها بكل طيب خاطر ورضا وقناعة مبنية على أن أهدافهم أهداف خاصة، ويمكن أن تعتبر الزعامة من أشكال القيادة، وجميع ما يميزها هو التأثير البالغ على المرؤوسين بناءا على تأثيرهم الشخصي واستطاعتهم على اقناعهم من أجل القيام بأداء المطلوب منهم بغض النظر عن المبرر، وعادة ما يسود هذا النمط الجوانب السياسية والدينية،² حيث أن الموهبة هي الغالبة في الزعامة أي لا بد أن يكون الزعيم شخصا موهوبا، من حين طفولته يقوم بممارسة مجموعة من الأدوار تظهر فيها قدرته واستطاعته على الزعامة، بينما القيادة فهي صفة من الصفات التي تغلب عليها الاستطاعة على تطوير وتحسين وترقية الذات من أجل أن تكون قادرة على العمل على توجيه وإدارة مجموعة من المرؤوسين كما أنها تتطلب بعض المواهب مثلها مثل الزعامة بينما لا تكون هاته المواهب الأساس من أجل إظهار صفات القائد حيث أن ما يساعد ويمكن القائد من أن يتولى مهامه القيادية بنجاح ضمن مجموعته هو عنصر العلم والخبرة إضافة للممارسة والإهتمام بالعلاقات السلوكية الإنسانية.³

¹ حجار مرهون إيمان، مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الاتصال الإداري (دراسة حالة مقارنة)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020-2021، ص: 18

² عميري محمد، تأثير أنماط القيادة الإدارية في تعزيز تمكين العنصر البشري (دراسة عينية من الهيئات الإدارية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2021-2022، ص: 42

³ عليي نادية، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021-2022، ص: 36

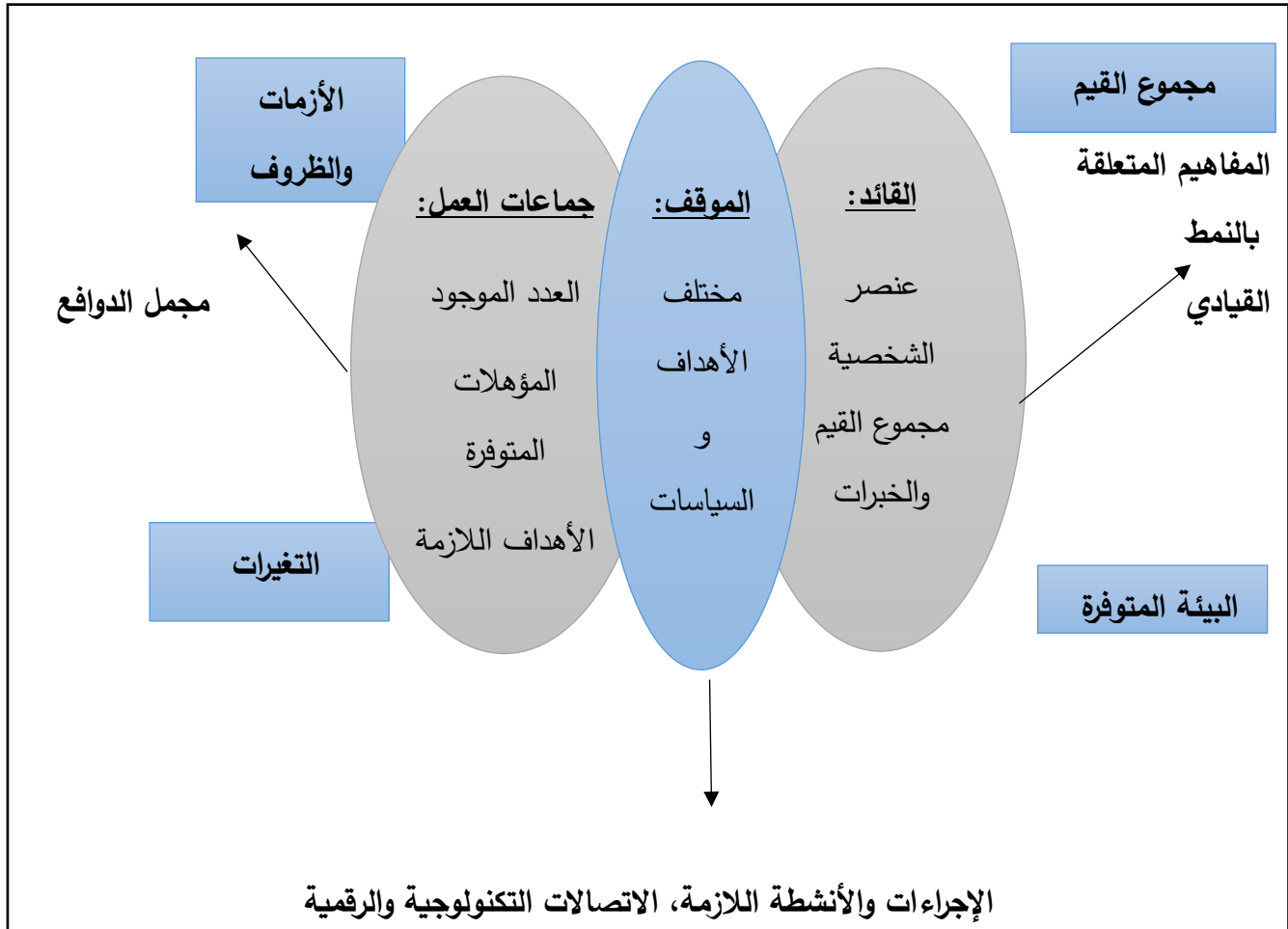
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

المطلب الثاني: مكونات القيادة وأهميتها

تتضمن عملية القيادة مجموعة من العناصر أو المكونات التي من خلالها تتشكل العملية القيادية وتصبح لها أهمية ومزايا محققة من خلالها.

أولاً: مكونات القيادة

الشكل (1-1): العناصر التي يمكن أن تؤثر في عملية القيادة



المصدر: بن معتوق حمزة، القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الإنجاز التنظيمي للمعلمين (دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة)، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،

2020-2021، ص: 63

من خلال الشكل أعلاه نستخلص أن مكونات القيادة تتلخص في:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ **عنصر القائد:** هو الشخص الذي يقوم بأداء مجهود إيجابيا على الأفراد الآخرين أكبر من التأثير الذي يبذلونه هم اتجاه، ومنه يعد القائد هو العنصر الأساسي في القيادة وهو المسؤول عن الفشل أو النجاح؛¹ ومن بين أبرز الشروط التي يمكن أن يتبعها ويتوجه إليها القائد من أجل التأثير بشكل إيجابي على جماعته ولجعل روح الطمأنينة والأمن تسود بيئة العمل للوصول إلى الأهداف في:²
- محاولة الابتعاد عن جميع مظاهر الشحناء والعدواة وذلك يكون من خلال خلق الرضا والقبول في علاقته مع جماعته؛
 - يجب توفر المعرفة الكافية من أجل أداء المهام المنتسبة له بكفاءة وفاعلية، وإلا سيخسر ولا يمكن له اشباع وسد احتياجاته، ويكون ذلك من خلال معرفته وتعرفه على مختلف السياسات والفلسفة التي يحوزها المنظم، إضافة إلى درايته برأي القائد اتجاه مهامه وفهمه لما تتصف به شخصية القائد؛
 - استخدام نظام ثابت من أجل توضيح أساليب وتقنيات العقاب والثواب في محيط العمل الأمر الذي يحقق الشعور بالإستقرار؛
 - تلبية احتياجات الأفراد المختلفة (سواء احتياجات اجتماعية أو اقتصادية أو احتياجات نفسية) ويكون ذلك من خلال تمكينه من إنجاز المهام التي يستطيع القيام بها وإعطائه الأجر الموافق مع مجهوده ، إضافة إلى تلبية جميع حاجاته النفسية وذلك من خلال اشباع درجات فضوله وإعطائه وقتا من أجل الراحة وشكره وتركيبته في الوقت اللازم ومحاولة الابتعاد عن جميع المشتطات التي تسبب له الإحباط.
- ✓ **عنصر الجماعة:** الجماعة هي عبارة عن لحمة اجتماعية تضم مجموعة من الأشخاص لديهم إدراك جماعي بخصوص وحدتهم وذلك بناءا على تفاعلهم المتبادل من خلال اللغة، هاته اللغة التي تعتبر وسيلة من وسائل الإتصال الأساسية للجماعة، ولها دور في تحقيق مجموع أهداف مشتركة مع الاهتمام بتلبية الاحتياجات الخاصة بكل فرد من أفراد الجماعة وهذا إن دل على شيء يدل أنه يوجد علاقة تبادلية وانسجام

¹ العموري الميلود، خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021-2022، ص: 12

² ملياني محمد أمين، القيادة الإدارية ودورها في تكريس المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة (دراسة حالة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، الجزائر، 2022-2023، ص: 11

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

بين عناصر المجموعة، وأن لكل عنصر مكانة ومهام في الجماعة، ويحكم هاته المجموعة جملة من المؤشرات والقيم التي تقوم بتنظيم وتسيير سلوك أفراد الجماعة؛¹

✓ **عنصر الموقف:** يعد الموقف من بين أهم العناصر التي لابد من توفرها في القيادة، وهو يحدد مجموعة الظروف التي تحيط بالجماعة سواء في محيط المنظمة الداخلي أو في بيئة المنظمة الخارجية، حيث أن في كثير من المواقف يتولد لدى الجماعة الرغبة في وجود قائد يحسهم بالأبوة والحنان والعطف، وفي بعض المواقف مثل الأزمات التي تمر بها المنظمة والمخاطر الصعبة التي يمكن أن تهدد كل الجماعة يرغب في وجود قائد متشدد وحاسم بل وحتى تحتاج قائدا عدوانيا، ومما سبق نستنتج أن الموقف هو الذي يتحكم في ظهور القائد، إلا أن القائد الكفئ هو من يتكيف وينسجم ويتأقلم مع جميع المواقف أو حتى يكيفها، وهذا مانجده في اتخاذ القرارات أو القيام بتصرفات وأشياء ملائمة في الوقت الملائم،² حيث أن الموقف في كثير من الأحيان له تأثير فعال على تصرفات وسلوكيات القائد مقارنة بخصائصه وصفاته وهذا راجع إلى أن السمات والصفات تمتاز بثبات يمكنها من اثارة الاعجاب خلال فترة معينة من الزمن لكنها لا تحظى بتناسق وتناغم فعال عبر المواقف؛³

✓ **الهدف:** حيث أن الغاية من العملية القيادية هو الوصول إلى الأهداف التي تم تحديدها مسبقا ليقوم القائد ومن معه من أتباع من أجل تحقيقها، وإن لم يتم تحقيق هاته الأهداف فهذا يعبر عن وجود خلل في هاته العملية القيادية ويشترط التعرف عليه وقياسه لتحقيق الأهداف المطلوبة، في بعض الأحيان تختلف أهداف كلا من القائد والجماعة الأمر الذي يدفع إلى وجود ممانعة والتي تعرقل سير الأعمال والوصول إلى النتائج المطلوبة، إن حالة التعارض في كثير من الأحيان هي السمة السائدة والظاهرة وليست الاستثناء، ولهذا يجب على القائد السعي لمعرفة كيفية التعامل مع هذا التعارض بين القائد وأتباعه من خلال استخدام وسائل مناسبة من أجل التأثير.⁴

¹ لطيسة عبد الحليم، دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين (دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة الدكتوراه في المانجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2021-2022، ص: 39-40

² العمروي ميلود، مرجع سبق ذكره، ص: 12-13

³ Manoj kumar sharma & Miss Shilpa jain, Leadership management: Principles, models and theories, Global journal of management and business studies, Vol 3, No3, 2013, p: 311

⁴ عميري محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 58

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ثانياً: أهمية القيادة

لقد ارتبط مفهوم القيادة بعنصر الجماعة في شتى الميادين والمجالات سواء السياسية والاجتماعية والإقتصادية، ومن ضمنها المنظمة لأنها تتكون من مجموعات وتكتلات عمل، وتعتبر مرجع أساسي لنجاح المنظمة أو عدم نجاحها خصوصاً في إطار البيئة السائدة حالياً، ولقد اتفق الكثير من باحثين الإدارة على أهمية القيادة، حيث نرى ذلك في حديث نبي الله محمد عليه أفضل الصلاة والسلام "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" بمعنى أن هناك تأكيد على ضرورة وأهمية القيادة للتنظيم الجماعة أينما كانت ووجدت الجماعة وفي جميع المجالات، وقد أكد "نابليون" على ضرورة القيادة في جملة المشهورة "أن تمتلك جيش مكون من الأرناب يقوده أسد أفضل بكثير من أن تمتلك جيش مكون من الأسود يقوده أرنب"¹

وفي الأخير نستنتج أن القائد الفعال هو الذي يستطيع أن يخلق ويساوي بين العادات والتقاليد المتفاهم عليها وأهداف العمل من جهة ثانية، ويعتبر المجال السلوكي الذي يحدد العلاقة التي تجمع القائد بالمرؤوسين وزملائه هو أساس عمل القيادة ويتحدد في التأثير الذي يقوم به شخص ما على سلوك بقية الأفراد وتشجيعهم على العمل في إطار محدد وناجح، حيث أن هذا الدور العظيم للقيادة يشترط فهما دقيقاً لسلوك الإنساني ويحتوي فهم للحقيقة التي تنص على أنه يجب مراعاة الأفراد في التعامل معهم ولا يمكن استعبادهم ومعاملتهم كآلات ولكي نقول أن الشخص لديه قوة تأثير فعالة يجب أن يمتلك قوة وسلطة يتفرد بها عن بقية الأفراد²

ومن أجل ضمان سير الحياة وتنظيمها وبناء حياة يسودها العدل والأمان لابد من وجود القيادة في حياة البشر والمجتمع من أجل ترتيب الحياة وخلق العدالة وإعطاء لكل ذي حق حقه حتى لا يتسنى للقوي أكل حق الضعيف، لقوله سبحانه وتعالى "ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض" فمن خلال القيادة يمكن اتخاذ القرارات واكتساب القوة والشجاعة من جهة والالتزام بالنظم من جهة أخرى، ولذا فإن القيادة تكتسي أهمية وضرورة بالغة وذات فكر واسع، ومنه تكمن أهميتها في الآتي³:

- ✓ تعتبر بمثابة همزة وصل تربط الأفراد العاملين مع خطط وسياسات المنظمة ومختلف التوقعات المستقبلية؛
- ✓ القيادة هي الوعاء الذي تذوب وسطه طاقة كلا من المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- ✓ تعتبر قيادة المنظمة للوصول لأهداف المخططة؛

¹ بوركاب نبيل، مرجع سبق ذكره، ص: 39

² نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2014، ص: 57-58

³ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2008،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ تعمل على نشر الجوانب الإيجابية داخل المنظمة والعمل على تقليل القوى السلبية قدر الإمكان؛
 - ✓ التحكم في مشكلات التي تظهر في العمل على رسم الخطط الضرورية واللائمة لعملها؛
 - ✓ تعمل القيادة على تدريب وتطوير وحماية الأفراد والحفاظ عليهم، وتعتبرهم عنصر مهم ومورد نادر يصعب الحصول عليه؛
 - ✓ مواجهة التغيرات البيئية المحيطة وجعلها في خدمة المنظمة.
- المطلب الثالث: صفات القائد ووظائف القيادة**

يتصف القائد بمجموعة من الصفات والخصائص التي تميزه عن باقي الأشخاص وتجعله يؤدي وينجز الوظائف المطلوبة والمنوطة له على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

أولاً: صفات وخصائص القائد:

- من خلال مسح الدراسات والمراجعات الأدبية للقيادة تم التوصل إلى أن هناك عدة صفات ومميزات يتميز بها القائد وسنعدد هاته الخصائص في النقاط الآتية:¹
- ✓ **القدرة على تحمل الجسدي:** لا بد أن يكون القائد يتمتع بدرجات بالغة من النشاط والحيوية ويتحمل الأزمات والمشكلات؛
 - ✓ **امتلاك الذكاء والحكمة العملية:** ويقصد بهاته السمة أن يحوز القائد على القدرة والاستطاعة للربط والاتساق بين مختلف البيانات والاسئلة التي يجب البحث عنها للخروج بإستنتاجات دقيقة وصحيحة وتحتوي هذه العملية على الخطط والاستراتيجيات ورسم الأولويات والقدرة على تصدي للمشكلات بنجاح والاستمرار من أجل التوصل إلى أحكام فكرية وعقلية؛
 - ✓ **القدرة على تحمل المسؤوليات:** حيث تتمثل هذه السمة في قدرة القائد واستطاعته لتحمل مختلف المسؤوليات والأعباء المتعلقة بإتخاذ القرارات والمواصلة على السير والتفوق في الفترة التي فشل فيها البقية على تحمل المشقة والعبء؛
 - ✓ **القدرة المهنية:** فيجب أن يحوز القائد على المعرفة والمهارة الكافية في إطار العمل الذي يتحمل قيادته، ويجب أن يمتلك القدرة التي تدفعه لتعرف على المنظمة المسؤول عن قيادتها، إضافة إلى ضرورة معرفته برسالة المنظمة وأهدافها وبيئتها الداخلية والخارجية والمحيط من حولها؛

¹ عبد الرحمان رزق الله، دور القيادة التحولية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط)، أطروحة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، الجزائر، 2020-2021، ص ص: 7-8

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ القدرة على فهم واستعاب المرؤوسين الذين هم تحت قيادته ومعرفة مختلف احتياجاتهم: ففهم المرؤوسين ضرورة يجب أن يمتلكها القائد ويحوزها في المنظمة التي يزوال فيها عمله، إضافة لاستطاعته في معرفة جميع احتياجات المرؤوسين والعمل على اشباعها؛
- ✓ سمة القدرة على التعامل مع الأفراد: لهاته السمة ارتباط وثيق بذكاء القائد ومايتصف به من حكمة عملية واستطاعته على فهم مرؤوسيه، ولهذا على القائد أن يكون على معرفة كاملة بالأفراد الذين هم تحت قيادته ومنحهم الحوافز اللازمة والثناء والشكر والتقدير في الوقت الملائم؛
- ✓ الحاجة للإنجاز: عند البحث في تاريخ وحياة الكثير من القادة يتبين لنا أن هؤلاء القادة يتميزون بطموح عالي وموهبة تدفعهم للقيام بالعديد من الأعمال والإنجازات الفعالة؛
- ✓ امتلاك القدرة في تأثير على الدافعية: حيث أنه من ضروري على القائد أن يمتلك القدرة التي تمكنه من اثارة دافعية الافراد الذين يشاركونهم العمل وتشجيعهم على العمل، ويجب أن يتصل بكفاءة معهم وأن يخلق لديهم الثقة التامة؛
- ✓ امتلاك الشجاعة والقدرة على الثبات على موقف: يجب أن يمتلك القائد الشجاعة والقوة وأن يكون لديه القدرة للخوض في المغامرات وعدم الفشل واليأس ومواصلة العمل حتى تحت الضغط ويتقبل الهزيمة والخسارة ويواصل العمل؛
- ✓ امتلاك القدرة على النجاح مع الحفاظ على الثقة: للقائد الاستطاعة الكافية لتحقيق النجاح والفوز وفي نفس الوقت امتلاك ثقة المنافسين؛
- ✓ استطاعته على بناء القرارات ورسم الأولويات والأساسيات: يستطيع القائد ويمتلك القدرة والمهارات اللازمة للتسيير والإدارة والتنظيم إضافة إلى امتلاك القدرة على بناء القرارات الصحيحة وتحديد بكفاءة وفاعلية مختلف الأولويات؛
- ✓ امتلاكه الثقة: ويقصد بهذه الصفة أن يكون القائد على استعداد للتصدي للمخاطر العمل بكل ثقة ولديه القدرة على التأثير على الأفراد وهو كله ثقة أنهم يسمعون ويقومون بكافة توجيهاته؛
- ✓ امتلاكه القدرة على الهيمنة والسيطرة: للقائد القدرة الكبيرة في التأثير على الأفراد الآخرين؛
- ✓ التكيف مع التغييرات والاستجابة لها (المرونة): ضروري أن يمتلك القائد صفة القدرة على التكيف مع التغيرات التي تدور حوله، إضافة إلى اتصافه بالمرونة التي تمكنه للاستجابة مع جميع الظروف المتغيرة والمتسارعة والجديدة التي تواجهه.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ثانياً: وظائف القيادة

يمكن توضيح الوظائف الرئيسية للقيادة في نقاط تمثل مجموعة من الأعمال تختلف حسب طبيعة العمل نذكر منها:¹

- ✓ **نوعية وجودة المعلومات:** من الضروري أن يتوفر في القيادة مستوى من المعرفة الواعية التي تجعل من القيادة داخل المنظمة مصدر أساسي للعاملين؛
- ✓ **توفر ووجود الخبرة:** من الضروري أن تكون القيادة مصدر أساسي للمعرفة والخبرة داخل المنظمة وهذا يكون بسبب تراكم مجموع الخبرات (سواء المعرفية أو المهنية) الخاصة بالمسؤولين على الإدارة؛
- ✓ **رسم وتحديد جميع استراتيجيات المنظمة:** يلتزم القائد برسم السياسة الكلية للمنظمة ورسم الغايات والأهداف لها؛
- ✓ **وظيفة التخطيط التنفيذي:** يلتزم القائد بإشراف على تحديد ورسم الخطط والتقنيات العمل وجميع وسائل أدائها والوقت اللازم لتنفيذها وأدائها؛
- ✓ **الإلتزام بأخلاقيات المهنية والمحافظة عليها:** ويكون ذلك من خلال إعطاء السلوك القيادي المثالي في العلاقة مع أفراد المنظمة إضافة إلى السعي لتصميم أخلاقيات المهنة؛
- ✓ **القيام بالتمثيل المنظمة على المستوى الخارجي:** تمتلك القيادة دور فعال في تمثيل مصالح المنظمة ومختلف علاقاتها الخارجية إضافة إلى ذلك إلتزامها اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة؛
- ✓ **وظيفة التنظيم:** ويكون ذلك من خلال تنظيم وترتيب العلاقات على المستوى الداخلي من قبل القيادة وذلك بالقيام بأدوار القوة والسيطرة أو الوساطة بين الأفراد العاملين داخل المنظمة؛
- ✓ **وظيفة الرقابة والتقييم:** ويكون من خلال الاستطاعة والقدرة في إعطاء الثواب أو العقاب وذلك بناء على الخبرة مع العدالة في منح ذلك.

¹ أنس عصام إسماعيل، القيادة في المنظور الإسلامي، وقائع المؤتمر العلمي الرابع لتاريخ العلوم عند العرب، وقائع المؤتمر العلمي الرابع لتاريخ العلوم عند العرب، المجلد 20، العدد 2، 2023، ص: 49

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع

لا يتوقف نجاح منظمات الأعمال على ما تملكه من إمكانيات وموارد مادية أو مالية بل على ما تحصلت عليه وما اكتسبته من موارد فكرية وبشرية التي تمتاز بمجموعة من المهارات والأفكار الإبداعية ومستوى عالي من الذكاء ، تستطيع من خلاله أن تبلغ مستويات عالية من التميز والصدارة والقدرة على تجاوز المعوقات والمشاكل والتصدي لها، حيث أن التطور التكنولوجي المتسارع وظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحول إلى الإدارة الرقمية كل هذا أوجب على المنظمة البحث عن مورد بشري مبدع وله قدرات إبداعية ممتازة والاستثمار فيه والمحافظة عليه وتنميته وتدريبه والاعتراف به وتقديره ذلك لأن ارضاءه واستقراره النفسي يزيد من ولائه للمنظمة و يمكنه من تقديم أحسن وأفضل الطرق للمنظمة من خلال موهبته وتفكيره الإبداعي الأمر الذي يمكن من بلوغ المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع والمفاهيم ذات الصلة به

سنحاول من خلال هذا المطلب تقديم مجموعة من المفاهيم المقدمة للإبداع باختلاف وجهات نظر الباحثين والمختصين في المجال، مع محاولة ايضاح بعض المصطلحات التي جرى الخلط بينها وبين مصطلح الإبداع والفرق بينها وبين الإبداع.

أولاً: مفهوم الإبداع

1. الإبداع في اللغة:

" ذكر الإبداع من خلال معجم المعاني: مفهوم ومعنى " كالآتي:

في مختار الصحاح أتى معنى إبداع الشيء بمفهوم اختراعه لأعلى نموذج " والله بديع السموات والأرض" بمعنى أنه مبدع السموات والأرض؛¹

ونستنتج أنه هناك عدة مواضع في القرآن الكريم ذكر فيها مفهوم الإبداع ويمكن تلخيصها في العناصر الآتية:²

✓ من خلال قوله سبحانه وتعالى: " وسارعوا إلى مغفرة من ربكم" وهنا القصد منها المبادرة والسبق؛

¹ بن بولرباح سارة، مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2020-2021، ص: 91

² جمال خير الله، الإبداع الإداري، دط، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 11-12 -بتصرف-

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

✓ وكذلك في قوله جل جلاله: "ربنا هب لنا من أزواجنا وذرياتنا قرة أعين وأجعلنا للمتقين إماما"؛ والقصد من قوله القيادة والإمامة؛

✓ وقوله سبحانه وتعالى: "أفلم يسيروا في الأرض فتكون لهم قلوب يعقلون بها أو أذان يسمعون بها" وهنا القصد منها أنه الركيزة الأساسية للإبداع هو العقل وأنه يتم من خلال الفكر والتفكير؛

✓ وقوله سبحانه جل جلاله: "قل أتوا برهانكم إن كنتم صادقين"؛ ويقصد بها هنا يجب الالتزام بالدقة والتحري لأنها من متطلبات وأساسيات الإبداع؛

✓ وقوله سبحانه وتعالى: "وما يستوي الأعمى والبصير، ولا الظلمات ولا النور، ولا الظل ولا الحرور، وما يستوي الأحياء ولا الأموات...." ويقصد بها هنا أنه يجب التميز واكتساب مهارة القياس والمقارنة لأنها أساس الإبداع؛

✓ و في دعاء (ربنا لا تؤخذنا إن نسينا أو أخطأنا.....) القصد من هذا أنه يجب على الفرد الإجتهد والسعي من أجل تقليل المخاوف والقلق، لهذا يجب تشغيل العقل والنجاح في النظر، فإن أخطأ الفرد فله الأجر وإن نجح فله الأجران وهذا يعني أن معيقات الإبداع تشمل الخشية والخوف من الفشل وعدم النجاح.

2. الإبداع اصطلاحا:

استخدم مفهوم الإبداع لأول مرة من طرف الاقتصادي الشهير **Schumpeter** في أوائل القرن العشرين ويعتبر من أوائل المنظرين للإبداع، وينظر **Schumpeter** للإبداع أنه قد يكون: إنتاج وصناعة سلع وخدمات جديدة، إتباع طرق جديدة ومستحدثة في العملية الإنتاجية، معرفة أسواق جديدة، العمل على استحداث هيكلة انتاج، حيازة على مواد أولية عن طريق مصادر جديدة؛¹

ويعرف كذلك الإبداع " على أنه الاتجاه إلى تحقيق الذات بالإضافة إلى معرفة مختلف الإمكانيات والدوافع التي تدفع إلى التقدم والتطور والنضج، والاتجاه إلى تحديد كافة قدرات ومهارات الفرد والعمل على تفعيلها، حيث تعتبر تجربة الإبداع تجربة قد تحقق هوية فردية تربط الذات والأفراد الآخرين والمحيط بشكل متكامل "؛²

¹ شيوبي سليم، دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، أطروحة

الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة،

2021-2022، ص: 98

² Baby poernomo, & al, The importance of creativity and innovation in maintaining business in the pandemic situation: a case study of micro small and medium enterprises (MSME) managed by millennial groups in Jakarta, Udapest international Research and critics institute journal, Vol 4, No 3, p:6359

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

أما **Anderson** فيرى أن الإبداع هو عملية يتم من خلالها تفاعل وتلاءم عدة عوامل : عوامل عقلية وعوامل بيئية وعوامل اجتماعية وعوامل شخصية ويتحقق من خلال هذا التفاعل حلول واقتراحات جديدة لعدة مواقف في أي ميدان علمي كان أو حتى حياتي وسواء كانت هاته المواقف نظرية أو مواقف علمية؛¹

أما **Amabile & al** يعرف إبداع العامل بأنه عملية انتاج أفكار جديدة ومستحدثة للمنتجات أو للخدمات أو حتى للممارسات أو مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تضيف قيمة أو شيء للمنظمة؛²

وتم تعريف الإبداع كذلك بأنه هو الاستطاعة التي يكتسبها الفرد فطريا من أجل التفكير والتخمين بشكل متميز وخارج الصندوق، حيث أن عملية الإبداع شيء أساسي من الضروري التميز به في ظل المنافسة الشديدة في مختلف صناعات اليوم لأنه يتيح ويكسب الابتكار وتوليد أشياء متفردة؛³

أما **Florent Vinchon & al** يعرف الإبداع بأنه القدرة والإستطاعة على توليد وصناعة فكرة جديدة غير شائعة وتتأقلم مع الموقف الذي يبحث فيه عن حلول لمشكلة ما ؛⁴

أما **Richard daft** يعرف الإبداع على أنه القدرة الممكنة على جمع وتوظيف المعلومات بأساليب تدفع إلى خلق أفكار جديدة؛⁵

أما عن المنظمة الأمريكية للتدريب والتطوير فقد عرفت وقدمت الإبداع على أنه خلق أفكار سواء تكون خيالية أو حقيقية وتنظيمها ووضعها بأساليب جديدة ومفيدة؛⁶

ويشير الإبداع إلى مجموعة الخصائص السلوكية الثابتة نسبيا ومجموعة القدرات المعرفية المميزة والمتفردة التي يحملها الأفراد المبدعين؛⁷

¹ Yousra Mazeh, what is creativity and why it is so important, Open access library journal, Vol 7, 2020, p: 1

² Tsamarah Dzubyanni Atmoko, Heru kurnianto tjahjono, The influence of servant leadership on followers' creativity with climate for creativity as mediation, Journal Ekonomi dan Bisnis Airlangga, Vol 34, No 2, 2024, p:185

³ Syed muhammad Jawad & al, Exploring the dynamics of employee performance: A study on creativity, leadership, and stressors in karachi's textile Industry, Research journal for societal Issues, Vol 5, No3, 2023, P: 193

⁴ Florent Vinchon & al, Genal creativity in narrative tasks: exploring new forms of creativity, Journal of intelligence, Vol 12, No 125, 2024, p: 1

⁵ سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص: 21

⁶ بلال خلف اسكارنه، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص: 18

⁷ Christin kandler, & al, The nature creativity: the roles of genetic factors, personality traits, cognitive abilities, and environmental sources, Journal of personality and social psychology; Vol 111, No 2, 2016, p:231

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ويمكن الخروج من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة أن معظم التعاريف تتشارك في العناصر الأربعة الآتية وهي:¹

- ✓ يعتبر الإبداع القدرة الأساسية التي يمتلكها الفرد؛
 - ✓ يحتاج الإبداع نشاطا أو عملا مقصودا (أي أنه عبارة عن عملية)؛
 - ✓ أن العملية الإبداعية تتم في حدود معينة (بيئة محددة)؛
 - ✓ تشمل العملية الإبداعية إنتاج وخلق منتج سواء كان هذا المنتج ملموس أو منتج غير ملموس، ويشترط أن يتميز هذا المنتج بأن يكون إبداعيا وجديدا متفردا أي أصلي وغير تقليدي وأن يكون مناسباً بمعنى مهما ومفيدا على الأقل في نظر الأشخاص المبدعين.
- ومن التعاريف السابقة نستنتج أن الإبداع هو عبارة عن قدرة الأفراد عن تقديم أشياء جديدة ومتميزة ومتفردة ومختلفة وذلك من خلال استخدام مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم وبالتالي تحويل المنظمات من منظمات تقليدية إلى منظمات مبدعة ومتميزة عن باقي المنظمات.

ثانيا: المصطلحات ذات العلاقة بالإبداع

من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة هناك بعض الدراسات التي تخط بين مفهوم الإبداع وباقي المصطلحات التي سنذكرها في الآتي:

1. الفرق بين الإبداع والابتكار: من الأمر المهم عدم الخلط والتداخل بين مصطلح الإبداع ومصطلح الابتكار، كما يرى مارشال " أن الاختلاف الأساسي بين مفهوم الإبداع والابتكار هو تركيز الإبداع يتضمن إطلاق العنان لقدرات العقل من أجل إبتكار أفكار جديدة"²؛

أي أن الابتكار يركز على جملة من الأفكار التي تم التركيز عليها من خلال خبرات سابقة أو منظمات متنوعة والابتكار في المقام الأول هو عبارة عن عملية مشتركة، وكذلك يعرف الابتكار من خلال مجموعة الأفكار الإبداعية حيث أن أي ابتكار يبنى في البداية بجملة من الأفكار الإبداعية³؛

¹ Chetan walia, A dynamic definition of creativity, Creativity research journal, 2019, consolté le 12-12-2024, https://www.researchgate.net/publication/334971061_A_Dynamic_Definition_of_Creativity, p:3

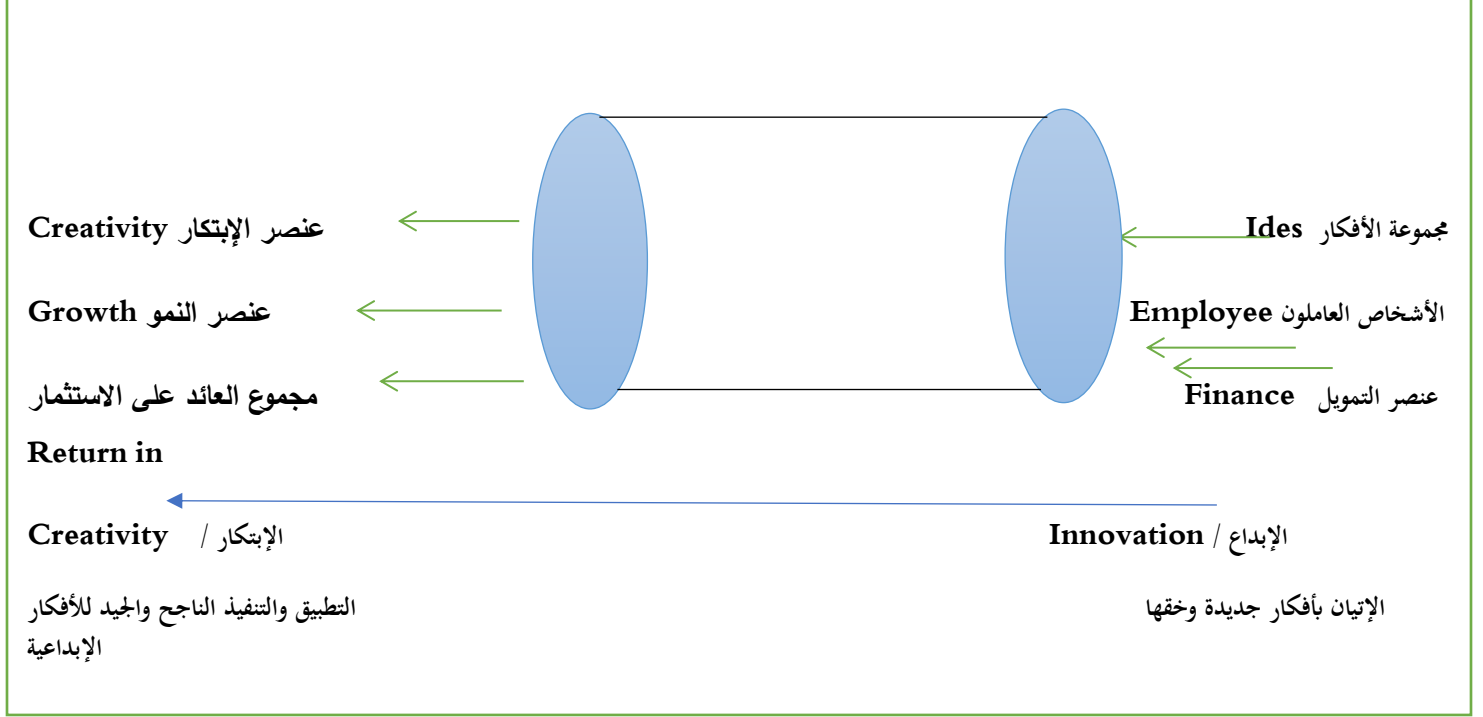
² Jill forster, The significance of creativity in our lives, International journal for talent development and creativity, Vol 2, No 2, 2015,P: 59

³ نابلي إسمهان، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2023، ص: 40-41

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

و الابتكار (Innovation) فهو يشير إلى التجديد كونه تعديل أو إعادة تنظيم مجموعة الأفكار الجديدة من أجل أن تأتي هاته الأفكار بشيء جديد ومستحدث.¹

الشكل (1-2): مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن،

2011، ص:36

¹ نجم عبود نجم، إدارة الإبتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2003، ص: 17

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

من خلال ما سبق يمكن أن نلخص الفرق بين الإبداع والإبتكار في النقاط التالية من خلال الجدول التالي:

الجدول (1-2) الفرق بين الإبداع والإبتكار

نقاط الاختلاف	عنصر الإبداع	عنصر الإبتكار
الشروع والبدائية	بشكل فردي	بشكل جماعي
الجهد والعمل	بشكل جماعي	بشكل فردي
المهمة	بشكل متقطع وأني ولحظي	بشكل متواصل ومستمر وطويل
النتيجة والهدف	لأنستطيع قياسها	نستطيع قياسها
المدخلات	عرض الأسئلة، الأسئلة غريبة وغير مألوفة، إثارة الدهشة والإستغراب إتجاه الأشياء والنظر إليها على أنها أشياء ناقصة وغير مكتملة	الأفكار الممتازة ، المقترحات دقيقة وواضحة
دور الفرد العامل	التركيز على التفكير	التركيز على التنفيذ

المصدر: معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة (دراسة حالة)، أطروحة دكتوراه في التسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020-2021، ص: 64

ومنه نستنتج أن الفرق بين الإبداع والإبتكار أن الإبداع هو خلق شيء من لاشيء أما الإبتكار هو شيء موجود واجراء تحسينات وتعديلات عليه فيصبح ابتكارا.

2. الفرق بين مفهوم الإبداع والإختراع: تقوم عملية الإختراع بتغطية جميع الجهود الدافعة إلى إنتاج أفكار جديدة وتفعيلها، حيث تضم عملية الإستغلال جميع مراحل التطوير التجاري بالإضافة إلى أنها تضم كذلك التطبيق والنقل وتشمل بما في ذلك تخصيص الأفكار أو الإختراعات اتجاه أهداف وغايات معينة، والعمل على تقييم هاته الأهداف، وتحويل نتائج البحث والتطوير إلى المقصد والمصب، والإستعمال ذو المدى الواسع في نهاية الأمر، والعمل على نشر وتوزيع جميع النتائج المبنية على التكنولوجيا، ومن خلال

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

التعريفات السابقة يرى أن الاختراع هو جزء أساسي من الابتكار ويمكن أن تقف الاختراعات لوحدها دون الحاجة إلى الابتكار في حال لم يتم استعمال الاختراع أو تسويقها تجاريا، إضافة إلى ذلك تم وصف وتقديم الاختراع بأنه حصرية لعملية معينة؛¹

ومن أجل تفسير أكثر نقدم آراء بعض الكتاب والباحثين فيما يتعلق الاختلاف بين المفهومين حيث يرى السيد سعيد أوكي أن الإبداع والاختراع عبارة عن مصطلحان مختلفان لكن توجد علاقة قوية بينهما، حيث أن الإبداع هو عبارة عن خلق وتوليد ونشر وتطوير مجموعة من الأفكار الجديدة والسلع والمنتجات، أما مفهوم الاختراع فهو يضم كل ما هو جديد في جانب المعلومات العلمية سواء يكون هذا الجديد نظريا أو عبارة عن قانون علمي، وقد يكون أحيانا تطبيقا في صورة طريقة أو أسلوب من أجل حل أو التصدي لمشكلة محددة.²

ومنه يمكن القول أن الفرق بين الإبداع والابتكار يكمن في أن الإبداع هو مجموعة القدرات العقلية أما الاختراع فهو تجسيد تلك الأفكار بشكل حقيقي.

3. الفرق بين مفهوم الإبداع والذكاء: يقصد بالذكاء أنه عملية يقوم من خلالها فرد ما بالقيام بأداء مجموعة من الأنشطة والمهام المباشرة اعتمادا على التفكير ويكون هذا الفرد يتصف بالكفاءة والقدرة، حيث أن الذكاء يتأثر بعنصر الوراثة ولا نستطيع تطويره أو تغييره بالاعتماد على عملية التعلم والخبرة، ويرى العديد من الباحثين على أن كل فرد مبدع هو شخص ذكي وليس كل فرد ذكي هو شخص مبدع ، وهذا مايفسر أن الذكاء ضرورة مهمة للسلوك الإبداعي ولكنه غير كاف، حيث أنه يتطلب ركائز وأساسيات أخرى لها صلة وعلاقة بشخصية الأشخاص من جهة وسمات البيئة من جهة أخرى، وبشكل عام يمكن أن نقول أن الشخص لابد وأن يتميز بأقل حد من الذكاء حتى نستطيع أن ننتظر منه سلوكا إبداعيا متميزا؛³

ومنه نقول أن الإبداع مغاير للذكاء فليس كل شخص ذكي هو شخص مبدع وقد يكون كل شخص مبدع هو شخص ذكي.

¹ M.L.Thomassen , H.Loje, R.V.Basaiaiwmoit, *Greativity, Invention and Entrenourship, connoctod in toory separated in practice*, Conference key areas teaching creativity & Innovation, 2018, p: 4-5

² مرزوقي عبد المؤمن، تفعيل آليات تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعات

الغذائية في الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في تخصص: إدارة الأعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2020-2021، ص: 145

³ محمد عبد اللوش، علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراس ميدانية في ابنوك العاملة في

ولاية جيجل)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي

علي، البلدة، الجزائر، 2021-2022، ص: 137-138

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

4. الفرق بين مفهوم الإبداع والموهبة: الموهبة هي عبارة عن صفة متشابهة تمكن الفرد وتؤهله من أجل أن يقوم ببعض المهارات والأعمال والوظائف ، والشخص الموهوب هو ذلك الشخص الذي يكتسب جاهزية فطرية تطورها البيئة المناسبة، ولهذا نرى أن الموهبة تظهر في العديد من الميادين: كمجال الشعر، والرسم ، ومجال الموسيقى وغيرها من المجالات، على غير الإبداع الذي يكون له صلة وارتباط خاص بالمنتجات والصناعات المستحدثة والصعبة والدقيقة.¹

ومنه فالموهبة هي قدرة فطرية يولد بها الإنسان عكس الإبداع الذي هو عبارة عن تحويل الأفكار التي تأتي بحلول جديدة.

المطلب الثاني: خصائص الإبداع وأهميته

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على أهم الخصائص التي تتميز بها العملية الإبداعية؛ هاته الخصائص تجعل من عملية الإبداع عملية مهمة ولها ودور بارز على الأفراد والمنظمات وحتى المجتمع الذي تنشط فيه المنظمات.

أولاً: خصائص الإبداع:

يمكن تلخيص بعض خصائص الخاصة بالإبداع في العناصر الآتية:

- ✓ امتلاك القدرة لإكتشاف أمور جديدة والعمل على توظيفها من أجل الوصول لأهداف محددة؛
- ✓ العمل على توصيل بين ما هو مستحدث وجديد وماتم التوصل إليه من قبل الآخرين؛
- ✓ الإبداع هو عبارة عن علم نظري تجريبي، حيث أن ما يعتبر ضرورة في الحاضر ويجب الإعتماد عليه لا يمكن اعتماده في المستقبل؛
- ✓ عدم القيام بتقليد الأفراد الآخرين إلا بما يتوافق مع متطلبات تحقيق الإبداع؛
- ✓ القدرة على الإحساس بجميع المشكلات وتمكن من ملاحظة مختلف التناقضات الموجودة في البيئة والحصول على الحلول من أجل التصدي لها؛

¹ عمرو خوخة، أثر الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية)، أطروحة الدكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البلدة، الجزائر، 2021-2022، ص: 130

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ إمكانية رؤية الأمور من اتجاهات مختلفة قد لا يراها الأشخاص الآخرون؛
- ✓ رؤية الأشياء المألوفة والمنتشرة من زاوية جديدة؛
- ✓ ليس من الضروري أن تكون الحادثة بالنسبة للأشخاص الآخرين بل يقتصر أن تكون جديدة لفرد نفسه؛
- ✓ يكون الإبداع قادرا للتحويل والتنفيذ ويضم التفكير الكلي الذي يشمل أكثر من حل واحد؛
- ✓ إن القدرة على الإبداع غير مقتصرة على عينة من الأفراد دون غيرهم، أي أنه يمتلكها كل البشر لكن بمستويات متفاوتة هذا التفاوت والاختلاف راجع إلى كيفية استغلالها واستخدامها وتطويرها لتحقيق الأهداف المخططة.¹
- ✓ يتألف من جزئين جزء علمي وجزء إنتاجي، حيث أن العملية الإبداعية تبرز من خلال جملة من قدرات وإمكانات الأفراد العقلية، أما الإنتاج الإبداعي يبرز من خلال جملة من الأفكار والممارسات التي تشارك في تصدي للمشكلات المختلفة التي تواجه المنظمة؛
- ✓ تحديث مختلف الأدوات والطرق المستعملة والمنهجية في العمل لتصدي لجميع الظواهر؛
- ✓ أسلوب عمل يمكن تطويره من خلال التدريب سواء بشكل فردي أو جماعي، فضلا عن ذلك توفير بيئة مناسبة من أجل الإبداع بالنسبة للمنظمات.²
- وهناك من صنف خصائص التي تتصف بها عملية الإبداع إلى ثلاثة خصائص نلخصها في النقاط التالية:³
- ✓ إن عملية الإبداع واقعة فردية وجماعية: هناك اختلاف واسع ودقيق حول جوهر الظاهرة الإبداعية، وهل هي واقعة فردية بمعنى هي حصيلة مجموعة جهود المبذولة من قبل الأفراد أو هي واقعة جماعية بمعنى هي حصيلة لمجموعة جهود مبذولة من قبل الجماعة، وبعد تحليل المساهمات والمشاركات الفكرية والبحثية الخاصة بهذا الموضوع تتبين حقيقة هذا الاختلاف حيث يرى العالم زغوستاف لوبون من خلال كتابه

¹سارة ماضي، دور التفكير الإبداعي في تبني الإستراتيجية الخضراء في المؤسسات الناشئة (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2023-2024، ص:

²نوال زواوي، دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة، مجلة الرسمية، جامعة تيارت، المجلد 1، العدد 3، 2021، ص: -135

³بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 4، العدد 6، 2016،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

الذي يحمل عنوان "علم النفس الجماعات" أن الجماعة تثبط وتحطم القدرات والامكانيات الفردية المتفردة والمتميزة حيث أن إنجازات الأفراد تتلاشى خلال الجمع وتضمحل معها كذلك الشخصية التي يتميز بها كل واحد، ويرى الباحث كارليل وريفيز وآخرون أن عملية الإبداع هي حصيلة طابع فردي لأن معظم الاكتشافات والبحوث التي جرت خلال الماضي وحتى الحاضر جميعها ارتبطت وتعلقت باسم فرد واحد وأنه لم يسجل أي إنجاز متفرد خلال التاريخ باسم الجماعة؛

✓ أن عملية الإبداع واقعة إنسانية عامة ولم تكن واقعة خاصة بأحد الأفراد: حيث أن ظاهرة الإبداع لا تقتصر فقط على الخبراء والعلماء ومتخصصين، فالفرد العامل السوي يتميز بأنه فرد يتمتع بقدرات إبداعية وتبنى أساسيات شخصيته على مجموعة مكونات إبداعية وذلك بدون الاهتمام إذا كان الفرد يعلم ذلك أم لا، حيث تتباين هاته المقومات والمكونات الإبداعية من شخص لآخر حسب الطبيعة التي خلقنا عليه سبحانه وتعالى، وكذلك حسب الأوضاع الموضوعية التي يترعرع في وسطها الفرد ويتأثر بها ويتفاعل معها، وتقوم هاته الأوضاع والظروف بتطوير وتنمية السمات الإبداعية لبعض الأشخاص وقد تقوم بتنبيطها عند البعض الآخر من الأشخاص؛

✓ أن عملية الإبداع كالشخصية لها صلة بالعوامل الموروثة: حيث يمكن تربيته وتنميته، فالدراسات العلمية تشير إلى أنه من المحتمل بناء الاستعدادات الإبداعية وتنميتها، الأمر الذي يجعل كل من الأفراد العاملين أن يكونوا أفراد مبدعين، وهذا الأمر لا يستبعد إنكار المسببات الموروثة، بل أن هاته المسببات هي الأساس ولها قدرة كبيرة في التأثير على تطوير الاستعدادات الإبداعية بل وتمنح الإبداع الخصائص المتفردة وبالخصوص في الميادين والإنجازات التي تتطلب استعدادات متميزة وفريدة.

ثانيا: أهمية الإبداع:

يعتبر الإبداع عملية متميزة للعمل الإنساني، فقد صار الإبداع منذ بداية الخمسينيات من هذا القرن معضلة أساسية من معضلات التي يعاني منها البحث العلمي في الكثير من الدول، حيث لا يمكن الوصول إلى التقدم العلمي وتحصيله من غير تطوير وتنمية القدرات الإبداعية عند الفرد، ويعتبر التطوير من واجبات ومسؤوليات العلوم الإنسانية بوجه عام وعلم النفس بوجه خاص، ونرى أن جل الأبحاث والدراسات في ميدان الإبداع أكثر تزايد وهذا راجع إلى أسباب كثيرة، حيث يعود بالدرجة الأولى إلى تشابك المجتمع الحديث الذي يحتاج إلى الكثير من المختصين الذين يمتلكون قدرات جديدة على حل المعضلات والمشكلات التي تستلزم روح الإبداع، ويرى المختص (جيفورد Guiford) في ميدان علم النفس من خلال دراسة أجراها إلى الضرورة الكبيرة لمجموعة من الكوادر التي تتمتع بمواهب وقدرات إبداعية وقام بتعزيز القيمة الاقتصادية العملاقة للأفكار الجديدة وعلى أهمية

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

تفريد أولئك الذين تتوفر فيهم الإستطاعة على الإبداع والإختراع، وفي التوقيت ذاته بعدما كان علم النفس والعلوم الإنسانية لهما دور على تحليل الظواهر المتشابهة للإبداع ودراستها فقد صارت تهتم بهذه الواقعة ليس على مستوى النظري المنهجي فقط بل كذلك على المستوى التطبيقي؛¹

ويمكن إجمال المزايا التي تحققها ظاهرة الإبداع في النقاط الآتية:²

- ✓ يقوم بتطوير وترقية قدرة ومهارة الفرد على استخراج وتوليد الأفكار الجديدة، وكذلك يساعده ويدعمه من أجل الوصول للحل الأمثل للمشكلة بأساليب أصيلة؛
- ✓ يعتبر الإبداع مهارة حياتية يقوم الفرد بممارستها بشكل يومي، ويمكن ترقيتها وتطويرها بواسطة عملية التدريب والتعلم؛
- ✓ يساهم الإبداع في عملية تحقيق الذات الإبداعية وترقية المنتجات الإبداعية وتطويرها، ويساعد في تنمية وتطوير المواهب، ومعرفة العالم وإدراكه بأسلوب أفضل؛
- ✓ يدفع الفرد إلى الاستمتاع وذلك بسبب اكتشاف الأشياء بنفسه؛
- ✓ يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع التغيرات؛
- ✓ يساهم كذلك في تحفيز وتشجيع المنظمات من أجل أن تصبح بيئة مناسبة لإكتشاف والتعرف على المواهب وتنميتها وتطويرها وذلك عن طريق توفير مجموعة برامج مخصصة.

¹ أمينة جاب الله، واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية (دراسة استطلاعية لشركة الخطوط الجزائرية بإستخدام برنامج NVIVO)، أطروحة الدكتوراه في تحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص: 38-39

² بوشو جميلة، دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للموارد البشرية في المنظمة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2020-2021، ص: 46

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

المطلب الثالث: مراحل الإبداع ومبادئه

سنحدد في هذا المطلب أهم المراحل التي تمر عليها العملية الإبداعية ثم أهم المبادئ التي يجب التحلي بها في الإبداع

أولاً: مراحل الإبداع

تمر العملية الإبداعية بمجموعة من المراحل والخطوات بدءاً بمرحلة الإعداد والتحضير وصولاً إلى مرحلة التحقيق والبرهان وتحقيق النتائج اللازمة، حيث تتضمن العملية الإبداعية أربعة مراحل أساسية بالشكل الآتي:

✓ **المرحلة الأولى: (مرحلة الإعداد (Preparation):** حيث أن الإبداع لا يبرز بصورة مفاجئة ومن غير أية مقاييس ودلائل أو إعداد مسبق وإنما ينبغي توفر جملة من المثيرات تحفز دافعية الشخص وميوله من أجل أداء محدد، الأمر الذي ينتج عليه توفير المعلومات الضرورية الخاصة بالموضوع بالإضافة إلى التفكير الدقيق من حيث طبيعة المشكلات التي قد تعرقل تحقيق ذلك الهدف، فخلال هاته المرحلة تتم تحديد المشكلة وتدقيق فيها من كافة جوانبها والقيام كذلك بجمع المعلومات ومختلف المهارات والتجربة الموجودة في العقل بالإضافة إلى القيام بالقراءات والتحليلات المتنوعة، ويصل بعضها ببعض بشكل مختلف يسهل للفرد من اكتشاف المشكلة وبعد هذا يحاول الفرد كثيراً من أجل إيجاد الحلول حيث يقوم بإستبعاد بعض الحلول ويترك البعض الآخر ومع ذلك يستعصي وجود الحل وتظل المشكلة موجودة، وتتميز هاته المرحلة كونها مرحلة أساسية من أجل الوصول إلى منتج متفرد ومتميز، حيث يعتبر من النادر وصول أحدهم إلى إنتاج متميز دون المرور بهذه المرحلة ، وتحتاج مرحلة الإعداد القيام بخطوتين ضروريتين وهما:

- **الخطوة الأولى:** التعريف الدقيق والمعمق للمشكلة التي يحتاج حلها إنجاز إبداعي؛

- **الخطوة الثانية:** جمع وترتيب المطلوب من معلومات وأساسيات حول المشكلة قد لا تكون موجودة في المجال المرجعي أو المعرفي للشخص.¹

✓ **المرحلة الثانية: وتسمى مرحلة الاحتضان والاختمار (Incubation):** وتتميز هذه المرحلة بوضع يتخلله نوع من القلق والخوف الغير مدرك الناتج عن أداء العمل والكتابة عن الحول والبدائل وتعتبر من أعقد المراحل الخاصة بالتفكير الإبداعي، حيث أنه لا يحصل هنا تفكير إختياري ومتحكم فيه بل هو عبارة عن سلسلة متتالية من الأحداث العقلية اللاشعورية التي لا يمكن السيطرة عليها، فنرى أن الشخص المبدع في

¹ محارب علي محمد الصمادي، الحل الإبداعي للمشكلات، دار قنيل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص:61

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

هاته المرحلة يقوم بعمل عقلي شعوري ومن الضروري أن تحتوي هاته المرحلة على كمية عميقة من الهدوء والإسترخاء العقلي اللازم¹؛ حيث يرى العالم **جيلفورد** أن مرحلة الإحتضان مطلب من مطالب الأساسية والضرورية للإبداع، أكثر من تصورها صورة من صور النشاط، ومنه نرى أن مرحلة الإحتضان هي المرحلة التي يكون فيها الشخص ملتزماً ومنقطعاً بالمشكلة بشكل شعوري، وتكون الفكرة الإبداعية خلالها بدأت بالتخمر في ذات الشخص نفسه، وتشمل هاته المرحلة العناصر الأتية:

- التفكير والتخمين الملتزم والإنشغال العقلي بالموقف؛
- العمل على إبعاد الأفكار التي ليس لها صلة أو علاقة؛
- عدم إهمال العامل الاقتصادي العقلي في عملية التحليل والمعالجة؛
- الإحساس والإستجابة مع الموقف؛
- تحديد جملة حلول ومقترحات؛
- صناعة الفكرة الجديدة².

✓ **المرحلة الثالثة وتسمى: مرحلة الإشراف (Illumination):** تظهر في هذه المرحلة جملة من سمات الإبداع الفردية حيث أن هاته المرحلة لا يعبر عليها إلا الأشخاص المبدعون وتكون فيها عملية الظهور المفاجئ للفكرة الأساسية والعمل المثالي، وتظهر مادة الفكرة أو الحل بصورة وكأنها رتبت دون عملية تخطيط مسبق، وبشكل مختصر ودقيق تعتبر هاته المرحلة هي مرحلة بزوغ الإبداع بصورته النهائية والقابلة للإستعمال والتجسيد³؛

✓ **المرحلة الرابعة وتسمى: مرحلة التحقيق والبرهان (Verification):** تسمى بمرحلة تحقيق النتائج الدقيقة والضرورية والتي ترضي الجميع، وهذا يعني أن الإبداع هو عبارة عن خلق وتوليد كل ما هو جديد وفريد ومتميز سواء فكراً أو عملاً، فهو يقوم على الإنجاز الملموس⁴.

¹ مصطفى علي محمود، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2016، ص: 41

² محارب علي محمد الصمادي، مرجع سبق ذكره، ص: 62

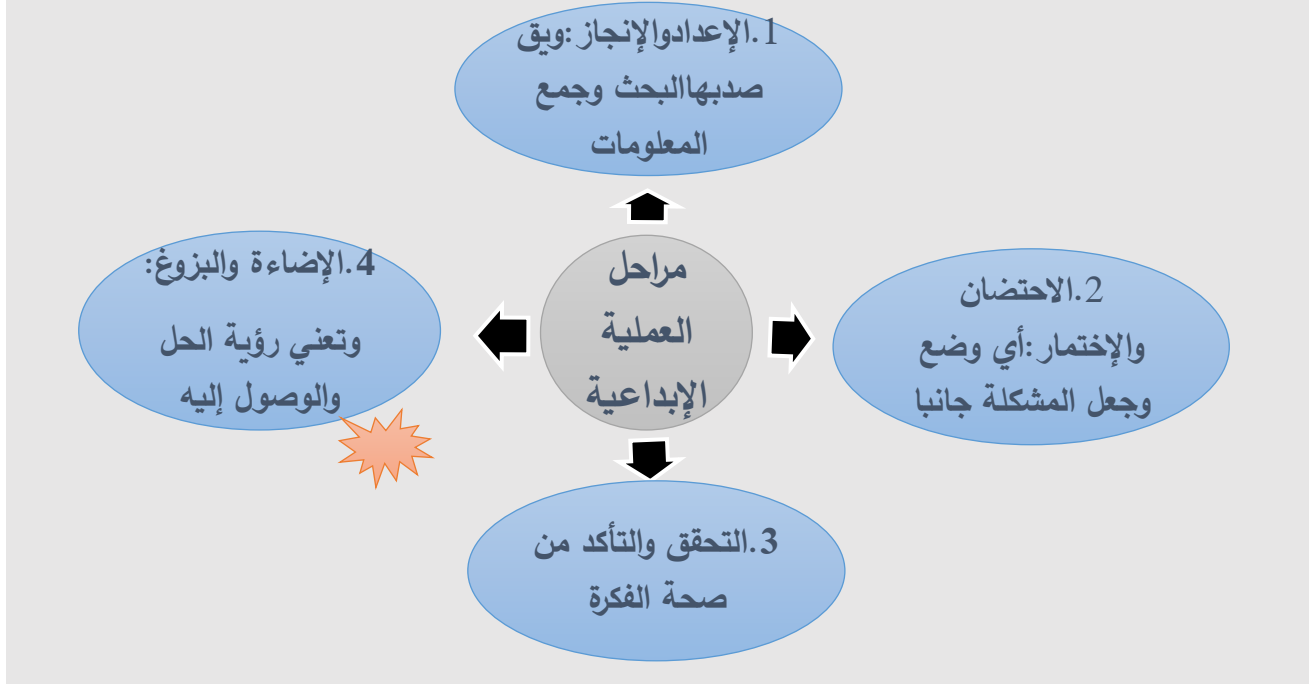
³ سارة إبراهيم مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2023، ص: 165

⁴ مصطفى علي محمود مرجع سبق ذكره، ص: 42

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل: (1-3): المراحل الأربع للإبداع



Source : Irfan rifai, With the new technology in hands and new audienes in minds: A review of creative adaptation process model, web of conferences,2023,p:3

ثانيا: مبادئ الإبداع

يوجد مجموعة من الأفكار المنتشرة التي تم تأسيسها من قبل العديد من المدراء وكذلك مسؤولي المنظمات الكبرى التي تنشط على المستوى العالمي، ولكي تصبح هذه المنظمات متطورة وتنتهج أساليب وطرق مبدعة ينبغي إتباع والعمل ببعض المبادئ الأساسية من طرف هؤلاء المدراء والمسؤولين، ونحدد هاته المبادئ في العناصر الآتية:¹

✓ يعتبر الأفراد منبع الذي تستمد منه المنظمة قوتها، والعمل على تطويرهم ورعايتهم والحفاظ عليهم يمكنهم بأن يكونوا الأفضل والأحسن والأكثر إبداعا ونجاحا وتحدد الكفاءة بناءا على الجدارة واللياقة؛

¹ مجمع عبد العالي، دور نظام معومات الموارد البشرية في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود بونوارة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيبي علي، البليلة، الجزائر، 2020-2021، ص: 103-104

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ العمل على تقدير الأفراد وتحفيزهم وتطويرهم من أجل إتاحة ومنح الفرص لهم للمساهمة في القرار وتحصيل الأرباح والنجاح للمنظمة، الأمر الذي يدفعهم بأن يبذلوا جهودهم للقيام بعمل الأشياء على أكمل وجه؛
- ✓ الابتعاد وتجنب الروتين واللامركزية في التفاعل والتعامل الأمر الذي يطور القدرة الإبداعية، وهي تعد بمثابة المبادرة من أجل تحقيق النجاح والتقدم؛
- ✓ جعل العمل أمر ممتع ولا يعتبر كوظيفة فقط، ويظل كذلك إذا غيرنا النشاط إلى مسؤولية والتزام وغيرنا المسؤولية إلى طموح؛

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

المبحث الثالث: مدخل للقيادة الإبداعية

تعتبر القيادة الإبداعية من بين أشكال القيادة الموجودة في المنظمة وتنتهج من الإبداع منهج فكري من أجل توجيهها وتسييرها حيث تعتبر بمثابة الاشتراك المقصود لخيال الشخص من أجل تحديد وتوجيه جماعات العمل إلى هدف جديد أو منحى جديد، وقام "سمارش" بتعريف القيادة الإبداعية" أنها هي عبارة عن قيادة من خلال الفكرة حيث وضح أنه بإستطاعة وإمكان فكرة (فكرة مضبوطة ومجدية ومبدعة أن تقوم بحل مشكلة) في أي موقف كان وهي عبارة عن القيام بتوجيه وتحفيز القائد لمؤوسيه من أجل الخروج من المسار التقليدي في التفكير والتخمين وإعطاء كل الأفكار الجديدة وهذا بإعتبار أن الإبداع هو المهارة والقدرة القيادية ذو أهمية بالغة من أجل تحقيق النجاح في المستقبل والأجل بعيد المدى¹؛

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية وأهميتها

بعدما قمنا في المباحث السابقة إلى تحديد مفهوم كلا من مصطلح القيادة والإبداع؛ سنحاول هنا تحديد وتوضيح أهم المفاهيم والتعاريف المقدمة للقيادة الإبداعية التي تعتبر كمصطلح مركب من القيادة والإبداع بالإضافة إلى التطرق إلى أهميتها وعوائدها.

أولاً: مفهوم القيادة الإبداعية

تداول مفهوم القيادة الإبداعية لأول مرة خلال الخمسينيات وبالضبط خلال (سنة 1957) حيث ارتبط التطوير في ذلك الوقت ارتباط وثيق بأسلوب القيادة الذي يدعم ويحفز الإبداع في خلق وابتكار استراتيجيات ومجموع نماذج أعمال مستحدثة وجديدة وفي دعم كلا من التطوير التنظيمي وإدارة التغيير إضافة إلى العمل على تأسيس بيئات وفرق العمل التي تستعمل مختلف العمليات الإبداعية من أجل ابتكار المنتجات والخدمات²؛

يوجد هناك جملة من العوامل التي تحدث تأثيراً على نهج وسلوك الإبداعي وتعتبر من أهم العوامل التي لها دوراً أساسياً ومحورياً في القيادة الإبداعية، أنه يعتبر القائد المبدع شخص يتميز بالأفكار الفريدة التي يستعملها من أجل حل المشكلات والتطوير الدائم والمستمر، ومن أجل أن يكون له صورة دقيقة لمستقبل المنظمة ويكون

¹ مقدار إيمان، حمودة نسيم، علاقة القيادة الإبداعية بفعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة، مجلة الدراسات

الاقتصادية الكمية، ورقة، المجلد 10، العدد 1، 2024، ص: 270

² Rama Gheerawo, Melanie Flory, Ninela Ivanova, *Creative leadership: design meets neuroscience to transform leadership*, Academic design management conference, Impact the future by design, Toronto, Canada, 5-6 August, 2020, p:5

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

على دراية بكيفية وطرق العمل خوفا لحدوث صراع بين العاملين، حيث أن عملية الدخول في صراع بين العاملين له عواقب جيدة وإيجابية، ومنه نرى أن نمط القيادة الإبداعية لها نقاط عديدة مشتركة مع نمط القيادة التحويلية؛¹

تقوم القيادة الإبداعية على كلا من الذكاء الناجح والذكاء العملي والإبداعي، ويعتمد الذكاء الناجح على تحديد ومعرفة نقاط القوة واستغلالها من أجل تحصيل النجاح، ويستطيع الأفراد من خلال الذكاء العملي من توافق وانسجام بيئاتهم بشكل ناجح لتصبح مناسبة لهم، ويمكن للقادة من خلال الذكاء الإبداعي من تطوير وتحديث الرؤية وتوضيح المكان الذي يطمحون قيادة الأفراد الآخرين نحوه، ومن المؤكد أن مهارات وقدرات حل المشكلات الإبداعية تدعم وتطور فعالية وكفاءة القيادة ويقال أن عنصر الإبداع هو بعد مهم وأساسي من كفاءة القيادة؛²

كما تعتبر القيادة الإبداعية بأنها نمط قيادي يدعم المديرين التنفيذيين على تحسين قدراتهم ومهاراتهم وامكانياتهم، الأمر الذي يخلق لهم قدرة على قيادة وإدارة المنظمة بأساليب غير تقليدية تمتاز بالإبداع والتميز ويتفرد هؤلاء القادة في التصرف مع نوع العمل المؤسسي الأمر الذي يمكنهم من تحقيق نتائج إبداعية ومتفردة، وهي كذلك أسلوب إداري يدعم ويشجع على التغيير حيث يقوم القائد الإبداعي **كمراجع أساسي** للتفكير والسلوك الإبداعي، ويقوم **كمبتكر** ريادي بالمنظمة التي يعمل بها؛³

وتمتد جذور العملية الإبداعية عبر الزمن بحيث تتصف بالأصالة واستطاعتها على التأقلم والتنفيذ اللاحق، حيث يتم من خلال هذه العملية خلق شيء جديد وغير مألوف وغير عادي وتكون حصيلة النتائج مفيدة ومهمة؛⁴ وتعتبر القيادة الإبداعية بمثابة نشاط ومهمة معقدة بصورة غير عادية؛⁵

ومنه نستنتج أن الإبداع والقيادة هما سمتان متناسقتان، ومن الضروري أن يكون القائد قادرا على خلق الأفكار المبدعة والتوصل إلى جملة من الحلول الصحيحة ويكون ذلك بناء على التفكير الإبداعي، وتحتوي القيادة على

¹ Ida ayu dewi kumala, & all, Creative leadership, Knowledge sharing and Innovation: Evidence of small and medium enterprises, European journal of business and management, Vol 8, No5, 2016, p: 16

² Chijioke nwachukwu, Creative and creativity: An overview, Sustainable economic development and advancing education excellence in the era of global pandemic, p:6682

³ Ibrahim mohammed Iwadi, Dhakir abbas Ali, Examining The Influence of Creative leadership on organizational culture in Palestinian municipalities, Journal of system and management sciences, Vol 15, No 1, 2025, p: 258

⁴ Lvaylo Iliw, Sofia Bulgaria, Creative leadership practices, Journal Institute informatics and innovative technologies, Vol 23, No 3, 2022, P: 28

⁵ Feuls miriam et al; Practices of creative leadership, Creativity and Innovation management, Vol 30, No2, 2021, P:1

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

مجموعة من المهارات كمهارة نقل وتحويل الأفكار الإبداعية إلى الفريق وتشجيعهم وتحفيزهم وتحليل الأهداف وشرحها والقيام بإدارتها وقياس مستوى النتائج المتوصل إليها وتقييمها؛¹

وتم عرض القيادة الإبداعية وتقديمها باعتبارها العنصر الأكثر أهمية وفائدة من مجموع الأدوات التي يحوزها القائد أي كان، فهي تمنح لقادة تفكير متفرد ومتميز وجملة من المهارات كل مهارة منها ثلاث بصورة جيدة مع السياقات التي تتطلب استغلال التنوع والاستفادة منه وإملاك الاستطاعة الكبيرة من أجل تحمل الغموض وتمكن من المبادرة والقدرة على إدارة التغيير من أجل الوصول وتحقيق كلا من الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية والأهداف المجتمعية؛²

وتعتبر القيادة الإبداعية بأنها القدرة والاستطاعة على كشف جملة من الحقائق الجديدة وتوليد عدد كبير وضخم من الأفكار وقدرة الإدارة على انجاز وتطبيق العمليات والوظائف المتعددة والمتنوعة بأساليب جديدة وتشجيع العاملين والقيام بتوجيه قدراتهم من أجل تحقيق الأهداف المنظمة بأقل جهد ووقت وتكلفة مع ضرورة ضمان الجودة اللازمة والمطلوبة؛³

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن القيادة الإبداعية هي عبارة عن نمط قيادي حديث ونعني به أن يتميز القائد بالتفكير بأساليب جديدة ومبدعة وذلك من خلال القيام بتوجيه الأفراد وتشجيعهم على خلق أفكار جديدة مبتكرة ومبدعة.

وبالتالي فإن القيادة الإبداعية هي مهمة ومطلب استراتيجي وهذا راجع لعدة أسباب ضرورية المتمثلة في الأسباب الأتية:⁴

✓ أن الخطة والأهداف التي تم وضعها وتصميمها تتطلب وتحتاج إلى تنفيذ، وللقيام بهذا التنفيذ نحتاج للمجموعة من البشر يختلفون عن بعضهم البعض في العرق والجنس والعمر وكذلك الجنسية وتختلف خلفياتهم سواء العملية والمهنية وتتباين كذلك قيمهم وتطلعاتهم وطباعهم وحتى أساليبهم السلوكية، بالإضافة أن هؤلاء المنفذين يتعرضون لمواقف متعددة محفزة ومحبطة ويواجهون مشكلات مختلفة ولهذا نرى أن

¹ Cenk Yoldas, Remzi Yildirim, The Relationship between Intellectual Thinking tendencies and creative leadership of primary school administrators, International journal of education & literacy studies, Vol 11, No3, 2023, p: 295

² Jeffrey Zacko smith et al, Creative leadership: Welcome to the 21st century, Appears in academic exchange quarterly, Vol14, No4, 2010, P: 3

³ Tasneem N. Shaqura, The Degree of practicing creative leadership by academic leaders of Jordanian and American universities: A comparative study, The Jordanian association for educational sciences, Vol10, No1, 2025, p: 314

⁴ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر، 2005، ص: 183-184

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

القيادة في مختلف المستويات الإدارية شيء محوري وأساسي من أجل ربط قلوب العاملين وتنظيم جهودهم في مسار تحقيق الأهداف وما يمكن قوله من أجل أن نتخطى هذه الأهداف حينما يكون ذلك ممكن؛

✓ أن عملية إدارة الأداء هي عملية محورية استراتيجية تتم بصفة دائمة ومستمرة وتهتم بتطوير أداء العاملين وتحسين فرص و جودة مشاركتهم الفردية وكذلك إسهاماتهم في فرق العمل من أجل التحسين والتطوير الدائم، حيث أن إدارة الأداء هي أساس عمل القائد، كما أنها عملية محورية تدخل ضمن أدوار القادة في جميع المنظمات من حيث أنها تهتم بالإعتبارات الأعم في بيئة ومحيط المنظمة واهتمامها بالرؤية الاستراتيجية لها للوصول لأهدافها طويلة المدى، كما تعتبر عملية شاملة ومتراصة فهي في ترابطها الرأسي تقوم بربط أهداف المنظمة وفريق العمل والأفراد بميادين القدرات الأساسية وهي في ترابطها الأفقي تقوم بربط الأعمال المتنوعة للمنظمة، كما تقوم بربط أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية وبالأخص التطوير التنظيمي وكذلك تطوير الموارد البشرية وتحفيزها بما يحقق مدخلا أساسيا لإدارة وتطوير العاملين؛

✓ أن العديد من المنظمات وخاصة المنظمات العربية تقابل العديد من التحديات والعراقيل والتهديدات صنفها كل من:

- الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة (أو ما يسمى بالجات) وبالأخص ما تحتويه من اتفاقات الخاصة بحماية والحفاظ على الملكية الفكرية التي ساهمت ولازالت تساهم في رفع الفاتورة الخاصة بالتكنولوجيا المستوردة مادامت تقتصر منظمتنا لمهارات توليد وتحسين وإخضاع تكنولوجيا محلية وذلك بواسطة مواردها البشرية علاوة على ذلك المنافسة الأكثر شراسة الناتجة من إطلاق تجارة المتعلقة بالسلع والخدمات؛
- التكتلات الإقليمية النشطة وبالأخص الاتحاد الأوروبي وما يجهزه التكتل من خصائص وإيجابيات لمنظمات الدول الأعضاء خصوصا تيسير التجارة البيئية على التجارة مع منظمنا بالإضافة إلى إيجابيات يجهزها الثقل السياسي والاقتصادي للتحالف في تحضير تعاملات أكثر وأسهل لهذه المنظمات؛
- اتفاقيات الخاصة بالمشاركة العربية الأوروبية وماتستبعده وتعفيه على الصعيد القطر العربي من المنافسة الأوروبية، ستظهر المنتجات الأوروبية من أجل المنافسة على مستوى الأسواق العربية معفية من العديد من القيود التي كانت في الماضي تعرقها وتعيقها، إن المساعدة الفنية والمالية التي يمنحها الاتحاد الأوروبي من أجل تأهيل المنظمات العربية للتصدي لمنافسة القادمة تعتبر مساعدة متواضعة جدا؛

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- التوسع والإمتداد التنافسي في الأسواق العربية من قبل الشركات المتعددة الجنسيات لأنها تمتلك قدرات ومهارات تنافسية يستحيل على منظماتنا التصدي لها دون وجود إدارة جديدة وقيادة داعمة ومشجعة قادرة لمسايرة صعوبات وعراقيل العالم الجديدة؛
- أصبح اليوم التنافس بالوقت من ضمن الاستراتيجيات الأساسية والمهمة في عالم الأعمال، والمنظمة المعاصرة على دراية أن المنتجات الجديدة والمستحدثة تظهر بالإعتماد على فرق الخاصة بالبحث والتصميم والتطوير، ويجمع الفريق تخصصات شاملة وتتعاون الفرق مع بعضها البعض بشكل متكامل؛
- ويعتبر الإبداع أساس الذي تعتمد الفرق في أداء أعمالها وهذا ماتوفره القيادة النشطة المحفزة على الإبداع وعلى خلق الأفكار الجديدة في نطاق برامج للاقتراحات تحتوي على حوافز وجوائز واحتفالات من أجل تكريم الأفراد المتميزين والجماعات المتميزة.

ثانيا: أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة لمنظمات سواء الخاصة أو العامة، وخاصة التعليمية منها وتتجلى هذه الأهمية كما يلي:¹

- ✓ يعتبر الإبداع المحفز الأساسي لعمل الفريق وهذا ما توفره القيادة المبدعة التي تحفز على الإبداع وتوليد الأفكار المتطورة والجديدة؛
- ✓ تعتبر القيادة الإبداعية بمثابة البوتقة التي تندمج بداخلها طاقة العديد من المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات؛
- ✓ تساهم القيادة الإبداعية في توجيه وقيادة المنظمة للوصول إلى الأهداف المطلوبة؛
- ✓ تلعب القيادة الإبداعية دورا أساسيا في التكيف مع التغييرات المحيطة واستغلالها لخدمة المنظمة؛
- ✓ تساهم القيادة الإبداعية في تحسين والتطوير الدائم وذلك من خلال تحفيز ودعم طرح وعرض الأفكار الإبداعية؛
- ✓ تعمل على تحفيز مختلف المبادرات الإبداعية لجميع الأفراد العاملين بالمنظمة؛
- ✓ تيسر عمل المنظمة مع الأطراف الخارجية على أساس أن القائد يمتلك العديد من المهارات التي تمكنه من التوافق مع الأطراف التي تتعامل معها المنظمة؛

¹ أحمد حسن الشخي، أسامة عبد الرحمان مجلد، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 7، العدد 13، 2023، ص: 22.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

✓ قراءة التنبؤات والافتراضات بصورة متميزة وتبني رؤية مشجعة للإبداع وإمكانية اكتشاف منتج أو خدمة جديدة.

وعند تناول الإبداع من وجهة نظر تفاعلية بين الفرد والعوامل المحيطة لا يحق لنا أن نهمل متغيرا مهما له تأثير ودور فعال على مختلف القدرات الإبداعية الخاصة بالأفراد، يرتبط هذا المتغير بأثر ودور أفكار ومرتكزات القائد على القدرات والمهارات الإبداعية الخاصة بمرؤوسيه، حيث أن الهدف الأساسي للقيادة في جميع الأنظمة يظهر في توجيه وتنظيم العاملين داخله، والتنشيط الفعال لمدخلات الخاصة بهذا النظام وذلك لبلوغه لأهدافه، ولأن جل النظم التي اكتشفتها البشرية معقدة الأمر الذي طور مسار إدارة هاته النظم فصارت القيادة المعاصرة تهتم بالمجهود العلمي والمجهود العملي وكذلك مختلف الأفكار والنظريات وليس فقط تعليمات التي يجب اعتمادها؛ ولهذا يمكن القول أن القيادة تعتبر السبيل الفريد للحفاظ على سلامة وديمومة بقاء واستمرار المنظمة، كما تعتبر العنصر الأكثر أهمية في دعم ومساندة المنظمات من أجل تحقيق فعاليتها إضافة إلى أن للقيادة دور أساسي لتحقيق الإبداع وسط المنظمة ويكون ذلك من خلال إعطاء الدعم الكافي لكافة أعضاء المنظمة وتوفير بيئة تنظيمية ممتازة يتمكن من خلالها العاملين على تقديم أفكار مبتكرة وجديدة تقوم بتحسين وتطوير أداء المنظمة، ويعتبر تشجيع الأفراد وتحفيزهم وتنمية قدراتهم الفكرية والعقلية وتأسيس ثقافة تنظيمية تدفع إلى تحقيق الإبداع وتشجيع التغيير واتباع أساليب جديدة في عملية التفكير كلها سمات مميزة وفريدة يتحلى بها القادة وتدفع إلى التحول التنظيمي.¹

¹ صفحي محه عائشة، واقع ممارسة مديرات المدارس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة (دراسة حالة)، مجلة العلوم التربوية

والنفسية، المجلد 7، العدد 15، 2023، ص:103

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

المطلب الثاني: القيادة الإبداعية والمفاهيم ذات الصلة بها

سنحاول في هذا المطلب تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتشابهة والقريبة من القيادة الإبداعية حتى نفهم كل مصطلح والمعنى المقصود منه ونحل اللبس والإشكال الذي قد يبادر ذهن الكثير من القراء والباحثين.

أولاً: علاقة الإبداع بالقيادة

تظهر هناك أهمية بارزة للربط بين القيادة والإبداع في تحقيق النجاح وديمومة العمليات الإبداعية المختلفة داخل المنظمة وفي تطوير المناخ الإبداعي، حيث لايرضى القادة الإبداعيين بإعادة تنظيم الهياكل الموجودة فقط وإنما يشجعهم السعي الدائم في إيجاد والحصول على طرق أفضل، فأسلوب القيادة الإبداعية هو الإكتشاف، وتجديد وتطوير النفس، وانعكاسهما وتأثيرهما فهو له دور في تحقيق المصلحة الأشمل ويزيد من وعي الخاص بالقيادة وكذلك أتباعه والمنظمة بصفة كلية، حيث قام (ماسلو 1976) بمساواة كلا من التفكير الإبداعي بتحقيق الذات أو مايسمى التمكين الشخصي وقال أن الإبداع هو عبارة عن ظاهرة المصاحبة للكلية والتكامل ينطوي عليها القبول الذاتي وأكد(ماسلو) على أن صفات الشخصية المبدعة تتضمن أن يميل الشخص إلى طريق يكون فيه تلقائياً ويملك الشجاعة وقبول ذاتي وتميز ورغبة لتحقيق ووصول إلى الحال المناسب¹؛

حيث يمتلك القادة تأثيراً مباشراً وفعال على سلوك أتباعهم ويؤثرون تأثيراً واضحاً وملموساً على مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وأكد كلا (Hage & Dewar) أن العديد من الاختلافات القائمة بين المنظمات في مستوى التجديد والتطوير كان سببها العديد من الاختلافات الموجودة في قيم وسلوكيات القادة، هذا العامل يؤثر أكثر من أي عامل آخر في المنظمة، ان مختلف الإمكانيات المرؤوسين الإبداعية وقدراتهم تتأثر بأسلوب القيادة الديمقراطي، إضافة إلى ذلك يمكن للقادة أن يشاركوا في تطوير القدرات الإبداعية لأتباعهم ويكون ذلك من خلال تحفيزهم ومنحهم الحرية من أجل إبداء الآراء والمشاركة، فسلوك القائد يزيد ويقوي من دافعية الشخص نحو تحقيق الإبداع وزيادة الحالة المعنوية له ليتسنى له مجابهة المشاكل التي تعترضه خلال أداء عمله، فمن غير المعقول أن يخمن المرؤوسين تخميناً إبداعياً في وقت لا يزال فيه قائدهم يتشبث بالقديم ولا تتوفر فيه روح المخاطرة والمجازفة من أجل التغيير، بل يجب أن يكون هو ذاته متجدد ومبدع ومبتكر في تفكيره وأن يرسخ روح التنافس لديهم حتى يشجعهم من أجل الوصول إلى أفكار جديدة وتحليلها ومناقشتها معهم وتقديم يد المساعدة لهم²؛

¹ ليلي حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، أطروحة الدكتوراه في إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2003-2004، ص: 75-76

² بوهزة محمد، رفيق مرزوقي، مداخله بعنوان: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، ملتقى دولي بعنوان: صناعة القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009، ص: 11

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

يؤدي الإبداع أدوار وفوائد كثيرة في القيادة، فالقيادة هي عبارة عن مجموع المهارات والقدرات الشخصية والفكرية وانعكاس القائد هو عبارة عن انعكاس لكلا من شخصيته وتفكيره، ويعتبر السلوك أنه عبارة عن حصيلة تفاعل وامتزاج هاته العناصر، وهو الذي يؤثر في تجاوب القائد مع بيئته المحيطة وتحصيله أنماطا متميزة ومتفردة تقترن بصفاته ومهارته، ويعد الإبداع أسلوب من الأساليب المعتمدة على التفكير التشعبي، ويتميز الشخص المبدع بفكر ومميزات شخصية تخصه عن بقية الأنماط، وتحتوي على جملة من المهارات التي تمكن حائزها من النظر والتفاعل مع محيطه بأساليب مختلفة ومتميزة، وبقدرة شخصية وفكرية عالية، تمتد فيها الأفاق، وتتقدم فيها الأفكار لتتطور وتخرج عن نطاق العقلية التقليدية؛

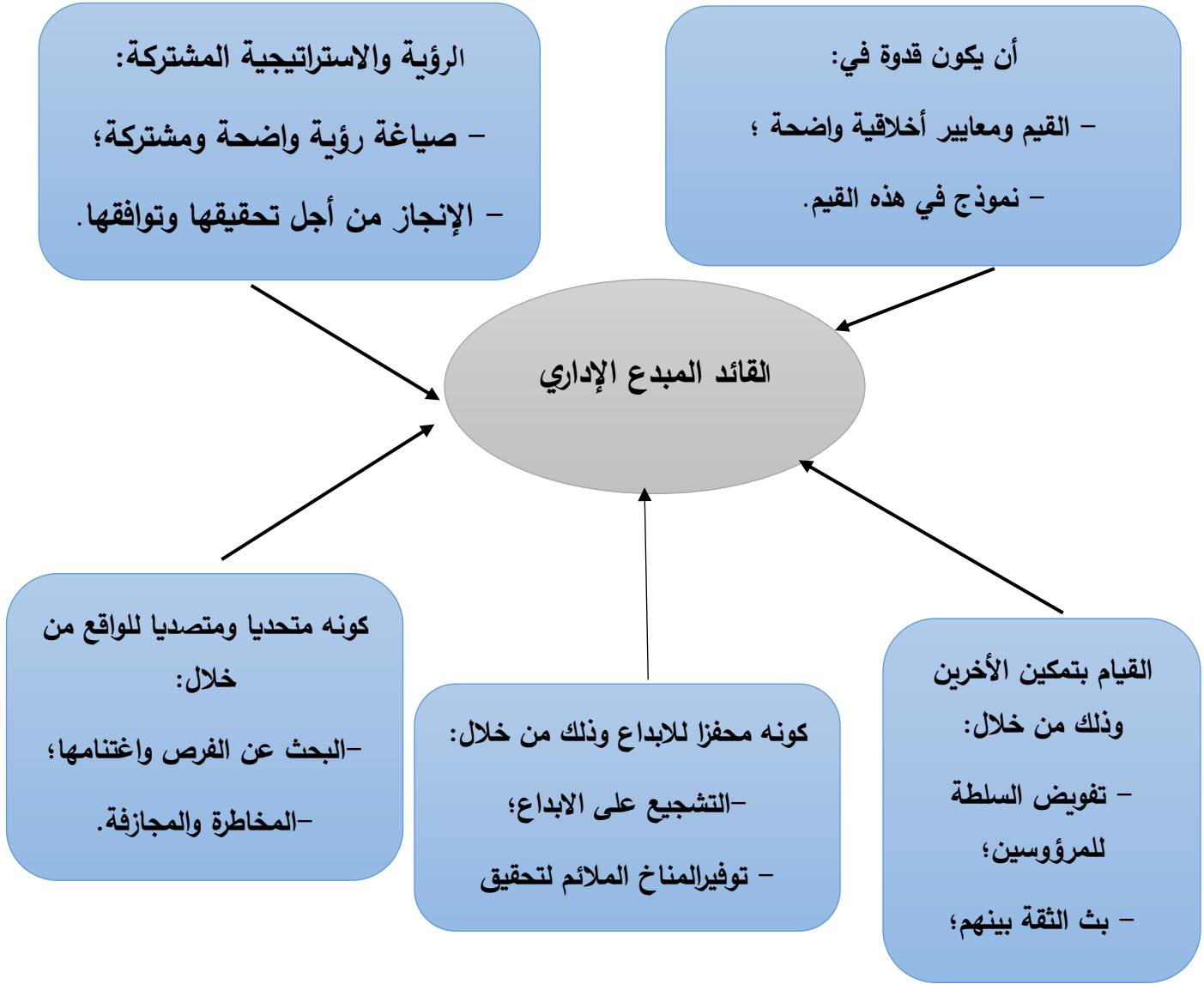
وتشير (لطيفة خميس العبدولي) في تحديد العلاقة بين القيادة والإبداع إلى النقاط الآتية:¹

- ✓ تبني عملية الإبداع على المشاركة والمساعدة، فهي عبارة عن عملية تتصف بطابع الاجتماعي يشترك فيها القائد مع المرؤوسين لمواجهة المشكلات وحلها وبناء القرارات؛
- ✓ يعتبر الإبداع أداة تستخدم من أجل التأثير في الآخرين ومن غير الممكن اعتبار القائد قائدا بدون وجود عملية التأثير، أي أن الإبداع أداة من الأدوات المستخدمة في التأثير؛
- ✓ تتميز العملية الإبداعية باستشراف وتطلع للمستقبل، ولابد أن يتصف القائد بالنظرة المستقبلية المبدعة ولا يقبل التواجد والاستمرار في الماضي؛
- ✓ يقوي ويدعم الإبداع أداء القائد في جميع عملياته ونشاطاته الإدارية والوصول إلى الأهداف وذلك يكون من خلال توجيه الوسائل والموارد الموجودة بالشكل الذي تستفيد منه المنظمة واستغلالها بصورة مثلى من أجل تحقيق النجاح؛
- ✓ يقوي الإبداع استطاعة القائد وقدرته على التعامل مع حل المشكلات والصعوبات بصورة إبداعية؛
- ✓ تعتبر القيادة الإبداعية هي القيادة المسؤولة عن صناعة وتوليد الأفكار الجديدة والتميزة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف وتطوير وترقية المنظمة؛

¹ لطيفة خميس العبدولي، دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة (حالة قيد الدراسة في وزارة الثقافة والشباب في دولة الامارات العربية المتحدة)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 59، 2024، ص 33:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

الشكل (1-4): خمس صفات توصل القائد الإداري للابداع



المصدر: حفيظي سليمة، العلاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الابداع الإداري، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة، المجلد 1، العدد 1، 2016، ص: 269

ونستنتج من الشكل أعلاه أن هناك مجموعة من الصفات يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائدا ابداعيا (التحدي وتحمل المخاطرة، وقيامه بتمكين العاملين والأخلاق التي يتميز بها وحتى رؤيتها الواضحة) فهو المحرك الأساسي للقيام بالعملية الإبداعية لما يمتلكه من قدرات يؤثر بها على العاملين ويوفر بها بيئة عمل جيدة للإبداع.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ثانياً: الفرق والعلاقة بين القيادة الإبداعية والقيادة التقليدية

من خلال القراءة في الدراسات السابقة نجد أن القيادة عبر مر العصور والأزمنة مرت بالعديد من التطورات والتغيرات وعرفت العديد من الأنواع والأنماط القيادية إلى حين ظهور ما يعرف بالقيادة الإبداعية هذا المفهوم الوليد الذي يعتبر من بين أساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة والتي تعتمد على المنظمات الكبرى من أجل تحقيق التميز والأداء الأفضل والريادة، ومن أجل هذا سنعرض الجدول الآتي من أجل تحديد أوجه الاختلاف بين القيادة الإبداعية والقيادة التقليدية.

الجدول (1-3): الفرق بين القيادة الابتكارية والقيادة التقليدية

الرقم	القيادة الابتكارية الإبداعية	القيادة التقليدية
01	تحمل نظرة لمستقبل البعيد	مستقبلية مباشرة
02	الرؤية والاستشراف	الاهتمام بالميزانيات والخطط
03	المخاطرة والمجازفة	الإبتعاد عن المخاطر
04	تصميم حلول جديدة	تكيف ومواءمة الحلول الحالية
05	العمل على بدء التعديلات	الاستقرار والثبات
06	زيادة الالتزام	وجود السيطرة والبيروقراطية والقواعد والأوامر
07	تشجيع التنوع ودعمه	منح اللوائح والمبادئ التوجيهية
08	العمل على إثارة الشغف	تشجيع الاتساق
09	الاهتمام بالابداع والإبتكار	تشجيع العقلانية
10	تعتبر العامل كمورد استراتيجي وأساسي	الاعتماد على الروتين

المصدر: معتز حميد رحيم الخز علي، القيادة الابتكارية وانعكاسها في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري (دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الموظفين في فنادق السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف)، مجلة العلوم الإنسانية

والطبيعية، المجلد 5، العدد 9، 2024، ص: 275

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

نستنتج من الشكل أعلاه أن: القيادة التقليدية تنتهج أسلوب الصرامة والتزام العاملين باللوائح والعادات الروتينية وتمارس الرقابة والخوف من تحمل المخاطرة والمجازفة عكس القيادة الإبداعية التي تعتمد أسلوب التشجيع والتحفيز وتوفير البيئة المبدعة ودفع العاملين للمجازفة مع تحمل النتائج الفاشلة والإهتمام بأهداف العاملين والمنظمة.

المطلب الثالث: أساليب القيادة الإبداعية ومعوقاتهما

تتعدد أساليب وأنماط القيادة حسب المكان والزمان الذي نتحدث فيه عن القيادة، ففي القديم كان النمط الإستبدادي المتسلط الأكثر انتشاراً وظهوراً، وكان ينظر للمرؤوسين على أنهم أشخاص يمثلون لأوامر وتعليمات قائدهم؛ ومع التغيرات والتحولات الحاصلة في بيئة الأعمال وجد الباحثين أن هناك أنماط قيادية أخرى تسمح للقائد من تحقيق أهدافه وخططه في نفس الوقت تراعي نفسية المرؤوسين واحتياجاتهم وكسب رضاهم.

أولاً: أساليب القيادة الإبداعية

نرى أن أنماط المطبقة في الإدارة في الوقت الماضي لاتصلح تطبيقها في بيئة اليوم ولا في المستقبل البعيد، حيث أن الإدارة الفعالة هي التي تأخذ بطرق عديدة وواقعية من أجل انتقاء القادة، فالهدف الأساسي يتمثل في إعادة تصميم قدرات المديرين والرؤوساء ليصبحوا قادة أكثر تميزاً وابداعاً، ويجب أن تعاد سياسة التنمية والتدريب إلى قيادة إبداعية فعالة ومنتجة ومتطورة، ومنه نجد أن القيادة الإبداعية تتنوع حسب نوع المجتعات وكذلك نوع المنظمات ومنها:¹

- ✓ **أسلوب القيادة المشتركة:** يقوم نمط القيادة المشتركة على المساعدة والمعاونة على تصميم المناخ المساعد للإبتكار، وتشجيع العاملين من أجل القيام بوظائفهم للوصول المنظمة وتحقيقها النجاح والتميز والتفوق؛
- ✓ **أسلوب القيادة بالاهداف:** يقوم أسلوب القيادة بالاهداف على تسلسل لمجموعة الخطوات التي تبدأ أولاً بتحديد ووضع الأهداف التي يرغب الوصول إليها وتنتهي الخطوات بالموافقة على تنفيذ هاته الأهداف وانجازها؛
- ✓ **أسلوب القيادة التطوري:** يتمثل أسلوب القيادة التطوري بإستطاعة القائد على رؤية المستقبل واستبصاره، ومسايرة التطورات التي ستحصل مستقبلاً

¹ ديانا محمد إبراهيم الشهوان، القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط، جامعة الشرق الأوسط، 2019، ص: 15-16

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

أما (بن غالية كنزة) فقد صنفت أنماط القادة المبدعين وفق الجدول الآتي:

الجدول (1-4): أنماط القادة المبدعين

القائد الدكتاتور المتسلط	هذا القائد مناسب في الحالات والمواقف الطارئة
القائد صاحب البصيرة والرؤية	يعتمد هذا النمط على الهدف ويركز عليه أو الاستشراف للمستقبل، ويأثر على الآخرين ويلهمهم من أجل أن يتبعوه وهذا النمط مناسب جدا عندما تكون هناك حاجة إلى مسار جديد؛
القائد المستمع المنصت	يتبع هذا الأسلوب عند الرغبة في ادخال واشراك عدد واسع من الأشخاص في صناعة وبناء القرارات؛
أسلوب القائد الخارق	يكون القائد نموذجا وقدوة من خلال العمل بمعايير عالية الأداء، ويصبح هذا جيد ومفيد عندما يقوم فريق مختص ومتحمس بالعمل بشكل وأسلوب جيد؛
أسلوب القائد المربي	يعمل هذا النمط على المساعدة والدعم في تحسين وتطوير نقاط القوة الموجودة لدى الأشخاص والعمل على تقليل نقاط ضعفهم وهو جيد وممتاز في بناء وتصميم المهارات الضرورية والواجبة من أجل تطوير المديرين والقادة في المستقبل؛
التربط والتحالف والتواصل والتعاون	يركز هذا النمط على الافراد والعمل على بناء فريق والتربط وتنظيم التحالفات.

المصدر: كنزة بن غالية، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، المجلد 27، العدد 1، 2024، ص: 200

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ثانياً: معوقات وصعوبات القيادة الإبداعية:

ويجدر بنا الإشارة إلى أنه يوجد مجموعة من المحددات والعراقيل التي قد تقف كعثرة أمام المهارات الإبداعية الخاصة بالقائد ومن أهمها مايلي:¹

- ✓ قدرات ومهارات القائد المحدودة والبسيطة أي أنه أحياناً يكون القائد يمتلك مهارات محدودة؛
- ✓ ميولات واتجاهات الخاصة بالمرؤوسين؛
- ✓ مهام وواجبات العمل غير واضحة بشكل جيد؛
- ✓ اهتزاز أو غياب الثقة بين القائد والمرؤوسين؛
- ✓ المعرفة الموحدة لدى القائد وسلوكياته التي يمارسها اتجاه الأفراد.

أما (دزاير هريو) فقد صنفت معوقات الإبداع والابتكار إلى مجموعات بالشكل الآتي:²

- ✓ **المعوقات الشخصية:** وهي تتعلق بنمط الشخصية وماتحتويه من خصائص ومورثات مثل الميل للمجازرة والمسايرة والتبعية مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل؛
- التفكير بعشوائية في حل المشكلات؛
- عدم القدرة على تحمل المخاطر؛
- انخفاض إحساس القائد بأهمية وفائدة الأعمال التي يقوم بها؛
- ✓ **المعوقات المنظرية:** تتمثل في عدم قدرة واستطاعة القائد على معرفة وإدراك جوانب وأطراف المشكلة بالصورة الصحيحة بسبب عزلها عن سياقها وتضييق نطاقها أو صعوبة إدراك العلاقات غير مباشرة فيها كذلك إلى التفكير غير المتعمق أو النظر إلى الأفكار على أنها مسلمة غير قابلة للنقاش والبحث مما يجعلها عقبة وصعوبة أمام الإبداع؛
- الإستعجال والسرعة في حل المشكلة فهاته السرعة تجعل القائد ينظر نظرة سطحية للمشكلة ويقدم الحلول بناءً على ذلك دون معرفتها من كل الجوانب؛
- الخوف من الفشل والخوف من الفشل هو أكثر التحديات التي تعطل وتعيق الإبداع فالفرد يميل إلى التمسك بالمألوف وعدم الخروج عنه لأنه يعتبره القيمة الأساسية للنجاحه؛

¹ قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية العراق، المجلد 15، العدد 4، 2013، ص: 124

² دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، مجلة الرواق الاجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان، مجلد 8، العدد 1،

2022، ص ص: 983-985

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ضعف الثقة بالنفس فهي أكبر تحدي يمنع تحقيق القيادة الإبداعية ويؤدي ذلك إلى الانزواء واتباعه للتقليد دون التجديد؛
- التفكير النمطي والخضوع الزائد للقوانين والأنظمة فهذه السلوكيات تدفع القائد إلى اعتبار أنه حلاً وهو الأنسب لكل المشكلات والحزم والقطع بفشل الحلول الأخرى كما يرى أن الحفاظ على المألوف والسير وفق ماتم التخطيط له في البداية هو الأنسب والتطور يقود ويؤدي إلى المجهول فهو يحجم على المغامرة وإطلاق الخيال؛
- التبدل الذهني للرئيس الإداري والتخصص الدقيق وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة والمبالغة في مكافأة النجاح؛
- ضعف مستوى المعرفي والفني والفهم الخاص بالرئيس الإداري وانعدام رغبته في التطوير؛
- الصراع الذي يكون بين المدراء وغياب التوافق مع الرؤوسين مع رئيسهم؛
- غياب الدوافع الداخلية المتعلقة بالإبداع والابتكار لدى الرئيس وضعف كذلك نظام التحفيز والتشجيع؛
- ✓ **المعوقات الإدراكية:** هي التي ترتبط بالجانب الإدراكي الخاص بالقائد، ففقدته وإمكانية الفرد على الابتكار تتأثر بضعف وانخفاض قدرته واستطاعته على التذكر والتخيل (اتساع المدى الزمني والتعدد والتنوع وتمركز تفكيره في مستوى ثابت لا يمكنه أن يخرج منه.¹

¹ أحمد نجم الدين عيداروس، موسى محمد موسى مصطفى، القيادة الابتكارية مدخل لتجويد التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالقازيق، جامعة الزقازيق بمصر، المجلد 38، العدد 127، 2023،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

المطلب الرابع: صفات القائد المبدع وأدواره

يقوم القائد المبدع بمجموعة من الأدوار والمهام المتميزة والفريدة التي يمكن من خلالها النهوض بالمنظمة وحل مشاكلها والتصدي لمخاطر والعراقيل التي قد تواجهها؛ ومن أجل القيام بهاته الأدوار على أكمل وأتم وجه يشترط توفر مجموعة من السمات الشخصية على مستوى القائد المبدع لكي يتمكن من أدائها بكل يسر وسهولة.

أولاً: صفات القائد المبدع

يتصف قائد المنظمة الناجح بمجموعة من الخصائص والصفات الشخصية أهمها:

- ✓ **الميل والاتجاه نحو المخاطرة والمجازفة:** عند القيام بإنشاء وتصميم أي مشروع جديد فإنه ينطوي ويبنى على المخاطرة، يمكن أن تكون موجودة منذ بداية هذا المشروع، فالمالك يقدم أمواله التي يملكها للمجازفة التي قد تمتد حتى للعائلة وكلما كانت هناك رغبة لنجاح كلما زاد التوجه والميل للمخاطرة والمجازفة؛
- ✓ **الاستعداد الطوعي من أجل العمل لساعات إضافية وطويلة:** إن أي فرد يريد ويرغب في بناء وإنشاء منظمة سواء صغيرة أو متوسطة أن يتوقع أنه سيقضي ويعمل لساعات طويلة وليس ثمان ساعات يومياً وأنه سيعمل خمسة أيام في الأسبوع، فلا بد أن يكون أول من يلتحق بالمنظمة وآخر من يغادرها يومياً، ويعمل ويدوم طيلة أيام الأسبوع، ولهذا يجب أن يكون صاحب المنظمة قوي الإرادة ليستطيع العمل لفترات طويلة بالمنظمة؛
- ✓ **إمكانية الإشراف على المرؤوسين:** وذلك يكون بالتخطيط العمل ووضع الأهداف ومراقبة المرؤوسين ومتابعتهم وتنميتهم وتدريبهم بالإضافة إلى إصدار التعليمات والأوامر اللازمة؛
- ✓ **إمكانية حسم الأمور:** ويكون من خلال إعطاء مجموعة من المهام للمرؤوسين وطلب التقيد بالعمل والبحث والاستفسار عن أي معلومة، ويقوم بالتأكد والتحقق من أي تهاون أو تقصير وأن يمتلك القدرة على إعطاء المكافآت أو العقوبات اللازمة؛
- ✓ **الثقة في النفس:** يجب أن يتصف القائد بالشجاعة اللازمة والمبادرة وأن يقوم بالإعلان عن أفكاره بدقة ووضوح ويعمل على تحفيز مرؤوسيه، ومنه تعتبر الثقة في النفس سبب من أهم الأسباب التي تؤدي إلى ثقة المرؤوسين في قادتهم؛
- ✓ **إمكانية وقدرته على تحقيق الأهداف:** من الضروري أن يمتلك القائد القدرة على الوصول إلى النتائج اللازمة والمطلوبة ويكون من خلال التحديد الصحيح والواضح للأهداف المطلوبة والمراحل التي من خلالها يمكنه تحقيق هاته الأهداف، وأن يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق العديد من الإنجازات حيث أن جميع هاته الإنجازات تعبر عن إنجازات المنظمة ككل؛

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ **الاتصال:** يجب على القائد الاستماع والانصات إلى رؤوسيه والتشاور والحديث معهم وتقديم المعلومات بشكل شفوي والعمل على إدارة كلا من المقابلات والاجتماعات والمذكرات فهي تعتبر من أهم المهارات التي من الضروري أن يتحلى ويتصف بها أي مدير؛
 - ✓ **التحلي بالقوة والسيطرة:** من المهم أن يتصف القائد بالقدرات والمهارات اللازمة من أجل معرفة حدود سلطته وصلاحيته، وما له وما عليه، والوقت اللازم للتدخل، ووقت استخدام صلاحيته للمكافأة والعقاب؛
 - ✓ **الحيوية والنشاط:** يتصف القادة بأنه بإمكانهم تقديم العطاء لوقت طويل نسبياً، لذا يجب على كل قائد التعرف على الأوقات الملائمة التي يمكنه تقديم أفضل وأحسن عطاء ويحاول من رفع درجة حيويته ونشاطه الجسماني والعقلي؛
 - ✓ **إن القائد الذي يمتلك طموح من أجل الوصول إلى أداء متميز، أن يكون على استعداد من أجل العمل الدائم والمستمر والإقدام على المجازفة والمخاطرة وأن يكون نموذجاً لكل أفراد المنظمة.**¹
- وقد أضاف (مسفر سعيد سفير الخثعمي & أشرف عبده حسن الألفي) إضافة إلى عنصر الثقة والحسم في الأمور خصائص الإبداع القيادي التالية:²
- ✓ **المعرفة بجميع الحقائق والتفاصيل الدقيقة للعمل واستعمال هذه المعرفة من أجل ترقية وتطوير العمل** حيث لا يتم تطبيق الإدارة الجزئية إذا تولد لدى العاملين إحساس وشعور بأن قائدهم موجود فوق الجميع بل أن قائدهم يعمل على متابعتهم بصورة خفية دون أن يشعروا بأنه يتابعهم ويراقبهم؛
 - ✓ **الاستقامة والانضباط وحسن الخلق:** يوجد مجموعة من الصفات الأخلاقية تجعل من القائد نموذجاً وقدوة يقتدى به (كالعدل والنزاهة والأمانة والاهتمام والصدق... إلخ)؛
 - ✓ **المثالية:** يجب أن يكون نموذجاً يقتدى به فهو يتوقع أن يتصرف رؤوسيه وفقاً لأسس ومعايير لا يلتزم بها الأمر الذي سيقبل من احترامه وسيخفض من إنتاجية وأداء العاملين الذين لا يلتزمون باحترام قائدهم؛
 - ✓ **التحفيز والدعم والتشجيع:** إن القيام بشكر العاملين ومدحهم وتحفيزهم والاعتراف بما يقدمونه من إسهامات تحقق النجاح والتعبير بعبارات مؤثرة لتصدي للتحديات والصعوبات المستقبلية والتحفيز على العمل بشكل جماعي جميعها تساعد وتدعم الأفراد في تحقيق الإنجازات.

¹ هاشم محمد هاشم حسن إبراهيم، محمد محمود عبد العليم، أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصري)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 13، العدد 1، 2022، ص: 350-351

² مسفر سعيد سفير الخثعمي، أشرف عبده حسن الألفي، القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 36، العدد 1، 2020، ص: 486

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ويمكن إضافة جملة من النماذج الفعالة وذات الكفاءة والتي يجب أن يتصف بها القائد الفعال أو الناجح وهي:¹

- ✓ **منفذ:** امتلاكه القدرة على الدافعية والحماس، فهم ومعرفة الفروق الفردية، أهمية العمل بشكل جماعي وضمن فريق؛
 - ✓ **محسن:** تحسين وتطوير أداء ونمو الأفراد العاملين معه، الثقة؛
 - ✓ **مراقب ومشرف:** يستعمل هذا النمط لكي يتمكن من معرفة مايقوم به الأفراد العاملين بدقة ووضوح دون وجود مشاكل؛
 - ✓ **بيروقراطي:** يهتم ويركز على القواعد واللوائح والحفاظ على النظام والموقف المحاط به.
- والجدول الموالي يلخص النقاط الأساسية لخصائص القيادة الإبداعية:

¹ قرش عائشة، دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016، ص: 28

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

الجدول (1-5): النقاط الأساسية لخصائص القيادة الإبداعية

القائد المبدع	خصائص القيادة
يقوم بالتعامل مع مجموعة من العاملين (جماعات العمل)	التعلم
يقوم بالاستماع الجيد والدقيق لكافة الأفكار المقدمة؛	الاستماع والانصات
يقوم بأداء عمله بطرق وأساليب مختلفة وجيدة؛	التفاعل والتجاوب مع العاملين
يقوم بطلب المشاركة في عملية وضع الحلول الإبداعية؛	التفاعل والتجاوب مع الموردين
يعمل على تقييم نفسه بنفسه وهو فرد نشط وحيوي ويتمتع بحماس عال وإيجابي؛	السلوك
يقوم بمكافأة النجاح المحقق ويتقبل الفشل بمراحله ويحفز الإجراءات التي تدعم وتشجع العاملين من أجل تنمية وتطوير قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية فهي عبارة عن أسس قائمة على المعاملة الحسنة وكذلك قيم المحبة.	التغذية العكسية والراجعة

المصدر: دزاير هريو، مرجع سبق ذكره، ص: 980

نستنتج من الجدول أعلاه أن القائد المبدع يختلف عن البقية فهو قائد يتميز بالحماس ويشترك العاملين في القرارات ويؤدي أعماله بأساليب متميزة ويستمتع لكل الآراء والأفكار المطروحة ومنه يرسم لأهداف المنظمة بطرق احترافية.

ثانياً: أدوار القائد المبدع

تتمثل أدوار القائد المبدع فيما يلي:¹

- ✓ دور الموجه الذي يقوم برسم وتصميم السياسات والاستراتيجيات ويساهم في عملية توسيع الخطط والبرامج؛
- ✓ دور المنظم يقوم بوضع وتحديد أفق وامتدادات وعلاقات البنى التنظيمية؛

¹ بغدود راضية، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن الوحدة الإنتاجية بالأخضرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017-2018، ص: 108-109

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ دور المنسق الذي يربط المنظمة مع محيطها الداخلي والخارجي؛
- ✓ دور المراسل والمستقبل لجميع المعلومات من الرؤوسين وإلى الرؤوسين
- ✓ دور ممثل والمتحدث باسم الفريق في جميع الجهات والهيئات؛
- ✓ دور المفوض لجميع المهام والسلطات والصلاحيات؛
- ✓ دور المفاوض الذي يقوم بعقد اتفاقيات مع العديد من الجهات ذات الصلة بالمنظمة؛
- ✓ دور معالج ومتصدي للمشكلات؛
- ✓ دور المبدع الذي يعطي الحلول في الأوقات الحرجة والمشارك في تنمية وتطوير المنظمة؛
- ✓ دور المعلم والمدرّب الذي يعطي فرص تدريبية اللازمة للأفراد الرؤوسين وتطوير قدراتهم ومهارتهم وتنميتها وتطوير كفاءتهم؛
- ✓ دور المتابع والمراقب الذي يقوم بتوجيه التنفيذ والإشراف والتأكد من سلامته وصحته بما يتماشى مع الخطط والبرامج المخطط لها؛
- ✓ دور المطور المستمر والدائم لنفسه ولكافة الرؤوسين وكذلك المطور للمنظمة الذي يشرف عليها.

المطلب الرابع: ممارسات القيادة الإبداعية

يقصد بممارسات القيادة الإبداعية مجموعة المهام التي يمكن لها توجيه العاملين والمنظمة إلى الهدف المنشود؛

الجدول (1-6): مجمل أبعاد القيادة الإبداعية حسب الدراسات السابقة

الدراسة	السنة	أبعاد (ممارسات) القيادة الإبداعية
(نعيمة بوكلتوم)	2016	التمكن، الاتصال، التحفيز، المشاركة
(بغود راضية)	2018	أسلوب الإدارة بالأهداف، أسلوب الإدارة بالمشاركة، أسلوب الإدارة بالتفويض، تدريب وتعليم الرؤوسين، توفير الحوافز والموارد، تمكين الرؤوسين.
(Hasan Ghafil Jawad)	2021	التعاطف، الوضوح، الابتكار.
(كامل محمد الحواجرة & سنيد صالح سنيد المري)	2021	حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، المبادرة، القدرة على

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

الاتصال، تحفيز الإبداع، المعرفة الابتكارية.		
الرؤية الإبداعية، البيئة الإبداعية، الموارد الإبداعية، التشارك.	2024	(كنزة بن غالية)
التعلم والتدريب، التشاور، إدارة الأداء، نظام التحفيز، تطوير كفاءة الموظفين، تبادل المعرفة، التفكير التنظيمي، القيادة بالمشاركة، التعلم التنظيمي، التعلم الجماعي.	2024	(كنزة بن غالية & حاج قويدر قورين)

المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على الدراسات السابقة

ومن الجدول أعلاه نستنتج أن هناك مجموعة من الدراسات التي طرحت العديد من الممارسات التي يلتزم بها القائد المبدع لتحقيق التفوق والتطور والتميز قمنا بتكفيها مع دراستنا لكون أننا اعتمدنا في دراستنا على دراسة الجانب السلوكي الذي يقوم به القائد في بيئة عمل للوصول للتميز التنظيمي.

المطلب الأول: ممارسة تمكين العاملين والإدارة بالمشاركة

سنقوم في هذا المطلب بتحديد أول ممارسة للقيادة الإبداعية (تمكين العاملين) والممارسة الثانية المتمثلة في (الإدارة بالمشاركة) وأهميتهم في منظمات الأعمال.

الفرع الأول: تمكين العاملين

يعد التمكين من بين الاستراتيجيات التنظيمية الأكثر حيوية في إطار بيئة الأعمال التنافسية والمتغيرة فهو يهتم باللامركزية في اتخاذ القرارات وإعطاء العاملين الإستقلالية الكافية في اتخاذ القرارات وكذلك الوصول إلى مختلف الموارد، والمشاركة في جميع العمليات التي تتم في المنظمة، هذا يعني التصدي للعقبات والعراقيل البيروقراطية، ويدعم هذا النهج الابتكار والإبداع، ويطور الأداء ويحسنه، ويقوي من رضا العاملين من خلال تحفيز المبادرة والمشاركة اللازمة لتحقيق الأهداف اللازمة للمنظمة؛¹

¹ Dawlat Ezz Eldeen Shoukry & al, Administrative creativity within tourism and hotel establishments: Roles of empowerment and ambidexterity, Journal of association of Arab universities for tourism and hospitality, Vol 26, No1, 2024, P:413

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

أولاً: مفهوم التمكين وخصائصه: سنحاول تقديم مجموعة من التعاريف المقدمة للتمكين في النقاط الآتية:

عرف **Wetten & Cameron** التمكين على أنه "هو عبارة عن عملية تستطيع المنظمة من خلالها من تعزيز ودعم ثقة الأشخاص بأنفسهم، والتغلب على إحساسهم بعدم القدرة والعجز وعدم الكفاءة"¹؛

وعرف التمكين على أنه "هو منح الأفراد مسؤوليات وسلطات وصلاحيات أكبر وذلك من خلال التدريب والثقة والمساندة العاطفية"²؛

ويمكن تعريف التمكين الإداري بأنه "إعطاء العاملين الاستطاعة على اتخاذ القرارات وكذلك حل المشكلات ذات صلة بالعمل وذلك يكون في إطار المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة إليهم"³؛

ويعرف التمكين الإداري بأنه "العملية الإدارية التي بواسطتها يتم الاهتمام بالعاملين وذلك من خلال زيادة واثراء معارفهم ومهارتهم ومايملكونه من معلومات، وتطوير مهارتهم الفردية وتحفيزهم ودفعهم للمشاركة وتزويدهم بالإمكانيات المطلوبة واللازمة لهم بما يشجعهم على اتخاذ القرارات الواجبة واللازمة"⁴؛

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التمكين هو عبارة عن عملية إدارية تتيح للأفراد سلطة اتخاذ القرارات وذلك من خلال دعم قدراتهم وسلطاتهم ودعم ثقتهم بأنفسهم وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.

ومن التعاريف المقدمة سابقة نستنتج أن التمكين يتميز بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في:⁵

✓ **التقدير والاحترام الذاتي:** ويقصد بها إعطاء العاملين الحرية التامة في خيارتهم واختيار أنماط وطرق عمل والمفاضلة بين الخيارات المتاحة من أجل اتخاذ القرارات اللازمة؛

¹ Rokaya Al-Bdareen, The impact of The administrative empowerment on The employees' performance management process, International Journal of Asian social science, Vol10, No4, 2020, P:197

² Hazem Khaled Shehadeh, Impact of administrative empowerment on administrative decision-making in Jordanian ministries' centers, International Journal of management, Vol11, No12, 2020, p:338

³ Husameddin Khalil Harb & al, The Relationship Between administrative empowerment and organizational commitment :The mediating Role of job satisfaction Amongst Academic staff in higher education, Journal Sage, 2023, p:3

⁴ Ali Ahmed Ibrahim Asiri, Omar al Sharpi, The impact of administrative empowerment on the performance of king Abdul-Aziz hospital in Makkah city (an applied study), Journal of human resource and sustainability studies, Vol8, 2020, p: 159

⁵ صالح لحبيب، أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية تمنراست)، أطروحة الدكتوراه في تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمبين العقال

الحاج موسى أق أخاموك، تمنراست، الجزائر، 2023-2024، ص: 5

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

✓ **الأهمية الذاتية:** هي إحساس العاملين وشعورهم بدورهم وقيمتهم في المنظمة عبر تقدير وثمانين مايقومون به من إنجازات وأعمال الأمر الذي يؤثر إيجابا على الأداء؛

✓ **امتلاك الثقة في النفس:** يجب على العاملين أن يثمنوا ويقدرُوا ما يحوزونه من مهارات وكفاءات وطاقات تؤهلهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية كبيرة، والاستناد على أنفسهم في التصدي للمشاكل والأزمات التي تواجههم وتقديم الحلول اللازمة.

ثانيا: أهداف التمكين ومبادئه

سنقوم بعرض الأهداف والمبادئ الخاصة بالتمكين الإداري في العنصر هذا بالشكل الآتي.

- **أهداف التمكين:** فقد وصف (Lawson) أهداف التمكين الإداري بمايلي:¹

- ✓ جعل المنظمة دائما في الصدارة ومحاولة ابقائها رائدة في إطار عملها؛
- ✓ الاستغلال الأمثل من إمكانيات الكفاءات البشرية الموجودة والمتوفرة؛
- ✓ رفع من ربحية ومبيعات المنظمة ومن ثم الوصول إلى التطور والنمو؛
- ✓ رفع من مستويات التحفيز من أجل التشجيع وخفض الأخطاء والتقليل منها؛
- ✓ رفع من مستوى مسؤولية والتزام الأفراد اتجاه مختلف تصرفاتهم؛
- ✓ زيادة وتطور فرص الإبداع لدى الأشخاص بالمنظمة؛
- ✓ رفع من اعتماد الأفراد على أنفسهم والإحساس بقيمتهم؛
- ✓ تحرير إدارة المنظمة من المتابعة والرقابة وتوفير الوقت اللازم لكي يتمكنوا من رفع الحصة السوقية والمحافظة على ولاء العميل؛
- ✓ رفع من مستوى الجودة والعمل على تقليل التكاليف؛
- ✓ رفع من مستوى ثقة العاملين داخل الإدارة.

¹ زرقين حمزة، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المنجمي للفوسفات ببئر العاتر)، أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021-2022، ص: 38

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- **مبادئ التمكين:** تتكون كلمة التمكين من سبعة أحرف (E-M-P-0-W-E-R) ، وهي تعبر عن سبعة مبادئ وأسس للتمكين وهي كالآتي:

✓ **(Education): بمعنى تعليم العاملين:** من الضروري أن يكون كل فرد في المنظمة متعلما بطرق صحيحة من أجل ضمان نجاح برنامج الخاص بالتمكين، و يأخذ التعلم صورا متعددة ومتنوعة منها مهارات وقدرات صنع القرار والقدرة على التحليل والتصدي للنزاعات وكذلك التدريب، إضافة إلى مهارات التسيير والتواصل ، حيث نرى أن المساعدة التعليمية والتدريبية غير كافية للعاملين وهذا يعود لعدم فهم والتزام الإدارة؛

✓ **(Motivation): بمعنى الدافعية:** يرى أن أي تغيير داخل المنظمة كثيرا ما يتم دعمه وتشجيعه من قبل عشرين بالمئة من العاملين بشكل فوري، ومن أجل هذا إذا ما تم قيادة هذا التغيير فإنه يلتزم به ستون بالمئة ، لهذا يجب على إدارة المنظمة أن تصمم مجموعة من السياسات التي تحفز العاملين وتعمل على تشجيعهم من أجل تقبل فكرة التمكين والاهتمام بالعوائد التي سيكسبها العامل ويتحصل عليها، وحتى المنظمة عند نجاح العملية، والعمل على تصميم فرق عمل متنوعة، وفتح باب الحوار للعاملين من قبل الإدارة العليا؛

✓ **(Purpose) الغرض أو الغاية:** لكي تنجح عملية التمكين يتطلب الأمر وضوح التوجه لكل فرد من أفراد المنظمة، وكذلك الفلسفة والأسلوب، مع ضرورة التأكيد لهم أن تفوق التمكين يتوقف على ما يبذلونه من جهود؛

✓ **(Ownership) الملكية:** في هذا السياق تم طرح معادلة تتكون من 3 حروف، حيث تجسد الأحرف الأولى لمكونات المعادلة والتي هي بالشكل الآتي $Authority + Accountability = Achievement$ أي بالشكل الآتي:

الإنجاز = السلطة + المساءلة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ولكي يتحقق من الضروري قبول ملكية القرارات والأفعال من قبل العاملين والإدارة، واعتبار ملكية القرارات عبارة عن تجربة متميزة وكذلك ممتعة للعاملين، وخصوصا في حالة تحفيزهم من أجل تقديم أفكارهم إلى القيادة العليا وفي حالة إن استطاعوا أن يمارسوا سلطتهم في العمل.¹

✓ (Willingness to change) **الميل والرغبة في التغيير**: ويقصد من خلال هذا المبدأ على أن النتائج المحصلة من عملية التمكين تسير المنظمة إلى وجهة جديدة في إنجاز وأداء المهام، ومنه يتطلب من المنظمة تحفيز وتشجيع التغيير لتحقيق التفوق والنجاح والأهداف المطلوبة؛

✓ (Ego Elimination) **القضاء على الأننا**: في كثير من الأحيان نرى أن بعض المدراء يتميزون بحب الذات واتباع أسلوب الإداري التقليدي والذي يتمثل في ممارسة الديكتاتورية والسيطرة والنفوذ، وينظرون إلى عملية التمكين وكأنها عبارة عن تحدي وليس أسلوب لتطوير التنافسية أو فرصة تمكنهم من تطوير شخصيتهم كمديرين ومسؤولين، ولهذا من الضروري على المنظمة أخذهم في الحسبان قبل انطلاق في تطبيق برامج الخاصة بالتمكين؛

✓ (Respect) **الإحترام**: يؤدي عدم الإحترام إلى عرقلة برامج التكوين، فهذا على المنظمة العمل على نشر وترسيخ احترام العاملين في مختلف أرجاء المنظمة.²

ثالثا: مساهمة ودور التمكين في تحقيق التميز التنظيمي

إن عملية الحكم وابداء الرأي على تميز منظمات الأعمال يتم عن طريق المقارنة بين أداء المنظمة مع نظيراتها من المنظمات الأخرى التي تتمتع بمستويات راقية وعالية من أجل وضع وتحديد أهداف التطوير والتحسين وتنشيط جهود المشاركة للوصول إلى أهداف المنظمة، وهذا ما يدعى بعلامات التميز التنظيمي الذي يتم إنجاز أهدافه بواسطة تعجيل عملية التغيير وتصميم الإستراتيجيات البديلة، وتصميم أهداف منطقية للتطوير والتحسين من أجل تغطية الفجوة الحاصلة بين الممارسات الداخلية والممارسات الخارجية، وضمان الاستمرارية والديمومة في التميز التنظيمي، وتم التوصل إلى أن التميز التنظيمي يركز بالدرجة الأولى على الرؤية التنافسية الخاصة بالمنظمة وكذلك التكنولوجيا وعلاقة المنظمة مع العميل، وهناك عوامل جوهرية لعلها تساهم في نجاح

¹ ثامري أحلام ، ممارسات التمكين الهيكلي وأثرها على تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت (دراسة ميدانية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023-2024، ص:

² يوسف أحمد الأمين، دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة المنظمات، المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، القليعة، الجزائر، 2022-2023، ص: 21

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

أي برنامج لإدارة الجودة الشاملة (كإدماج وتمكين العاملين ومختلف القيادات الموجودة في الإدارة والانضباط)، ومنه نرى أنه كلما تم دعم مؤشرات تمكين العاملين في المنظمة كلما تم وصولها وتحقيقها لدرجات أرقى وأعلى وهي انتماء العاملين وولائهم إلى هاتمة المنظمة، وكأنهم جنود يحرسونها ويوفرون كل جهودهم وطاقاتهم لخدمة منظمتهم والتضحية في سبيل بقائها واستمرارها ونجاحها.¹

ويمكن توضيح العلاقة بين أبعاد التمكين والتميز المؤسسي في النقاط الآتية:²

✓ يساعد تفويض الصلاحيات في منح الفرص من أجل الإبداع والابتكار، ويمكن العاملين من إظهار مختلف مهاراتهم وطاقاتهم خلال العمل، ويحفزهم على اكتشاف مختلف مهاراتهم الإبداعية وتنميتها، كما يساهم في إحساس العامل بالشغف والرضا عن عمله وبالتالي رفع الإحساس بالولاء والانتماء للمنظمة كما يعمل على تقليل التكاليف وتحقيق السرعة في الإنجاز وتخفيض من الإجراءات اليومية وتوفير الجهد كل هذا يحقق في الأخير أهداف المرسومة للمنظمة وتوقعها وتميزها؛

✓ يعتبر التحفيز من بين أكثر العمليات التي من خلالها تقوم المنظمة بالإحتفاظ على العاملين المتميزين لديها وجلب الكفاءات من خارج المنظمة، فالمنظمة التي تسعى إلى التميز من الضروري أن تهتم بتحفيز العاملين بالشكل المادي وكذلك المعنوي فهذا يدعم المنظمة على رفع مستوى إنتاجية العاملين بها، وكذلك تطوير مستوى وجودة مآثرهم، وضمان التميز التنظيمي، بالإضافة إلى تحقيق الولاء، وإرادة العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة بصورة دائمة وبالتالي العمل على تخفيض معدلات دوران العمال، ومنه نرى أن كل ما سبق ذكره ماهو إلا تميز للمنظمة؛

✓ تعتبر عملية التدريب عملية أساسية تساهم في تميز العاملين بالمنظمة، حيث يعتبر تميز المنظمة ماهو إلا نتيجة تميز العاملين فيها حيث يساعد التدريب في العمل على تنمية وتطوير العاملين بشكل دائم ومستمر وبصورة تضمن إنجاز المهام والواجبات والمسؤوليات بما يتناسب ويلائم مستجدات أعمالهم التي لم تكن متوفرة حين التصميم والإعداد، حيث تساهم في تعديل الأفكار وتعمل على تطوير العادات والطرق وتغيير الميول، والحصول على الميولات الإيجابية إتجاه العمل، الأمر الذي يدفع إلى رفع روح المعنوية للأفراد ورفع إنتاجيتهم وقدراتهم مما يعتبر كزيادة لتمييز المنظمة؛

¹ حملة عز الدين، بودهم كنزة، تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 2، 2020، ص: 89-90

² هبة أبو بكر محمود محمد، دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد 18، العدد 3، 2024، ص: 27-28

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

✓ من بين أهم العوامل المساعدة في التمكين مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، فهي تساهم في شعور العاملين بأنهم أطراف مهمة في المنظمة وذلك عن طريق المشاركة بأرائهم وتجاربهم وخبراتهم، والتي قد تساعد في تصدي للمشكلات التي تعترض المنظمة وحلها مما يخفف من مشكلات العمل من خلال المشاركة المستمرة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يدفع إلى رفع وتنمية مهاراتهم من أجل البحث عن البدائل الملائمة لهذه المشكلات، وتخفيف مشكلات العمل يرجع بالتميز على المنظمة من خلال موارد بشرية مميزة؛

✓ توفر اتصال فعال في المنظمة يؤدي دور مهم في عملية اتخاذ القرار الفعال والدقيق من خلال تسهيل وصول مختلف المعلومات والبيانات الدقيقة والتي تساهم في المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأفضل منها من أجل الوصول لقرارات دقيقة والصحيحة، كما يعمل على رفع قدرة واستطاعة المدير على دفع وتوجيه العاملين إلى وجهة الصحيحة التي تعمل على تحقيق الأهداف، ويساهم كذلك في مساعدة المنظمة في التوصيل والربط بين مختلف أنشطتها وعملياتها بواسطة قنوات اتصال ممتازة داخل المنظمة.

الفرع الثاني: ممارسة الإدارة التشاركية (القيادة بالمشاركة)

تقوم المنظمة من خلال نمط الإدارة بالمشاركة من الوصول إلى ادماج للقدرات البشرية وتحقيق النفع والفائدة من اللامركزية في القرارات المختلفة والاستقلالية في انجاز الأعمال والمهام حيث يبنى هذا النمط على أسلوب قيادة ديمقراطية تقوم بنشر وتشجيع وتحفيز ثقافة العمل الجماعي وتأسيس محيط عمل يتصف بمتانة وقوة الروابط والعلاقات وتوسع الثقة المتبادلة بين الافراد العاملين واحساسهم بأهميتهم وقيمتهم من خلال تمكينهم، كل ما سبق يجعل الإدارة بالمشاركة من أهم الطرق التي تساعد على امتلاك العامل كم واسع من المعارف والمهارات والخبرات في وقت قصير.¹

أولاً: مفهوم الإدارة بالمشاركة وخصائصها

تهدف أساليب الإدارة بالمشاركة إلى تقسيم ومشاركة السلطة والمسؤولية بصورة منهجية، ومع الاعتماد على تفويض سلطة الخاصة باتخاذ القرار للعاملين، حيث يوجد هناك منظمات مخصصة تقوم بمشاركة في هياكل

¹ طباحي سناء، بن ساهل وسيلة، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، المجلد 8، العدد 2، 2014، ص: 354

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

تنظيمية ذات الصلة والعلاقة بنماذج الإدارة الهرمية بشكل ناجح الأمر الذي يسهل توزيع مختلف السلطات والمسؤوليات والصلاحيات والتواصل والاتصال؛¹

تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها " أسلوب يتفرع من أسلوب الديمقراطية في عملية القيادة، ويعمل على احترام الأفراد وشخصيتهم، وكذلك مشاركته في عملية صناعة القرار، وإدارة وتسيير العمل بواسطة التفويض لبعض الأعمال والمهام القيادية؛²

ويمكن تعريفها " على أنها منح العاملين الحرية من أجل التعبير على مختلف آرائهم وأفكارهم والاستفادة من جميع مهاراتهم وطاقاتهم، وإشراكهم في القرارات، الأمر الذي يجعل العلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين علاقة قوية ووطيدة؛³

وتعرف المشاركة أنها بمثابة الاندماج العقلي والعاطفي مع مجموعة من الأفراد، الأمر الذي يشجع الأفراد على العمل مع بعضهم البعض ويتقاسمون المسؤوليات والأعباء من أجل تحقيق هدف مشترك؛⁴

وتعتبر الإدارة بالمشاركة أنها عبارة عن نمط إداري يقوم فيه المرؤوسين بتقسيم قدر كبير من سلطة ومسؤولية اتخاذ القرار مع قادتهم كجزء من هيكل الخاص بالإدارة؛⁵

ويشير كذلك مصطلح "الإدارة بالمشاركة" على أنه عبارة عن عملية مشاركة من أجل إيجاد والبحث عن الحلول لمختلف المشاكل وذلك من خلال استشارة ومشاورة العاملين قبل الإقدام النهائي على القرار؛⁶

وتجدر الإشارة أن الإدارة بالمشاركة هي المشاركة الفعالة والقوية للعاملين من أجل مساعدة ودعم منظماتهم لتحقيق مختلف أهدافها من خلال العمل بأفكارهم ومهاراتهم لتصدي للمشكلات وحلها وكذلك اتخاذ القرارات؛⁷

¹ Kavita Singh, Participative Management styles and Its Influence on organizational change, International Journal of research in engineering, Vol 8, No Speciale, 2018, P:184

² حبي سعيدة، قجة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رؤية سوسيو اقتصادية)، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، المجلد 25، العدد 58، 2021، ص: 963

³ بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف، المجلد 10، العدد 20، 2018، ص: 46

⁴ Omid lavafan, Lraj soltani, International Journal of management & information Technology, Vol 8, No 2, 2014, P: 1292

⁵ Intira Chanjaruan & al, The development of participatory management model of strengthen motivating factor of college personal management in private vocational college, Social science Journal, Vol 12, No 1, 2022, P: 112

⁶ Maslina Mohammed Shaed, Participative management Theory and feminist leadership styles, Malaysian journal of social and space, Vol 14, No4, 2018, P: 334

⁷ Oyo-Ita Dorothy, Effect of participatory management on employees' productivity among some selected banks, Lagos, Nigeria, Academy of strategic management Journal, Vol 19, No 6, 2020, P: 3

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ومن هنا نستنتج أن الإدارة بالمشاركة هي القيادة المشتركة بين القائد ومروؤوسيه في اتخاذ مختلف القرارات وتقسيم السلطة والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه وتعرق عمل المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

بناءً على التعريفات السابقة نلاحظ أنه الإدارة بالمشاركة ركزت على الجوانب الآتية:¹

- ✓ ركزت على عملية المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تساوي الفرص بين العاملين بالمنظمة؛
- ✓ وجود الإحترام والتعاون بين الأفراد (العلاقات الإنسانية)؛
- ✓ وجود بيئة ومحيط عمل يقوم على الإقناع والحوار والنقاش بموضوعية ودون تحيز؛
- ✓ ركزت كذلك على صفات القائد التشاركي (كالاتصال والتواصل مع العاملين، ومشاركتهم ومساعدتهم، وكذلك منح الصلاحيات والعمل على ترسيخ الثقة لديهم).
- **خصائص الإدارة بالمشاركة:** تتعدد خصائص الإدارة بالمشاركة ونعدها في النقاط الآتية:²
- ✓ وجود رؤية واضحة للأهداف ومنهجية المهام والأعمال وكذلك سياسة القيادة الموجودة في المنظمة؛
- ✓ العمل على إشراك المروؤوسين من أجل اتخاذ القرارات ووضع السياسات والبرامج الخاصة بالمنظمة؛
- ✓ إعطاء وتفويض السلطة في عملية اتخاذ القرارات مع تشجيع العاملين وتحفيزهم للعمل ضمن فرق عمل؛
- ✓ اليقين التام بمبدأ العلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين؛
- ✓ مساعدة ودعم العاملين من أجل تطوير وتنمية مهاراتهم ودفعهم لهذه المبادرة ومساندة روح الإبداع داخلهم؛
- ✓ سلاسة ووضوح الاتصالات القائمة بين القائد ومروؤوسيه وكذلك احترام الاختلافات الفردية الموجودة بين العاملين وعدم تجاوزها؛
- ✓ وجود علاقة قائمة على الثقة المتبادلة بين القائد والمروؤوسين وإنشاء علاقات مهنية واجتماعية.

¹ ريهام بنت خالد بقشان، أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية (دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية)، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 6، العدد 62، 2023، ص: 422

² العنود عبد الله الغامدي، سعود بن عيد العنزي، القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، مجلة مركز الجزيرة للبحوث التربوية والإنسانية مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم، المجلد 3، العدد 24، 2025، ص: 5

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ثانيا: أهمية وأهداف الإدارة بالمشاركة

- أهمية الإدارة بالمشاركة: يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

الجدول (1-7): أهمية الإدارة بالمشاركة

01	يوجد خاصية أساسية وهي: أن دوافع ورغبات العاملين ومختلف أعضاء الفرق العمل يعلى علم أن الإدارة على استعداد واهتمام من أجل النظر في مختلف اقتراحات ووجهات النظر والأفكار الخاصة بهم؛	02	توفر الإدارة بالمشاركة جو يسوده الصداقة وعلاقات تتميز بالحرية التلقائية بين كلا من القائد والعاملين، وأن العاملين في المنظمة يقومون بأداء المهام والأعمال اللازمة بكل اتقان ودقة، وتسيير مختلف الأعمال بكل سهولة عند غياب القائد وعدم تواجده بالمنظمة؛
03	تقوم الإدارة بالمشاركة على توليد الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين عند قيامهم بتنفيذ استراتيجية اشتركوا في تصميمها الأمر الذي يمكن مدير المنظمة من أن يهتم ويشغل بالتفكير والتخطيط ويوفر الوقت الكافي لهما أكثر من الوقت الذي يمنحه في الأشياء البسيطة والروتينية؛	04	التفاعل والتأقلم الذهني والعاطفي لعاملين بالمنظمة، الأمر الذي يدعم سلوكياتهم من أجل الوقوف على جميع مسؤولياتهم ورفع مستوى روحهم المعنوية بالإضافة إلى الإحساس بالتقدير واحترام للذات
05	مشاركة القادة لأداء المهام ضمن فرق عمل؛	06	توفير جو وبيئة ديمقراطية في المنظمة، يتمكن الموظفون من خلالها البوح والتعبير عن جميع آرائهم ومقترحاتهم كما أنهم يتعاونون ويشتركون في إيجاد الحلول للمشكلات؛
07	سهولة تامة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات يشعر بها المشاركين في اتخاذ وتنفيذ مختلف القرارات؛	08	الشراكة الواقعية للعاملين في وضع الأهداف وصناعة واتخاذ مختلف القرارات الخاصة بالعمل؛

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

09	تنمية وتطوير القدرة من أجل الإبداع والابتكار ومنح حرية الاتصال بين العاملين، غرس روح التعاون والمساعدة بين جميع القيادات المدربة، وتحفز وتدعيم العاملين على تحقيق الأداء الجيد والفعال وكذلك إلى رفع ولاء وانتماء العاملين للمنظمة ويكون القائد نموذجاً وقدوة يقتدى به كافة العاملين في التصرفات والممارسات الصادرة منه؛	10	من خلال تصرفات القائد يمكن معرفة درجة نجاح الإدارة بالمشاركة من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة؛
11	تقوم المشاركة على اشباع حاجات اللازمة لتحقيق الذات لدى العاملين داخل المنظمة، بالإضافة إلى حاجات الخاصة بالتقدير والاعتراف واحترام الآخرين؛	12	حل المشاكل والخلافات بطرق فعالة وناجحة: في ضوء الأسلوب التشاركي يتم مواجهة الخلافات والنزاعات بروح الانفتاح والتحرر والثقة والنقاش البناء، وبالأخص أن ذلك ينجز في إطار ما يتم التفاهم عليه من أهداف وبرامج واستراتيجيات وسياسات المنظمة؛
13	تمديد دائرة ومحيط المشاركة ليضم تفويض الصلاحيات؛	14	تساعد على تطوير إحساس العاملين بالمسؤولية داخل المنظمة ويصبحوا أكثر وعياً ونضجاً في العمل؛
15	تقوم المشاركة على تطوير وتنمية صف آخر من القيادات في الإدارة، حيث يتولد لدى العاملين شعور أنهم عناصر مهمة وفعالة بالمنظمة وبالتالي يندفعون نحو التنمية الشخصية أو الذاتية لأنفسهم، حيث أن مشاركتهم في وضع وتحليل وحل المشكلات بالمنظمة يجعلهم على دراية بأساليب العمل، الأمر الذي يجهزهم لشغل وتولي المناصب القيادية من خلال العملية الإدارية	16	رفع مستوى الاتفاق والتفاهم حول القرارات الواجب تنفيذها داخل المنظمة؛
17	القدرة والاستطاعة على مواكبة التغيرات المحيطة وتلبية لإحتياجات المحيط الاجتماعي الذي تنشط فيه	18	توفير مناخ ملائم لتحفيز ودعم التغيير وتقبله والترحيب به بما يخدم فائدة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

المنظمة، التي صارت عرضة للتغيرات العصر المتسارعة؛	ومصلحة العاملين، كما تقوم على تطوير وتنمية القيادات التي تشتغل في المستويات الأدنى من المنظمة وأشعارها بأهميتها وأنها طرف هام وفعال، الأمر الذي يمكن القيادات من القيام بأعمالهم على أتم وجه؛
---	---

المصدر: رازاو عبد الخالق حسين وآخرون، دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية (دراسة تحليلية لأراء عينة في شركة كورك تيليكوم)، مجلة جامعة جيهان، المجلد 4، العدد 2، 2020، ص: 88

نستنتج من الجدول أعلاه أن الإدارة بالمشاركة هي الركيزة المهمة التي تقوم بتحويل العمل من النمط الروتيني التقليدي إلى بيئة إبداعية حيث أن عملية المشاركة تعمل على انسيابية وتدفق المعلومات الأمر الذي يدفع إلى إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات الصعبة .

- **أهداف الإدارة بالمشاركة:** من المؤكد أن تطبيق وتنفيذ منهج الإدارة بالمشاركة يهدف بصورة عامة إلى خلق وتوليد بيئة إدارية متفردة تتناسب والتطورات الحديثة في عالم القيادة الإدارية بالإضافة إلى أنها تعمل على الوصول وتحقيق مجموعة من الأمور من أجل الحصول على كفاءة إنتاجية مرتفعة من قبل كل المرؤوسين، وتتمثل في (مساعدة وثقة من قبل القائد التشاركي عن طريق التأكيد على أنه تم التعامل بشكل ذكي مع المستجدات والتطورات والسعي الى التحليل والتفسير المنطقي لإيجاد الحلول لمشكلات، ومراعاة السيطرة الذاتية اعتمادا على فهم الأفراد الآخرين للأهداف والغايات، وكذلك قيادة العاملين من أجل استفادة واستغلال مجهوداتهم وقدراتهم وتفجيرها، والتصدي للنزاعات والخلافات وحلها بأساليب حديثة وعدم اهمال هاته النزاعات أو التحذير منه، والتأكد وضمان بأن الاتصال والتواصل يتم بشكل ثنائي بين القائد والعاملين في القيادة التشاركية، ومن المهم اتخاذ القرارات بأساليب استراتيجية مع اشراك العاملين من أجل اتخاذ القرار الأمثل والأنسب، وكذلك القيام بإشراك العاملين في خطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة؛¹

¹ ميس عبد المجيد محمد ثعلبي، شروق محمد المعابرة، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكوة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين، مجلة منار الشرق للتربية والتكنولوجيا التعليم، منار الشرق للدراسات والأبحاث الأرين، المجلد 3، العدد 1، 2024، ص: 37

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ويتمثل الهدف المحوري والأساسي من نمط القيادة التشاركية في تحقيق والوصول إلى أهداف المنظمة، والاستفادة من خبرات وقدرات المرؤوسين، كما أنها تعمل على تحقيق الكثير من الأهداف سواء الأهداف المتعلقة بالمنظمة أو تلك المتعلقة بالعاملين؛¹

ثالثاً: العلاقة بين الإدارة بالمشاركة والتميز التنظيمي

تعتبر الإدارة بالمشاركة عنصراً مهماً من عناصر التي تمكن المنظمات وتساعد على تحقيق التميز والتفوق اعتماداً على تنافس جهود الأفراد للوصول للهدف الأعلى وذلك يحتاج أن تتبنى وتحتوي ثقافتها التنظيمية ثقافة فرعية وهي ثقافة المشاركة، حيث أنه ليس من المهم التخلي الكلي على الثقافة الموجودة و السائدة (القديمة) بل تعديلها وتغييرها، مع وجوب الاحتفاظ بعناصر القوة الموجودة في الثقافة القديمة واضفاء ثقافة أخرى تتلائم والوجهة الاستراتيجية الجديدة في المنظمة، ومنه فإن ارتباط التميز التنظيمي بثقافة المشاركة يستلزم أن تتميز تلك المنظمات التي تسعى إلى التميز ب3 مميزات أساسية وهي كالآتي:²

- ✓ **منظمة ذات مستوى عالي من التضامن:** يحفز هذا النوع من المنظمات سلوك وثقافة المشاركة والمساعدة في جو تنظيمي يسوده مستوى عالي من التضامن والثقة المبنية على أساس الجدارة والتفوق؛
- ✓ **منظمة تعتمد على عدالة العمليات والنتائج:** المقصود من العمليات العادلة أن يتساعد ويشترك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات التي لها تأثير عليهم من أجل ضمان فهم واستيعاب الهدف من اتخاذها، الأمر الذي يمكنهم من تقديم درجات عالية من الالتزام والانضباط والثقة وبالتالي يعم التعاون الفعال في المنظمة لأن أساس التميز التنظيمي هو وجود تعاون وتفاعل بين أعضاء الفريق الأمر الذي يدفع لإكتشاف حلولاً وفوائد وامتيازات أكثر تكون كنقطة قوة لأن ما يمكن أن يبادر به فرد واحد يمكن أن يبادر به فريق بشكل مضاعف وأكبر؛
- ✓ **منظمات تثمن عمل عناصرها البشرية:** أكدت الدراسات أن الأفراد الذين يثمن قادتهم أعمالهم يتجهون لإظهار مستوى عالي من سلوك المواطنة المنظمة، وليس بالضرورة أن يكون هذا التقدير والتثمين مادي

¹ نورة شنين العنزي، زينب عواد درويش، دور القيادة التشاركية في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرج، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 37، 2023، ص: 37

² صبيحة عبد اللاوي، أسية بن داود، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، جامعة بومرداس، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص: 923

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

بل قد يكون معنويا لأن العنصر البشري إذا منح له التقدير على أتم وجه ترتفع معدلات انضباطه والتزامه الوظيفي، الأمر الذي يجعله يسخر كل جهوده وقدراته وامكانياته لخدمة وعمل المنظمة.¹

المطلب الثاني: ممارسة القابلية للتغيير وتدريب العاملين

سنقوم في هذا المطلب بتحديد أهم ممارسة من ممارسات القيادة الإبداعية والمتمثلة في (القابلية للتغيير) بالإضافة إلى ممارسة (تدريب العاملين) وأهميتهم ودورهم في منظمات الأعمال.

الفرع الأول: القابلية للتغيير

نجاح المنظمة متوقف على قدرتها واستطاعتها على التأقلم وبصورة دائمة مع مختلف التغيرات البيئية المحيطة التي قد تحتاج منها أحداث التغيير التنظيمي المناسب، بغض النظر إن كان هذا التغيير في الأساليب المستعملة، أو الهياكل التنظيمية المعتمدة، أو في تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين، أو الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، الأمر الذي يتطلب من القائد المبدع تهيئة المناخ التنظيمي المساعد لعملية التغيير والداعم له وذلك باستعمال مهارات فكرية وعقلية وإنسانية وفنية إبداعية تجعل العاملين بالمنظمة يتقبلون التغيير ويعملون على تحقيقه؛²

أولاً: مفهوم التغيير وخصائصه

يعرف التغيير التنظيمي بأنه عبارة عن عملية هادفة ومدركة تقوم بها المنظمة، من أجل تحقيق الانسجام مع البيئة التي تعمل فيها والتوجه إلى حالة تنظيمية داعمة وقادرة على حل المشاكل والتغيرات التي تواجهها المنظمة؛³

ويعرف التغيير بشكل عام بأنه تجاوب لتهديد أو فرصة أساسية تولد خارج المنظمة؛⁴

¹ مرجع نفسه، ص: 924

² ميساء عاهد عبد اللطيف حسين، أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية غزة، المجلد 5، العدد 13، 2024، ص: 60

³ سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، 2023-2024، ص: 20

⁴ Aras. Gor. Asil Alkaya, Aras. Gor. C. Erdem Hepaktan, Organizational change, Yonetim VE Ekonomi, Vol 10, No 1, 2003, P: 32

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

وأن التغيير التنظيمي يشير إلى تعديل أو إضافة أو تغيير هيكل المنظمة أو عملياتها أو خدماتها أو منتجاتها، وتحتاج إلى مرونة وأن تكون المنظمات منفتحة على التغيير في شتى الميادين بما في ذلك هيكلها؛¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير هي عبارة عن عملية إجراء تعديل أو تغيير في جانب من جوانب المنظمة (هيكل تنظيمي، الأساليب،) ويكون التغيير بشكل حتمي تحتمه التطورات والتغيرات في البيئة المحيط أوبشكل ذاتي تطبقه المنظمة من أجل ترقية منتجاتها وخدماتها المقدمة.

✓ **خصائص التغيير:** لتغيير عدة خصائص نذكرها في الأتي:²

- **التغيير هو عبارة عن عملية دائمة ومستمرة:** يعتبر من بين الصفات الأساسية لعالمنا الحديث فهو يواجه الأفراد العاملين والمنظمة دون استثناء ولهذا يتوجب على الأفراد الإداريين أن يتنبأوا التغيير وأن يجعلوا منظماتهم ذات مرونة أكثر حيث يدركوا ما يحدث من تغييرات في البيئة والعمل على أحداث التغييرات داخل المنظمة على نطاق واسع ولا يعتبر التغيير حدث واحد بل هو عبارة عن سلسلة من التغييرات المستمرة وذلك لأن التغيير الذي يحيط بنا مستمر، وهو بهذا الشكل له صلة بعامل الوقت ومن ثم تأتي أهمية وفوائد الوقت في عملية التغيير؛
- **التغيير عبارة عن عمل مخطط:** من أجل أن يصل التغيير التنظيمي لهدفه يستلزم أن يكون عملاً مرتباً ومنظماً يبنى على أساس التخطيط المسبق الذي يعمل على تصدي لحاجات معينة ومن أجل تحقيق أهداف معينة وهذا يجعله متفرد ومتميز عن التغيير التلقائي؛
- **التغيير عبارة عن عمل استثماري:** يعد التغيير عملية استثمارية تتطلب انفاق أو توسع في الخدمات المقدمة حالياً وتحسين جودتها الأمر الذي يحتاج إلى رفع الانفاق والتمويل.

¹ Ritika Rocpue, Organizational change, International Journal of advances in nursing management, Vol 5, No 4, 2017, P: 376

² بوبرطخ عبد الكريم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات (دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة)، أطروحة الدكتوراه في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021-2022،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ثانياً: أسباب التغيير التنظيمي: تنقسم الأسباب التي تدفع لإحداث التغيير داخل المنظمة إلى سببين اثنين وهما:

✓ الأسباب الداخلية: وتتمثل في:¹

- التكنولوجيا الحديثة تلزم تغييرات في طرق وإجراءات الخاصة بالعمل، وكذلك في مختلف الوظائف وعلاقات العمل إضافة إلى تغييرات في السلطة والمسؤولية؛
- إعادة وضع أو تعديل على الاستراتيجية المنتهجة؛
- اليد العاملة في بعض الأحيان ما تكون عامل ثانياً، حيث أن تركيبها تتغير بشكل مستمر سواء من حيث السن أو المستوى التعليمي أو النوع ؛
- نمو وكبر حجم المنظمة وكذلك توسع نشاطها الأمر الذي يولد مشاكل جديدة ومتعددة تلزم وتفرض التغيير؛
- رغبة القادة في ترقية وتطوير المنظمات أو محاولة تقليد منظمات ناجحة وراقية تعمل في نفس المجال، فيشرعون على العمل بمعارف جديدة وحديثة أو أساليب جديدة (نظام اعلام حديث وجديد) أو تطوير وترقية ثقافة مشتركة ومعتمدة بصورة أكثر عى العمل؛
- زيادة معدلات دوران العمل وارتفاع معدلات الغياب ووجود ظروف صعبة في العمل، فتظهر في هذه الحالة رغبة العاملين الكبيرة لتوجه إلى التغيير، ويتحول العامل إلى عنصر مهم للتحفيز والتعبئة داخل المنظمة؛
- الفشل والإخفاق في تحقيق الأهداف؛
- الروتين والاعتیاد وانخفاض مستوى الإبداع.

✓ الأسباب الخارجية: فهذا التغيير المستمر ليس إلا تعبير عن أربعة تحولات في قوانين الاقتصاد العالمي:

- ظهور مناطق تجارية جديدة، حضارة صناعية جديدة، تكنولوجيا جديدة، أهداف مع رهانات جديدة، وعلى هذا الأساس فإن الأسباب الخارجية الدافعة للتغيير متنوعة نذكر منها:²
- تنوع في أذواق ورغبات المستهلك الأمر الذي يجعل من عملية التغيير عملية وليس حدث عابر؛
- التغيير المتسارع في تقنيات التكنولوجيا المستعملة في قطاع معين؛
- التغييرات المختلفة سواء السياسية والقانونية؛

¹ جاب الله أمينة، مرجع سبق ذكره، ص: 15

² منصور أسماء، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمت جمورة)، أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شيبوط، الجزائر، 2023-2024،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- التغييرات في مختلف القيم الاجتماعية الموجودة والتي ساعدت على التحول في أسلوب الحياة من أسلوب معتمد على النزعة الفردية إلى أسلوب معتمد على النزعة الجماعية؛
- الفرص والتهديدات المتعددة الناتجة من عملية التنبؤ حول مستقبل المنظمة؛
- الأنظمة الجديدة للإنتاج والتنافس والتي تفرض على المنظمات القيام بتغيير ولو جوهري في ظروف الخاصة بالعمل.

ثالثا: أهمية التغيير

للتغيير أهمية بالغة سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمة وسنوضح ذلك في الآتي:

- ✓ **أهمية وفوائد التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد:** من خلال تخفيض الثغرة بين التوقعات المتعددة والمختلفة للأفراد العاملين بالمنظمة والأوضاع والظروف الموجودة في منظماتهم، حيث يحتاج العاملون الكثير من الاهتمام للمواضيع العاطفية في حياة المنظمة، وبشكل خاص تحقيق الذات للفرد والوضوح بين أعضاء الموجودين بالمنظمة، والاحساس بالدفء والأمان الاجتماعي، ومنه فأهمية التغيير الخاصة بالعاملين تظهر في تحسين أوضاعهم وظروفهم وتوقعاتهم من المنظمة من خلال إنجاح عملية التغيير؛¹
- ✓ **أهمية وفوائد التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:** بالإضافة إلى التغييرات والتحولات في مختلف حاجات وتوقعات الأفراد العاملين، يوجد هناك تغييرات في المحيط والبيئة التنظيمية، فنرى أن العالم بأسره في تغيير وتحول دائم ومستمر وبشكل متسارع، حيث يتلقى الأفراد العديد من الصعوبات يصعب متابعتها أو التكيف معها، فالنمط الخاص بالاتصالات والمواصلات الحديثة (حواسب آلية، فاكس، أنترنت، أقمار.....) دفعت بالعالم إلى التحول من أجزاء وعناصر منفصلة سياسيا وجغرافيا إلى بلدة صغيرة وسوق مفتوح على الكل، وصار من المهم التعامل والتفاعل مع مختلف الثقافات، ومختلف الشعوب والأجناس، ومن هذا زاد تأثير العملاء على المنظمة، وبلغ رضا العميل الصدارة في استراتيجيات وسياسات المنظمة خلال العقدين الفارطين، فالعمليل يبحث عن المنتجات التي تكون خالية من العيوب، وأن يحصل عليها في الوقت وبالكمية المناسبة، هذا يعني أنه يبحث عن الجودة الشاملة؛²

¹ عبد العزيز رحمة، القيادة التحوية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقالة موبيليس ناحية الشلف)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021-2022، ص: 77

² هري بلال، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة)،

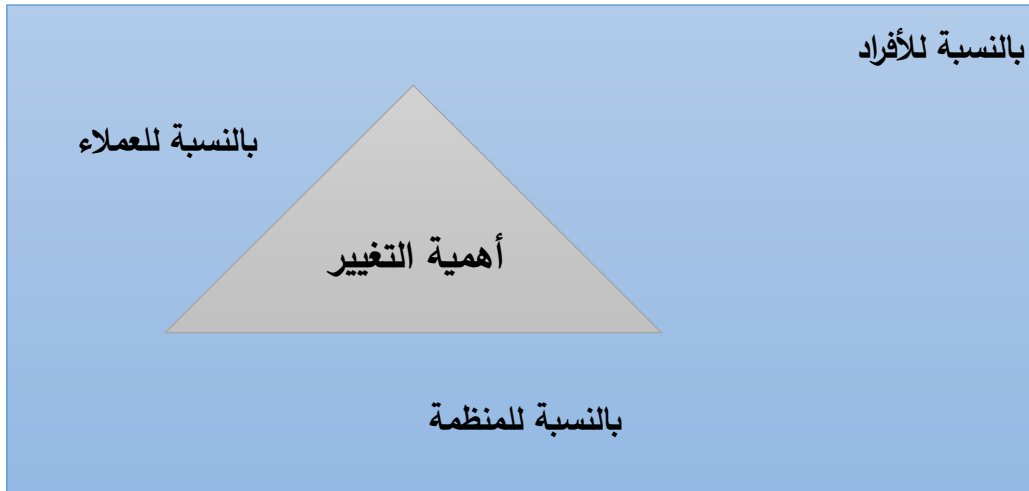
أطروحة الدكتوراه في مانجمنت المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020-

2019، ص: 102

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

✓ أهمية وفوائد التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة: من أجل أن تحقق المنظمة وتصل إلى التميز من الضروري أن تكون جميع عناصرها وجميع أنظمتها تعمل بأساليب صحيحة وبشكل متكامل، فجميع الأنشطة والمهام وجميع الأفراد في المنظمات تتفاعل وتتأثر وتتأثر بالآخرين والأخطاء قادرة على التزايد والفشل في سد متطلبات فرد معين في الإدارات أو في الوظائف الأمر الذي يدفع إلى حدوث المشاكل في أماكن متعددة من المنظمة، وهي الأخرى تزيد من المشكلات والأخطاء، وهنا يمكن للعمل الصحيح والأمثل من أول مرة في جميع الأماكن والأوقات فوائد متعددة لاتحصى، فنظام إدارة الجودة الشاملة يوفر لغة موحدة في جميع أرجاء المنظمة وهي التحسين، فإدارة الجودة الشاملة تمكن من التقاء أعضاء المنظمة في جميع الإدارات وأعلى المستويات على غاية وهدف واحد وهو هدف التحسين الدائم والمستمر للأداء.¹

الشكل (1-5): فوائد التغيير



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على الدراسات السابقة

¹ قواسمي رشيدة، شهادة الإيزو والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لمؤسسة روبية)، أطروحة الدكتوراه في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021، ص: 80

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

الفرع الثاني: ممارسة تدريب العاملين

تعتبر عملية تدريب وتعليم المرؤوسين من بين أهم الممارسات التي تدفع لتحقيق الإبداع في المنظمة، رغم أن عملية تنمية وتدريب تتطلب مبالغ باهضة ومتطلبات كثيرة إلا أن ذلك لا يهم أمام بناء منظمة متعلمة وفعالة ولها تأثير في السوق وكتابة اسمها على مر الأزمنة؛

أولاً: مفهوم التدريب: تعددت المفاهيم المقدمة للتدريب بتعدد وجهات نظر الباحثين سنقوم بتلخيص مجموعة من التعاريف الدالة:

✓ عرف التدريب على أنه مهمة من مهام الموارد البشرية يعمل على تحديد احتياجات الأشخاص العاملين بمختلف مستوياتهم إلى التطوير والتأهيل في ظل مجموعة من نقاط قوة ونقاط ضعف في أدائهم وانجازاتهم في العمل؛¹

✓ يعتبر التدريب نشاط يزود الأفراد بالخبرات والقدرات والمهارات الضرورية واللازمة من أجل أداء مسؤولياتهم ووظائفهم الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية؛²

✓ هو عملية منظمة ومستمرة أساسها الأفراد تهدف إلى إحداث مجموعة من تغييرات سلوكية وتغييرات فنية وذهنية من أجل سد احتياجات مطلوبة حالياً أو في المستقبل يحتاجها الأفراد والعمل الذي يادوه والمنظمة التي يزاولنا عملهم بها.³

ومنه نستنتج أن عملية التدريب هي عملية تقوم بها المنظمة حسب الحاجة (عند إلحاق العامل بالمنظمة لأول مرة أو في حالة إحداث تغييرات داخل المنظمة) من أجل تزويد العاملين بالمعلومات والمهارات الكافية لأداء مهامهم والتعرف عليها.

ثانياً: أهمية التدريب: يعتبر التدريب والتطوير شيء أساسي وبالغ الأهمية لأي منظمة كانت تسعى للتميز والتطور ويقتصر ذلك على اتخاذ القرارات، وكذلك التفكير الإبداعي، وإدارة العاملين، ويظهر أهمية التطوير والتدريب في:⁴

✓ العمل على معالجة والقضاء على نقاط الضعف التي تعرقل أداء العاملين؛

¹ Essam Deep Al Khawaldeh, THE IMPACT OF TRAINING ON IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY ON EMPLOYEES IN THE DIRECTORATE OF EDUCATION OF MA'AN DISTRICT, International Journal of professional, Vol 8, No 10, 2023, p:7

² P.Vanitha & R. Sankar Ganesh, Impact of Employee Training and Development on Organizational Performance, International Journal of Management, Vol 11, No 04, 2024, p:51

³ كلاخي لطيفة، توام زاهية، دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية البليدة)، مجلة

التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، المجلد 09، العدد 03، 2021، ص: 508

⁴ Vinesh, Role of Training & Development in an Organizational Development, International Journal of Management and International Business Studies, Vol 4, No 2, 2014, p:215

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ تحسين وتطوير وترقية أداء العاملين؛
- ✓ الإتساق والتكامل في أداء المهام؛
- ✓ تحقيق رضا الأفراد العاملين؛
- ✓ زيادة الإنتاجية الخاصة بالمنظمة؛
- ✓ تطوير وترقية جودة الخدمات والمنتجات المقدمة؛
- ✓ تقليل التكاليف؛
- ✓ تقليل من عملية الإشراف.

ثالثاً: أهداف التدريب: نلخصها في العناصر الآتية:¹

- ✓ يقوم بتنمية قدرات الأفراد على التفكير التأملي، وكذلك يعمل على تنمية مختلف مهاراتهم البحثية، وذلك يكون من خلال ورشات عمل واجراء عمل ميداني أو مجموعة دورات تدريبية؛
- ✓ يقوم التدريب بإنشاء وتصميم مجموعة مؤهلة تعطي صلاحيات أوسع وأكبر لتتولى أعمال القيادة التي تحال إلى مواقع أخرى أو تنتقل إلى التقاعد؛
- ✓ يساعد التدريب في إعادة التوازن لهيكل التوظيف ، فبواسطة نقل التدريب يمكن تحضيرهم وتأهيلهم لتخصصات تلبي وتغطي عجزهم عند زيادة معدل التوظيف في مجال أو تخصص معين؛
- ✓ يعمل على تزويد المتدربين بالمبادئ والاتجاهات الجديدة والحديثة التي قامت عليها المنظمة وإدراكهم بالتغيرات؛
- ✓ استغلال خبرات وتجارب ومعلومات التي يمتلكها المورد البشري والاستفادة منها من أجل زيادة قدرات الأفراد العاملين؛
- ✓ يقوم التدريب بتعريف المتدربين بجميع مهامهم وأعمالهم وتزويدهم بالمهارات الكافية واللازمة من أجل أداء الأدوار بشكل ناجح وجيد؛
- ✓ توعية المتدربين وتعليمهم بأهمية قبول التغيير وأساليب الاستعداد له والكيفية التي يتم بها بذل جهد أكثر من أجل تجربة هذه التغييرات التعليمية مع تقوية ودعم الابتكار والتطوير.

¹ Zahraa Yassin Alwan, The role of training in promoting outstanding performance, Word Economics & Finance Bulletin, Vol 25, 2023, p:4

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

رابعاً: التحديات التي تواجه التدريب في المنظمة: نلخص أهم التحديات في النقاط الآتية:¹

- ✓ عدم وجود قوانين وتشريعات التي يمكن أن تعتدها المنظمة لدعم العملية التدريبية ؛
- ✓ غياب التخطيط الصحيح للعملية التدريبية خصوصاً من الناحية تحديد الوقت المناسب والكافي لكل برنامج تدريبي والذي تتيح للمتدرب إمكانية تلقي المعلومات الكافية واللازمة ضمن الوقت المخصص؛
- ✓ عدم وجود معايير صحية أو ضوابط لترشيح للعاملين للدورات التدريبية ما ينتج عنها عدم رغبة الكثير من العاملين بالإلتحاق بها ضناً منهم بعدم أهمية تلك الدورات أو عدم الاستفادة منها وبالتالي فهي مضيعة للوقت؛
- ✓ انعدام الخبرة والكفاءة لدى الأشخاص القائمين على التدريب وعدم المامهم في كيفية اعتماد الأساليب الحديثة في هذا المجال يؤثر في تطبيق البرامج الكفوة والمفيدة للمتدربين؛
- ✓ ان عدم اهتمام الإدارات بنتائج التدريب وا يمكن أن يضيفه من خبرات ومعارف للمتدربين يظهر من خلال قلة التخصيصات المحددة له في الموازنة وبالتالي ضعف في اعتماد أحدث الوسائل والأساليب العلمية الداعمة للعملية التدريبية؛
- ✓ اعتماد الكثير من المدربين على الأسلوب النظري كاعتمادهم المحاضرات على الشرح النظري وعدم اعتماد التدريبات العملية او المرتبطة مباشرة بالواقع العملي للعاملين والذي يجعلها أكثر فائدة وتقبل .

خامساً: دور تدريب المرؤوسين في تحقيق التميز والميزة التنافسية في منظمات الأعمال:

من أجل وصول المنظمة وتحقيقها لأهدافها المتمثلة في البقاء والتميز واستطاعتها على التنافس في محيط بيئة غير ثابتة ومتغيرة بشكل مستمر يجب أن يكون دورها مرتبط بتحقيق مجموعة من النتائج الغير عادية وذلك من خلال انتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليديها والوصول إليها، الشيء الذي يستلزم التدفق المستمر والدائم للأفكار الإبداعية الجديدة من خلال تشجيع روح الإبداع والإبتكار وهي جميعها عوامل تعتمد على عامل اكتساب والحصول على المعرفة، ولا يمكن أن يقوم هذا الأخير دون المواظبة والحرص على عملية التدريب بشكل دائم وفعال، ومن خلال هذا تتجلى أهمية التدريب من خلال تزويد العنصر البشري للمنظمة في تنمية وتطوير القدرات اللازمة،

¹ عالية جواد محمد علي، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 94، 2016، ص: 289

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

ويعمل كذلك في نفس الوقت على تحريك الحس الابتكاري والإبداعي الذي يدعم على توليد منتج جديد أو أساليب جديدة للتسويق.¹

يعتبر التدريب من بين العوامل القوية والضرورية التي تساهم في تطوير الأداء والتي بدورها لها دور وتأثير مباشر على عنصر الميزة التنافسية بالمنظمة، حيث أن عنصر التدريب لا يولد الميزة التنافسية بصورة مباشرة وإنما يعمل على تصميم وتمكين العنصر البشري من أجل تحقيق ذلك الهدف ومنه فهو يعمل على دعم وتزويد الأفراد بالخصائص والقدرات التي من خلالها يصبحوا قادرين على توليد الميزة التنافسية وخلقها وتشجيعها في ضوء اقتصاد المعرفة؛ وكذلك يساهم التدريب في تطوير القدرة التنافسية للمنظمة وذلك بواسطة التأثير على مؤشرات القدرة التنافسية والتي تتجلى في (مؤشر الربحية، مؤشر الحصة السوقية، مؤشر الإنتاجية والتكاليف) فالقيام بتحسين وتطوير الجودة يدفع إلى تخفيض الخطأ ويمنع الفاقد في ساعات العمل الخاصة بالعمال وكذلك الآلات مروراً إلى انتاج السلع وتقديم الخدمات بصورة أحسن الأمر الذي يدفع إلى تقليل التكاليف وبالتالي رفع الإنتاجية الأمر الذي ينعكس على تخفيض وتقليل الأسعار، والأساس من عملية التدريب أنه يقوم بضمان الإنتاجية والربحية إضافة إلى الحصة السوقية أي تطوير ورفع القدرة التنافسية الخاصة بالمنظمة.²

المطلب الثالث: ممارسة توفير الحوافز وتحفيز الإبداع والابتكار:

سنقوم في هذا المطلب بتحديد ممارسات توفير الحوافز وأهميتها على العاملين والمنظمة بالإضافة إلى ممارسة تحفيز الإبداع التي تعتبر من بين أهم الممارسات ومالها من نتائج مهمة.

الفرع الأول: توفير الحوافز والموارد:

أولاً: مفهوم الحوافز: هناك عدة تعاريف مقدمة للحوافز بتعدد وجوهات نظر الباحثين وسنقوم بعرض مجموعة من التعاريف بالشكل الآتي:

✓ يمكن تعريفها على أنها أشياء ملموسة أو أي شكل من أشكال تعويضات تعطى للعامل نقداً؛³

¹ حمادوش عيسى، أثر التدريب على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة (دراسة حالة المطحنة الصناعية للمنتجة -مجمع سيم-)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020-2021، ص: 125

² صوالحي ليلي، بداع بوجمعة، التدريب كألية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة اتصالات الجزائر بورقلة)، مجلة الفكر القانوني والسياسي، جامعة الأغواط، المجلد 09، العدد 01، 2025، ص: 800

³ Wei liu & Yaoping liu, The impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in emerging Economies, Original Research, Vol 9, 2022, P:2

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

✓ تعرف بأنها أسلوب من الأساليب التي تستعملها المنظمة من أجل دفع العاملين وتشجيعهم على العمل بروح معنوية مرتفعة وعالية؛¹

✓ تعتبر الحوافز بمثابة المزايا التي تمنحها الإدارة من أجل تحريك ودفع قدرات العاملين الأمر الذي يلبي احتياجاتهم وجميع أهدافهم ورغباتهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل؛²

ومنه نستنتج أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من المزايا تقدم لعاملين بالمنظمة (أجور، مكافآت، ترقية....) لدفع ولتطوير أدائهم وكسب رضائهم ولولائهم إتجاه المنظمة التي يعملون بها.

ثانياً: أهمية الحوافز: يقوم نظام الحوافز بتحقيق جملة من الفوائد على الفرد والمنظمة معاً؛ منها اشباع وسد احتياجات ومتطلبات ورغبات العاملين بأنواعها المختلفة، وأهمها الحاجة المادية (أي الحاجة للنقود) والحاجة المعنوية (أي الحاجة للاحترام وإثبات الذات وتقديرها)، إحساس العاملين بالعدالة والمساواة بين أفراد المنظمة، جذب واستقطاب المهارات والكفاءات المتفردة والمتميزة، رفع مستوى رضا الخاص بالعاملين نتيجة لتلبية حاجاتهم واشباعها، زيادة ولاء العاملين وانتمائهم لمنظماتهم، تقليص معدلات الفاقد في العمل (تقليص معدلات البطالة)، تطوير روح التعاون بين أفراد المنظمة، وتحسين وتطوير صورة المنظمة بالمجتمع الذي تتواجد به.³

ثالثاً: أنواع الحوافز: تنقسم الحوافز إلى نوعين بالشكل الآتي:

✓ الحوافز المادية: هي عبارة عن مجموعة من مبالغ التي تقدم لأفراد العاملين بشكل شهري (أي على دفات) أو بشكل دفعة واحدة، ويعتبر هذا النوع من الحوافز من أقدم أنواع الحوافز وتتصف بالسرعة والأنية وشعور الفرد بالنتيجة بشكل مباشر نتيجة لما يقدمه من مجهودات، حيث أنها تساعد على الحفاظ على فعالية الأداء الحالي وكفاءته وتشجيع اللقادم، وتأخذ عدة أشكال بالشكل الآتي:⁴

- الزيادة في الأجور: يعتبر الأجر من أكثر الحوافز المادية أهمية بإعتباره يدفع الفرد العامل لبذل قصارى جهده حتى يتناسب مع دخله الشهري؛

¹ Ashraf Mohammad Alfandi & Mohammad Shabieb Alkawsaneh, "The Role of the Incentives and reward system in Enhancing Employee's Performance " A case of Jordanian Travel and Tourism Institutions", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 4, No 4, 2014, P: 329

² Mohammed Wahib Abd & Najat Shakir Mahmood & Tamee Zaidan Mohammed, "Incentives in Achieving JOB Satisfaction A study of A Sample of Employees Working in The General Directorate of Education, Diyala Governorate, Route Educational & Science Journal, Vol 9, No 6, 2022, P:382

³ نور عزم الليل بن مارني، ماجد سليمان ناصر سليم المسكري، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبوظبي، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز بحث وتطوير الموارد البشرية، العدد 12، 2019، ص: 123

⁴ منيرة سامي إبراهيم النغموش، تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الأحساء في المملكة العربية السعودية)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات الأردن، المجلد 6، العدد 61، 2024، ص: 49

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- مكافآت العمل الإضافي: يوجد هناك أعمال تتطلب أوقات عمل أكثر من ساعات العمل المطلوبة الأمر الذي يتطلب منح حافز مادي من أجل العمل الإضافي؛
- المشاركة في الأرباح: هناك بعض الإدارات تقوم بإعطاء أسهما لموظفيها كمكافأتهم بسبب زيادة أرباحهم في المنظمة؛
- الترقية: تساهم الترقية في تشجيع وتحفيز العاملين وتعتبر كحافز مادي لأنها تقوم بزيادة الدخل، وتعتبر كحافز معنوي إذا نتج عنها وظيفة ذات مسمى؛
- السكن والمواصلات: هي من بين الحوافز الجيدة لأنها تساهم في التخفيف من أعباء النفقات؛
- الضمان الاجتماعي: ضمان التقاعد للفرد العامل بعد بلوغه لسن معين في مكان العمل أو تعرض العامل لظروف صحية تدفعه لتوقف عن مزاولة عمله ويمنح صندوق الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا لتحقيق حياة كريمة له؛
- ✓ الحوافز المعنوية: وهي الوسائل المعنوية التي تكون بشكل معنوي غير محسوس ولكنه شعور نفسي يساعد العامل على اشباع حاجاته فتزيد من شعوره اتجاه عمله وولائه للمنظمة التي يعمل بها؛¹
- وتشمل الحوافز المعنوية مايلي:²
- ✓ مشاركة العاملين في الإدارة: تعتبر بمثابة فرصة للعاملين من أجل نشر أدائهم وأفكارهم في عملية التخطيط من أجل رفع المنظمة وتطويرها والتصدي لجميع المشاكل التي تعترضها؛ الأمر الذي يولد لديهم شعور بالرضا والانتماء؛
- ✓ مقترحات الأنظمة: الأنظمة بمثابة اقتراحات تدور حول طريقة وأسلوب مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار وقيادة مشاركة الأفراد العاملين في القرارات في المنظمة من أجل تطوير وتحسين الأداء والتخفيف من الشكاوى؛
- ✓ الترقية: تعتبر الترقية من بين العوامل التي تشجع وتحفز العاملين بالمنظمة، وتتيح الفرص لزيادة المشاركة العامل في المنظمة؛
- ✓ الإحساس والشعور بالإستقرار: الشعور بالإستقرار في مكان أداء العمل ينتج عنه أداء أكثر وأفضل، ومن الضروري أن يكون هناك إحساس بالإستقرار اتجاه سياسات وقوانين المنظمة؛

¹ نبيلة ساسان، رقية بوشويشة، أثر الحوافز المعنوية والمادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات المعاصرة (سونلغاز بولاية سوق اهراس نموذج)، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بركة، المجلد 5، العدد 3، 2023، ص: 113

² عمار حسن علوش، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات - فرع طرطوس-)، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2019، ص ص: 29-30

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ **التكيف والتأقلم الاجتماعي وحب الزملاء في العمل:** إن الإحساس بالحب والتناغم والترابط بين أفراد العاملين سوف يدفع إلى تحقيق أداء أعلى وأحسن، أما إذا كان هناك إحساس بالغربة والضعينة بين أفراد العمل سيؤدي بكل تأكيد إلى انخفاض الأداء ويؤثر على العمل؛
- ✓ **ظروف العمل:** ويقصد بها (الحرارة، درجة الرطوبة، الضوضاء، الهدوء.....) جميعها تؤثر على أداء الفرد العامل؛
- ✓ **وضع الفرد المناسب في مكانه الأنسب:** الأمر الذي سيرفع من وتيرة العمل بشكل أحسن وأفضل، ويولد نوع من الإرتياح لدى الفرد العامل؛
- ✓ **منح خطابات شكر وشهادات اعتراف للأفراد العاملين:** وذلك من خلال وضع أسمائهم في لوحات شرفية، ودعوتهم من أجل الحضور لحفلات تكريمية، وطلب اقتراحاتهم.
- رابعا: شروط نجاح نظام التحفيز:** من بين الشروط الواجب توافرها في خطة نظام الحوافز لأي منظمة كانت (عامة -خاصة) وتسعى إلى تشجيع العاملين وتحفيزهم ورفع أدائهم ¹
- ✓ ارتباط الحوافز بأهداف المنظمة والعمال معا وهذا يتطلب وجود علاقة مشتركة بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين؛
- ✓ وجود صلة قوية بين الحوافز والأهداف المسطرة من قبل المنظمة لتحقيقها لأن الحوافز هي بمثابة المحرك والدافع للفرد من أجل العمل على تحقيقه رغباته؛
- ✓ أن تتناسب الحوافز طرديا ملحوظا وملموسا مع الجهد المبذول من قبل العاملين حتى تؤدي دورها في التحفيز وحث العمال على تقديم المزيد من المجهودات وتشجيعهم على الإبتكار والإبداع؛
- ✓ أن تحرص المنظمة على استمرارية تطبيق نظام الحوافز،
- ✓ على المنظمة أن تقي بالتزاماتها التي تقررها عند تحديدها لكيفيات تطبيق نظام الحوافز؛
- ✓ على المنظمة أن تنمي في ذهن العمال العلاقة العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على التحفيز الجيد والمحفز؛
- ✓ على المنظمة استخدام أكبر قدر ممكن من أنواع الحوافز المختلفة لمقابلة أكبر قدر ممكن من حالات ورغبات العمال المتنوعة والمتعددة؛
- ✓ أن يدرك العمال نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأهم إجراءات الإدارة بشأنه؛

¹ لحميدي بلال، جلاب مصباح، متطلبات اعداد نظام الحوافز، مجلة الحقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد 5، العدد 2،

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

- ✓ أن توابك الحوافز المقدمة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد والتي قد تؤثر على حاجات الافراد ودوافعهم ورغباتهم وتوقعاتهم؛
- ✓ أن لا يكون نظام الحوافز نمطيا بمعنى تطبيق نظام حوافز واحد في عدد كبير من المنظمات اذ تختلف ظروف كل منظمة وطبيعتها من ناحية كما تختلف طبيعة الافراد واحتياجاتهم من ناحية أخرى.

الفرع الثاني: تشجيع الإبداع والابتكار

يقصد بعملية التشجيع على الإبداع والابتكار أنه عبارة عن عملية نسبية تأتي بين مرحلة المحاكاة والتطوير وبين مرحلة الابتكار الأصل، حيث في هاته المرحلة يقوم القائد بالبحث والاستقصاء وكذلك الربط بين مختلف الأشياء وتطوير وتقوية طاقات ومهارات العاملين من أجل الوصول إلى الأهداف بصورة متميزة وفريدة بواسطة تحفيز الإبداع.¹

علاقة الإبداع بالتميز التنظيمي

يعتبر الإبداع من أهم العناصر الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية، فإذا أرادت المنظمات ألا تخرج عن السباق التنافسي فإنه يتوجب عليها اتخاذ خطوات وإجراءات من أجل إعطاء خدمات ومنتجات أو لتطوير وتحديث أساليب جديدة في انتاج هاته المنتجات بكل راحة وثقة وبأقل تكاليف، ويعرف الإبداع على أنه القدرة والاستطاعة في تحديد ووضع بعض الوسائل التي تدعم وتساعد في تأسيس مكانة وموضع ريادي يفوق ويتعدى المنافسين، بالإضافة أن رعاية واهتمام بالموارد البشري الذي يحوز العديد من المهارات والقدرات المتميزة، هو الذي يحصل من خلال عملية إدارة الإبداع على التحفيز والتشجيع والتوجيه الملائم، ففي ظل التغييرات التي تراها البيئة التنافسية ارتفعت الأهمية الاستراتيجية للكفاءات البشرية، بحيث تحول العالم من اقتصاد مبني على المعلومات إلى اقتصاد المبني على المعرفة، الذي يركز في الأساس على جميع المعارف والقدرات والكفاءات التي يحوزها العنصر البشري المتمكن والقادر على الإبداع والتطوير الدائم، وفي الأخير يمكن القول أن عملية الإبداع التنظيمي هو الخيار الأفضل والأكثر ضمانا للمنظمات لتصدي لجميع الاضطرابات والتحولات المحتملة في بيئتها ومحيطها؛²

وحسب لبيتر كوك (سنة 1998) فإن التحدي والمنافسة الرئيسية التي تعترض القادة خلال القرن 21 هو طريقة الاستفادة واستغلال الإمكانيات والقدرات الفردية من أجل انتاج وتوليد الابتكار التنظيمي والتميز، ويلزم على المنظمات الإبداعية استقطاب وتنمية وتطوير والحفاظ على المواهب الإبداعية إذا فضلت المنظمة أن تظل

¹ ميساء عاهد عبد اللطيف حسين، مرجع سابق ذكره، ص: 60

² كروش محمد الأمين، لحرش الطاهر، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 11، العدد 2، 2020، ص: 48

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

قادرة على المنافسة، إن أنماط القيادة التي تساعد وتحفز على الإبداع هي القيادة التشاركية وجعل الرؤية الخاصة بالقائد مبدعة والاستطاعة على تطوير وتحديث مجموعات فعالة ومناسبة، ومن الضروري أن يكون القادة في ظروف تسمح لهم وتمكنهم بموازاة بين حرية العامل ومسؤوليته، حيث أن الأفراد الذين يتميزون بقيادة قوية يعتبرون أنفسهم ذو قابلية أكثر للابتكار أفضل من الأفراد الذين يمتلكون قدرات قيادية ضعيفة، والأفراد الذين يمتلكون قدرات عالية وقوية لإبتكار سيصبحون أكثر عرضة لتطبيقها وممارستها عندما يلاحظون أن الدعم القوي من مكان الشغل هو عبارة عن الدعم الضعيف؛¹

ومن هذا المنطلق تظهر أهمية الإبداع ودوره في تحقيق وخلق أداء متفرد ومتميز وتحقيق الميزة التنافسية ومساندتها بواسطة مجموعة من العناصر نلخصها في الآتي:²

- ✓ مساهمة الإبداع في زيادة حصول المنظمة على مجموعة من الحصص السوقية من خلال الابتكارات ومجموعة من العروض التسويقية المتطورة والمختلفة عن باقي المنافسين وتلائم مع أذواق المستهلكين والتحولات البيئية الأخرى؛
- ✓ تمكين المنظمة من التكيف مع التغيير التكنولوجي المتسارع حيث أن المنظمات الضخمة في عالمنا المعاصر هي على علم ودراية كاملة أنه من أجل بقائها في السوق المنافسة لابد لها من السبق التكنولوجي الذي يمنح ويعطي منتجات جديدة ومتطورة
- ✓ رفع وتحسين أداء المنظمة وهذا انطلاقاً من أساس أن كل شيء قائم على الأداء الذي سيحققه الابتكار والإبداع الذي له علاقة بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتجات واستقطاب المستهلكين بوصفه خاصاً ومتميزاً؛
- ✓ حماية ومحافظة على المنظمة من قبل الداخلين المتوقعين إلى السوق أو المنافسين الحديثين، وتظهر هنا الفائدة التي تمنحها المنظمات الضخمة للتجديد والإبداع من أجل الحصول على حصص سوقية أخرى وربح المنافسة.

¹ فراح ليلي، دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في المجمع الصناعي (دراسة حالة بمجمع عموري ببسكرة)، أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، -2024
2023، ص: 96

² طايبي رتيبة، الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي بعنوان: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، 17-18 نوفمبر 2015، ص ص: 134-135

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإبداعية

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم المضامين المتعلقة بالقيادة والإبداع والقيادة الإبداعية وكذلك التعريف بأهم الممارسات الخاصة بالقيادة الإبداعية، وكان ذلك بتخصيص مبحث حول مفهوم القيادة وأهميتها وقمنا بشرح المفاهيم ذات الصلة والعلاقة بالقيادة مروراً بتحديد أهم العوامل المؤثرة في القيادة وأهم خصائص القائد ووظائفه؛ وتوصلنا أن نجاح المنظمة وتحقيقها لخصائص الميزة التنافسية يتوقف على أسلوب القيادة الممارس من قبل مسؤوليها وأن مفهوم القيادة ليس بالوليد الجديد وإنما تتغير أنماط ممارستها من وقت لآخر وخلصنا كذلك أن القيادة هي عملية يستطيع من خلالها القائد توجيه قدرات وإمكانات الأتباع نحو الطرق الصحيحة الأمر الذي يعود بالنفع والفائدة عليهم وعلى المنظمة؛

ثم خصصنا المبحث الثاني للإبداع وقمنا بتقديم مجموعة من المفاهيم المقدمة له وقمنا بالفصل بينه وبين بعض المفاهيم المشابهة له بالإضافة إلى تحديد أهم الخصائص التي يتميز بها الإبداع وأهم المبادئ اللازمة لتطبيقه وقمنا بذكر المراحل التي تمر من خلالها العملية الإبداعية، واستخلصنا وتوصلنا أن الإبداع يعتبر من بين العمليات المهمة في شتى ميادين الحياة فهو يقوم على أساس خلق وتوليد أشياء جديدة وغير مألوقة وخلصنا أن الإبداع هو أساس تحصيل التفوق والتميز في منظمات الأعمال؛

أما المبحث الثالث تم تخصيصه للقيادة الإبداعية وأهم المفاهيم المقدمة لها والفرق بينها وبين المفاهيم المشابهة لها وصولاً إلى أساليبها ومعوقاتنا بالإضافة إلى أهم خصائص القائد المبدع وأهم أدواره، واستخلصنا أن القيادة الإبداعية تعتبر من بين الأساليب الحديثة التي تحتاجها المنظمات المعاصرة في ظل تعدد الأساليب التقليدية التي أثرت على المورد البشري وأثرت على أدائه ونتاجيته كون هذا الأسلوب يراعي العنصر البشري ومصلحة المنظمة معاً؛

أما في المبحث الرابع والأخير خصصناه لأهم الممارسات الخاصة بالقيادة الإبداعية ليتم الاعتماد على بعض الممارسات التي تناسب ودراستنا وتطبيقها في مجال الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي
للتميز التنظيمي

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

تمهيد:

ننطلق من منطلق أن كل شيء في بيئة الأعمال متغير ومتحول ويبقى الثابت الوحيد هو التغيير ، فما شهدته بيئة الأعمال من تطورات وتغيرات متسارعة في الحقبة الأخيرة ودخول أساليب وتقنيات حديثة وظهور العولمة وتقنيات الذكاء الاصطناعي فكل هذا التغيير الحتمي هو الذي فرض نفسه على الأشخاص والمنظمات ، وبالرغم من هاته التطورات الإيجابية التي بسطت لنا كل شيء إلا أنها حتمت على المنظمات أن تكون فطنة وحذرة ، فلو ننظر قبيل أعوام كان الهدف الوحيد للمنظمة الحفاظ على مكانتها والبقاء والنمو والاستمرار إلا أن هذا الشيء غير كافي ولا يمكن المنظمة من الوصول إلى مبتغاها الآن، إننا نعيش في عصر القوي يأكل الضعيف فلو نرجع قليلا إلى سنوات الثمانينات كانت شركة نوكيا عملاق العالم في تطوير الهواتف إلى أنها تلقت الصفعة من شركة أبل بإصدار أول هاتف أيفون فرغم من محاولة نوكيا من تدارك الأمر والمحافظة على مكانتها إلا أن الأمر خرج عن سيطرتها ، كل ذلك كان بسبب تميز أبل عن نظيراتها وتحقيقها الميزة التنافسية التي دفعتها أن تكون ذات قيمة في السوق ، فالتميز والتفرد والسعي دوما إلى القمة أصبح من أهم سمات النجاح والتفوق في عصر أصبحت كل منظمة تسعى جاهدة إلى تلبية الحد الأقصى لكل الأذواق والرغبات لتضمن ولاء الزبون الذي أتيحت أمامه كل الخيارات باختلاف أنواعها؛

حيث يعتبر التميز التنظيمي من بين المداخل الإدارية الحديثة التي أصبحت تتبناها العديد من المنظمات ويقوم على مجموعة من مرتكزات التي تختلف من بيئة إلى أخرى تتمثل في تميز الاستراتيجية التي تقوم المنظمة بتحقيقها أو تميز العنصر البشري الذي تملكه المنظمة أو تميز القادة والرؤساء الذين يسيرون هاته المنظمة أو تميز المنظمة في عملياتها أو تميز خدمات المنظمة أو هيكلها التنظيمي أو جميعها ، كل هذا يجعل من المنظمة منظمة معاصرة ومتميزة ويضمن لها الحصول على مكانة سوقية معتبرة .

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** ماهية التميز التنظيمي؛
- **المبحث الثاني:** أساسيات التميز التنظيمي؛
- **المبحث الثالث:** نماذج التميز التنظيمي.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

المبحث الأول: ماهية التميز التنظيمي

يعتبر مفهوم التميز التنظيمي من بين المفاهيم الحديثة في العلوم الإدارية ،فهو مفهوم ينادي بالإبداع والتجديد والبحث عن أساليب وتقنيات جديدة ومبتكرة التي تمكن المنظمة من النهوض والنجاح ، وهذا إن دل عن شيء دل عن انتهاء عصر التقليد وبداية عصر الاختلاف والتفرد لذا لابد على كل منظمة جعل التغيير سمة من سماتها لمواكبة ومواجهة التحديات فقبل ما كان التغيير عائق على المنظمات أصبح من المرتكزات الأساسية لمنظمات الناجحة، فالمنظمات المتميزة هي منظمات اختارت البحث عن طرق متفردة وإعادة هيكلة عملياتها بشكل دائم ومتكرر وكل ذلك يتحقق بالعنصر البشري المتميز بسبب تكوينه وتدريبه وتنميته من قبل المنظمة وحمائته والاهتمام به .

المطلب الأول: نشأة وتطور مفهوم التميز التنظيمي

بالرغم من تطور أهمية التميز التنظيمي على مدار السنوات الأخيرة ورغم من عديد الدراسات التي قدمت من أجل هذا الموضوع إلا أننا من خلال تحليل الدراسات لاحظنا تعدد واختلاف المفاهيم المقدمة للتميز باختلاف وجهات نظر كل باحث ومنظور دراسته لكنها تبقى في الأخير تصب في بوتقة واحدة، وهذا ما سنعرضه من خلال هذا المطلب من تطور هذا المفهوم ونشأته ومحاولة التميز بين مصطلح التميز التنظيمي وباقي المصطلحات المقاربة له لتتضح لنا الصورة.

أولاً: نشأة وتطور التميز التنظيمي

حيث مر مفهوم مصطلح التميز بمجموعة من المراحل و ذلك من خلال إدخال مجموعة من التحسينات من قبل الكثير من الباحثين، انطلاقاً من نموذج ديمينج حتى الوصول وتحقيق إدارة التميز، سنقوم من خلال الجدول الآتي بمحاولة تلخيص هاته المراحل :

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

الجدول (1-2): أهم التغيرات التي مر من خلالها المصطلح

السنة	الاسم	المحتوى
خلال سنة 1950	Deming	قام Deming بتقديم الجودة كمؤشر أساسي للتفرد عن باقي المنظمات الأخرى، والتي تم تبنيها من قبل اليابان، وأسست سنة 1951 م نموذج ديمينج،
خلال سنة 1980	Peters and Waterman	قاما Peters and Waterman بتقديم نموذج Mckiney 7s ويتكون هذا النموذج من سبعة عناصر أساسية من أجل الوصول وتحقيق التميز حيث تم تقديمها بالشكل الآتي: Hardware وهو يتشكل من مجموع الأنظمة ؛ والهياكل ؛ إضافة إلى الاستراتيجية Software يتشكل من الطابع الثقافي ؛ العاملين ؛ القدرات والمهارات ؛ و مختلف القيم المشتركة.
خلال سنة 1981	Ouchi	يعتبر Ouchi صاحب نظرية Z ، هاته النظرية التي قامت بنقد الفكر الإداري الغربي ومن خلالها أدركت العديد من المنظمات الغربية أن عملية تحقيق الجودة هو عبارة عن خيار استراتيجي للعنصر التميز.
خلال سنة 1982	Peters and Waterman	حيث قام Peters and Waterman بالعمل على تطوير وتحديث النموذج السابق الخاص بهما وكان ذلك بواسطة كتابهما المعروف بعنوان: البحث عن التميز، كما أكدوا على أهمية اهتمام المنظمات بالعناصر المذكورة سابقا إضافة إلى ذلك ضرورة الاهتمام بتعزيز عملية الابداع وتقبل التغير والقيادة.
خلال سنة 1987	Malcom baldridgmodel	قامت الحكومة الأمريكية بتأسيس نموذجا يطلق عليه تسمية مالكوم بالدريج وهو اسم الخاص بوزير الأسبق للتجارة الأمريكية، حيث يعتمد على معايير ومؤشرات التميز وذلك من أجل تطوير أداء مختلف المنظمات الأمريكية.
خلال سنة 1991	EFQM	حيث تم بناء وتأسيس النموذج الأوروبي للتميز من قبل المنظمة الأوروبية للجودة أو مايرمز لها ب(EFQM) وكان ذلك من خلال

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

عملية تطوير واستحداث مجموعة من افكار ومعايير الخاصة بنموذج مالكوم بدريج ونموذج ديمينج.		
قام كلا من Dahlgaard-park and Dalgaard بمحاولة تطوير نموذج سهل وبسيط ويتميز بالتكامل يدعى بنموذج P4 ويحتوي هذا النموذج على مجموعة من المؤشرات (الملموسة/والغير ملموسة) وذلك من أجل تحقيق التميز المؤسسي ونلخصها في الآتي: ✓ عنصر القيادة (تشمل الأفراد) Pepole؛ ✓ عنصر الشراكة (أوما يعرف بفرق العمل) Partnership؛ ✓ عنصر العمليات Processes ؛ ✓ عنصر المنتجات Products ؛ وقد كان تركيزه الأساسي على عنصر البشري، حيث قام بتبني التميز لأنه يتم التوصل إليه وتحقيقه بناءا على القيادة للعنصر البشري الداعم والمؤيد للمشاركة والعمل ضمن فرق العمل من خلال القيام بإدارة مختلف العمليات لإنتاج وتوليد المخرجات.	Dahlgaard-park and Dalgaard	من سنة 1999 إلى سنة 2003
قام Likert بعملية تطوير نموذج مشابه يحتوي على مجموعة من المعايير الآتية: مقياس الفلسفة؛ مقياس العمليات؛ مقياس العنصر البشري؛ مقياس الشركة؛ مقياس حل مختلف المشكلات.	Likert	خلال سنة 2004
قام Steel بعرض تصور مستقبلي لمختلف المعايير التي من الضروري أن يتضمنها نظام الإداري شامل ومتكامل، وأشار له بمجموعة من المعايير بالشكل الآتي: ✓ مقياس قيادة التخطيط الإستراتيجي؛ مقياس إدارة العمليات مع جميع الزبائن؛ مقياس إدارة المعرفة؛ مقياس إدارة جميع العاملين؛ مقياس إدارة مختلف العمليات والنتائج.	Steel	خلال سنة 2008

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

المصدر: غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة)، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 103

وتم تلخيص المراحل السابقة المذكورة في الجدول من قبل نور الدين لهوازي إلى 5 مراحل أساسية ومنح لكل مرحلة مسمى وتفصيل خاص بها ونوضح ذلك بالشكل التالي:¹

✓ **مرحلة التسيير:** تميزت هاته المرحلة بإنطلاقة الأولى للتميز، وكان ظهورها مع بداية حقبة الثمانينيات لأنها تميزت هاته الحقبة بمجموعة من التغيرات الواسعة في معظم الممارسات الإدارية، الشيء الذي دفع إلى تدهور وتراجع جل الشركات الأوروبية أمام نظيراتها من الشركات اليابانية النشطة في السوق، الأمر الذي أدى إلى ظهور نموذج "يسمى بنموذج S7 الذي يحتوي على 3 عناصر ثابتة و 4 عناصر متغيرة وهي:

- **العناصر الثابتة:** وتشمل (الاستراتيجية، البنية التنظيمية، والنظم)؛
- **العناصر المتغيرة:** وتشمل (الأفراد، مختلف القيم المشتركة، الأسلوب الإداري المعتمد، وأخيرا المهارات التي تعتبر كعنصر تابع ينتج من خلال العناصر الستة المذكورة سابقا، ويقوم هذا النموذج بالتعبير عن إطار عمل يركز على مجموعة محددة من مختلف الأفكار والمفاهيم؛

✓ **مرحلة التغيير:** ظهرت مرحلة التغيير مع بداية التسعينيات بفرنسا، وركزت هاته المرحلة على التميز الذي يتجاوز إلى الأفراد والمجتمع بدلا من تركيزها فقط على التميز الذي يقتصر على المنظمة، ومن خلال هذا أدركت المنظمات مختلف مسؤولياتها اتجاه المجتمع وقامت بتبني البعد الفردي والبعد التنظيمي والبعد الاجتماعي كأبعاد أساسية لها؛

✓ **مرحلة التعلم:** اهتمت هاته المرحلة ينصب على التعليم ، حيث بدأ ظهور وانتشار المفهوم المتعلق بالمنظمات المتعلمة ، هاته المنظمات التي تركز على التفكير وتملك النظرة المعرفية كمصدر من مصادر الميزة التنافسية، واعتبرت هاته المرحلة أن العميل من بين أهم الأولويات وأن هناك رؤية مشتركة من أجل تحقيق التميز، ومن هذا يعتبر التعلم كقاعدة ضرورية من خلالها تحقق المنظمة التميز؛

✓ **مرحلة تطبيق نماذج التميز:** مع بداية التسعينيات تزايد الاهتمام بنماذج التميز بإعتبارها إطار أساسي للعمل يقوم بمساعدة المنظمات من أجل الوصول إلى التميز، هذا الاهتمام كان من أجل تحديد مختلف

¹ نور الدين لهوازي، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف في صنع التميز التنظيمي (دراسة حال مديريات توزيع الكهرباء والغاز ناحية التوزيع الجنوب الشرقي)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج موسى أق أخموك، تامنغست، الجزائر، 2022-2023، ص ص: 112-113

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

الممارسات التنظيمية التي من خلالها تتحصل المنظمات وتمنح لها جائزة سنوية الأمر الذي يدفع إلى تحفيز كافة المنظمات أخرى من أجل تحضير نفسها للتميز؛

✓ **مرحلة التطوير التنظيمي المتكامل:** جاءت هاته المرحلة من أجل تحقيق التكامل والتوازن بين المداخل والطرق والأساليب ، حيث تتضمن هاته المرحلة الاعتماد على الرؤية الاستراتيجية والقيام بتحسين المستمر والتعلم الدائم ونقل مختلف المعارف، وكل هذا يستلزم تطوير تنظيمي شامل وتطبيق مختلف مداخل وأساليب الإدارة الاستراتيجية التي تركز على التحليل البيئي للمنظمة (البيئة الداخلية/البيئة الخارجية).

ثانيا: مفهوم التميز التنظيمي

تتعدد المفاهيم المقدمة للتميز التنظيمي من باحث إلى آخر حسب تعدد وجهات النظر وحسب الوقت وحسب البيئة، فمصطلح التميز التنظيمي قبل حقبة زمنية معينة ليس هو نفسه السائد الآن.

1. **مفهوم التميز:** يعود أصل كلمة "التميز" في اللغة إلى الفعل "ميز" والذي يدل على جعل شيء مختلفا ومميزا عن غيره، وعندما نقول إن قوما ما تميزوا فإننا نقصد أنهم اتخذوا مسارا خاصا بهم وتفرّدوا به،¹ أما في اللغة الإنجليزية ينقسم هذا المصطلح إلى جزئين: الجزء الأول **Ar** ويقصد بها التدقيق، والجزء الثاني **Iston** ونقصد به تحقيق الاستقرار وعنصر التوافق، وعادة ما يتم استخدام مصطلح **Excellence** بمفهوم **Aristeia** من قبل الإغريق؛²

إن مفهوم التميز يعني ويشير في اللغة الإنجليزية إلى ابداع واتقان الشيء فهو لا يركز على تحقيق النجاح بل يشير إلى التقدم فعليا، ويعبر مصطلح التميز في قاموس اللغة الإنجليزية إلى معاني كثيرة، فهو نعني به الجودة والتفرد وجعل العمل أكثر اتقانا وتميزا ليصبح عمل من الدرجة الأولى؛³

¹ أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمنت جمورة بسكرة-، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية وتنظيمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021-2022، ص84

² فكرون نسرين، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل بسكرة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص24

³ Muhammad Yahya Shamkhi, Khalid Mahdi Saleh, The impact of strategic on Organizational excellence an analytical Model for The national security advisory, Revista de gestao sociale ambiental, Vol 17, No 7, 2023, p:13

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

أما (موسى أحمد السعودي) فقد عرف التميز على أنه " أي فعل أو نشاط أو عمل يتم القيام به يدعم ويعزز تحقيق الإنجاز بالمنظمة، ويتضمن الكثير من الموارد البشرية التي تمثل هيكل المنظمة؛¹

أما (Grote) عرف التميز على أنه يشمل كل النشاطات الفنية التي يحققها أشخاص ما بالمنظمة ، ويمكن لها دعم إنجازات المنظمة؛²

كما نرى أن الإسلام دعى وأجزم على ضرورة تحسين وتطوير العمل والأهمية التي يمكن تحصيلها من خلال التميز، وأكد على أن التميز هو منهج وطريقة وأسلوب الحياة ملزم به الشخص المسلم حتى أن يرث الله الأرض وما عليها وتقوم الساعة، ونرى هذا في عدة آيات في القرآن الكريم وعدة أحاديث نبوية من بينها: " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا" وقول نبينا العظيم عليه أفضل الصلاة والسلام " إن الله تعالى يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه"³؛

2. التميز التنظيمي:

يضم مصطلح التميز جزئين، الجزء الأول (التميز) يشير إلى الانتقال والصعود فوق شيء معين،⁴ والجزء الثاني (التنظيمي) تشير إلى جماعة منظمة ومشاركة تعمل باستمرار ولها حدود واضحة من أجل تحقيق هدف أو العديد من الأهداف ويشير له في اللغة الإنجليزية بمصطلح **Organizational**.⁵ استخدم لأول مرة مصطلح (التميز التنظيمي) من أجل تحديد استطاعة المنظمات وقدرتها على انشاء هياكل مزدوجة تمكن من تنفيذ مراحل عمليات التحسين والإبتكار،⁶ وهو من بين أساليب الحياة تطبق في جميع المنظمات سواء كانت تلك المنظمات حكومية أو غير حكومية، أو كانت صغيرة أو كبيرة الحجم، ويعتبر من بين

¹ موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية المجلد الرابع، العدد (3)، 2008، ص 262

² Moaz Gharib & al, the role of supporting factors of management by creativity in achieving the organizaatinal excellence, INTENATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND ADMINISTRATION RESEARCH REVIEW, vol 1, 2018, P:72

³ صياحي الأخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعربريج، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص: 92

⁴ كنزة بودرهم وآخرون، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، المجلد السابع، العدد (1)، 2021، ص 217

⁵ عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي -دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير)، مجلة الدنانير، جامعة العراق، العدد (16)، 2019، ص 212

⁶ Ahmed Fawaz Malkawi, The impact of core competencies of human resources on organizational excellence: The mediating role of human capital in International food Industry companies: Case study of dura food industries company, Kurdish Studies, Vol 12, No 2, 2024, P: 2897

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

المصطلحات الأكثر استخداماً في نظريات الإدارة والجودة والأداء عن طريق هاته الممارسات التي تعتبر من بين أهم الأساسيات التميز فهو صورة انعكاسية للفكر الإداري والتمموي؛¹

عرف (Ramzi M.Altarawneh) التميز التنظيمي على أنه عبارة عن نهج إداري يحدد الطريقة من أجل الوصول إلى حصائل ونتائج ملموسة ويمكن قياسها في المنظمة وذلك من أجل تحقيق نوعاً من التوازن لسد حاجيات الجميع من أصحاب المصلحة والإداريين أو المجتمع، ويشير كذلك إلى مجموعة من مهارات الإدارة المقدمة للتنظيم وتحقيق الأهداف المرجوة انطلاقاً من العديد من الممارسات التي تضم: الاعتماد على النتائج، مراعاة متطلبات العملاء، وجود قيادة، توازن الأهداف، تسيير مختلف العمليات، القيام بعملية التحسين المستمر، تحقيق الإبداع، تبادل المنافع بين مختلف المنظمات، المسؤولية اتجاه المجتمع، تحقيق رغبات وأهداف ومصالح الأفراد والمجتمع؛²

عرف (Anonymous) التميز التنظيمي: على أنه مجموعة من الجهود الدائمة المبذولة من أجل الوصول إلى بناء حيز داخلي لمجموع العمليات والمعايير التي تدفع العاملين لمشاركة وتحفزهم وتشجعهم من أجل تقديم العديد من المنتجات والخدمات المتنوعة لسد احتياجات وطلبات العملاء ضمن الأعمال التجارية؛³ أما (رؤوف وآخرون): فعرفوا التميز التنظيمي على أنه "استطاعة المنظمة من المشاركة استراتيجياً من خلال تحقيق تميز في الأداء الخاص بها وحل مختلف مشاكلها والوصول إلى أهدافها المرجوة بأساليب فعالة تميزها عن باقي المنظمات الأخرى؛⁴

يعرف المعهد الوطني للتدريب التميز التنظيمي على أنه " أسلوب من الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة من أجل العمل على تحقيق التوازن المتمثل في تحقيق رضا أصحاب المصلحة من جهة والعمل على تحقيق نجاحها في العمل على المدى الطويل من جهة ثانية، وذلك من أجل تحقيق تميز في معيار للأداء الاستراتيجي أو أكثر من معيار لتكون أحسن من منافسيها، هاته المعايير مرتبطة مثلاً: بمعيار الإبداع، معيار الجودة، معيار التكلفة، معيار الموثوقية والمرونة وغيرها من المعايير الأخرى؛⁵

¹ Maison K . Ali, The role of organizational justice in achieving organizational excellence: Analytical study in a number of colleges of the university of Baghdad, Entrepreneurship journal for finance and business, Vol 5, No 2, 2024, P:7

² Ramzi M.Altarawneh, the effect strategic vigilance on organizational excellence the mediating role of strategic foresight, international journal of business and management , vol 18 , No (3), p53

³ Mohammad nour Mosbah Aljarrah & al, The impact of business intelligence on organizational excellence: The mediating role of organizational citizenship behavior, International journal of professional business Review, Vol 8, No (5), 2023, P5

⁴ Malek Alharafsheh & al, Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture problems and perspective in Management, journal problems and perspective in Management, Vol 20, No3, P363

⁵ ضيف سعيدة، علة مراد، تبنى اسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 11، العدد 2، 2018، ص: 7

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

وعرف (Shirvani & Iranban) التميز التنظيمي: أنه "نمو المنظمة في العديد من المجالات ووصلها إلى تحقيق ازدهار التنظيمي"¹

عرف (Sultan saif ali al darmaki & Khairunneezam mohd noor) التميز التنظيمي على أنه "عملية أداء الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبمستوى ذو دقة واحتراف وتميز عالي، كما أنه يدفع المنظمة إلى تحقق الميزة التنافسية التي تميزها عن باقي المنظمات الساعية إلى توفير خدمات أو منتجات مشابهة"² وعرف (Runaq Kadhem Hussin & Maryam Khanjar Oudah) التميز التنظيمي "على أنه عملية قيام المنظمات وسعيها من أجل استثمار كل الفرص التي سبقها عملية تخطيط استراتيجي ذات فعالية والحرص للوصول إلى أهداف ذات الرؤية المشتركة التي تتميز بالوضوح وتوفر الموارد والحرص على الأداء"³ وعرف (Sharifa aldarmaki & Kamarul bahari yaakub) التميز التنظيمي: على أنه: مصطلح يحدد ويستعمل أفضل وأحسن الممارسات الإدارية التي تشترك فيها المنظمات ذات الأداء العالي، عند تطبيق هاته الممارسات بنجاح يمكن المنظمة من تحقيق وجني نتائج جيدة، حيث يعزز هذا التعريف استعمال الإطار أو النموذج من أجل تحقيق التميز"⁴

وقام كلا من (Mohsen & others) بتقديم التميز التنظيمي على أنه عبارة عن قدرة مقصودة وذات منطق من أجل مساهمة في تعزيز وخلق التغيير ونشره لتطوير من قدرة وفعالية المنظمة"⁵ إن مفهوم التميز التنظيمي يضم بعدين أساسيين في الإدارة الحديثة، وقد أشار إليه "علي السلمي" في كتابه المعروف بإدارة التميز هما كالآتي:⁶

¹ Gihan essam el-din Ibrahim, The impact of digital transformation in the egyptian private universities on achieving organization excellence. using the german university in cairo as a model, international journal of business and management, Vol18, No5,2023, p:49

² Sultan saif ali al darmaki & Khairunneezam mohd noor , Organization excellence and its role in achieving the competitive advantage of abu dhabi university: Applied study to the faculties of abu dhabi university, international journal of academic research, Vol 12, No 1, 2021, p: 27

³Runaq Kadhem Hussin & Maryam Khanjar Oudah , The role of organization integrity in achieving organizational excellence: An analytical study of the opinions of a sample workers, social science journal, Vol 13, No 1, 2022, p: 1918

⁴ Sharifa aldarmaki & Kamarul bahari yaakub , Measurements of organizational excellence- development of holistic excellence practices for free zones in dubai , european journal of economics and business studies , Vol 8 , No 1, 2022, p:35

⁵Mohsen & all, the moderating role of the innovation on the relationship between achievement, enablers organizational excellence: organizational and business excellence model , Vol 4 , No 2 , 2020 , p: 2

⁶مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص: 113

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- **البعد الأول:** أن الهدف الحقيقي للإدارة هو العمل من أجل الوصول للتميز وبمعنى آخر هو تحقيق نتائج فريدة وغير مسبقة تتميز بها المنظمة على جميع المنافسين بل أنها تتفوق بها حتى على نفسها أي من خلال منطق التعلم أو ما يعرف بمصطلح **Learning** ؛
- **البعد الثاني:** أن جميع الأعمال والقرارات وغيرها من النظم وفعاليات الصادرة عن الإدارة يجب أن تتصف بالتميز أو تتسم بالجودة الكاملة و أنها لا تترك مساحة للوقوع في الخطأ أو حدوث الانحراف وذلك من أجل الوصول لتنفيذ الأشياء الصحيحة بشكل صحيحا وكاملا من أول فرصة **Doing right things right from the first time**.
ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن هناك عدة نقاط يمكن الخروج بها وجنيها من التفوق التنظيمي وهي تتمثل في:¹

- ✓ يقوم التفوق التنظيمي بتوفير الأساس الذي يمكن من خلاله تطوير المنظمة؛
 - ✓ يقوم بتوفير مجموعة من أساليب متكاملة ومنسقة وذلك من أجل الوصول إلى نتائج ملموسة؛
 - ✓ تحديد مختلف التبعيات والعلاقات المتبادلة بين عناصر الإدارة ؛
 - ✓ محاولة التقليل والتخفيف من كل الأنشطة التي لا تحقق قيمة اضافية؛
 - ✓ القيام بتوفير مجموعة من البرامج التي من خلالها نستطيع قياس الأداء ؛
 - ✓ وضع منصة من أجل نجاح المنظمة على البعد طويل الأجل.
- ومن خلال التعاريف السابقة المقدمة للتميز التنظيمي نستنتج أن التميز التنظيمي هو التفوق والصعود والتفرد والسعي لتحقيق درجات عالية من الأداء وقد يتحقق التميز في جانب من الجوانب أو عدة جوانب سواء (تميز في وضع السياسات والاستراتيجية أو وجود موارد بشرية تمتلك مهارات وقدرات وكفاءات أو وجود قادة يستطيعون التأثير والتوجيه المرؤوسين بشكل متفرد وفعال أو من خلال وجود هيكل يوضح الوظائف والسلطات والمسؤوليات بدقة وكفاءة عالية) جميعها تجعل من المنظمة منظمة فعالة ومتميزة ومنافسة ويمكنها من البقاء والاستمرار واحتلال الصدارة؛

¹ Nazem M .M.Malkawi, Using electronic human resource management for organizational excellence-case study at social security corportion- jordan, international journal of engineering technologies and management research , Vol 5, No 5, 2018, p:150

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

ومن هذا يمكن استخلاص أن جميع المنظمات التي تحقق التميز تتصف بمجموعة من الخصائص المهمة نذكرها في الآتي:¹

- **تبني جميع الأعمال الصعبة وقبولها:** تعتبر عملية قبول الأعمال الصعبة مصدر من بين أهم المصادر التي تحقق التميز التنظيمي، حيث أن هناك فرص من أجل تحقيق التطور والتعلم المنظمة بشكل سريع وتحسين مختلف العمليات والبدء من الصفر في أداء الأعمال؛
- **وجود القيادة الكفؤة والفعالة:** حيث تلعب القيادة دورا هاما لتشجيع والتحفيز على التميز وتعتبر كقدوة يقتدى بها؛
- **التصدي لجميع المصاعب وتحملها:** يساهم تحمل المنظمات للمشاكل والمصاعب ومواجهتها وحلها في تطوير وصقل قدراتها وتميزها عن غيرها، فوجود المصاعب بمختلف أنواعها يحدد مستويات قدرة المنظمات على تحملها؛
- **اكتساب الخبرات البعيدة والمختلفة عن مجال العمل:** فالمنظمات التي تمتلك خبرات متنوعة خارج مجال العمل هي منظمات متميزة وبالأخص الاهتمام بالمجتمع وخدمته فهذه الخدمة تقدم الكثير من الفرص يتم من خلالها تحقيق التميز في الأداء؛
- **برامج التدريب:** حيث أن ما يتم تعلمه وتحصيله من مختلف البرامج التدريبية يساهم في تميز المنظمات وهو أكثر أهمية من النظام المعياري المتواجد بالمنظمة لأنشطة التميز في الأداء؛
- **الدقة المعززة:** ويقصد بالدقة المعززة أن يكون نظام التنبؤ المخصص لها أكثر دقة وذلك من خلال إنتقاء أدق وأحسن الطرق للقيام بأداء المهام المختلفة وتكوين بيئة داخلية تعزز أهمية دقة التنبؤ على تميز المنظمة؛
- **إعادة هندسة العمليات:** وهي عملية توجه وانتقال المنظمات التقليدية إلى منظمات معاصرة متميزة وهو مدخل تشترك فيه جل المنظمات المتميزة والمتطورة وذلك من خلال إعادة إنشاء مختلف النشاطات الخاصة بالمنظمة من مدخلات ومخرجات لتغيير والتطوير في جميع الأساليب المستخدمة حاليا إلى أساليب متميزة.

¹ العايدي مريم، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي (دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020-2021، ص 17-18

² فتيحة رأس الكاف وآخرون، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور)،

مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، المجلد 7، العدد 2، 2021، ص: 78

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

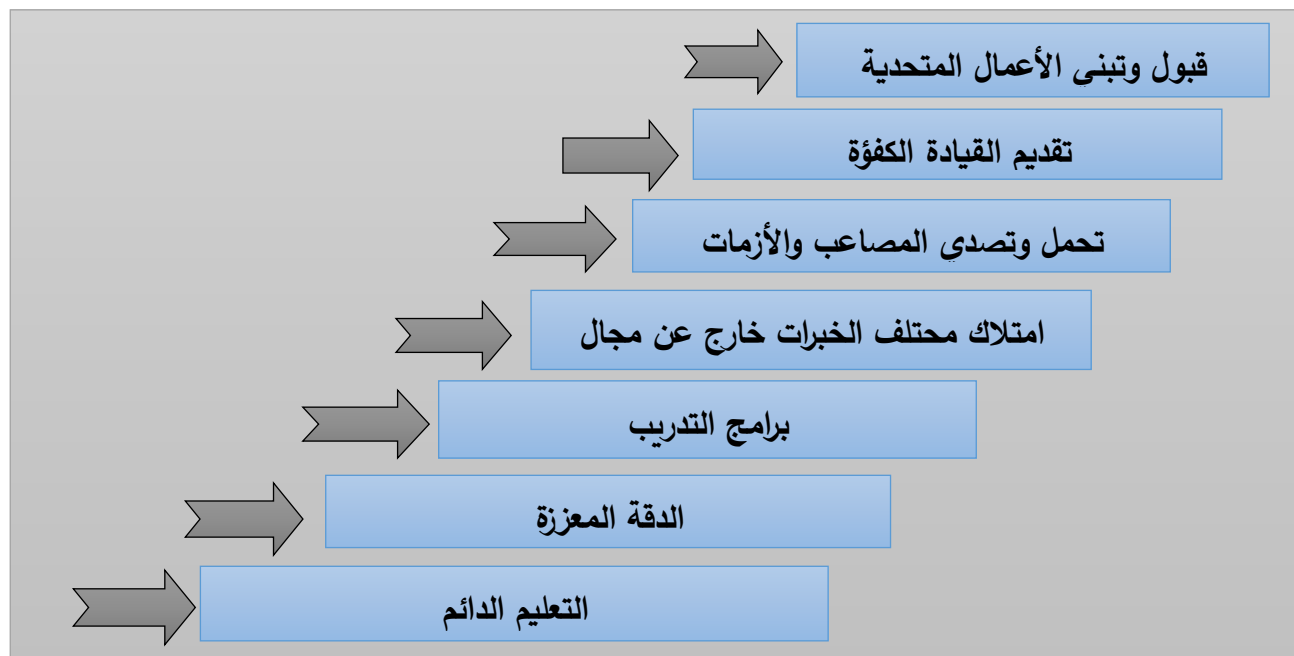
من خلال التعاريف السابقة نلاحظ ونستنتج أن¹:

- ✓ يرتبط عنصر التميز التنظيمي بإستراتيجية المنظمة ارتباطا مباشرا، حيث أنه يساهم في تكوين مجموعة قيم ورؤى المنظمة في المستقبل الأمر الذي يحقق الترابط بين رسالة المنظمة ورؤيتها ويخلق استراتيجية تمكن من تجنب المخاطر وإستثمار الفرص؛
 - ✓ يتفاعل التميز التنظيمي مع مختلف مكونات البيئة الداخلية ومكونات البيئة الخارجية للمنظمة (من قيم وتوجهات ومختلف القوانين والتشريعات ومن الزبائن والموارد)، حيث يعتمد التميز على إستغلال مختلف الإمكانيات التي لم تستغل بعد وعلى عملية التحسين الدائم؛
 - ✓ يعتمد التميز على العملاء ويقوم بتحقيق التوازن بشكل شامل وكلي بين متطلبات المنظمة والأفراد والمجتمع ؛
 - ✓ يعتمد التميز على عنصر الأداء الذي يتجاوز الأداء المتوقع والمخطط له، حيث أن مختلف الفوائد طويلة الأجل في ظهورها (الإعتقاد على التطوير الإداري)؛
 - ✓ التميز الذي تحققه المنظمة يكون بإعتماد على العنصر البشري الذي يتميز بالمعرفة والقدرة والمهارة ويكون ذلك من خلال صقل أفكارهم وقدراتهم وإستثمارها.
- والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ ميسون عبد الله أحمد الشلمة، سجي نذير حميد الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفى السلام)، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، المجلد 14، العدد 41، 2018، ص: 93

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

الشكل (1-2): خصائص التميز التنظيمي



المصدر: نورا جواد كاظم وآخرون، دور القيادة الرشيدة في التميز التنظيمي (دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة العراق، المجلد 18، العدد (74)، 2022، ص 255

ومنه نرى أن التميز التنظيمي يتفرد بمجموعة من الخصائص التي أساسها التحسين المستمر والإهتمام بالعمل وتحمل الصعوبات والتحديات التي يمكن أن تؤثر على نجاح المنظمات بالإضافة إلى الاهتمام بالموارد البشري من خلال تدريبه وتعليمه.

المطلب الثاني: العلاقة بين التميز التنظيمي وبعض المفاهيم

من خلال تصفحنا للكثير من الدراسات السابقة ورغم من اهتمام الكثير من الباحثين بموضوع التميز التنظيمي نظرا لحدثة الموضوع إلا أننا نلاحظ أن هناك خلط كبير بين التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة والإبداع والايزو وسنحاول التمييز بين هاته المصطلحات.

أولاً: العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي

توصل (بير زيكوب) إلى وجود تماسك قوي بين مفهوم الجودة الشاملة وبين التميز ومن أجل الوصول إلى درجة تميز في الأداء ينبغي تحقيق التكامل والانسجام بين المدخلين، ونرى وجود نقاط مشتركة بين المفهومين أهمها: نقطة القيادة، الإهتمام بالعمل، الاهتمام بالحقائق، ومشاركة الأفراد، ومن هذا ينظر البعض على أن التميز هو من توجهات نظم إدارة الجودة الشاملة بصفة أكثر، أما (Alrayes) ينظر للتميز أن له مجموعة من

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

المزايا والخصائص التي يتميز بها وتختلف بشكل كبير عن جميع البرامج الخاصة بالجودة الشاملة، أي أن التميز مفهوم أشمل من مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، لأنه يختص بنقل وتحويل الأفكار من مداها الأصلي إلى مدى أبعد من أجل الوصول إلى الأفضل وذلك من خلال اعتماد التميز على التطوير الإستراتيجي من أجل تحقيق الإنسجام المتكامل، أما بالنسبة لإدارة الجودة فنرى أنه لا يوجد وضوح وتركيز لنتائج الخاصة بالتكامل الإستراتيجي؛¹

ومن أجل شرح وفهم أهم الفروقات وتحديد العلاقة التي تربط التميز التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة تم تحديد وجهتي نظر، تنظر وجهة النظر الأولى أنه في غالب الأحيان ما يتم إطلاق تسمية نماذج التميز التنظيمي على نماذج الجودة الشاملة، أي أن إدارة الجودة الشاملة تسمى بنفس تسمية اليوم "التميز في الأعمال" وذلك من أجل تفوق إدارة الجودة الشاملة "الحديثة" عن العمل القديم على إدارة الجودة الشاملة، ونرى أن هناك صلة كبيرة بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة في مرحلة الثمانينيات وبداية التسعينيات، كان هذا نتيجة التوجه لمنح تسمية إدارة الجودة الشاملة على أي برنامج يتعلق بتحسين وتطوير الأعمال، ومن هذا ينظر أصحاب وجهة النظر الأولى أنه في الواقع يتشابه مفهوم تميز الأعمال ومفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولكن تميز الأعمال هو نهج محدد أكثر، أما وجهة النظر الثانية ترى أن المفهومين غير متشابهين فهما مختلفان تماما، وتبين أن تميز الأعمال جاء لكي يحل محل إدارة الجودة الشاملة، حيث أن الإقبال الكبير للتميز في العمل ساهم في تقليل نمو استعمال مختلف أدوات إدارة الجودة الشاملة التقليدية، وهذا لا يلغي فكرة أن التميز والجودة مفهومان مكملان لبعضهما البعض، وهما بحاجة إلى ذلك من أجل زيادة نجاح التشغيلي والتجاري للمنظمات هذا النجاح الذي يعتبر من الضروريات التي تمكن المنظمات من الإستمرار والبقاء في مختلف الأسواق؛²

كثير من الباحثين قاموا بنقد إدارة الجودة الشاملة وأشاروا أن جميع النتائج التي يمكن تحقيقها من إدارة الجودة الشاملة بشكل نظري أن بعد تطبيقها بشكل فعلي لا يمكن الوصول إليها وتحقيقها ، كما أكدوا أن أغلب المنظمات التي إتجهت إلى تبني إدارة الجودة وتطبيقها لم تحقق النتائج التي خططت لها سابقا (60%-67% من المنظمات) ومنه لا يجب الإعتماد عليها فقط لتحقيق التميز، إضافة إلى ذلك أشارت بعض الدراسات إلى

¹ لوجاني عبد الوهاب، دور القيادة الإبداعية في تحقيق تميز منظمات الأعمال المعاصرة (دراسة حالة شركة أوربدو القطرية لإتصالات الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي ، بتسمسيلت، 2021-2022 ، ص 67

² حواطي ورده، مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق متطلبات التميز لدى منظمات الأعمال-دراسة ميدانية -، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021-2022، ص

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

ضعف تطبيقات إدارة الجودة في تحقيقها للميزة التنافسية، لأن هناك طرق وأساليب إدارية وتنظيمية وموارد إضافية تحتاجها المنظمة لتحقيق التميز، حيث أن توسع استخدام تطبيقات إدارة الجودة الشاملة عند المنظمات المنافسة يؤدي إلى جعل النتائج التي تم تحقيقها أقل تميزاً، أي أن تميز النتائج التي تم جنيها من تطبيق إدارة جودة الشاملة يتوقف على درجة إتكال المنافسين على هذا المفهوم في تسيير أداائهم¹

ويعتبر الهدف الأساسي من عملية التميز التنظيمي هو تطوير قوة عاملة تتميز بالقوة والتمكين، وتمتلك القدرة من أجل إنتاج مختلف الخدمات والسلع التي يمكن أن تتجاوز توقعات الزبائن الداخليين والخارجيين، لأن الهدف الجوهرى يتمثل في تلبية إحتياجات الزبون الداخلي والخارجي ومعرفة تلك الإحتياجات والإعتماد على صانع المنتج أو الخدمة وتطوير تفكيره من أجل وصول المنظمة إلى أهدافها².

إنطلاقاً مما سبق نتضح العلاقة بين مفهوم إدارة التميز ومفهوم إدارة الجودة الشاملة في أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر من بين المعايير التي يتم من خلالها تقييم التميز، واعتبر (السلي) أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مطلب من متطلبات التسعة التي من خلالها يتحقق التميز³. ومنه نستنتج أن مفهوم التميز التنظيمي أشمل من مفهوم إدارة الجودة الشاملة وذلك لأن التميز يركز على البعد الاستراتيجي ويشمل جميع أنشطة المنظمة.

ثانياً: العلاقة بين الإبداع والتميز التنظيمي

يمكن تعريف الإبداع على أنه عملية طرح أفكار جديدة ومهمة لها صلة بحل مشكلات محددة، أو هو عملية تكوين أشياء فريدة من خلال جمع وإعادة بناء أنماط معروفة من المعرفة، إن الإبداع لا يتوقف على ذلك فقط بل يتجاوز إلى مجموعة من تحسينات وتعديلات على مستوى التنظيم و حصائل التدريب والرضا عن الأعمال، الأمر الذي يحقق إنتاجية أكبر، ويمثل الإبداع على أنه تصور شخص لظاهرة معينة بأساليب جديدة، ومنه نقول أن الإبداع يستدعي امتلاك القدرة على الإحساس بحدوث مشكلة تستدعي المعالجة ومن ثم إيجاد الحل لها من خلال امتلاك تفكير فريد ومختلف ومتميز⁴؛

¹ زرزار العياشي، غياد كريمة، مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي EFQM، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، جامعة سوق أهراس، العدد (4)، 2020، ص: 60

² زريني فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد (13)، 2015، ص: 97

³ زرزار العياشي، غياد كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 60

⁴ محمود حسن الحجازي، رامز سامي طنبور، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس، المجلد الثالث، العدد (9)، 2018، ص 137

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

إن الإبداع والإبتكار هما مدخلان مهمان من مداخل التميز المنظمي، بل يمكن أن يكون أفضلها وأهمها، حيث أن التميز التنظيمي يتطلب وجود طرق وأساليب مستحدثة وجديدة ومختلفة وفريدة من نوعها لأنه لا يمكن الوصول إليه وتحقيقه بإعتماد على أنماط وأساليب تقليدية، هاته الأساليب جديدة تتمثل في استغلال واستثمار مختلف الإبداعات المحققة من قبل العاملين للوصول إلى تميز التنظيمي للمنظمات وبهذا يصبح من الأدوات الضرورية لتحقيق هذا الهدف، إن مصدر قوة المنظمات يتوقف على مستوى الإبداع والإبتكار، حيث أن الإبداع النابع من قلب المنظمة هو وليد الأفراد العاملين بها الذين يقومون ببذل طاقاتهم وجهودهم ومهارتهم من أجل تطوير نشاطاتهم وأعمالهم للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي، وأن جل المنظمات هي في إستباق من أجل الوصول إلى تميز في أعمالها، فكل المنظمات بأشكالها ونشاطاتها المتنوعة تبحث عن مصادر قوة متعددة من أجل تحقيق الريادة والتميز اللذان يعتبران من بين أهم أهدافها، ويكون ذلك اعتمادا على الإبداع لأنه من مداخل التميز، وأصبح الإبداع له دورا هاما في العديد من المنظمات ويدعمها لتملك القوة.¹

ومن هذ نستنتج أن الإبداع هو ميزة وسمة من السمات التي لابد للمنظمة تبنيها للوصول إلى تحقيق التميز التنظيمي أي أنه من مرتكزاتها الأساسية للصعود والبلوغ إلى القمة.

ثالثا: العلاقة بين الازيو والتميز التنظيمي

الجدول (2-2) : أهم الاختلافات والاتفاقات بين مفهوم الازيو ومفهوم التميز

مفاهيم الازيو	مفاهيم التميز
• مفهوم الإيزو يركز على العميل.	• مفهوم التميز يركز على العميل.
• القيادة.	• القيادة والهدف ثابت ومحدد.
• إنضمام الأفراد ومشاركتهم.	• تنمية وتدريب الأفراد من أجل مشاركتهم.
• تحديد منهج لمختلف العمليات الداخلية.	• القيام بمختلف نشاطات الإدارة اعتمادا على العمليات و مجموع حقائق فعلية.
• تحديد منهج نظامي خاص بالإدارة.	• ترقية وتحديث أنظمة الإدارة وذلك بإعتماد على العمليات.

¹ علي زوري نبيل، ساطوح مهدية ، الحوكمة الإلكترونية والتميز التنظيمي المستدام، ملتقى دولي الأول ، الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية : الواقع والتحديات ، جامعة الشاذلي بن جديد ، 2021 ، ص 315

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

• القيام بالتحسينات الدائمة ،	• جعل المنظمة متعلمة ومبدعة والتركيز على عملية التحسين الدائم.
• إقامة العلاقات مع الموردين وتشارك المنافع.	• تطوير وترقية مختلف الشركات.
• لم يهتم بالمسؤولية الاجتماعية.	• الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.
• السعي لكسب رضا العميل.	• التركيز على النتائج لكل أصحاب المصلحة.

المصدر: بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في الفلسفة، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص: 25

ومنه نرى أن الفرق بين التميز التنظيمي والإيزو يكمن في أن التميز التنظيمي هو عبارة عن نماذج من أجل التفوق والإبتكار وهو يبنى فوق الإيزو للوصول للمستويات العليا، بينما الإيزو هو الإستجابة لمجموع المواصفات والتقليل من الأخطاء للوصول للإستقرار التشغيلي.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التميز التنظيمي

يعتبر التميز التنظيمي من المداخل الحديثة في الإدارة لذا لابد على منظمات الأعمال السعي إلى تحقيقه واحتلال مكانة مميزة الأمر الذي يدفع من خلاله المنظمة إلى تحقيق أهدافها، وذلك لما يترتب عليه من مزايا وأهمية؛

أولاً: أهمية التميز التنظيمي:

يعتبر التميز التنظيمي من بين أهم العوامل التي تساهم في تعزيز التنافسية وجعل المنظمة منظمة مبتكرة ومتطورة لها القدرة على تحقيق رسالتها ومواجهة التغيرات المتسارعة والمنافسة الشرسة في محيطها، فالتميز التنظيمي عبارة عن سلاح لتصدي لتحديات المختلفة الموجودة في السوق، ويكون هذا من خلال قدرتها المتزايدة لسد متطلبات الأنبة والمستقبلية لجميع الزبائن، لهذا يعتبر من المعايير التي تحقق نجاح وتفوق المنظمة عن باقي المنظمات ويكون بتكوين نماذج متميزة لا يمكن للمنافسين من القدرة على تقليدها، إضافة إلى كسب رضا الزبائن الداخليين والخارجيين وتنمية إحساسهم بالولاء والانتماء إل هاته المنظمة؛¹

¹صياحي الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 98-99

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

ويعتبر التميز التنظيمي كذلك كمدخل فكري وثقافي من أجل تحقيق جودة وتميز في أداء المنظمات من خلال جميع مراحلها وتقديم سلع وخدمات تتسم بالجودة، ويمكن إظهار أهميتها من خلال النقاط الآتية:¹

- ✓ تحتاج المنظمة إلى وسائل وطرق وأساليب متنوعة من أجل التنبأ بمختلف العقبات والصعوبات التي قد تواجهها عند حدوثها؛
- ✓ تحتاج المنظمة إلى تطوير وتدريب أعضائها بشكل دائم ومستمر (من مدراء، عاملين) لكي يساهموا في جعل المنظمة أكثر تفوقاً وتميزاً مقارنة مع المنظمات الأخرى المنافسة لها، ويكون هذا بخضوعهم للمجموعة من البرامج التدريبية المتنوعة حسب مستوياتهم ومهاراتهم وقدراتهم؛
- ✓ العمل على تخصيص كل الجهود من أجل تحقيق عنصر الكفاءة والفعالية وتحقيق الأهداف وترقية أساليب العمل في كل النواحي وعلى صعيد الكلي الأمر الذي يعود بالإيجاب على النمو الاقتصادي وذلك من أجل نجاح المنظمات واستمراريتها على المدى البعيد؛
- ✓ القدرة على إستعمال الموارد بشكل ملائم مع متطلبات المستفيدين وإدارة العمليات وذلك لتحقيق نتائج جيدة وإيجابية، وإستقطاب العملاء بناء على تميز المنظمة في إدارة مختلف عملياتها وتميزها في الأداء؛
- ✓ تحقيق رضا العاملين وإكتساب ولائهم، الأمر الذي يجعلهم يبذلون المزيد من الطاقات والجهود لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الأحسن لها؛
- ✓ تحقيق درجات عالية من الأداء وصولاً إلى تحقيق الأداء المتميز ويكون هذا بفضل تواجد قيادة ومجموعة العاملين يتمتعون بالكفاءة؛

وبالتالي يمكن إستخلاص أن أهمية التميز التنظيمي تتمثل في الوصول إلى الإبداع والإبتكار وزيادة الأداء ولتحقيق هذا يجب تطوير القدرات والمهارات كل العاملين والقيام بتحفيزهم ليتولد لديهم إحساس أن المنظمة مكانا خاصا بهم، ويساهم التميز التنظيمي في تصميم بيئة ملائمة من أجل العمل على تطوير وتحسين خدمات ومنتجات المنظمة مما يؤدي إلى رفع الحصة السوقية، ويساعد كذلك على اكتشاف نقاط القوة واستثمارها بالإضافة إلى تراكم المعارف والخبرات وتطوير القدرات العقلية والفكرية التي حققتها عمليات الإبداع والإبتكار.

¹ بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان -، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، المجلد 4 ، العدد (1) ، 2019، ص : 130

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

ثانياً: أهداف التميز التنظيمي: يقوم التميز التنظيمي بتحقيق جملة من الأهداف داخل المنظمة نحددها في النقاط الآتية:¹

- ✓ القيام بربط استراتيجيات الخاصة بالمنظمة مع كل مستويات والدرجات الإدارية وذلك من أجل الوصول إلى حصائل إيجابية ملموسة اعتماداً على المبادرات المتفردة من أجل العمل على ترقية المنظمات وتحقيقها الميزة التنافسية؛
- ✓ تشجيع المنظمات لتبني عمليات التغيير والتوجه بالمنظمات إلى وضع أفضل يتسم بالتفرد والإبداع والتميز والإبتكار يفوق وضعها الحالي؛
- ✓ القيام بتحقيق الأهداف واعداد الخطط اللازمة للمنظمة وذلك بأقل جهد وأقل تكلفة؛
- ✓ دراسة ومعالجة طرق تنفيذ أساليب فرص التطوير ويكون ذلك على صعيد كلا من المنظمة والأفراد بواسطة برامج التميز؛
- ✓ بث أحسن الممارسات ونشرها ونشر روح المسؤولية في احتياجات الشراكة نحو المجتمع ومنح الخدمات المجتمعية؛
- ✓ تشجيع الإتصال والتواصل الفعال في جميع الإتجاهات وكل المستويات للوصول إلى التوازن التنظيمي وتحسين في الأداء؛
- ✓ تطوير أساليب اللازمة لحل مختلف المشاكل الخاصة بالمنظمة كأبرز مثال: التعامل مع الصعوبات التي قد تواجه المنظمة سواء كانت صعوبات داخلية أو خارجية والقيام بحل المشكلات الفنية؛
- ✓ تأسيس بيئة ملائمة من أجل الإبتكار والإبداع العاملين، والقيام بتطوير الحياة الاجتماعية والعملية التي تقوم بدورها بتنشيط دور المنظمة في زيادة الأداء الأفراد العاملين.

¹ نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، مذكرة الماجستير في إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص:38

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

الجدول (2-3): أهداف ومراحل تحقيق التميز

المرحلة	الهدف الخاص بكل مرحلة
مرحلة بناء ثقافة التميز	تقديم قاعدة وأساس وثقافة المنظمة من أجل تحقيق النجاح على المدى البعيد؛
مرحلة القيادة	انتقاء القيادة الإدارية، تحليل مختلف التوجهات والقيم ونجاح في عملية التخطيط والأداء المتوقع والإعتماد على تكوين نظام لإرتقاء بالقيادة في الأجل البعيد (المستقبل)؛
مرحلة التخطيط الاستراتيجي	قيام المنظمة بترقية وتطوير كل خططها الإجرائية والاستراتيجية؛
مرحلة التوجه بالعمل	تقوم المنظمة بتحديد كل إحتياجات وتوقعات العملاء، وقيامها بإقامة العلاقات مع العملاء، ، وتحديد لها الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى المحافظة على العملاء وكسب رضاهم؛
مرحلة إدارة الموارد	الكفاءة والفاعلية في تنظيم موارد المنظمة؛
مرحلة إدارة الموارد البشرية	تقديم تحفيزات للعاملين وتمكينهم من أجل الإستفادة من قدراتهم وطاقاتهم، وتكوين محيط الإيجابي ويعزز الإتصال مع العاملين لتحقيق أداء متميز؛
مرحلة العمليات	من أجل إدارة العمليات يجب تحديد العناصر الرئيسية ، التي تحتوي على تكنولوجيا الأعمال الأساسية مع الإعتماد على عنصر البساطة؛
مرحلة نتائج الأعمال	الوقوف على نتائج الأربعة الأساسية للأداء : نتائج الخاصة بالأداء المالي، ونتائج خاصة بالعملاء ونتائج خاصة بالعاملين، ونتائج التي يتم جنيها من عملية التأثير على المجتمع.
مرحلة التحسين المستمر	تحديد الحدود الدنيا لأداء المنظمة ومدى تحسينات المتطلبة في جميع الجوانب الرئيسة للأعمال.

المصدر: إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض)، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الشمس،

العدد 20، 2019، ص: 434

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

نرى أن التميز يمر تسعة مراحل وتتميز كل مرحلة بهدف معين يجب الالتزام بتحقيقه ، بداية من مرحلة بناء ثقافة المنظمة التي يتم فيها تحديد الثقافة المنظمة إلى غاية مرحلة التحسين المستمر التي يتم فيها معرفة الأداء الذي توصلت له المنظمة ومايجب القيام به لمعالجة الانحرافات اللازمة .

المبحث الثاني: أساسيات حول التميز التنظيمي

من أجل تطبيق وتحقيق التميز التنظيمي يجب أولاً التعرف على الأسباب التي تدعو إلى ذلك بغض النظر على أنها أسباب داخلية أو خارجية، عامة أو خاصة، والتعرف على أهم المبادئ التي يجب التمسك بها وتطبيقها من أجل دفع المنظمة وجعلها منظمة متميزة قادرة على تحقيق التميز، والتعرف على أهم المرتكزات التي يجب التركيز عليها ومحاولة الاعتماد عليها من قبل المنظمة حتى يتسنى تحقيق التفوق والنجاح، في المقابل التعرف على أهم المعوقات التي يمكن لها عرقلة وتدهور عمل المنظمة والوصول بها إلى الانحلال والسقوط والتدهور، كما يجب التعرف على أهم الأبعاد التي من خلالها ترقى المنظمة إلى أعلى المستويات واحتلالها مكانة تمكنها من أخذ حصة الأسد في سوق يسوده التغيير وعدم الثبات، وكما نعلم أن كل منظمة لها مميزات تختلف عن باقي المنظمات فهناك من تتميز بمواردها البشرية المتمكنة، وهناك من تتميز بخططها و تطلعاتها المستقبلية.....ومع بروز هذا الموضوع إلى يومنا هذا اختلفت وتجددت وجهات نظر الباحثين حول أبعاد التميز التنظيمي فكل باحث تناولها من المنظور والزاوية التي يراها، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى أهم أساسيات التميز التنظيمي .

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

المطلب الأول: مبادئ وأسباب التوجه إلى التميز التنظيمي

أولاً: مبادئ التميز التنظيمي:

يقوم التميز التنظيمي على عدد من المبادئ التي يجب على المنظمات الحديثة تبنيها من أجل تحقيقه والوصول إليه فقد صنفها Wioletta Wereda & Jacek Wozniak إلى:

الجدول (2-4): مبادئ نموذج التميز التنظيمي

معيّار	التوضيح
معيّار توجيه النتائج وتحقيق المهمة	التميز هو عملية التي يتم من خلالها تحقيق النتائج التي تحقق احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة، ويتم تعيين وتوظيف العاملين من أجل تحقيق الإمكانيات ومعرفة متطلبات أصحاب المصلحة بالمنظمة؛
معيّار التركيز على العملاء	التميز هو عملية يتم من خلالها توليد قيمة مستدامة وخدمة مميزة للعملاء (قبل عملية الشراء وأثناء عملية الشراء إلى غاية ما بعد عملية الشراء)؛
معيّار القيادة وثبات الغرض	التميز هو القيادة الحكيمة والرشيّدة والملمهة التي ترتبط بثبات الهدف (ينبغي أن تكون هدفاً مميزاً لك عامل)، يتم تطبيق وتعزيز النقد الذاتي الإيجابي؛
معيّار الإدارة بناءاً على العمليات والحقائق	إدارة التميز يتم من خلال الاعتماد على مجموعة من الحقائق والأنظمة والعمليات المتسلسلة والمتراصة، حيث أن المعيار الأساسي في المنظمة هو القيام بالأشياء الصحيحة؛
معيّار تنمية الأفراد والعمل على إشراكهم	التميز هو عملية تطوير العاملين من أجل زيادة مساهمتهم، يوجد إهتمام بتدريب العاملين إضافة إلى احتياجات ومتطلبات العاملين وأهميتهم في المنظمة وترقيتهم من قبل إدارة المنظمة؛

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

التميز هو إدخال عملية التعلم من أجل تحقيق فرص للإبتكار والتطوير، "ترتقي" المنظمة بسلاسة وسهولة إلى مستويات متقدمة من التكنولوجيا والذكاء لتحقيق النجاح والتميز في السوق؛	معيار التعلم الدائم والابتكار وتحسين وتطوير الذكاء
التميز هو تحسين وترقية والمحافظة على المنظمات التي تضيف قيمة، تكوين المنظمة لإستراتيجيات وخطط مبتكرة من أجل التعاون لتحقيق الدخل واستمرار التطوير؛	معيار تطوير وترقية الشراكة
يتجاوز التميز أقل حد من المتطلبات التنظيمية بالمنظمة، تقوم المنظمة بالتركيز على العاملين والنظام البيئي الخاص بالإنتاج والموارد المختلفة؛	معيار مسؤولية المنظمة الاجتماعية للشركات
أساليب الإتصال التي يقوم التميز بإستخدامها من أجل تعزيز العمليات سواء داخل أو خارج المنظمة مع أطراف ذوي المصلحة ؛	معيار عملية الاتصال المتقدمة
يقوم التميز بدمج نقاط النجاح الأساسية لإدارة الجودة الشاملة وذلك يكون من خلال مراقبة وتتبع وضمان الجودة، ونظام معلومات الخاص بالجودة وثقافة المنظمة التي تحقق الجودة، وغايات الجودة واستراتيجياتها وغيرها.....	التحسين المستمر والدائم للجودة

Source: Wioletta Wereda & Jacek Wozniak, The way to organizational excellence of innovative enterprises through communication with stakeholders, 2018, P: 906

حيث لخصت لبوخ فاطنة مبادئ التميز في الشكل التالي:¹

¹ لبوخ فاطنة، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص: 36

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

الشكل (2-2): مبادئ التميز التنظيمي



المصدر: لبوخ فاطنة، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص:

36

نرى أن التميز التنظيمي يقوم بناء على مجموعة من المبادئ من تركيز على العميل الذي يعتبر الأساس بالإضافة القيادة بالرؤية حيث أن القادة هم من يصنعون هذا التميز، الإدارة بالعمليات ويكون ذلك من خلال اعتبار الأنشطة أنها عمليات مترابطة، وكذلك مبدأ الابتكار والإبداع ويكون ذلك من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية، وبناء شركات فالتميز لا يبني بشكل متفرد بل بشكل جماعي، وصولاً إلى مبدأ استدامة النتائج فالتميز هو عبارة عن انجاز مستمر ودائم وليس مؤقتاً.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

ثانياً: أسباب التوجه إلى تحقيق التميز التنظيمي:

تتوجه المنظمات عموماً إلى تحقيق التميز التنظيمي لأسباب التالية:¹

- ✓ انتشار ظهور وتوسع التكتلات الاقتصادية (الدولية / الإقليمية) يحتاج إقتناص الفرص من المحيط الخارجي وتعزيز القوة الداخلية والتخطيط الجيد والفعال للمنظمات من أجل تحقيق البقاء والنمو والاستمرارية في ظل المنافسة المنظمة الدولية التي تتصف بالعديد من التحديات؛
- ✓ التطور المعرفي والتكنولوجي المتسارع الذي كان سبب في تخطي الحواجز والصعوبات (الجغرافية/السياسية/الثقافية) وسهولة نقل ومشاركة المعلومات والتواصل بين الشعوب الأمر الذي أكد على أهمية زيادة القدرة التنافسية الدولية، هاته الأخيرة التي تعتبر التميز التنظيمي للمنظمات مطلب من أجل تحقيقها؛
- ✓ الوصول للتميز التنظيمي يشترط على المنظمات العمل وفقاً لمنهج الجودة الشاملة الذي هو مطلب من متطلبات المنظمات المتميزة والناجحة؛
- ✓ التغيير في نوعية وتركيب العاملين (المورد البشري) في جميع المنظمات حيث صاروا يمتلكون قدرات ذهنية وعقلية وقدرات من أجل الإبداع والإبتكار و أن مشاركتهم في العمل لها تأثير وأهمية فيما تحققه وتصل إليه المنظمات.

بالإضافة أنه ظهرت ضرورة لمدخل التميز التنظيمي لتزايد مشكلات الخاصة بالأنظمة الإدارية التي تتمثل في:²

- ✓ فقدان الروح المعنوية لبعض العاملين؛
- ✓ ظهور الإستقلالات، والشكاوى بمختلف أنواعها، وكثرة الغيابات، وهجرة الأدمغة البشرية، والتعرض لمختلف الإجراءات التأديبية المجحفة؛
- ✓ عدم الإستثمار في الكفاءات وبالتالي جعل الكفاءات تعمل بشكل محدود ولا تظهر مهاراتها وقدراتها التي تملكها وتحوزها؛
- ✓ ظهور النزاعات والصراعات الداخلية والخارجية بين مختلف القوى الاجتماعية؛

¹ أحنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، المجلد 25، العدد 3، 2017، ص ص: 362-363

² منى شعبان عثمان، التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد 77، 2020، ص: 2763

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- ✓ إنخفاض في شبكات الاتصالات على جميع المستويات الإدارية الأمر الذي يدفع إلى تأخر مختلف العمليات الإدارية عكس الدول المتقدمة؛
- ✓ ظهور القيادة الإدارية المتسلطة وطرق الرقابة الغير منظمة؛
- ✓ التغيير المتسارع على مستوى بيئة الأعمال والذي يظهر بناءً على قوى خارجية لها تأثير على جميع الأنشطة والقرارات الخاصة بالمنظمة وتتأثر من خلالها؛
- ✓ الغزو الثقافي الحاصل في مختلف البلدان العالم والذي ينشأ عنه منافسة مفتوحة بدون حدود؛

المطلب الثاني: أبعاد التميز التنظيمي

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ارتأينا إلى وجود مجموعة من الأبعاد التي تم تداولها ودراساتها حسب وجهة نظر كل باحث فقمنا بجمع مجموعة من الدراسات الأجنبية والعربية الحديثة من أجل الخروج والاعتماد على الأبعاد الأكثر تداولاً والاعتماد عليها في دراستنا.

الجدول (2-5): تحليل أبعاد التميز التنظيمي وفق لبعض الدراسات

الأيام	القيادي	الموارد البشرية	الثقافي	الهيكل التنظيمي	الاستراتيجية	العمليات	الخدمات	الأعمال	العملاء	المعرفي
علي حسون فندي الطائي & سنان فاضل حمد القيسي (2016)	*	*	*		*					
أبو بكر بوسالم (2017)	*	*	*	*	*					
Samy S.Abu-Naser & Mazen J. Al shobaki (2017)	*						*			*
عبد الناصر علك حافظ & آخرون (2019)	*	*			*	*				
Saeed Nasser S M Al-Eida (2020)		*	*	*						

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

					*		*	*		Sultan Saif ali al-darmaki & Khairunneezam Mohd Noor (2021)
*					*	*	*	*	*	زقار ليلي، بلقرع فاطنة (2022)
							*	*	*	Alaa Taleb Al-heet (2022)
		*		*					*	Mohammed Mustafa ahmed & (2022)All
					*	*		*	*	Zainab Abu Ali Khalaf & Suhair Adel (2022)Hamed
	*		*				*		*	Ramzi M Altarawneh (2023)
01	01	01	02	02	06	04	07	08	08	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على الدراسات السابقة

بعد ما قمنا بتحليل الدراسات السابقة وتحليل أهم الأبعاد التي جاءت فيها نستخلص من معطيات الجدول أن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد أبعاد التميز التنظيمي، سوف نتبنى دراستنا الأبعاد الأكثر شيوعاً واستخداماً من قبل الباحثين (تميز الموارد البشرية، تميز القيادة، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) وسنوضح هاته الأبعاد كالتالي:

✓ **بعد تميز الموارد البشرية (المروسين):** يحدد هذا البعد مختلف القدرات والطاقات الإبداعية التي يتميز بها العاملين في هاته المنظمة، ويشير أيضاً إلى الإقدام والحماس في أداء الأعمال والمهام من قبل العاملين المتميزين الأمر الذي يزيد من قدرة المنظمة على الوصول إلى أهدافها المرسومة¹ ويعتبر المورد البشري مفتاح أساسي لتحقيق التميز التنظيمي، ونقصد هنا بالمورد البشري كل شخص ينضم ويمارس مجموعة من الأنشطة داخل المنظمة فهو مورد يضم مجموعة من الخصائص والقدرات والكفاءات والمهارات

¹ عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الشقراء-المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، المجلد 6، العدد 1، 2021، ص: 271

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

وهو أساس الذي تحقق به المنظمات الثروات، وبالتالي فهو أعلى أصل ومورد تستخدمه المنظمة ويشترط على المنظمة استثماره وإستغلاله وإستغلالاً أمثلاً، ويمثل كذلك تميز الموارد البشرية مستوى إتصاف الأعضاء بقدرات فكرية فريدة في أداء الأعمال الأمر الذي يدعم المنظمات في تجاوز الصعوبات التي قد تعترضها دون عناء وتعزيز مشاركة الآخرين التي تدفع لتحقيق كل الأهداف؛¹

فالمنظمة تستمد قوتها من أشخاص العاملين من خلال تحقيقهم تميز في الأداء الذي يحقق تميز تنظيمي وفي الأخير جعل القرار الخاص لكل منهم يقل عن المجموع الكلي للأثر لجميع القرارات أفراد العاملين كل يوم، ونقصد بتميز المرؤوسين مستوى الحماس والتميز التي يتسم بها أفراد المنظمة للقيام بالأعمال والمهام المنسوبة إليهم حيث يركز هذا البعد في تحديد وتنمية مهارات ومعارف الأفراد العاملين وتوجيه وتخطيط لتلك الأعمال والأنشطة التي تساند الإستراتيجية ومن خلال ماسبق يعتبر الإستعمال الذكي للمورد البشري أهم المحددات التي تساهم في نجاح ونفوق المنظمة؛²

✓ **بعد تميز القيادة:** هو عبارة عن مختلف الممارسات المتفردة والتميزة التي تقوم المنظمة بإنتهاجها من أجل الوصول إلى نتائج المخطط لها، الأمر الذي يعزز من إستجابة المنظمة بشكل بارع للمختلف التغيرات المستمرة والسريعة التي تحدث على مستوى بيئة العمل ويجب أن تحقق المنظمة فاعلية تمكنها من تلبية إحتياجات أصحاب المصلحة وبشكل مستدام؛³

يوجد تأثيراً مباشراً للقيادة العليا على التميز وذلك من خلال تطوير وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم نحو الإبداع والإبتكار والتميز من خلال تفردهم بالقدرات القيادية وعلاقات العمل الفعالة والتفكير المبدع للتغلب على التقليد والروتينية وتحفيز العاملين من أجل تقديم أفكار جديدة ومتميزة، وإستراتيجية النقاش والباب المفتوح إعتدتها القيادة العليا من أجل إقتراح وخلق حلول مبتكرة لمختلف مشكلاتها، وهناك العديد من المهام التي يقوم القادة بإنجازها لتحقيق التميز داخل المنظمة، والإعتماد على نظام اللامركزي في المنظمة يمنع العقبات والحوجز البيروقراطية وبالتالي تنتقل الأفكار الإبداعية ومختلف المعلومات بكل سلاسة وسهولة بين الأفراد العاملين،

¹ هشام عبد حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، نكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية لأراء عينة المديرين في جامعة كركوك-مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 15، العدد 48، 2019، ص: 473

² محمد حيدر علي وآخرون، الفراسة الاستراتيجية مدخلا لتعزيز التميز المنظمي-دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى-مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة التقنية الشامية في العراق، المجلد 4، العدد 2، 2023، ص: 425

³ يونس علي الكتاب وآخرون، دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في قطاع الصناعات الكهربائية في العراق-، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بلاد الرافدين، المجلد 4، العدد 1، 2022، ص:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

حيث أن القيادة الإبداعية لها تأثير على القدرة الإبداعية، فالقائد الذي يمتلك القدرة على ملاحظة العديد من المشكلات في موقف واحد هو قائد متميز له دراية بنواحي الضعف والقصور ويتحسس لكل المشكلات؛¹

✓ **بعد تميز ثقافة المنظمة:** تشير ثقافة المنظمة إلى مجموع الأعراف والمعتقدات التي تعتمدها المنظمة من أجل إدارة وتسيير سلوك العاملين داخلها، وعند القول تميز الثقافة التنظيمية نقصد بها تميز هاته الأعراف والقيم والتقاليد الأمر الذي يجعل المنظمة تحقق التميز؛²

تعتبر هاته الأعراف أشياء محسوسة مرئية غير مدونة ويتشارك أعضاء المنظمة في بنائها ويقوم الأفراد الذين تم إلحاقهم حديثاً إلى المنظمة بالتعرف على هاته القيم وتعلمها؛³

فالعناصر الأساسية التي تركز وتعتمد عليها ثقافة المنظمة المتميزة هي الرؤية التي يتشارك فيها كلا من القادة والمؤوسين لقيم التميز التي يقومون بها للممارسة الأعمال المتميزة التي تخصهم وتخص المنظمة فهي وسيلة محركة تتسم بالقوة وتوحيد مختلف القدرات والطاقات من أجل تحقيق الأهداف؛⁴

حيث أن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على أداء وإنجاز المهام وعلى المؤوسين في العمل، الأمر الذي يتوقف عليه تقدم وتميز كبير للمنظمة ككل، حيث تواجه المنظمات التي لها ثقافة ضعيفة أو سلبية الفشل في المستقبل البعيد مهما كان العمل الذي تقوم به ونوعيته وجاذبيته، والعكس صحيح فإن المنظمات التي تحوز ثقافة متميزة تحقق سهولة الاتصالات وتحقيق التعاون بين العاملين وتسهيل عملية إتخاذ مختلف القرارات لإمتلاكها لقيم ومبادئ مشتركة بين أفرادها الأمر الذي يمكن المؤوسين من إنتهاج مقاييس لتحقيق التميز التنظيمي وبلوغ أهداف المنظمة.⁵

¹ حوراء مؤيد عباس، صفاء جواد عبد المحسن، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الدينية-، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة مستنصرية، العدد 135، 2022، ص: 95

² خداج ربيع، شوقي قبطان، تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية)، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة الأغواط، المجلد 6، العدد 1، 2023، ص: 217

³ تواتية الطاهر، أثار استخدام أنظمة ذكاء الأعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمتغير الادباع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال المديرية العامة)، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، المجلد 6، العدد 1، 2022، ص: 114

⁴ حنان دريد وآخرون، الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي (في مؤسسة الاسمنت تبسة دراسة عينة من الموظفين)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 2، 2022، ص: 929

⁵ عمران الزين، براهيمية عمار، أثار إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس Star light تبسة)، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 18 العدد 1، 2018، ص: 32

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

✓ **بعد تميز الاستراتيجية:** تعني أن تكون المنظمة متميزة في المراحل التي تخوذها من أجل تحقيق رسالتها ورؤيتها وإنسجامها كخطة متكاملة وواحدة وشاملة تقوم بربط قدرة المنظمة الإستراتيجية بمزاياها لتصدي لمختلف صعوبات وتحديات التي تواجه البيئة؛¹

ويمكن أيضا تعريفها على أنها توجه المنظمات الحديثة إلى تحقيق أداء متميز وذلك من خلالها سعيها وفق إستراتيجية واضحة وفق قناعة بأنها نهج وإطار صحيح وسليم لزيادة استثمار والإستفادة من قدراتها ومختلف مواردها الحالية والممكنة بشكل يلبي رغبات العملاء في وقت أصبح فيه التوجه الإستراتيجي وسيلة مهنية اللازمة لإستمرارية وإستقرار المنظمة ووصولها لأداء متميز في الأجل الطويل والقصير المدى؛²

حيث تقوم جميع المنظمات إلى السعي للنمو والبقاء والإستمرارية مهما كان هدفها وحجمها وعملها، وهذه الأهداف تتحقق تماشيا مع توفر إستراتيجية متميزة بإعتبارها الأداة الوحيدة من أجل تحقيق ذلك، حيث تتفوق المنظمات الناجحة بإعتمادها على إستراتيجية كفؤة عكس المنظمات الفاشلة؛³

✓ **بعد تميز الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي ليس هدف مهم تسعى المنظمة إليه بل يعتبر من بين أهم الوسائل التي يتم إستخدامها في الإدارة للوصول لغايات إستراتيجية المبنية على رؤية كاملة لمختلف التفاعلات الحاصلة في البيئة، فهو يعتبر أداة فعالة ومهمة في كل منظمة من أجل تحقيق إنتقال الأوامر بشكل منظم وجيد ولتصميمه يشترط الإعتماد على معايير علمية تنظر لحجم المنظمة ونوع نشاط الذي تمارسه وغيرها من الخصوصيات الخاصة بالمنظمة؛⁴

حيث يحدد الهيكل التنظيمي كل الوظائف الأساسية ومختلف الوحدات التي تضمها الإدارة ويربط جميع الوحدات مع بعضها البعض من خلال العلاقات والاتصالات وتوضيح السلطات والمسؤوليات التي تقوم بجمع أجزاء المنظمة مع نطاق الإشراف، فهو عبارة عن صورة أو مخطط أو شكل يبين هيكل المنظمة، وهذا يفسر أن الهيكل التنظيمي يحدد المنهج الرسمي الذي يحكم القواعد والعلاقات ذات السلطة وجميع المهام التي تسير طرق تعاون المرؤوسين وكيفية إستعمالهم للموارد للوصول إلى الأهداف التنظيمية، فالهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة

¹ موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، جامعة الأردنية، المجلد 4، العدد 3، 2008، ص: 261

² عمران الزين، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعربريج، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2019-2020، ص: 149-150

³ علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 14، العدد 4، 2017، ص: 309

⁴ فهد الدهيمي، أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في البنوك القطرية)، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير رماح الأردن، العدد 59، 2021، ص: 36

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

والديناميكية يسهل التفاعل بين المرؤوسين وذلك من خلال توفيره مستوى من الإستقلالية لهم على عكس الهيكل الغير المرن الذي يجعل إستقلاليتهم محدودة؛¹

المطلب الثالث: متطلبات ومعوقات تحقيق التميز التنظيمي

سنحدد في هذا المطلب أهم المتطلبات التي يجب توفرها من أجل تحقيق التميز وكذلك المعوقات التي قد تعطل المنظمات في وصولها وتحقيقها التفوق والتميز.

أولاً: متطلبات تحقيق التميز التنظيمي

وهي تمثل الإمكانيات والمستلزمات الضرورية التي يجب تواجدها في المنظمة من أجل تحقيق جودة الأداء ومنه تحقيق التميز وتتمثل هذه المتطلبات في:²

✓ **المتطلبات التنظيمية:** وتشمل كل المستلزمات والقدرات الخاصة بتنظيم وتنفيذ التميز المنظمي، وتضم: توصيف العمل، الهيكل، الإستراتيجية؛

✓ **المتطلبات البشرية:** وهي تشمل جميع العناصر البشرية التي يجب توفرها من أجل الوصول للتميز وتضم: (جميع الإداريين، القيادات)؛

✓ **المتطلبات المادية والتقنية:** ونقصد بها توفر أدوات وأساليب من أجل أن تكون المهام واضحة ومحددة، ووجود بيئة محفزة وجذابة للتميز، وأساليب حديثة من أجل تقييم مدى جودة الخدمات والحد من الشكاوي وتقليل الوقت والجهد والتكلفة في إنجاز المهام.

أما (بوشنافه رضا & بضياف صالح) فقد حددان متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في العناصر التالية:³

✓ **ضرورة اقناع الإدارة العليا للمنظمة:** على الإدارة العليا محاولة إقناع المنظمة أن حصولها على ميزة التميز ضرورة لازمة ومهمة حيث أن لهاته الميزة دورا في تحقيق أهداف المنظمة والقدرة على المنافسة مع باقي المنظمات، وأن هذا الإقناع مهم من أجل توفير مناخ تنظيمي لنمو وتطور هذا المفهوم المتفرد

¹ أبوبكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية)، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، المجلد 3، العدد 1، 2017، ص: 25

² نوال احمد الزهراني، سهير محمد حوالة، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوروبي EFQM، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (13)، 2022، ص: 104

³ بوشنافه رضا، بضياف صالح، متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية المعاصرة، جامعة ابن خلدون، المجلد (3)، العدد (1)، 2020، ص: 124

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

وتشجيعه، وجعل هذا الإقناع جزءاً أساسياً من سياسات وإستراتيجيات التي تقوم عليها المنظمة، وعدم وجود هذا المفهوم في المنظمة يدفع إلى ظهور انعكاسات سلبية على التميز في الأداء، ولا يتوقف الأمر هنا (عدم تشجيعه وإتاحة المناخ المناسب) فقط بل قد يمتد إلى معاقبة كل إداري يفكر فيه وهذا من خلال مجموعة من المبررات المفتعلة بفعل فاعل يراد بها الباطل لكن ظاهراً حق؛

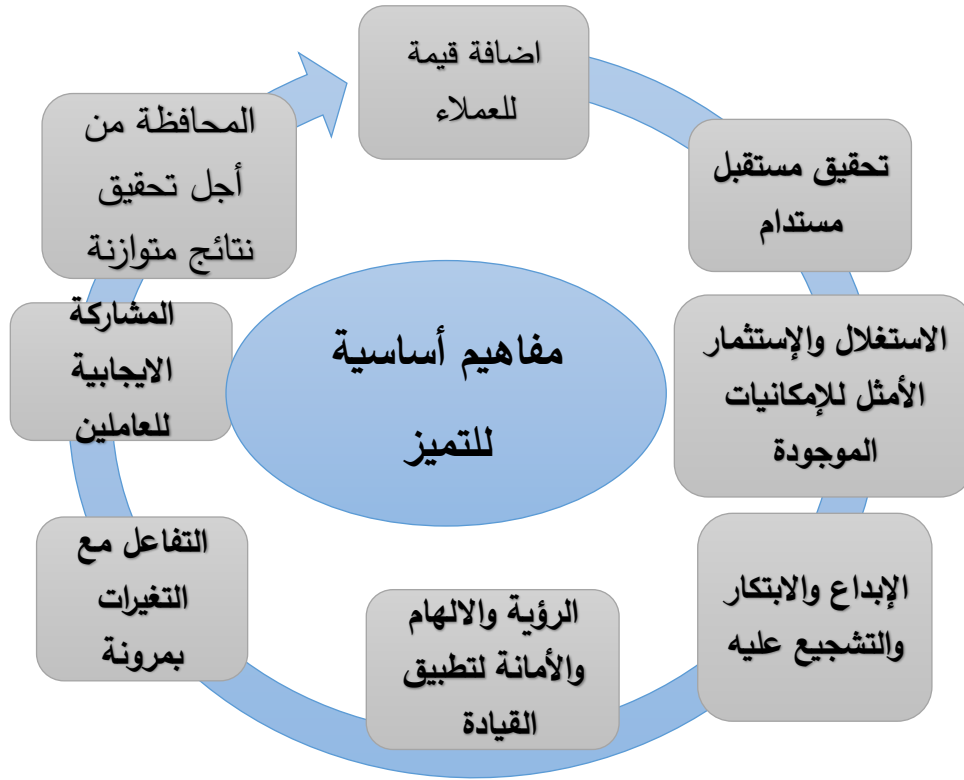
✓ **تهيئة وتوفير البيئة التنظيمية:** البيئة التنظيمية هي مجموعة من الخصائص بيئة العمل الخاصة بالمنظمة، وتستعمل هاته الخصائص في المقارنة والتميز بين منظمة وأخرى وتضم هاته البيئة مجموعة عناصر وعوامل أهمها: القيام بالأعمال وإنجازها ضمن فرق عمل، طرق إتخاذ القرارات، الهيكل الخاص بالمنظمة، الولاء للمنظمة والانتماء إليها، نظام الخاص بالمكافآت والحوافز، فجميع هاته العوامل لها دور من أجل دفع العاملين وتشجيعهم على خلق أفكار جديدة أوجعلها في موضع التطبيق فيعتبر أساساً ضروري في تنفيذ وتشغيل مفهوم التميز واقعياً؛

✓ **استقطاب وجذب الأفراد الذين يمتلكون خصائص ومؤهلات من أجل تحقيق التميز:** يشترط على المنظمة أن تحوز على أفراد يمتلكون كفاءات وقدرات إبداعية عالية من التفكير والفهم ويتصفون بالمبادرة والإبداع، توفير عاملين يمتلكون مؤهلات لإنجاز المهام، والقيام بتدريبهم وتطويرهم على أساليب الأداء اللازمة من أجل القيام بدراسة جيدة للأسواق وتجزئته من أجل خلق طرق جديدة لعرض المنظمة لمنتجاتها؛

✓ **الرقابة على تكاليف ومتطلبات الأنشطة الخالقة للتميز:** من أجل تحقيق وخلق تميز تنظيمي يشترط التحكم في مختلف التكاليف المباشرة والتكاليف الغير مباشرة في مهام وأعمال المنظمة، ولهذا يجب على المنظمة أن تكون على دراية بقيمة التميز ودراساتها بشكل جيد والتحكم فيها، فعلى المنظمة أن تتبع خطة من أجل تحقيق التوافق بين الحجم الكمي لكل التكاليف.

الشكل (2-3): متطلبات تحقيق التميز التنظيمي

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي



المصدر: أحلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي (حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP)، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس، المجلد(09)، العدد (01)، 2021، ص: 151

حيث يقوم التميز التنظيمي على أساسيات معينة بإعتباره منحى استراتيجي منظم ومتسلسل تقوم المنظمة بتبنيه من أجل توجيه كافة قدراتها الموجهة نحو الغايات والأهداف المحددة، مما يعني تحويل ثقافة الجودة والابتكار والإبداع إلى ممارسات روتينية تضمن تميز المنظمة وقدرتها في السوق.

ثانيا: معوقات التي تعرقل عملية التميز التنظيمي

كما تحدثنا سابقا عن أهم المرتكزات التي يؤدي تحقيقها وتوفيرها إلى تحقيق التميز والتفوق التنظيمي وتسهيل المنظمة إلى القمة، لابد كذلك مراعات أهم المعوقات التي تعيق تحقيق التميز وتعيق المنظمة من تحقيق أهدافها وطموحاتها ومحاولة الحد والتخفيف منها لتحقيق الحد الأقصى من غاياتها وأهدافها ويمكن تلخيص هاته المعوقات في:¹

¹ الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 11، 2017، ص: 155

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- ✓ إنتهاج سياسة خاطئة للتوظيف، وعدم إنتقاء العاملين الذين يتمتعون بكفاءات ومهارات عالية، فعادة مايتم تعيين العاملين بأساليب غير صحيحة مثل: إدخال عنصر القرابة والمحابة وغيرها من الأساليب الغير سليمة بدلا من الإعتماد على عنصر الكفاءة في التعيين؛
- ✓ عدم قدرة أنظمة المنظمة وقوانينها من تحديد الأسلوب أو الديناميكية لتحقيق التميز والدفاع عليه، على أساس ديمقراطي تساهم في دعم المشاركة؛
- ✓ عدم اهتمام المنظمة وجعل التميز في الأداء أولوية مهمة لها الأمر الذي يؤثر سلبا على أداء العاملين ويجعلهم يفكرون فقط في كيفية الحصول على وظيفة دائمة وروتينية تسد إحتياجاتهم وطلباتهم الأمر الذي ينقص من فرص التميز في الأداء؛
- ✓ غياب العدالة في توزيع الأجور والرواتب ووجود هيكل غير عادل وعدم محاولة تعديله وتكوينه بناءا على أسس موضوعية الأمر الذي ينتج عنه هجرة الكفاءات إلى منظمات أخرى تقدر جهود هاته الكفاءات؛
- ✓ غياب توفر الاستقرار الإداري لدى القيادات الأمر الذي يترتب عليه غياب ثبات الأهداف اللازمة؛
- ✓ عدم توفر المعلومات اللازمة وعدم الإستفادة من المعلومات المتواجدة بأسلوب يمكن من انتقالها في جميع المستويات الإدارية بشكل أكثر سهولة وسلاسة واستمرارية بين الأقسام والوحدات باختلاف أنواعها؛
- ✓ تقليد المنظمة لأنشطة وأعمال المنظمات الأخرى ، حيث أن عملية التقليد تجعل المنظمة جامدة وثابتة وتابعة في مختلف خططها وقراراتها لجهات أخرى؛
- ✓ عدم تقبل العاملين التغيير والتطوير لأنه قد تتأثر وتتراجع مصالحهم الشخصية مع التوجه نحو الاحسن وهذا يعود لفقدان ثقتهم بأنفسهم عند الانتقال للوضع الجديد أو لأن قدراتهم ومهارتهم ضعيفة.
- ✓ انخفاض وضعف في مستويات المنهج أو طريقة التي يؤدي بها العمل، حيث تنتهج بعض المنظمات نظاما ضعيفا يتميز بالروتينية والتكرار فقط، يخلق عوائق وصعوبات لروح المبادرة والإبداع للعاملين إضافة عن عدم وجود أدوات الضرورية للعمل.¹
- إضافة إلى ما سبق ذكره هناك أسباب غير ظاهرة يمكن لها أن تعيق التميز التنظيمي نلخصها في:²
- ✓ قلة وغياب البرامج التدريبية التي تقوم بدورها بتمكين وتأهيل العاملين في المنظمة؛
- ✓ عدم المشاركة المنظمة مع العاملين في عمليات إتخاذ القرار؛
- ✓ عدم التركيز على العميل الذي يعتبر شيء أساسي في المنظمات المتقدمة؛

¹ زيني فريدة، مرجع سابق ذكره، ص: 96

² بشرى بنت مليح الشمري، الأدهم بن خليفة اللويش، ممارسة إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)،

مجلة بحوث، جامعة عين الشمس، المجلد 2، العدد 8، 2022، ص: 11

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- ✓ عدم وجود الرقابة الداخلية وغياب تام للشفافية داخل المنظمة.
- من خلال ما سبق يمكن تلخيص المعوقات التي يمكن لها من عرقلة تحقيق التميز التنظيمي إلى أربع مجموعات نلخصها في العناصر التالية:¹
- ✓ **معوقات (صعوبات) تنظيمية:** تظهر في البيروقراطية وما يترتب عليها من ثبات وتعقيد وتأثير على كفاءة ومرونة الهيكل الخاص بالمنظمة؛
- ✓ **معوقات (صعوبات) بشرية:** تظهر في القيادة المتسلطة والخوف من الفشل وعدم المجازفة، وغياب مناخ ملائم، وعدم ظهور دافع يدفع العاملين للإبداع والتفرد والتميز، وعدم العمل ضمن فرق العمل ومقاومة التغيير؛
- ✓ **معوقات (صعوبات) مالية:** تتمثل في انخفاض الدعم المطلوب لبناء وتكوين شراكات وعلاقات مع المجتمع المحلي؛
- ✓ **معوقات (صعوبات) تكنولوجية:** تتمثل في شح قاعدة المعلومات الأساسية، وقصور توفر إدارة لنظام المعرفة، وعدم التأقلم مع الأساليب الجديدة، انخفاض إمكانيات الأنظمة الالكترونية، عدم القدرة على استغلال الموارد التقنية الموجودة.

¹ ايناس السيد محمد سليمان، متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 39، العدد 1، 2023، ص: 25-26

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

المبحث الثالث: النماذج العالمية والنموذج الجزائري للتميز التنظيمي

يقصد بالنماذج مجموعة من المعايير هاته المعايير لكل منها نقطة أو درجة تستطيع المنظمات من خلالها الحصول على درجات التي تمنحها لجنة التقييم للفوز بالجوائز التميز، فالمنظمات التي هدفها الوصول إلى التميز عليه تحصيل النقاط المطلوبة في التقييم، وتختلف معايير ونقاط هاته النماذج من نموذج إلى آخر حسب كل نموذج، وقد تعددت النماذج وانتشر ظهورها وامتدادها ولكن يوجد ثلاثة نماذج عالمية ومهمة (النموذج الأوروبي-النموذج الأمريكي-النموذج الياباني) ورغم قيمة الجوائز البسيطة إلا أنها تكسب المنظمة قيمة معنوية واعتبار كبير لمنظمة، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم النماذج العالمية والتكلم عن النموذج الجزائري باعتبار البيئة التي ستجرى فيه الدراسة عبارة عن بيئة جزائرية.

المطلب الأول: النموذج الأوروبي للتميز التنظيمي

كان تأسيس المنظمة الأوروبية الخاصة بإدارة الجودة الشاملة عام 1988م وشارك في تأسيسها 14 منظمة مرموقة وضخمة في أوروبا، حيث تولت هاته المنظمة مسؤولية ومهمة السعي للبحث عن التميز المستمر في الاقتصاد الأوروبي، جاعلة من ذلك كهدف أساسي لتواجدها، وقد مرت هاته المنظمة بعدة تطورات وتوسعات فأصبحت تعمل تحت وصايتها أكثر من 1000 منظمة من دول متنوعة ومختلفة من أوروبا، وقد قدمت هاته المنظمة نموذجا للتميز عام 1991م وهذا كان في إطار تعزيز سعيها إتجاه الهدف المنشود، هذا النموذج تستخدمه المنظمة لأجل القيام بتقييم ذاتي لأداء ومستوياته، وألحق هذا النموذج بالجائزة الأوروبية للجودة لكل المنظمات التي تستطيع أن تثبت أن لها نية في البحث عن التميز وتسعى لذلك بإعتماد على الإجراءات المختلفة التي تحدد اعتمادها نظام التحسين الدائم والمستمر، حيث تقدم هاته الجائزة لأربعة أنواع من المنظمات وهي: المنظمات الكبرى، المنظمات الصغيرة والمتوسطة، شركات قطاع العام، الدائرة ومختلف الوكالات التشغيلية؛¹

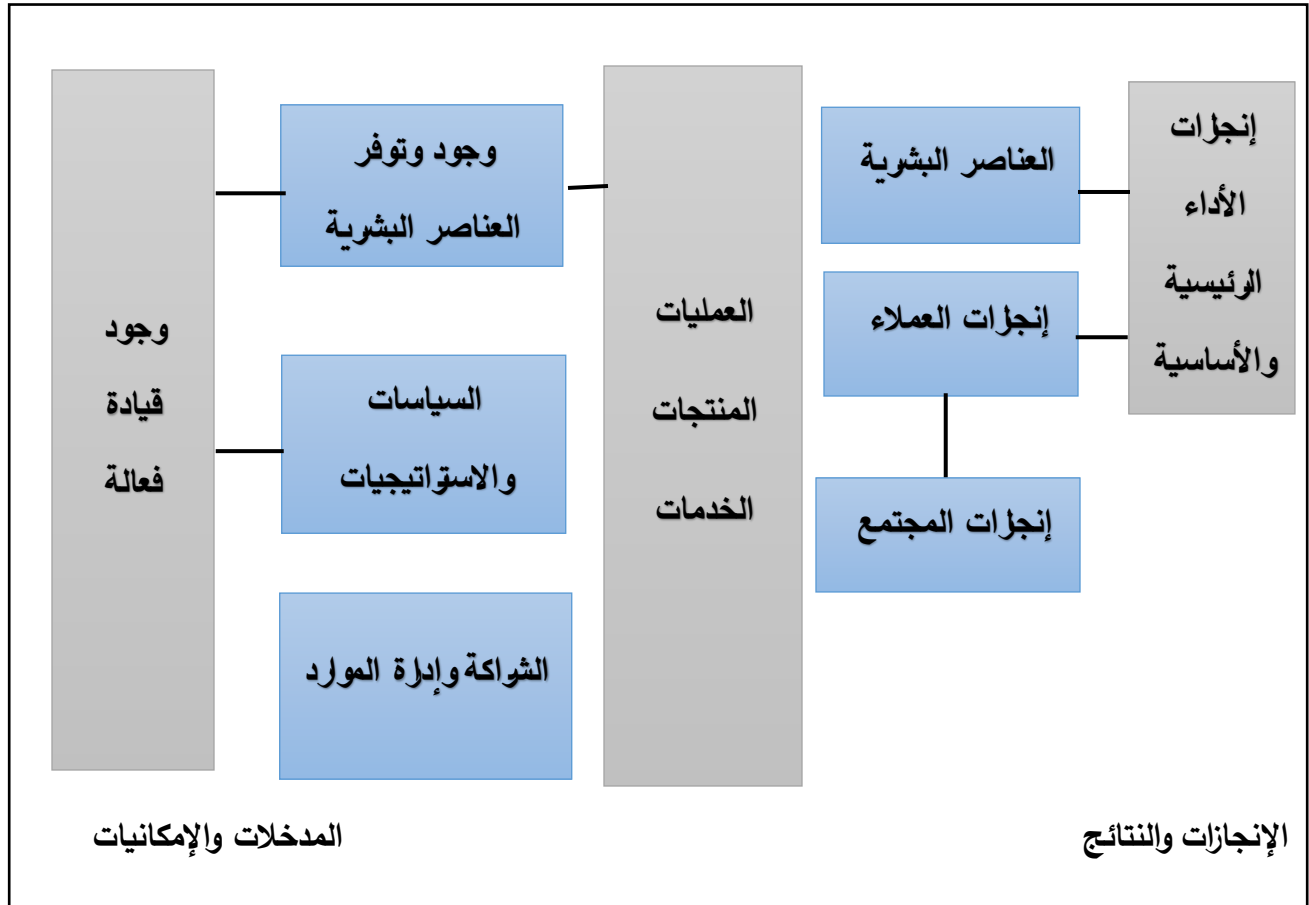
أولا: أهم معايير الخاصة بالنموذج الأوروبي: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

حيث يتطلب نموذج التميز الأوروبي عند تطبيقه داخل المنظمات إلى عدة معايير لضمان فعاليته وتحقيق العديد منها الفوائد المرجوة من تطبيقه، هذه المعايير مقسمة إلى مجموعتين: مجموعة عوامل التمكين (تتضمن 5 معايير) ومجموعة النتائج (تتضمن 4 معايير) يمكن تجميعها في الشكل التالي:

¹ عائشة سعدي، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 3، العدد 5، 2015، ص:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

الشكل (2-4): معايير النموذج الأوروبي



Source: Shda Ibrahim Faraj, Assessing Excellence Management in the light of the European Model at Taife university, International journal of Education & literacy studies, Vol 6, No 4, 2018, P: 17

الجدول (2-6): مكونات النموذج الأوروبي EFQM

المعايير التي تتفرع من المعايير الأساسية	المعايير الضرورية والأساسية
✓ كيف حددت القيادة غايات الإدارة وأعطت القدوة الجيدة لثقافة التميز؟ وكيف تولت القيادة رؤية المنظمة ورسالتها؟ ✓ المشاركة الشخصية للقيادة في تطوير وتطبيق وتحديث أنظمة العمل؛ ✓ كيف يمكن للقيادة العمل مع مختلف الفئات ذوي اللزوم؟	معيار القيادة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

✓ كيف تعمل القيادة على تولي ثقافة التميز الخاصة بالعنصر البشري؟ ✓ كيف تساهم القيادة العليا في عملية توفير بيئة ومحيط داعم للإبداع؟ ✓ كيف تقوم القيادة بتبني سياسة التغيير؟	
✓ ما مدى تكون فيه سياسات وإستراتيجيات الدائرة قائمة على متطلبات وتوقعات (الحالية-المستقبلية) لكل الأطراف المعنية؟ ✓ إلى أي مدى يتم فيه تركيز سياسة واستراتيجية الدائرة على المعلومات الحساسة التي تمت الحياة عليها من مؤشرات الأداء المنظمي ومن الأبحاث والدراسات المختلفة ومن حصائل التعلم التنظيمي؟ ✓ كيف يتم تحضير وتقييم وتطوير السياسة والاستراتيجية؟ ✓ الطريقة التي يتم القيام بها لتحليل وإيصال وتطبيق السياسة والاستراتيجية من خلال نهج عام لمجموعة العمليات الأساسية في الدائرة	معيار السياسات-الاستراتيجيات
✓ كيف تجري عملية تخطيط وإدارة الموارد البشرية؟ ✓ كيف يمكن لها تحديد مختلف مهارات وإمكانيات الموارد البشرية والقيام بتطويرها؟ ✓ كيف يمكن لها التعامل بوضوح مع الموارد البشرية وتمكينهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات؟ ✓ ماهي أساليب الحوار وإيصال المعلومات بين الإدارة والموارد البشرية؟	معيار إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

✓ كيفية الاهتمام بالموارد البشرية والإعتراف بمجهوداتهم وتقديم مكافآت لها؟	
✓ إدارة وتسيير الشراكة؛ ✓ القيام بإدارة الموارد المالية؛ ✓ القيام بإدارة الممتلكات والأصول (المباني، الأجهزة، الموارد)؛ ✓ القيام بإدارة الموارد التقنية إضافة إلى إدارة مختلف المعلومات والمعارف.	معيار العلاقات والموارد
✓ نظام إعداد وإدارة وتسيير العمليات ؛ ✓ استخدام أساليب إبداعية وابتكارية من أجل تطوير العمليات تضمن كسب رضا جميع العملاء وذوي المصلحة؛ ✓ النظر لإحتياجات ومتطلبات العملاء عند القيام بإعداد وتحسين وتقديم المنتجات والخدمات.	معيار إدارة العمليات
✓ مؤشرات رأي المتعاملين؛ ✓ مقاييس الأداء الخاصة بالمتعاملين.	معيار حصائل الزبائن
✓ مؤشرات رأي العناصر البشرية؛ ✓ مقاييس المتعلقة بالأداء الخاص بالموارد البشرية.	معيار حصائل العاملين
✓ مؤشرات رأي المجتمع؛ ✓ مقاييس الأداء الخاصة بالمجتمع.	معيار حصائل المجتمع
✓ نتائج الأداء الرئيسية؛ - مقاييس الأداء الرئيسية.	معيار حصائل مؤشرات الأداء

المصدر: زرار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص: 65-66

وبصفة عامة من خلال النموذج الأوروبي فإن ماتصل إليه المنظمة وتحققه من نتائج وحصائل بغض النظر عن المستفيدين منها واختلافهم (سواء العاملين بها، مختلف العملاء والمجتمع الذي تنشط به) ، يتحدد من خلال فعالية القيادة التي تقوم بوضع الاستراتيجيات وتسير العاملين وتقوم بربط جميع الموارد الموجودة و المتوفرة

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

بالمنظمة، إضافة على أنها تقوم بإعداد واستغلال العلاقات مع مختلف الجهات الخارجية ذوي المصلحة وتقوم ببناء على ماسبق بصياغة ذلك من خلال مجموع عمليات قامت بإعدادها بدقة وكفاءة من أجل الوصول إلى نتائج الأداء الأساسية.¹

الجدول (2-7) الأهمية النسبية لكل عنصر أساسي محقق للتميز التي قام النموذج الأوروبي بتحديد

الوزن النسبي	التنقيط (نقطة)	مكونات إدارة التميز	
10		مجموعة المكونات الداعمة-الممكنات:	
10	100	تكوين وبناء القيادة	01
9	90	تسيير وإدارة الأفراد	02
8	80	السياسات والاستراتيجية المعتمدة	03
9	90	مختلف الموارد	04
14	140	مختلف العمليات	05
50	500	المجموع 01	
		مجموعة الحصائل:	
9	90	تحقيق رضا العاملين	06
20	200	تحقيق رضا العملاء	07
6	60	الاندماج والانغماس في حياة المجتمع	08
15	150	حصائل الأداء العملي الممتازة	09
50	500	المجموع 02:	
100	1000	المجموع ككل:	

المصدر: ميلود زيد الخير، رشام كهيبة، جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي، مجلة معارف، المجلد 9، العدد 16، 2014، ص: 281

¹ صولح سماح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص: 31

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

ومن أجل تمكين المنظمات من قياس ومعرفة درجات أدائها تم إعداد النموذج الأوروبي للجودة (EFQM) ويضم 09 مؤشرات لقياس ومعرفة درجة الأداء وهاته المؤشرات تتمثل في: القيادة الفعالة، السياسات والاستراتيجيات المعتمدة، العاملين، المنظمات، الموارد اللازمة، العمليات، حصائل التي توصل إليها الزبائن، نتائج الخاصة بالمجتمع، نتائج خاصة بالأداء الأساسي والرئيسي¹.

ثانيا: مبادئ الأساسية لهذا النموذج: ويمكن تلخيص مبادئ الأساسية لنموذج إدارة التميز الأوروبي في النقاط التالية:²

- ✓ **السعي لإضافة قيمة للأطراف المستفيدة:** فالمنظمات المتميزة تنشط بشكل دائم من أجل إضافة قيمة للأطراف المستهدفة ويكون ذلك من خلال محاولة معرفة متطلباتهم وتلبيةها والسرعة في استباق تحقيق توقعاتهم؛
- ✓ **ابتكار وخلق مستقبل مستدام:** إن المنظمات المتميزة تملك تأثير قوي على المحيط والبيئات من حولها وذلك من خلال زيادة وتحسين الأداء من أجل تقدم وتطور المجتمعات على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية وحتى المستوى البيئي؛
- ✓ **العمل على زيادة القدرة التنظيمية:** حيث أن زيادة ودعم الإمكانيات والقدرات التنظيمية وامتلاك إدارة كفاءة من أجل التغيير داخل وخارج أطر المنظمة كل هذا يساهم في زيادة إمكانيات المنظمات المتميزة؛
- ✓ **تحقيق الإبداع والابتكار:** ويكون من خلال إضافة قيمة للمنظمات المتميزة والعمل على تعزيز درجات الأداء والتطوير الدائم والابتكار المنظم من خلال توفير الإبداع من أطراف المستفيدة؛
- ✓ **القيادة مع الرؤية والإلهام والشفافية:** تملك المنظمات المتميزة قيادة يبنى على أساسها المستقبل فهي قدوة لما تملكه من أخلاق وقيم تتصف بها؛
- ✓ **المرونة الإدارية:** تتصف المنظمات المتميزة بإستطاعتها على نطاق واسع لتأقلم بكفاءة وفاعلية لما تعترض له من مختلف الفرص والتحديات؛

¹ فؤاد محمد حسين الحمدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية،

مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 17، العدد 3، 2021، ص: 86

² داليا طه محمود يوسف، متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة ألمنيا وفوق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ، مجلة الإدارة

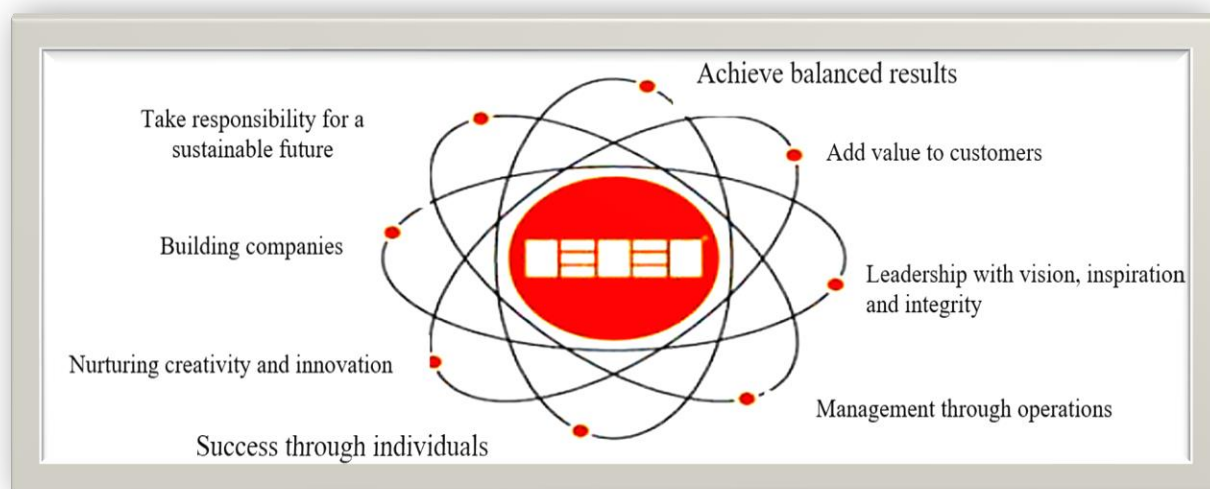
التربوية، الجمعية المصرية، المجلد 22، العدد 22، 2019، ص: 312-313

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

✓ تحقيق النجاح والتقدم من خلال مواهب ومهارات العاملين: يتوقف نجاح وتقدم المنظمات المتميزة لماتملكه وتحوزه من أفراد ذوي قيمة وتنشيط ثقافة التمكين من أجل الوصول لتحقيق جميع الأهداف الفردية والتنظيمية؛

✓ الحفاظ على النتائج المتميزة: فالنتائج الجيدة التي تحققها المنظمات المتميزة تقوم بتلبية المتطلبات على المدى الطويل والقصير لكل الأطراف المستفيدة ويكون ذلك في حدود محيط التشغيل الخاص بهم.

الشكل (2-5): المبادئ الأساسية التي يتضمنها النموذج التميز الأوروبي (EFQM)



Source: Mohamed soliman Mohamed Ghreeb, Sameer Mohmmmed Sayyd, Institutional Excellence in the Egiptian and Saudi Federation of Footbaal in view of European model of excellence EFQM " a comparative study" , Interantional journal of human Movement and sport science, Vol 9, No 5, 2021, P:59

ثالثاً: مزايا وأهمية النموذج الأوروبي: نلخصها في النقاط التالية:¹

✓ يعتبر النموذج الأوروبي للتميز وسيلة تشخيصية تستعمل من أجل التقييم الذاتي، حيث أن هناك مجموعة من المؤشرات المفصلة تقوم المنظمة بإعتمادها لأجل تقييم نفسها وتستخدم هاته المعايير كمقياس يساعد ويمكن المنظمات في معرفة ميادين التحسين، ومن ثم قدرة على تطوير وإطلاق خطط التحسين التي تحقق النمو والتقدم المستدام وزيادة المنظمة لأدائها؛

¹ أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015، ص: 97-98

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- ✓ هو خطوة متميزة وباهرة من أجل القيام بتطوير الذكاء الجماعي للمنظمة نحو مختلف التقديمات والأداءات التي تأمل الوصول إليها، وأداة فعالة لزيادة وتقدم ونجاح قادة وإطارات المنظمة من خلال تطوير كل العمليات وجميع العلاقات الموجودة داخل المنظمة؛
- ✓ يعتبر النموذج الأوروبي للتميز بمثابة مجالا للاتصالات المختلفة (الداخلية - الخارجية) بأسلوب يمكن من زيادة الثقة بين كل الأطراف المستفيدة في المنظمة؛
- ✓ صار هذا النموذج الأساس التي تقدم به مختلف جوائز الجودة (الوطنية-الإقليمية) حيث إنتشر استعماله بشكل واسع في أوروبا؛
- ✓ يعتبر بمثابة إطار كلي تتناسق فيه عمليات المتابعة الاستراتيجية والتشغيلية، حيث يتناسق ضمنا وبشكل دقيق التخطيط الاستراتيجي مع كلا من السياسة والاستراتيجية، وتتناسق ضمنا وبشكل دقيق المتابعة العميات مع العمليات، أما بخصوص مراقبة التسيير هي موجودة في جميع عناصر ممكنة المتضمنة في النموذج وبشكل واضح؛
- ✓ إمكانية التنسيق بين نقاط مختلفة من الممكنات؛
- ✓ إن العلاقة التي تربط بين السبب والنتيجة ممثلة في مختلف آليات التغذية العكسية الخاصة بالمعلومات.

رابعاً: معايير (مؤشرات) النموذج الأوروبي الجديد: يوجد مؤشرات الأساسية التالية:¹

- ✓ **المعيار (المؤشر) الأول: الرؤية والاستراتيجية:** يعتمد 5 مؤشرات فرعية (القيام بتحديد الغاية والرؤية، القيام بتحديد واستعاب احتياجات ومتطلبات الخاصة بالمعنيين، فهم واستعاب النظام الإيكولوجي ومختلف القدرات الشخصية والصعوبات الأساسية، تطوير وترقية الاستراتيجية، إعداد وتنفيذ نظام خاص بالحوكمة وتسيير الأداء)؛
- ✓ **المعيار الثاني: ثقافة المنظمة والقيادة:** يعتمد على 4 مؤشرات فرعية تضم (حماية قيم المنظمة وتوجيه ثقافتها، توفير الظروف اللازمة من أجل تحقيق التغيير، الحث على الإبداع والابتكار، جعل الإنضمام والالتحاق في عملية تحقيق الغاية والرؤية والاستراتيجية بشكل موحد)؛
- ✓ **المعيار الثالث: إشراك الأطراف المعنية:** يعتمد على 5 مؤشرات فرعية وتضم: (التوجه إلى تكوين علاقات مستدامة مع مختلف المتعاملين، استقطاب وإشراك وتطوير قدرات العاملين، الاهتمام بمصالح

¹ علي شاهين وآخرون، تقييم درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز للجودة الشاملة في بنك الشام، مجلة جامعة البعث، سوريا، المجلد

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- الأعمال والحوكمة والقيام بعملية دعم مستمرة، المشاركة في ترقية وازدهار وتطور المجتمع، تكوين علاقات وضمنان المساندة والدعم اللازم من أجل تكوين قيمة مستدامة مع جميع العملاء والشركاء)؛
- ✓ **المعيار الرابع: بناء وتصميم قيمة مستدامة: يعتمد على 4 مؤشرات فرعية تضم:** (إعداد وبناء القيمة، التواصل والقيام ببيع القيمة، تحديد والقيام بتطبيق التجربة الشاملة)؛
- ✓ **المعيار الخامس: قيادة الأداء والتحول: يعتمد على 5 معايير فرعية تضم:** (ممارسة قيادة الأداء، إدارة وتسيير المخاطر، التوجه المنظمي للمستقبل، ممارسة قيادة الابتكار وتحقيق الاستفادة من خلال التكنولوجيا، الاستفادة من مختلف البيانات والمعلومات والمعرفة، القيام بإدارة وتسيير مختلف الأصول والموارد)؛
- ✓ **المعيار السادس: تصورات الخاصة بالأطراف المعنيين من هذه الانطباعات: يعتمد على 5 مؤشرات فرعية وتضم:** (نتائج انطباعات وتصورات العملاء؛ نتائج انطباعات وتصورات الأفراد العاملين؛ نتائج انطباعات وتصورات الأطراف المعنيين بمختلف مصالح وفوائد الأعمال والحوكمة؛ نتائج تصورات المجتمع؛ نتائج تصورات جميع الأطراف الشريكة والأطراف التي تورد المنظمة)؛
- ✓ **المعيار السابع: الأداء الاستراتيجي والتشغيلي يعتمد على معايير الأداء وتضم:** (الإنجازات من أجل الوصول وتحقيق أهداف المنظمة وتكوين قيمة مستدامة؛ معيار الأداء المالي الخاص بالمنظمة؛ تحقيق تصورات الأطراف المعنيين الأساسيين، تحقيق الغايات الاستراتيجية، نتائج قيادة الأداء، نتائج قيادة التحول، معايير التصورات المستقبلية).

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي للتميز التنظيمي

في سنة 1987م وبالولايات المتحدة الأمريكية تأسست منظمة MBNQ تحت تسمية منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للتميز من أجل زيادة مختلف القدرات والإمكانات التنافسية لمواجهة وتصدى المنظمات الأمريكية لنظيرتها الأوروبية واليابانية على وجه خصوص، وقد منحت منظمة مالكوم بالدريج الوطنية للجودة جائزة ممضية من قبل الرئيس الأمريكي المسمى رونالد ريغان" وهي جائزة ذو مستوى عالي، يقوم بتقديمها شخصيا الرئيس الأمريكي من خلال حفل يحضر سنويا ويضم ثلاث منظمات معنية وهي: مختلف منظمات الأعمال، منظمات ذات طابع التعليمي، منظمات ذات الطابع الصحي.¹

أولاً: معايير الخاصة بالنموذج الأمريكي: يضم هذا النموذج سبعة معايير هي الأساس التي من خلالها تقيم المنظمات وذلك بهدف تحديد درجات الأداء، هاته المعايير لها ارتباط قوي مع إدارة الجودة الشاملة نذكرها من خلال النقاط الآتية:²

✓ **معيار القيادة:** وتضم الرؤيا القيادية والدور الذي تقوم به الإدارة الاستراتيجية للبحث والمحافظة عن مختلف القيم إضافة إلى تسيير العاملين وتوجيههم، بمعنى الدور الشخصي الذي يقوم به القادة من أجل متابعة المنظمة واستمراريتها، والحصول عن منهج للحاكمية، إضافة إلى ذلك الالتزام بتحمل المسؤولية اتجاه المجتمع وتحقيق جميع الشروط القانونية والأخلاقية؛

✓ **معيار التخطيط الاستراتيجي:** حيث أن شروط التخطيط الاستراتيجي تهتم بتحفيز وتشجيع التفكير والأداء المخطط له من أجل القيام بتطوير مقياس للحيازة على موقع تنافسي متفرد في السوق حيث لا تقوم هاته المتطلبات بملئ أهداف مخططة أو مناهج تخطيط أو وحدات تخطيط محددة، ويشترط وجود حقائق استراتيجية ارشادية دقيقة وواضحة من أجل قيام النظام التحسين الفاعل بربط وجمع مختلف التحسينات مع مختلف المستويات مع بعضها، وفي أحيان كثيرة يشترط تحديد كل التكاليف الناجمة عن كل منها بشكل مسبق، وقد تظهر بعض الاحتياجات الضرورية كالمسؤولية اتجاه المجتمع ، يقيس هذا المؤشر الكيفية التي على أساسها تبنى المنظمة وكيف يتم تحديد مختلف الخطط الإجرائية اللازمة ومنه لا تدار بوجود متطلبات الكلفة فقط؛

¹ رافي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية (دراسة قياسية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017-2018، ص: 69-70

² دخاخي وهيب، مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي (دراسة حالة مجمع عمر بن عمر بقالة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019، ص: 147-

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- ✓ معيار الاهتمام بكلا من العميل والسوق والشركاء : تقوم المنظمة بتحديد توقعات العملاء ومتطلباتهم إضافة إلى تقوية علاقاتها مع العملاء وتلبية احتياجاتهم؛
- ✓ معيار القيام بإدارة القياس والتحليل والمعرفة: مدى كفاءة وفعالية استعمال المعلومات من أجل مساندة أنظمة الإدارة داخل المنظمة؛
- ✓ معيار الاهتمام بالعاملين والموارد: توجيه المنظمة للعاملين والقيام بعمليات التدريب والتطوير لتحسين قدراتهم من أجل الوصول المنظمة لغايتها وأهدافها؛
- ✓ معيار إدارة وتسيير العمليات: القيام بمراقبة ومتابعة كل العمليات الحاصلة على غرار العمليات المتعلقة بالعملاء أو بإعداد أو تقديم المنتج أو الخدمة؛
- ✓ معيار حصائل الأداء المتعلق بالمنظمة: القيام بمتابعة ومراقبة لأداء المنظمة في العناصر التي لها تأثير على حصائل أعمالها على غرار رضا العملاء وتحقيق الأداء التشغيلي والأهداف.

ثانيا: أهداف النموذج الأمريكي للتميز: يهدف هذا النموذج إلى:¹

- ✓ توفير روح المنافسة الإيجابية بين المنظمات الأمريكية في إطار الوصول لتحقيق التميز والاهتمام بالمجتمع؛
- ✓ القيام بتوحيد سياسة المنظمات الأمريكية من أجل الوصول لنظام إدارة الجودة الشاملة وتطويرها؛
- ✓ يهدف النموذج إلى وضع معايير إرشادية من أجل التقييم الذاتي في إطار تحقيق الجودة وتطويرها؛
- ✓ القيام بحملات دعائية واسعة للمنظمات التي تحصل على الجائزة لتفوقها في المنافسة.

¹ فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أمحمد بوقرة بومرداس)، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2011-2012، ص: 81

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

الشكل (2-6): إطار عمل بالدريج للتميز من أجل تقييم وتطوير الأداء التنظيمي



Source :setiawan & humiras hardi purba , a systematic literature review of Malcolm baldrige national quality award (MBNQA), Journal of technology management for growing economies, vol 12, no 1, 2021, p:2

حسب نموذج مالكوم بالدريج فإن العاملين أثنى مورد تحوزه المنظمة، فالمنظمات الواعية تعتبر تفكيرهم ومهارتهم العقلية هذا هو رأس مالها الضروري، وبعد ذلك الوصول إلى إدارة تميز ، إذا تفوقت المنظمة في توفير محيط تنظيمي يقوم على أساس مشاركة العاملين وتطوير القيم ومختلف المفاهيم المشتركة بينهم والفعالية في الاتصالات، إضافة لإهتمام بالتعلم الدائم والتطوير وتعزيز الإبداع والابتكار كأساس للوصول إلى التميز بإعتماد على الرأس المال وإستثماره بأبعاده المتنوعة.¹

¹ عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في الرأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الاسمنت عين نوتة بباتنة SCIMAT)، أطروحة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، تخصص:تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص: 128-129

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

المطلب الثالث: النموذج الياباني للتميز التنظيمي:

تأسست الجائزة اليابانية سنة 1951م بواسطة اتحاد اليابانيين من العلماء ومختلف المهندسين (JUSE) وتعتبر من بين أقدم الجوائز وأهمها وأرقاها وتأسست من أجل تقدير لجهود وإسهامات الضخمة في هذا الإطار ل (W. edward deming) ومن ثم اقترح (Kenichi Koyanagi) مدير إدارة المنظمة تأسيس جائزة باسم W. edward deming لإسهاماته القائمة على التطوير الدائم والرقابة لمختلف الأدوات الجودة ومختلف استعمالاتها في تطوير وتحديث جميع الصناعات اليابانية وعلى وجه الخصوص الطرق الإحصائية التي تقوم بضبط الجودة التي تعتبر من بين أهم أسباب تمرد وتطور اليابان في الجودة، تقوم مبادئ جائزة Deming على أساس معايير للمنافسة الوطنية تقديرا واشادة لتلك المنظمات التي تقوم بتحقيق أحسن خطواتها كل سنة بتحقيق الجودة أو بمعنى أكثر دقة الرقابة على الجودة أو مايرمز لها (TQC)¹؛

أولاً: جوائز ديمينج: وهناك شرح مختصر للأنواع جائزة Deming²:

- ✓ **جائزة Deming الخاصة بالأفراد:** هذه الجائزة تم تخصيصها للأفراد والجماعات التي حققت مساهمات وجهود ظاهرة في دراسة أو قيام بنشر إدارة الجودة؛
- ✓ **جائزة Deming التي تقدم للخدمة المتفردة للنشر والترويج في الخارج:** تقدم هاته الجائزة لأشخاص الذين يزاولون أعمالهم الأساسية والرئيسية خارج حدود اليابان والذين حققوا مساهمات بارزة تقوم بدعم ونشر إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ **جائزة تطبيق ديمينج سابقا:** تقدم هاته الجائزة للمنظمات بصور عامة مثل: المنظمات ذات الطابع الاقتصادي، مختلف المعاهد، أقسام التابعة للمنظمات، مختلف وحدات الأعمال، تقدم على تنفيذ إدارة جودة الشاملة وهاته الجائزة تعتبر سنوية ؛
- ✓ **الجائزة الكبرى ل Deming (وسام الجودة الخاص باليابان سابقا):** تمنح هاته الجائزة لتلك المنظمات التي قامت بالمحافظة وتحسين في مستويات إدارة الجودة الشاملة لمدة تتجاوز ثلاث أعوام من الحصول على جائزة ديمينج وهي كذلك تعتبر جائزة تمنح بشكل سنوي.

¹البوخ فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25

²بوقفالة أمال، قياس مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية وأثره على تميز المؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021-2022، ص:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

ثانيا: أهم المؤشرات التي يتم على أساسها قياس تميز المنظمات نحددها فيما يلي:¹

- ✓ معيار السياسات والإجراءات: طريقة شرحها، طريقة وضعها، مدى توفر غايات ومواضيع القيادة؛
- ✓ معيار التنظيم والتنمية والتطوير: تنظيم وتطوير كلا من (الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة، فريق العمل، تقسيم السلطات ونوع العلاقات مع الجهات الخارجية)؛
- ✓ معيار المعلومات: كيفية استخدامها، أساليب استقبالها ونقلها وأساليب تنظيمها وتطويرها؛
- ✓ معيار التحليل: يحدد هذا المعيار تحليل الصعوبات التي تعترض الجودة، معايير ترتيبها وتنظيمها، وخطط التي ترسمها المنظمة وطرق استخدام الأساليب والمعلومات في هذا الإطار؛
- ✓ معيار التخطيط طويل المدى: يتضمن خطط تطوير الجودة في الأجل البعيد، وأجال الالتزام بتحقيقها؛
- ✓ معيار التعليم والتدريب: تتضمن مهام التدريب التي توجه للعاملين بالجودة، مختلف الخطط بعيدة الأمد من أجل التدريب والتعليم في قضايا الجودة؛
- ✓ معيار تأكيد الجودة: القيام بإعداد السلعة وتصميمها، مؤشر رضا العميل، القضايا المتعلقة بالبيئة وكيفية المحافظة عليه؛
- ✓ معيار تأثيرات الجودة: الحصائل التي تتحصل عليها المنظمة عن طريق مختلف أعمال الجودة؛
- ✓ معيار التقييس: المؤشرات اللازمة لإستخدامها في إدارة الجودة وطرق تطبيقها وتقنيات تطويرها؛
- ✓ معيار الرقابة والتقييم: التقنيات التي تعتمد عليها المنظمة للتأكد والتحقق من الجودة.

ثالثا: المبادئ الأربعة عشر ل دمينغ² Deming

- ✓ تكوين أهداف ثابتة إتجاه تطوير وترقية المنتج والخدمة؛
- ✓ اعتماد فلسفة حديثة وجديدة من أجل العمل؛
- ✓ عدم التركيز على الفحص كأداة وحيدة من أجل تحقيق الجودة؛
- ✓ التوقف عن القيام بإعتماد مؤشر السعر في تقييم الأعمال؛
- ✓ القيام بتطوير والتحسين وبشكل دائم وثابت من درجة العمليات الخاصة بالإنتاج والخدمات الأمر الذي يحسن مستوى الجودة والنوعية ويقوم بشكل تدريجي بتخفيف التكاليف؛

¹ عبد الصمد سميرة، مرجع سبق ذكره، ص: 129-130

² ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية (دراسة حالة بنك البركة)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، -2013
2014، ص: 21-22

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- ✓ معايير من أجل التدريب في العمل؛
- ✓ معايير لمفاهيم القيادة؛
- ✓ تجنب الخوف لكي يتمكن الكل من العمل بدرجة عالية الكفاءة والجودة داخل المنظمة؛
- ✓ القيام بإزالة وتجنب العوائق والعراقيل بين جميع الأقسام؛
- ✓ محاولة القيام بإزالة مختلف الشعارات التي تشجع على الإنتاج والخدمة بصفر عيب ومطالبة بتحقيق درجات جديدة للإنتاج؛
- ✓ القيام بإزالة نظام الذي يعتمد على المحاصصة والأهداف العددية وكذلك نظام الذي يعتمد على الإدارة بالأهداف من نمط قيادتك أو القيام بتغيير جميع القيادات التي تعتمد على هذا النمط؛
- ✓ قم بإزالة جميع العوائق والحواجز التي قد تمنع جميع العاملين في المنظمة بالاحساس بالفخر والانجاز إتجاه الأعمال التي قاموا بإنجازها؛
- ✓ إنجاز برنامج يتمتع بفاعلية والكفاءة يقوم بتطوير وتحسين الذاتي؛
- ✓ اشراك جميع العاملين بالمنظمة في إعداد عملية التغيير المنظمي.

الشكل (2-7): نموذج ديمينج المتعلق بالتميز



المصدر: حواطي وردة، مرجع سبق ذكره، ص: 83

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

المطلب الرابع: النموذج الجزائري للتميز

سنة 2000 طرحت الجائزة الجزائرية للجودة للمرة الأولى وهذا كان من خلال برنامج حكومي يقوم بترقية المنظمات الجزائرية، ومن خلال المرسوم التنفيذي 02-05 الصادر في ستة جانفي عام ألفين واثنين تم صدور والاعتراف بصورة رسمية لهذه الجائزة، وأشرفت عليها الوزارة الخاصة بالصناعة والمناجم وبشكل أدق قسم الخاص بالجودة والأمن الصناعي ممثلة به، حيث تمنح مكافأة مالية ب 2 مليون دينار مضاف إليه كأس التفوق إضافة إلى شهادة تشجيعية تعطى بشكل سنوي لواحدة من المنظمات التي تتفوق على باقي المنظمات عبر كامل التراب الوطني بغض النظر عن المجال الذي تنشط فيه المنظمة (صناعي، تجاري، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، سواء كانت تحقق الربح أم لا، سواء تنتمي للقطاع العام أو الخاص) أي أن الجائزة الجزائرية للجودة تعتبر مشجعا لكل المنظمات؛¹

أولاً: معايير التقييم: حيث يقوم التقييم الخاص بالنموذج الجزائري للجودة على معيار تنقيط 1000 نقطة موزعة على 8 معايير بنقاط متفاوتة وهي كالآتي:

- 1. معيار التزام الإدارة (ينقط ب 120 نقطة):** يوضح معيار التزام الإدارة مدى تركيز الإدارة على الجودة ويكون ذلك بناء على العمليات المتخذة من أجل القيام بنشر ثقافة الخاصة بالجودة وتوفير الموارد الضرورية لمواصلة التحسين والتطوير والقيام بتلبية وسد كل التوقعات الخاصة بالزبائن والعاملين والجهات ذات المصلحة في المنظمة، بالإضافة إلى قيامها بتكريم ومكافأة كل الإنجازات المحققة بشكل ناجح سواء الفردية أو الجماعية؛
- 2. معيار الأهداف والغايات الاستراتيجية (تنقط ب 80 نقطة):** يحدد هذا المعيار مستوى انسجام استراتيجية الجودة المنتهجة مع استراتيجية المنظمة ككل ومدى اعتماد الجودة وجعلها هدف أساسي في جميع الوظائف والوحدات، وكذلك مدى استعاب وتقبل استراتيجية الجودة من قبل جميع العاملين والأطراف الذين يقومون بتنفيذها؛
- 3. معيار الاصغاء والاستماع إلى الزبائن (تنقط ب 200 نقطة):** تضم مختلف الأدوات التي تستخدمها المنظمة في قياس وتحديد درجة ولاء الزبائن ورضاهم على المخرجات وكمثال على ذلك: مختلف التحقيقات،

¹مصطفى يونس، سعد مرزق، النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفا تر اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 11، العدد 2، 2020، ص: 95-96

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

استخدام سبر الآراء، القيام بإحصاء جميع الشكاوي، وكذلك القيام بإقامة وتكوين علاقات مع المستهلكين..... إلخ؛¹

4. معيار التحكم والتأثير في النوعية (تنقط ب120 نقطة): يتم قياس درجة تحكم وتأثير المنظمة في النوعية والجودة من خلال القيام بالاجابة على مجموعة من الأسئلة الآتية:

- كيف يتم التحكم والتأثير في نوعية جميع السلع والخدمات التي تقدمها ؟ (40 نقطة)
- كيف يتم التحكم في الإجراءات العملية والمساندة لعملية التحكم في النوعية؟ (40 ن)
- كيف يتم التأثير والتحكم في جميع الخدمات التي يقدمها الموردين؟ (تنقط ب 40 نقطة)

5. معيار قياس مستوى الجودة (تنقط ب100 نقطة): يتم قياس مدى تركيز المنظمة بتقييم الجودة من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة الآتية:

- كيف تقوم إدارة المنظمة بإنتقاء المعايير التي تسهل لها تحقيق أهدافها الخاصة بالجودة؟ (تنقط ب50 نقطة)
- هل يتم تحويل تلك المعايير إلى هياكل مناسبة من اجل القيام بمراقبة أداء العمليات ؟ (تنقط ب 50 نقطة)

6. معيار تطوير وتحسين الجودة (تنقط ب80 نقطة): حيث يتم قياس درجة تركيز المنظمة على تطوير الجودة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل تم القيام بتحليل النتائج العمليات الخاصة بالجودة بطريقة مناسبة؟ (تنقط ب 20 نقطة)
- كيف يتم توضيح العمليات ذات الصلة بتطوير الجودة المبنية على التركيز والاهتمام بأهداف والنتائج المحققة في المنظمة؟(تنقط ب20 نقطة)

7. معيار مشاركة ومساهمة العاملين (تنقط ب100 نقطة): يتم قياس درجة مشاركة أفراد المنظمة في الوصول إلى الجودة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- كيف يتم تحفيز وتشجيع مشاركة أفراد المنظمة في مجال تحقيق الجودة؟ وكيف يتم تقويم درجة توافقه في عملية الجودة؟ (تنقط ب 30 نقطة)

¹ راقع حسن، متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق لنموذج الأوروبي للتميز EFQM (دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر -الجلفة، غرداية، ورقلة-)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص: 61

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- كيف يتم اخطار وتدريب أفراد المنظمة وتكوينهم من أجل تحقيق أهداف الخاصة بالجودة؟(تنقط ب 30 نقطة)
- كيف يتمكن أفراد المنظمة من طرح الإجراءات الازمة والضرورية ذات الصلة بتطوير الجودة؟(تنقط ب 20 نقطة)
- كيف يتم اعلام الأفراد وتدريبهم وتكوينهم لمختلف العمليات والاستحقاقات التي وصلت إليها المنظمة في إطار الجودة؟(تنقط ب 20 نقطة)
- معيار النتائج (تنقط ب 200 نقطة): يتم قياس نتائج الخاصة بالمنظمة من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية
- ماهي أهم نتائج المحققة من قبل المنظمة فيما يخص تلبية احتياجات الخاصة بعملائها الخارجين؟ (تنقط ب 50 نقطة)
- ماهي حصائل المحققة من العمليات ذات الصلة بتلبية وتوفير حاجيات العملاء الداخليين؟ (تنقط ب 50 نقطة)
- ماهي الحصائل المحققة من قبل المنظمة على كلا من تحسين الحصائل المالية، وحصتها في السوق؟ (تنقط ب 50 نقطة)
- ما درجة مشاركة المنظمة بخصوص محيطها وبيئتها الاجتماعية، فيما يتعلق بتخفيف الأضرار التي قد تلحق بالمجتمع من وراء أعمالها ونشاطاتها، وفي تحسين مناصب العمل، وفي مساهمتها في مختلف النشاطات الخيرية والثقافية وغيرها من نشاطات تدعم المجتمع..... إلخ ؟ (تنقط ب 50 نقطة)؛¹
- ثانيا: شروط الحصول والحياة على الجائزة الجزائرية للجودة: يوجد مجموعة من الشروط التي ينبغي توفرها داخل المنظمة حتى يسهل عليها المشاركة في المسابقة للحصول على الجائزة:²
- تقديم ملف المشاركة قبل الأجل المحددة لإستقبال الملفات؛
- حيث أن عملية المشاركة للحصول على الجائزة يكون بشكل مجاني وبدون مقابل مالي؛

¹ قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، العدد 1، 2014، ص: 118-119

² لخضر مداح، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص: 106

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

- التقييم المبدئي: عندما تكون هناك حاجة لتحليل دقيق ومعمق يتم دعوة خبير متخصص ومتمكن وكذلك يقوم فوج متكون من مجموعة المراجعين بزيارة تفقد للمنظمة المرشحة وذلك من أجل التعرف على جميع العاملين والمسيرين التابعين للمنظمة بغية التدقيق في جميع عناصر الملف الذي تم تقديمه؛
- يطلع على المعلومات الموجودة في الملف المقدم الأفراد ذوي الصلة بالتقييم فقط لأنها تعتبر معلومات سرية ولا يجوز لأي شخص مهما كان الاطلاع عليها؛
- في يوم 19 ديسمبر الذي يصادف اليوم الوطني للتقييس من كل عام يتم عرض وإعلان عن المنظمة التي استوفت الشروط وتحصلت وفازت بالجائزة الجزائرية الخاصة بالجودة؛
- يتكون فريق الخبراء المكلفين بتقييم المنظمات المرشحة للحصول على الجائزة من مديري المنظمات، مجموعة أساتذة التعليم الجامعي ولهم الخبرة والاختصاص في الجودة والتسيير؛
- يركز الخبير على مجموعة من المراجعين ذوي الكفاءة والفعالية اللازمة التي حصلنا عليها من خلال تدريبهم وتكوينهم مع تنبيههم بأساسيات العمل وعلى التزام السرية اللازمة عند اجراء عملية التقييم.
- ثالثاً: مراحل تطور جائزة ديمينج: وقد مرت جائزة ديمينج على مجموعة من المراحل وهي كالآتي:¹**
- **المرحلة الأولى (خلال سنة 1951):** قدمت الجائزة الأولى في 22 سبتمبر خلال القيام بالاحتفال في غرفة أوزاكا الخاصة بالتجارة والصناعة؛
- **المرحلة الثانية (خلال سنة 1957):** تأسست خلالها جائزة ديمينج الخاصة بالمنظمات الصغيرة؛
- **المرحلة الثالثة (خلال سنة 1965):** قدمت جائزة ديمينج خاصة بتطبيقات الدقة والفعالية لإدارات المنظمات؛
- **المرحلة الرابعة (خلال سنة 1970):** منحت الميدالية اليابانية الخاصة بضبط الجودة بالنسبة للمنظمات التي تحصلت على الجائزة في الأعوام الخمس السابقة إضافة إلى تلك السنة؛
- **المرحلة الخامسة (خلال سنة 1972):** اعتمد نظام من أجل مكافأة المنظمة أو مكان الأعمال بذاتهما؛
- **المرحلة السادسة (خلال سنة 1974):** تحسين وترقية جائزة ديمينج الخاصة بالأفراد؛
- **المرحلة السابعة (خلال سنة 1978):** تطورت جائزة ديمينج وصارت جائزة دولية وصار بإمكان كل المنظمات عبر العالم أن تتقدم لها وتترشح لها

¹ دخناني وهيبة، مرجع سبق ذكره، ص: 147

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتميز التنظيمي

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتعلق بأهم النقاط المرتبطة بالتميز التنظيمي توصلنا إلى أن التميز التنظيمي هو الركيزة الأساسية التي يجب على منظمات الأعمال الاهتمام بها ومحاولة نشرها لثقافة التميز داخل المنظمة وبين أفرادها، حيث تم التطرق إلى ماهية التميز التنظيمي من خلال تقديم مختلف التعريفات المقدمة له وأهم الخصائص الخاصة به ومن ثم تلخيص الأهمية التي يمكن جنيها للمنظمة وذلك بتحفيز أفرادها لإهتمام بهذا المفهوم الجديد، ثم التطرق إلى أساسيات التي يتطلبها تحقيق التميز التنظيمي بما فيها أهم المتطلبات الأساسية وأهم المبادئ إلى غاية تصنيف الأبعاد وتحليلها واستخلاص أبعاد خاصة من أجل توظيفها في الدراسة، وتم التوصل من خلال هذا الفصل أنه يجب على المنظمة المحافظة على ثقافة التميز من خلال حرصها على توفير فرص لأفرادها في ادخال التغيرات والتحسينات بمختلف أنواعها للمنظمة ومحاولة تشجيع أفرادها على تحقيق الأداء المتميز وذلك بمنحهم تحفيزات مادية ومعنوية لتحريك الجانب التوعوي لهم للشعور بالأهمية التي يمكن جنيها من خلال التميز التنظيمي، ويجب على المنظمة نشر ثقافة العمل الجماعي للتكوين رؤية شاملة ومشاركة المجهودات كلا من القادة والأفراد، ومنه نستنتج أنه يمكن تحقيق التفوق والتطور والابداع من خلال اهتمام المنظمات بتبني مجموعة من الاستراتيجيات المتنوعة كتمكين العاملين، وتطوير القدرات الفعالة للقادة، واستخدام العمليات التكنولوجية

فقدرة المنظمة على تحقيق التميز التنظيمي يعني أن للمنظمة إمكانيات عالية وأن لها القدرة على تحقيق أنجح وأنجح الأعمال وأنها قادرة على مواجهة الصعوبات والمشكلات وتجاوزها للأزمات العامة والخاصة ، وفي الأخير نستنتج أنه من الضروري أن تكون المنظمات متميزة كذلك بثقافتها أي في قيمها وعاداتها وتقاليدها وأن تكون متميزة من خلال هياكلها بمعنى خطوط السلطة والمسؤولية واضحة وغير مبهمه ويمكن التعديل فيها متى ما دعت الضرورة وذلك بزيادة بعض الوظائف أو بالاستغناء والتخلي عنها، أي أنها تستقبل التغيير بصدر رحب ، وأن تحقق تميز في استراتيجياتها أي أن تكون لها العديد من البدائل الاستراتيجية وعند فشل احدى البدائل أوأحدى الخطط يمكنها استدراك بديل يدعمها للمواصلة وتدارك ماتم خسارته، وكذلك من الضروري والمهم أن تكون المنظمة متميزة من خلال مواردها البشرية هاته الموارد التي تعتبر العنصر الأساسي في المنظمة وإمكانية وقدرة هاته الموارد لإدارة كافة عمليات المنظمة الصعبة والخارقة، ولتحقق الموارد البشرية الإبداع والابتكار والتميز إلا من خلال اهتمام المنظمة بها من خلال تنميتها وتحفيزها ودعمها وتشجيعها ومشاركتهم في مختلف العمليات الإدارية ، الأمر الذي يدفع بهذا المورد إلى أن يخمن بأن المنظمة جزء لا يتجزأ منه ومن خلال هذا يسعى جاهاذا إلى الرقي بها ودفعها لإحتلال الصدارة والتميز .

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة
الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور
للإلكترونيات

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

تمهيد:

بعد ما قمنا بعرض الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة في الفصل الأول والثاني والتحليل الببليومتري للدراسات السابقة في الفصل الثالث، وبعد تحديد المفاهيم والتعاريف الرئيسية الخاصة بالقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي، ومحاولتنا الإلمام بمختلف المفاهيم ذات العلاقة والصلة بمتغيرات الخاصة بالدراسة؛

سنحاول من خلال هذا الفصل ربط ماتم التطرق إليه في الجانب النظري واسقاطه على الدراسة الميدانية ويكون ذلك من خلال القيام بمعالجة إشكالية الدراسة ومختلف فرضياتها؛

حيث بعد التفكير والبحث والتقصي واستشارة الأستاذ المشرف تم الاتفاق على مكان اجراء الدراسة الميدانية والذي سيكون بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالمنطقة الصناعية لمدينة برج بوعرييج؛ وتم اختيار هاته المؤسسة بناء لسعي هاته المؤسسة للإحتلال الصدارة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة ومن جهة أخرى سعي هاته المنظمة لجعل الإبداع كنقطة أساسية وجوهرية لمختلف وظائفها؛

سنحاول خلال هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى التطرق إلى أهم الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة لتحليل الفرضيات والخروج بجملة من النتائج،

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- **المبحث الأول:** التعريف بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؛
- **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة؛
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور للإلكترونيات

تعتبر مؤسسة كوندور الكترونيكس من بين المؤسسات الرائدة والتميزة على مستوى الوطني بل حتى على مستوى الدولي تنشط في مجال صناعة الأجهزة الالكترونية؛ حيث احتلت في الأونة الأخيرة الصدارة بسبب ماتقدمه من أجهزة وخدمات مبتكرة وفي هذا الصدد سنقوم بإعطاء لمحة عن هاته المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

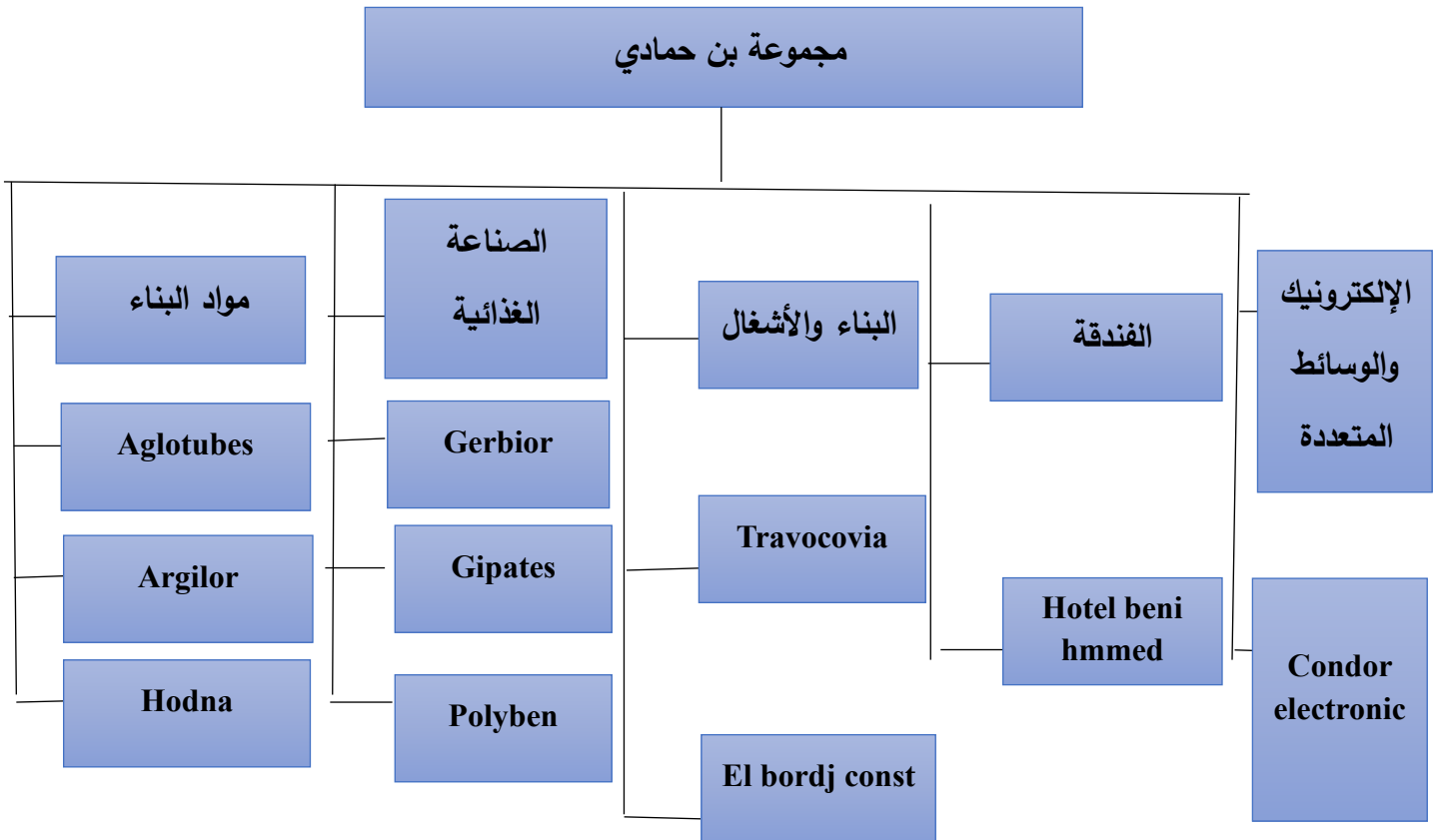
هي مؤسسة مختصة في صناعة الأجهزة الالكترونية والالكترومنزلية ومعدات الطاقة الشمسية الكهروضوئية، حيث كانت سابقا مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL) ويعتبر اسم "عنتر تراد" الاسم التجاري الخاص بها والذي يعني باللغة العربية "عنتر للتجارة"؛ وفي شهر جوان من سنة 2012م إلى حد الآن فهي مؤسسة ذات أسهم (SPA)؛

تقع مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج وبالتحديد المنطقة الصناعية التابعة لولاية، وهي مؤسسة تابعة لمجموعة مؤسسات بن حمادي وتعمل وفق أحكام القانون التجاري؛

حازت على السجل التجاري الخاص بها خلال شهر أفريل من عام 2002م وبرأس مال بلغ 42770000000 دينار جزائري أما انطلقها الفعلي للعمل والنشاط كان خلال شهر فيفري من عام 2003م،

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الشكل (3-1): مجمع مؤسسات بن حمادي



المصدر: <https://www.hodnametal.dz/group.html>

من خلال الشكل أعلاه نرى أن المؤسسات التابعة للمجمع هي كالآتي:

- ✓ مؤسسة إنتاج القنوات؛
- ✓ مؤسسة إنتاج الأجور؛
- ✓ مؤسسة تعمل في مجال المواد المعدنية؛
- ✓ مؤسسة إنتاج القمح الصلب ومشتقاته؛
- ✓ مؤسسة إنتاج العجائن؛
- ✓ مؤسسة إنتاج أكياس البلاستيك
- ✓ مؤسسة تعمل في مجال الأشغال العمومية؛
- ✓ مؤسسة تعمل في مجال البناء؛

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

- ✓ مؤسسة انتاج البلاط ومواد البناء؛
- ✓ مؤسسة تعمل في مجال الفنادق؛
- ✓ مؤسسة تعمل في مجال انتاج وتسويق مختلف الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

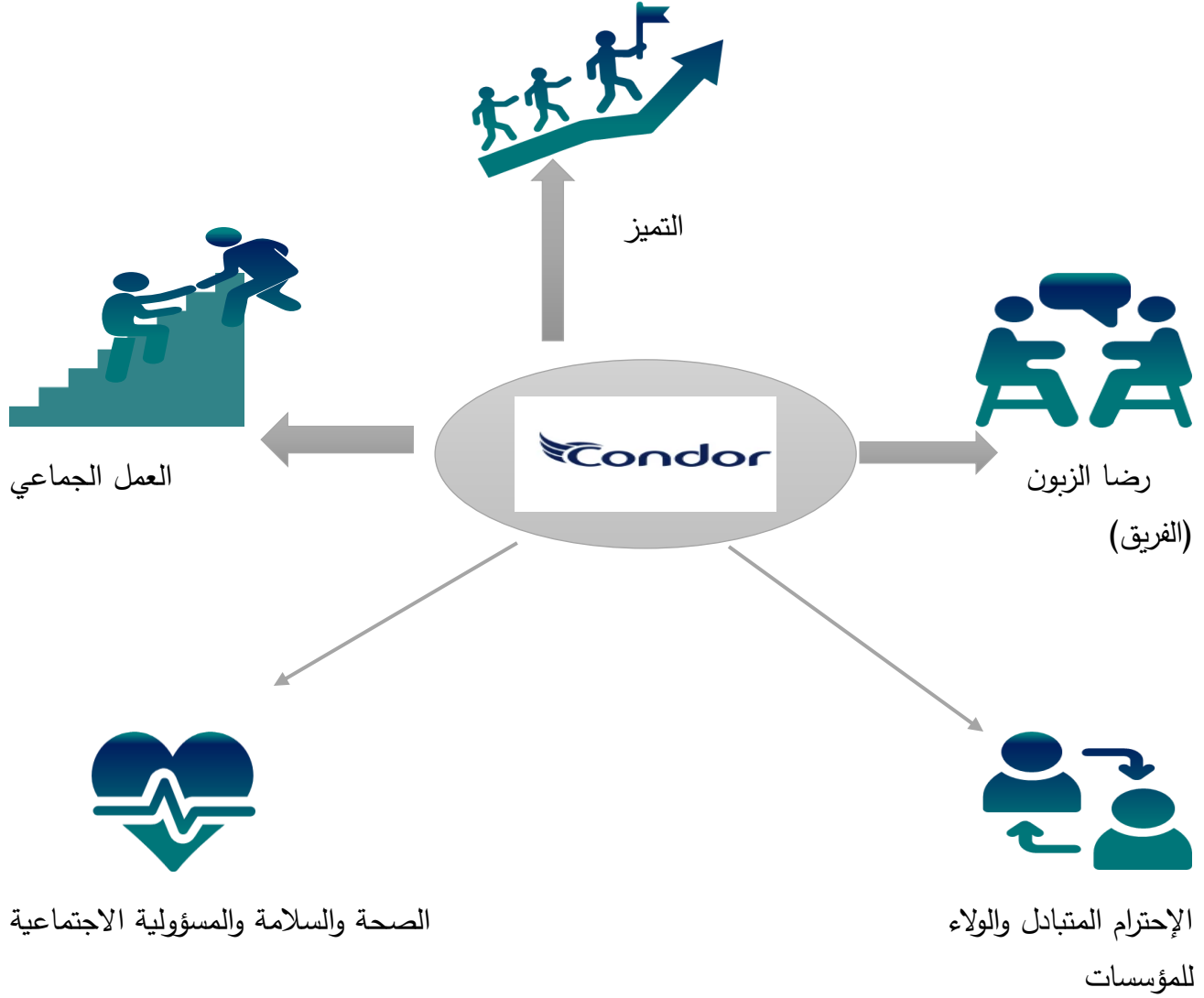
المطلب الثاني: قيم وأهداف ووحدات تابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم القيم التي تقوم عليها مؤسسة كوندور وأهم الأهداف التي تسعى في تحقيقها في ظل المنافسة القوية أمام نظيراتها من بقية المؤسسات الصناعية الأخرى.

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الفرع الأول: القيم التي تأسست عليها مؤسسة كوندور الإلكترونيك

الشكل (2-3): القيم التي تتميز بها مؤسسة كوندور



المصدر: من وثائق المؤسسة

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الفرع الثاني: أهم أهداف التي تسعى مؤسسة كوندور للإلكترونيات إلى تحقيقها

- ✓ السهر على تحقيق الأرباح: يمثل الربح الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسات بما فيهم مؤسسة كوندور ويكون ذلك من خلال تحقيق رقم أعمال الذي كان مخطط له من قبل، وجلب متعاملين جدد مع عدم اهمال المتعاملين الحاليين ، هذا يعني توسيع نشاطها من أجل كسب مكانة مرموقة أمام المنافسة الشديدة؛
- ✓ تحقيق احتياجات المجتمع: حيث أن تحقيق المؤسسة الربح لا يكون إلا من خلال تحقيق وتلبية احتياجات المجتمع ويكون ذلك بتقديم منتج ذو نوعية وجودة وبأسعار مفضلة؛
- ✓ الحفاظ على المورد البشري ويكون ذلك من خلال منحهم أجور وعلاوات ومنح مقبولة وتسد حاجاتهم؛
- ✓ التأمين على الموارد البشرية لضمان حقوقهم (التأمين ضد حوادث، التقاعد...ز)؛
- ✓ الحفاظ على البيئة والإهتمام بها وذلك من خلال التحكم في مختلف نفاياتها التي خلفتها؛
- ✓ السعي من أجل الحصول على شهادات الإيزو بكل أنواعها؛
- ✓ العمل على تدريب وتكوين المستمر للعاملين؛
- ✓ العمل على تشغيل وتوظيف إطارات ذو مستوى وكفاءة؛
- ✓ التنظيم والتحسين المستمر لهياكل المنظمة؛
- ✓ العمل على منافسة المنظمات التي تعمل في نفس المجال.

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الفرع الثالث: الوحدات التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الشكل (3-3): الوحدات التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيات



المصدر: من وثائق المؤسسة

تتوزع شركة كوندور للإلكترونيات في 12 دولة؛ وفي 3 قارات ؛ وهي تملك خطة توسع وانتشار لـ 35 دولة؛

وتمتلك مؤسسة كوندور (06) وحدات إنتاجية ثم تطبيقها في برج بوعرييج:

- ✓ ثلاجات BU؛
- ✓ وحدة الخاصة بالطبخ ومعالجة المعادن BU؛
- ✓ وحدة الخاصة بتكييف الهواء بالإضافة الى التدفئة وكذلك الغسيل BU؛
- ✓ وحدة الخاصة بتحويل البلاستيك BU ؛

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

✓ البوليسترين BU؛

✓ وحدة الخاصة بالطاقة الشمسية وكذلك الإضاءة BU.

المطلب الثالث: مراحل تطور مؤسسة كوندور للإلكترونيات وتوزيع العاملين بها

سنحاول في هذا المطلب أن نسرد أهم المراحل التي مرت عليها مؤسسة كوندور وتطورت من خلالها إلى أن أصبحت ما عليه الآن، بالإضافة إلى توزيع العاملين بهاته المؤسسة العملاقة.

الفرع الأول: مراحل التي مرت بها مؤسسة كوندور للإلكترونيات نذكرها في :

✓ **المرحلة الأولى: مرحلة الشراء من أجل البيع:** في المرحلة الأولى كانت مؤسسة كوندور تقوم بشراء

مختلف المنتجات الالكترونية في شكلها النهائي ثم بعد ذلك تقوم مباشرة ببيعها في الأسواق المحلية الوطنية وبسبب الطلب الكبير والمتزايد الأمر الذي أدى إلى الانتقال للمرحلة الثانية؛

✓ **المرحلة الثانية: مرحلة شراء المؤسسة للمنتج ويكون مفككا جزئيا:** في المرحلة الثانية كانت مؤسسة كوندور تقوم بشراء المنتج الذي يكون مفككا جزئيا ثم تقوم بإعادة تركيبه؛

✓ **المرحلة الثالثة: شراء المؤسسة المنتج وهو مفككا كليا ثم إعادة تركيبه:** اتجهت مؤسسة كوندور هنا لشراء المنتج المفككا كليا من مورديها ثم القيام بإعادة تركيبه ونقله للأسواق الوطنية؛

✓ **المرحلة الرابعة: مرحلة الإنتاج:** في هاته المرحلة قامت المؤسسة بإنتاج الأجهزة محليا، بعد ما استفادت من خبرات المراحل السابقة وصارت تتحكم في أساليب وتقنيات التركيب المختلفة، الأمر الذي دفعها لتسجيل الأجهزة بعلامتها الخاصة بها وهذا جاء بعد مجموع تراخيص من قبل الموردين المتعامل معهم.

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الفرع الثاني: توزيع موظفين مؤسسة كوندور للإلكترونيات

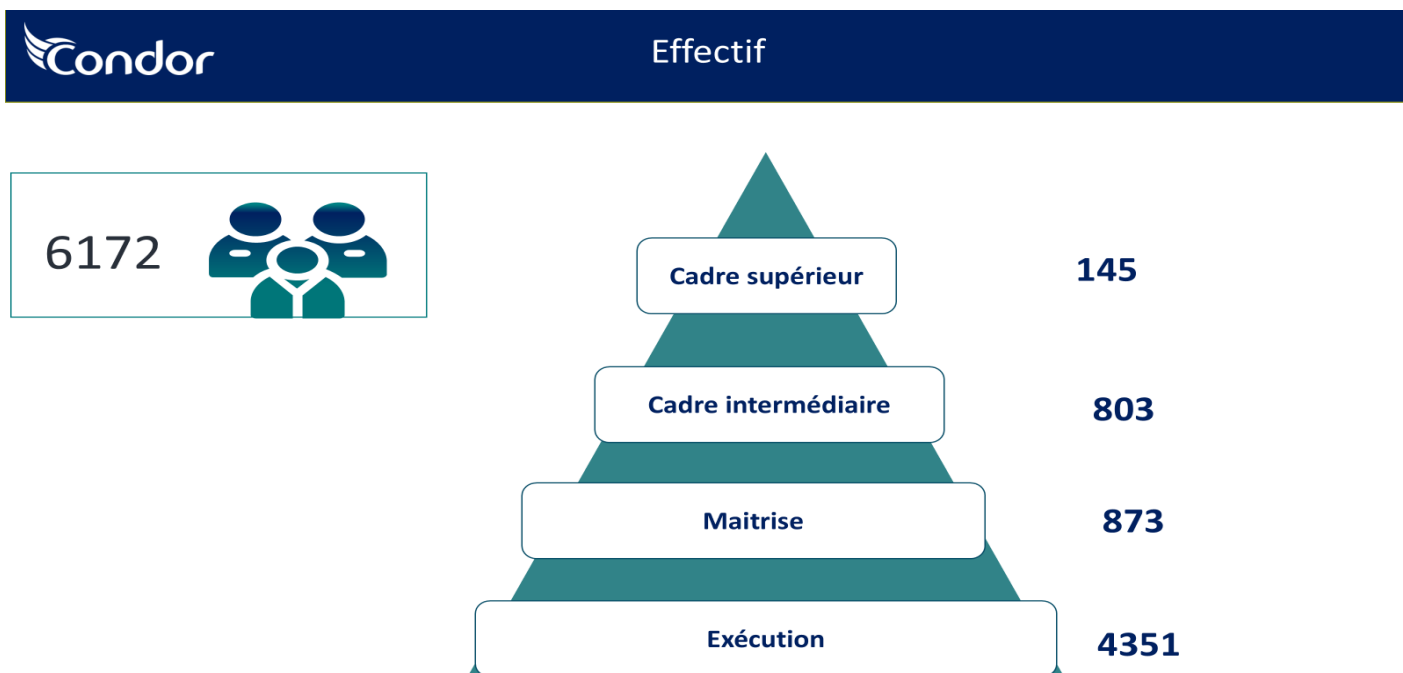
الجدول (3-1): توزيع العاملين حسب الهيكل التنظيمي لسنة 2025

هيكل	إطار	تنفيذ	تحكم	اجمالي
BU Clim, Chauffage & Lavage	117	1466	174	1757
BU Cuisson & TM	96	896	144	1136
BU Polystyrène	12	68	20	100
BU Réfrigérateurs	119	1149	221	1489
BU Transformation Plastique	75	391	121	587
BU Climatisation Centralisée	33	46	26	105
BU CONDOR Security Systems	06	01	00	07
Direction Régionale CENTRE	38	45	24	107
Direction Régionale EST	02	11	00	13
Direction Régionale OUEST	12	02	04	18
Fabrication mécanique	06	08	03	17
Unité siège	429	268	135	832
Show-Rooms	03	00	01	04
Total	948	4351	873	6172

المصدر: بالإعتماد على الوثائق المقدمة من قبل المؤسسة

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الشكل (3-4): توزيع العاملين لمؤسسة كوندور



المصدر: اعتمادا على وثائق المقدمة من قبل المؤسسة

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الشكل (4-5): الهيكل التنظيمي لكوندور الإلكترونيات



المصدر: من اعداد الباحثة باعتماد على وثائق المؤسسة

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

- ✓ **المدير العام:** مهمته الأساسية تتمثل في الإشراف على إدارة المنظمة وكذلك السهر على تجسيد النظام العام داخلها، ومهمته التوقيع باسم المنظمة ويمثلها لدى الجهات والأطراف المختصة، وهو المسؤول على اتخاذ القرارات بمختلف أنواعها وإصدار اللوائح والتعليمات التي يلتزم بها رؤساء الأقسام والمصالح؛
- ✓ **نائب المدير:** يقوم بمساعدة ومعاونة المدير العام في القيام بالمهام، فيقوم بمتابعة تنفيذ الإجراءات وذلك من خلال إشراف على وحدات الخاصة بالإنتاج، ودوره كذلك أنه ينوب المدير العام في غيابه؛
- ✓ **أمانة المديرية:** وتتمثل أهم مهامه في : القيام بإعداد وترتيب برامج المواعيد اللقاءات الرسمية وكذلك الاجتماعات مع الأفراد والمتعاملين الذي يقوم المدير العام بترأسها، بالإضافة إلى تنظيم وترتيب الوثائق المختلفة (الصادرة والواردة للمنظمة)؛
- ✓ **مساعد نائب المدير والمساعد القانوني:** يقوم بتقديم الاستشارات المتعلقة بالشق المالي والقانوني، وكذلك تحضير الدراسات الخاصة بتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وتقديم النصائح لجميع المصالح؛
- ✓ **مساعد المدير المكلف بالجودة:** مهمته استشارية وتتمثل أهم مهامه في :منح نصائح وإرشادات من أجل حياة شهادة الإيزو، كما يمنح إرشادات لبقية المصالح من أجل تحسين جودة المنتج؛
- ✓ **مديرية الموارد البشرية:** تظهر مهامها في توظيف الأفراد حسب احتياجات هيكل المنظمة، وتقوم بمراقبة وتتبع المراحل والعمليات المتعلقة بالتكوين، بالإضافة إلى تنظيم مع مختلف الهياكل الخارجية ذات الصلة بالشؤون العامة للعمال، تنشيط وتنظيم البرنامج العام للأمن، السهر ومتابعة أمن الممتلكات والعمال والحماية والوقاية من مختلف المخاطر التي تهدد المنظمة؛
- ✓ **مديرية المحاسبة والمالية:** قيامها بمتابعة ومراقبة وتسجيل العمليات المحاسبية، وتحليل مختلف النتائج المتوصل إليها في السنة؛
- ✓ **المديرية التجارية:** تتمثل أهم مهامها في : الإستماع إلى تطلعات وأراء العملاء، ترقية عمليات البيع من أجل المحافظة على بقاء العملاء الحاليين وفوزها بعملاء جدد، متابعة عمليات البيع والتكفل بتوفير طلبات الخاصة بالعملاء، دراسة واقتناء كل ما له من صلة بمعلومات السوق، توسيع حملات الدعاية والإشهار في مختلف وسائل الإعلام، إقامة المعارض الوطنية وكذلك الدولية؛
- ✓ **المديرية التقنية:** تتمثل أهم مهامها في: المحافظة على وسائل الإنتاج المختلفة، السهر على تنفيذ برامج الخاصة بالصيانة والوقاية، تنظيم ومتابعة مكتب الدراسات، العمل على توفير قطاع الغيار بشكل دائم؛

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

- ✓ **مديرية خدمات مابعد البيع:** تتمثل أهم مهامها في: تنظيم ومراقبة مراكز الخاصة بخدمات مابعد البيع، إتاحة خدمات مابعد البيع للعملاء بالضمان، جمع وتنقيص المعلومات المختلفة حول كل الأعطاب الموجودة في المنتج؛
- ✓ **مديرية الشراء:** القيام بتنسيق وتنظيم مع الموردين وكذلك البنوك من أجل ترتيب الطلبات ومراقبتها في مركز العبور لوصولها في الوقت المحدد والمطلوب، إمداد بقية المديريات بالتجهيزات المكتبية الضرورية واللازمة،
- ✓ **وحدات الإنتاج:** فمؤسسة كوندور لها سبعة وحدات خاصة بالإنتاج تم ذكرها سابقا.

المبحث الثاني: منهج الدراسة وتصميم أدوات الخاصة بها

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى منهجية الدراسة وعينة الدراسة بالإضافة إلى أهم الأدوات المستخدمة في تحليل مختلف البيانات التي تم استخدامها في الدراسة بالإضافة إلى تقديم عام ومختصر للمؤسسة محل الدراسة (تأسيسها، مهامها، موقعها، منتجاتها، هيكلها التنظيمي، عمالها.....).

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد منهج المستخدم في الدراسة بالإضافة إلى أهم الأدوات التي تم استخدامها بالإضافة إلى مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والمعلومات اللازمة في الدراسة؛

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع والاطلاع وتحليل الدراسات السابقة وجميع الأبحاث ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تضم متغيري الدراسة ممارسات القيادة الإبداعية (تمكين المرؤوسين، المشاركة، القابلية للتغير، تشجيع الإبداع) وأثرها على التميز التنظيمي (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة)؛ ونقصد بالمنهج المعتمد في الدراسة هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتم اتباعه من أجل دراسة المشكلة المطروحة في الدراسة والإجابة عنها؛

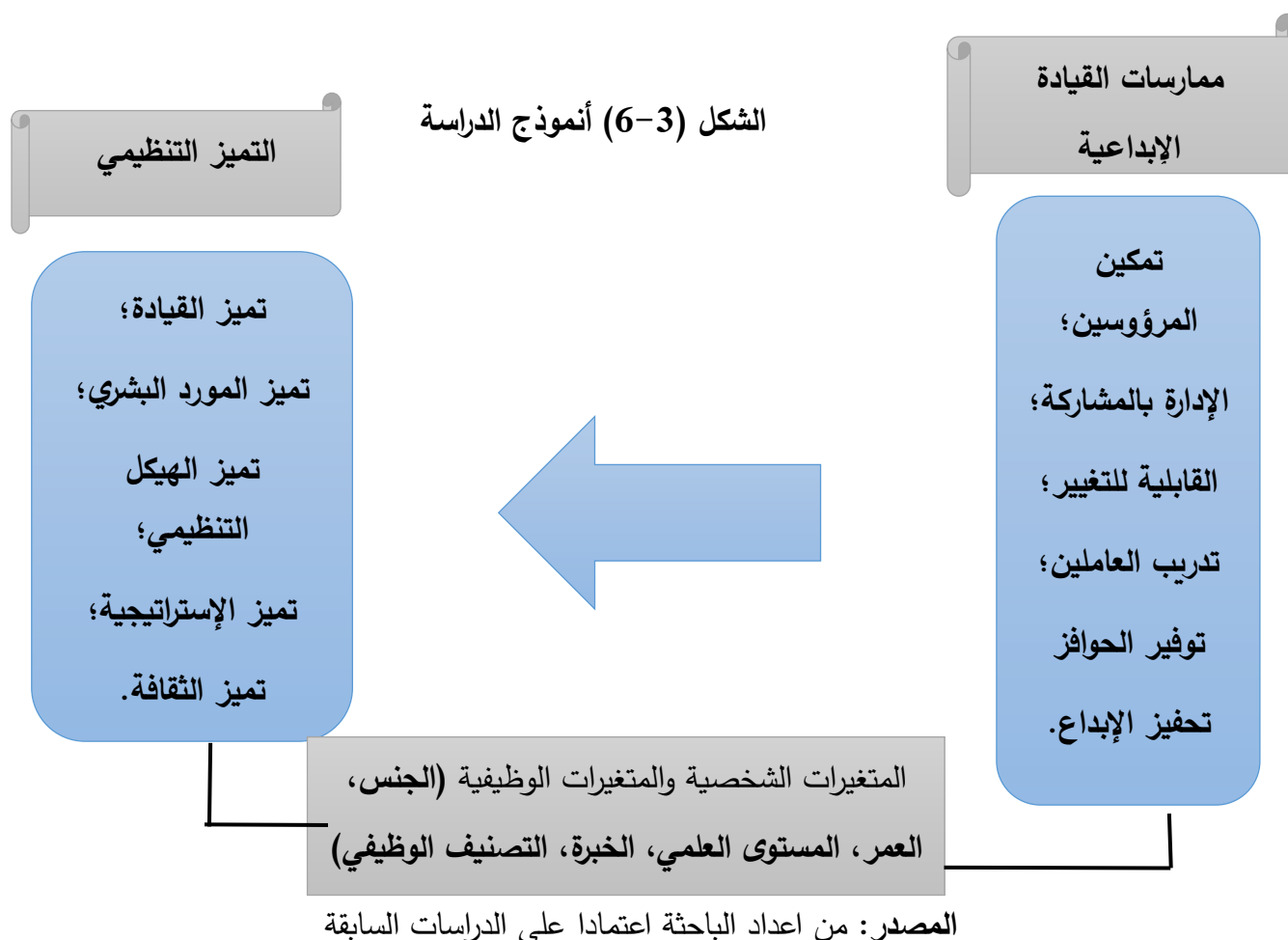
وقد اعتمد في دراساتنا على أسلوب المنهج الوصفي وذلك من خلال القيام بوصف متغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية- التميز التنظيمي) من خلال ماتم جمعه من دراسات سابقة (كتب، مقالات، ملتقيات، أطروحات..... وغيرها من دراسات) ووصفها وتحليلها من خلال الدراسة الميدانية وتطبيق ماتم التطرق إليه نظريا في مؤسسة "كوندور للإلكترونيات" وصممت استبانة من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة من المؤسسة

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

محل الدراسة وبعد ذلك القيام بتحليلها ومناقشة النتائج المتوصل إليها وفي ضوءها تقديم مجموعة من التوصيات التي يجب العمل بها.

ثانياً: نموذج الدراسة

يقصد بنموذج الدراسة هو منح تصور لمتغيرات الخاصة بالدراسة؛ حيث تشمل الدراسة على متغيرين، متغير مستقل (ممارسات القيادة الإبداعية) ومتغير تابع (التميز التنظيمي)، إضافة إلى وجود متغيرات المعدلة (متغيرات شخصية وظيفية)، وبعد القيام بمراجعة وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة والعلاقة بموضوع دراستنا تم تصميم نموذج خاص بالدراسة.



الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

ثالثاً: المصادر المعتمدة لجمع البيانات والمعلومات:

في غالب الدراسات والبحوث يتم استخدام نوعين من المصادر بغية الحصول على المعلومات اللازمة لتطبيق الدراسة ، وتنقسم هذه المصادر بالشكل الآتي:¹

✓ **المصادر الثانوية:** وهي عبارة عن مصادر التي تكون فيها البيانات والمعلومات بشكل مجمع وجاهز حيث يقتصر عمل ودور الباحث في هذه الحالة على تحليل البيانات والخروج بمجموعة من النتائج المطلوبة والتي يحتاجها البحث، وقد تكون هذه البيانات منشورة أو بيانات غير منشورة؛ ومن خلال دراستنا تمت الاستعانة بمراجع مختلفة (عربية وأجنبية) والتي تضم مجموعة من مقالات وكتب وأطاريح ورسائل والتي لها صلة بموضوع البحث بشكل مباشر أو غير مباشر، بالإضافة إلى مجموعة من الوثائق والتقارير المقدمة من قبل مؤسسة محل الدراسة، ويكون الهدف من الاعتماد على المصادر الثانوية هو معرفة أسس ومبادئ والطرق الصحيحة في تحرير الدراسات؛

✓ **المصادر الأولية:** تضم مجموعة من البيانات التي قام الباحث بجمعها لأول مرة عن متغيرات الخاصة بدراسته، بمعنى آخر هي تلك المصادر التي تحتوي على البيانات بصورة أصلية، حيث تم الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة مهمة وأساسية في عملية جمع البيانات الأولية، وقمنا بإعداد وتطوير هاته الاستمارة بشكل محكم من أجل قياس متغيرات الخاصة بالدراسة، وتوزيعها على مجموعة من موظفين المؤسسة وبعد ذلك القيام بتحليلها اعتماداً على برنامج Spss V27 وبرنامج Smart PLS4 وقمنا بإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للوصول للدلالات الإحصائية ذات قيمة، ومجموعة مؤشرات تدعم الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة يتمثل في كل الإطارات الذين يعملون في مؤسسة كوندور، وقد صرحت مديرة الموارد البشرية أنه بلغ عددهم حوالي 600 إطار، فتم توزيع 170 استمارة استبيان وهذا كان شرط مديرة الموارد البشرية ألا تتجاوز عدد الاستمارات هذا العدد، وبعدما قمنا بإسترجاع الإستبانات تبين أن هناك 150 استمارة استبيان فقط تم استرجاعها، أي أن الاستمارات الصالحة للتحليل تمثل نسبة 88.23% من اجمالي الاستمارات التي تم استرجاعها.

¹ زقار ليلي، أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي (دراسة ميدانية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجفة، الجزائر، 2022-2023، ص ص: 172-173

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

ثانيا: عينة الدراسة

تم اعتماد أسلوب العينة القصدية بدلا من العينة العشوائية البسيطة وهذا راجع للعدد الضخم للعاملين بالمؤسسة وهذا ما يعطل الوصول إليهم والاجابة على الإستمارات، بالإضافة إلى أننا اخترنا فقط فئة الإطارات لسهولة فهم هاته الفئة لأسئلة والمصطلحات الأكاديمية الموجودة في الإستبانة.

الجدول (2-3): توزيع واسترجاع استمارات الخاصة بالدراسة

الموزعة		المسترجعة		المستبعدة		الصالحة	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
170	100%	150	88.23%	00	00	150	88.23%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على ماتم توزيعه واسترجاعه من استمارات بالمؤسسة

ثالثا: اعداد الاستبانة وتوزيع أبعاد ومتغيرات الدراسة:

من أجل القيام بإختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة والإجابة عنها قمنا بإعداد وتصميم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ذات العلاقة والصلة بموضوع الدراسة؛

✓ **الجزء الأول:** يضم المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بمجتمع الدراسة (الجنس، العمر، الخبرة، الفئة الوظيفية، المستوى العلمي)؛

✓ **الجزء الثاني:** يحتوي على متغيرات الدراسة، ويضم هذا الجزء محورين أساسيين بالشكل الآتي:

✓ **المحور الأول:** يحتوي على عبارات المتغير المستقل (ممارسات القيادة الإبداعية) بأبعاده الستة (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، تحفيز الإبداع، تدريب العاملين، تحفيز العاملين)؛

- **تمكين العاملين:** خصصت له (04) عبارات تتمثل في العبارات من 1 $\longleftrightarrow$ 4؛
- **الإدارة بالمشاركة:** خصصت له (04) عبارات تتمثل في العبارات من 5 $\longleftrightarrow$ 8؛
- **القابلية للتغيير:** خصصت له (04) عبارات ، تتمثل في العبارات من 9 $\longleftrightarrow$ 12؛
- **تدريب العاملين :** خصصت له (04) عبارات ، تتمثل في العبارات من 13 $\longleftrightarrow$ 16؛
- **توفير الحوافز:** خصصت له (04) عبارات ؛ تتمثل في العبارات من 17 $\longleftrightarrow$ 20 ؛

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

▪ تحفيز الإبداع: خصصت له (04) عبارات ، تتمثل في العبارات من 21 → 24

تصميم العبارات كان اعتمادا على دراسة كلا من (دراسة بلقرع فاطنة، دراسة بغود راضية، دراسة بوكلتوم نعيمة).

المحور الثاني: يحتوي على عبارات المتغير التابع (التميز التنظيمي) بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي)؛

▪ تميز القيادة: خصصت له (04) عبارات ، تتمثل في العبارات من 25 → 28؛

▪ تميز الموارد البشرية: خصصت له (04) عبارات، تتمثل في العبارات من 29

→ 32 ؛

▪ تميز الثقافة: خصصت له (04) عبارات ، تتمثل في العبارات من 33 → 36؛

▪ تميز الاستراتيجية: خصصت له (04) عبارات تتمثل في العبارات من 37 → 40؛

▪ تميز الهيكل التنظيمي: خصصت له (04) عبارات تتمثل في العبارات من 41

→ 44 .

تصميم العبارات كان اعتمادا على دراسة كلا من (دراسة حواطي وردة، دراسة صياحي الأخضر، دراسة أبوبكر سالم، دراسة عبد العالم محمد محمد، دراسة بن عمور سمير&كواديك حمزة).

حيث قسمنا الاستبيان بالشكل الآتي:

الجدول (3-3): توزيع وتقسيم عبارات الاستبيان

المحور	الاستبيان ككل	ممارسات القيادة الإبداعية	التميز التنظيمي
العبارات المخصصة للمحور	44	24	20

المصدر: من اعداد الباحثة

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

المطلب الثالث: الطرق الإحصائية المعتمدة في الدراسة واعتدالية البيانات

من أجل الإجابة على مشكلة الدراسة والتأكد من صحة الفرضيات تم الاعتماد على برنامجين إحصائيين هما (Spss27) و (Smartpls4) بالشكل الآتي:

أولاً: أهم الاختبارات الإحصائية المستعملة في برنامج (Spss27) :

- ✓ التكرارات والنسب المئوية (من أجل تحديد مؤشرات القياس المستخدمة في الدراسة والقيام بتحليل خصائص العينة)؛
- ✓ المتوسطات الحسابية (بهدف تحديد مستوى استجابة الأفراد المبحوثين لمتغيرات الدراسة)؛
- ✓ الانحراف المعياري (وذلك من أجل معرفة مستوى تباعد استجابة أفراد النبوحين عن وسطها الحسابي)؛
- ✓ كلا من اختبار (Kolmogorov-smirnov test) و (Lndependent Sample-T test) من أجل معرفة أن البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا؛
- ✓ كلا من اختبار (Mann-whitney) و (Kruskal-wallis) وذلك من أجل معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المستجوبة اتجاه المتغيرات الخاصة بالدراسة.

وتتمثل الطرق المعتمدة في قياس الأوزان تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (دائماً-غالباً-أحياناً-نادراً-أبداً) بالشكل الآتي:

الجدول (3-4):الأوزان المقدمة لكل خيار في استمارة الاستبيان

الخيار	الوزن المقابل له
دائماً	5
غالباً	4
أحياناً	3
نادراً	2
أبداً	1

المصدر: سبيع عيشة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال(دراسة ميدانية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022-2023، ص: 110

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

حيث من خلال الجدول أعلاه تم إعطاء لكل خيار أوابجابه وزن يقابلها .

الجدول (3-5): المتوسطات المرجحة واتجاه مؤشرات كل المتغيرات

الاتجاه المؤشرات المتغيرات	المتوسط المرجح
أبدا	(1-1.79)
نادرا	(1.80-2.59)
أحيانا	(2.60-3.39)
غالبا	(3.40-4.19)
دائما	(4.20-5)

المصدر: سبع عيشة، مرجع سبق ذكره، ص:110

من خلال الجدول أعلاه: نرى أنه: من أجل تحديد طول خلايا مقياس ليكرت نقوم بحساب $0.8=5(1-5)$ ثم القيام بإضافة القيمة إلى أدنى قيمة في المقياس $1.08=(1+0.8)$ ثم $2.6=0.8+1.08$ وهكذا حتى حساب أقصى قيمة.

الجدول (3-6): المتوسطات المرجحة لكلا من متغيرات ادراية وأبعادها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(1-2.33)
متوسط	(2.34-3.67)
مرتفع	(3.68-5)

المصدر: سبع عيشة، مرجع سبق ذكره، ص:110

يشير الجدول أعلاه إلى أنه : من أجل حساب وتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي نقوم بحساب المدى $(5-4=1)$ ثم نقوم بتقسيمه على عدد فئات المقياس من أجل الحصول على طول كل خلية وبعدها نقوم بإضافة هذا العدد المتحصل عليه إلى أدنى قيمة في المقياس وهكذا نواصل حتى نبلغ أقصى قيمة في المقياس (5) وتظهر بالشكل الآتي:

✓ (1-2.33) : عندما يكون المتوسط المرجح في هذا المستوى الأمر الذي يفسر أن مستوى ادراك الافراد المستجوبين منخفض؛

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

✓ (2.34-3.67): عندما يكون المتوسط المرجح في هذا المستوى الأمر الذي يفسر أن مستوى ادراك الافراد المستجوبين متوسط؛

✓ (3.68-5): عندما يكون المتوسط المرجح في هذا المستوى الأمر الذي يفسر أن مستوى ادراك الافراد المستجوبين مرتفع.

ثانيا: أهم الاختبارات الإحصائية المستعملة في برنامج (Smartpls4):

✓ مفهوم النمذجة بالمعادلات البنائية: تعتبر النمذجة بالمعادلات البنائية من بين أهم الأدوات التي تستخدم من أجل تحديد كل العلاقات الخطية بين جميع المتغيرات، حيث تشير المعادلة الهيكلية إلى ترجمات وتحليل لمجموعة من علاقات السبب والنتيجة المتوقعة بين جمة من المتغيرات، والذي يمكن من تحميل جملة من المعادلات الإنحدار بشكل متزامن ومتكامل ومتناسق بصورة شاملة وواضحة ودقيقة في تحديد العلاقات بين المتغيرات ويكون ذلك بواسطة اختبار الفروض التي تم وضعها من أجل تفسير وتحليل العلاقات وفق أساليب كثيرة من النماذج: نماذج تحليل المسار أو مايشار إليه ب (PA)؛ وكذلك نموذج تحليل الإنحدار المتعدد المشار إليه ب (ANOVA)؛ بالإضافة إلى نموذج التحليل العاملي التوكيدي أو مايشار إليه ب (CFA).¹

✓ مفهوم نمذجة المعادلات البنائية بأسلوب المربعات الصغرى: يشار إليها بنمذجة المسار أو مايعرف ب (PLS) وقد تم تحديثها من قبل (Wold) في الفترة 1965-1980 وهي تعتبر كبديل ل (SEM-PLS) عندما يكون من الصعب تحقيق متطلبات (SEM-CB) " مثل التوزيع الطبيعي، واستخدام نمذجة (SEM-PLS) بالإضافة إلى تحليل وتفسير الإنحدار المربعات الصغرى العادية من أجل تخفيض الخطأ في المتغير الهدف".²

¹ مصباح إسماعيل، تأثير جودة الخدمات السياحية على التوجه نحو السياحة الداخلية في الجزائر (دراسة من وجهة نظر زبائن فنادق ولاية غرداية والوادي)، أطروحة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2024-2025،

ص: 110

² مرجع نفسه، ص: 112

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-7): خطوات تقييم نتائج PLS-SEM

تقييم نموذج القياس	
نموذج القياس العاكس	نموذج القياس التكويني
الإتساق الداخلي (يحسب كلا من ألفا كرونباغ بالإضافة إلى الموثوقية المركبة)؛ المصدقية التقاربية (تحسب من خلال: موثوقية المؤشرات، وكذلك متوسط التباين المستخلص)؛ المصدقية التمايزية.	الصدق التقاربي؛ التداخل الخطي بين جميع المؤشرات؛ الدلالة الإحصائية للأوزان الخارجية ومدى ملائمتها.
تقييم النموذج الهيكلي	
معاملات التحديد؛ الملائمة التنبؤية؛ الدلالة الإحصائية لمعاملات الخاصة بالمسار وحجمها؛ F^2 حجم التأثير؛ Q^2 حجم التأثير.	

المصدر: زكريا بلخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، مركز

الكتاب الأكاديمي، ط1، 2020، الأردن، 152-153

من خلال الجدول أعلاه يشير نموذج القياس العاكس على أن هناك حاجة أساسية إلى أن تكون كل عناصر القياس مترابطة ترابط كبير؛ أما بخصوص نموذج القياس التكويني هو النموذج الذي يكون فيه المتغير الكامن بسبب وكنتيجة للمؤشرات الخاصة، وكما نعلم أن المتغير الكامن يتم تحديده عن طريق مؤشرات هذا مايسفر عنه عند القيام بتغيير أو القيام بإستبدال مؤشر تكويني إلى تغيير معنى المتغير الكامن، على عكس ذلك في البناء الانعكاسي يتم اعتبار المؤشرات على أنها نتائج المتغير الكامن الذي تنتسب إليه مما يفسر أن العناصر تظهر من خلال البناء، واستعمال المؤشرات العاكسة قابل للتبادل وأحيانا قد يمكن ازالته،¹

¹ ثامري أحلام، مرجع سبق ذكره، 259

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول: (3-8): اختبار نموذج القياس الانعكاسي والنموذج الهيكلي ومجال الذي يقبل فيهما

نموذج القياس الانعكاسي	
المؤشر	المجال الذي يقبل فيه
(Factor loadings) أو ما يسمى بمعامل التحميل: وهو عبارة عن مؤشر يقوم بقياس حجم الارتباط الموجود بين المؤشرات والمتغيرات الكامنة؛	نقبل القيم التي تتجاوز 0.7 ونقبل القيم التي تتجاوز قيمة 0.4 في البحوث الاستكشافية.
(Cronbach's alpha) يستخدم هذا المقياس من أجل تقييم مدى قدرة المؤشر واستطاعته في قياس بنيته الكامنة؛	نقبل القيم التي تتجاوز قيمة 0.7؛ ونقبل القيم التي تتجاوز 0.6 في البحوث الاستكشافية.
(Composite reliability) أو ما يطلق عليها الموثوقية المركبة تقوم بقياس الاتساق الداخلي؛	نقبل القيم التي تتجاوز قيمة 0.7 ونقبل القيم التي تتجاوز 0.6 في البحوث الاستكشافية.
(Average variance) أو ما يطلق عليه متوسط التباين المستخلص: ويقوم هذا المؤشر بقياس تباين كل عنصر موجود في البناء؛	نقبل القيم التي تتجاوز قيمة 0.5
مؤشر (Fornelle & Larcker) يقوم هذا المقياس بمقارنة القيمة الجذرية الخاصة ب AVE مع قيمة الارتباط الموجودة بين المتغيرات الكامنة؛	يستلزم أن تكون قيمة ارتباط بين البعد ونفسه ذو أكبر قيمة من ارتباطه ببقية الأبعاد الأخرى.
مؤشر (Cross loadings) يقوم هذا المقياس بقياس قيمة التشعب الخارجي الخاصة بمؤشر مقياس على مفهومه؛	أن تكون قيمة تشعب للمؤشرات لمفهومها أكبر من بقية المفاهيم الأخرى.
مقياس المؤشرات المتجانسة أو ما يعرف ب (HTMT) هو عبارة عن قيمة متوسط لارتباط المؤشر عبر التركيبات.	كل ماتكون القيم صغيرة كلما كان ذلك أفضل، ويجب أن لاتتفوق 90%
المرحلة الثانية: اختبار النموذج الهيكلي	
المراحل والخطوات	مجال الذي يقبل فيها

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

القيام بفحص العلاقة الخطية المتداخلة والتي يرمز لها (VIF)	يشترط أن لا تفوق قيمة 5
القيام بحساب معامل التحديد (R^2): وهي طريقة تستعمل من أجل تقييم قيمة ومقدار التركيبات الداخلية التي تفسر من خلال التركيبات الخارجية.	أقل من 0.33 تأثير ضعيف؛ من 0.33-0.67 تأثير متوسط؛ أكبر من 0.67 تأثير كبير.
القيام بحساب حجم التأثير (F^2): يقيس هذا المؤشر حجم التأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.	عند القيمة أقل من (0.02 ليس هناك تأثير؛ من (قيمة 0.02 حتى القيمة 0.15) يعني وجود تأثير ضعيف؛ من (قيمة 0.15 حتى القيمة 0.35) يعني وجود تأثير متوسط؛ يتجاوز قيمة (0.35) يعني وجود تأثير عالي.

المصدر: جلفاوي سليمة، إدارة التنوع الثقافي وأثرها على تنمية التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص:

126-125

نلجأ إلى قياس تلك المؤشرات المتعلقة بنمذجة المعادلات الهيكلية في أبحاثنا من أجل المزايا والايجابيات التي تتمتع بها، فنمذجة المعادلات الهيكلية ستدفع إلى دعم وتوسيع مجال أبحاث المختص بزيادة الأعمال، ولهذا تم التأكيد على 7 جوانب من PLS-SEM قابلة للتطبيق خاصة في جانب إدارة الأعمال:¹

- ✓ التنبؤ بتركيبات داخلية متعددة؛
- ✓ يمكن تطبيقها مع عينات الصغيرة أو العينات الموزعة بصورة غير طبيعية؛
- ✓ إمكانية تقييم النماذج المعقدة؛
- ✓ إمكانية تطبيق المقاييس التكوينية والمقاييس الانعكاسية؛
- ✓ فحص الوساطة وكذلك فحص نماذج العملية المشروطة؛
- ✓ تقييم التنبؤ خارج العينة باستعمال العينات المقيدة؛

¹ ثامري أحلام، مرجع سبق ذكره، ص: 266

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

✓ التحليل متعدد المجموعات وكذلك تحليل نماذج المكونات الهرمية.

ثالثاً: اختبار اعتدالية البيانات

نقوم بهذا الإختبار من أجل معرفة هل البيانات الخاصة بالدراسة تتبع توزيع طبيعي أم لا، ومن أجل معرفة أي نوع من الإختبارات يمكن إجراؤه (إجراء الاختبارات المعلمية إذا كانت بيانات الدراسة تتبع توزيع طبيعي و اختبار اللامعلمي في حالة كانت بيانات الدراسة لا تتبع توزيع طبيعي) والجدول الموالي يوضح أن البيانات لا تتبع توزيع طبيعي.

الجدول (3-9): اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-simirnov			Shapiro-wilk			المجالات
القيمة الإحصائية الخاصة بالاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	القيمة الإحصائية الخاصة بالاختبار	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	
0.074	150	0.043	0.973	150	0.005	القيادة الإبداعية
0.251	150	0.000	0.865	150	0.000	تمكين العاملين
0.120	150	0.000	0.953	150	0.000	الإدارة بالمشاركة
0.192	150	0.000	0.920	150	0.000	القابلية للتغيير
0.148	150	0.000	0.932	150	0.000	توفير الحوافز
0.175	150	0.000	0.937	150	0.000	تدريب العاملين
0.156	150	0.000	0.955	150	0.000	تحفيز الإبداع
0.097	150	0.02	0.977	150	0.014	التميز التنظيمي
0.206	150	0.000	0.893	150	0.000	تميز القيادة
0.154	150	0.000	0.952	150	0.000	تميز الموارد البشرية
0.101	150	0.001	0.972	150	0.003	تميز الثقافة
0.109	150	0.000	0.961	150	0.000	تميز الإستراتيجية

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

0.101	150	0.001	0.956	150	0.014	تميز الهيكل التنظيمي
-------	-----	-------	-------	-----	-------	----------------------

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات Spss

المبحث الثالث: وصف أفراد عينة الدراسة بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

سنتطرق في هذا المبحث إلى وصف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بمؤسسة كوندور والقيام بتحليل اجاباتهم المقدمة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمستجوبي الدراسة:

سنقوم في هذا المطلب بتحليل البيانات الخاصة بأفراد العينة المستجوبة من خلال معيار الجنس، السن، والمستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية.

أولاً: حسب معيار الجنس

يمثل الجدول الموالي تحليل عينة الدراسة حسب معيار السن، فنلاحظ أن نسبة الذكور كانت 48.7% ، بينما نسبة الإناث كانت 51.3% ، أي هناك تقارب بين النسبتين، وهذا مايفسر أن مؤسسة كوندور غير متحيزة لنوع معين من حيث معيار الجنس.

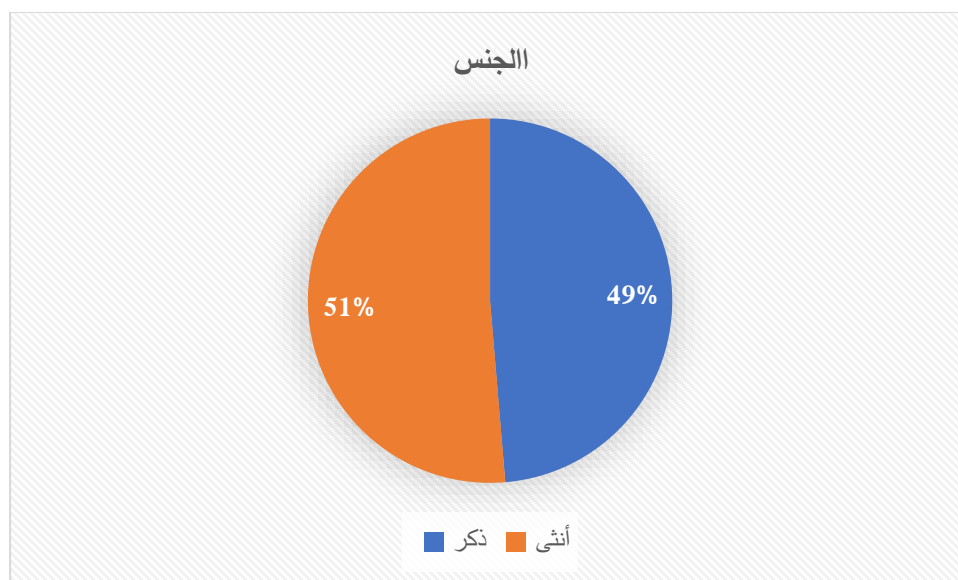
الجدول (3-10): توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس

الجنس	التكرار	نسبة مئوية
ذكر	73	48.7
أنثى	77	51.3

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الشكل (3-7): توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس



المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel

ثانيا: حسب معيار العمر

نلاحظ من خلال الجدول أدناه توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب العمر، فنلاحظ أن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) هي أكثر فئة مهيمنة حيث كان عددهم 74 مفردة أي بنسبة 49.3% وهذا مايفسر أن مؤسسة كوندور تسعى دوما لتوظيف فئة الشباب الذين يتمتعون بالحيوية والحماس، ثم تليها الفئة العمرية (من 30 سنة إلى 39 سنة) فكان عددهم 59 مفردة أي تمثل نسبة 39.3%، ويفسر اعتماد مؤسسة كوندور بعدد معتبر من هذه الفئة بسبب أنها فئة تجمع بين الحيوية والخبرة في المؤسسة، ثم تليها الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 49 سنة) فكان عددهم 15 مفردة أي بنسبة 10% وهذا مايفسر أن المؤسسة تعتمد على هذه الفئة من أجل تعليم وتدريب الفئتين السابقتين على طرق وأساليب العمل، أما الفئة (أكثر من 50 سنة) كانت شبه معدومة بـ 2 مفردات أي بنسبة مايقارب 1.3%.

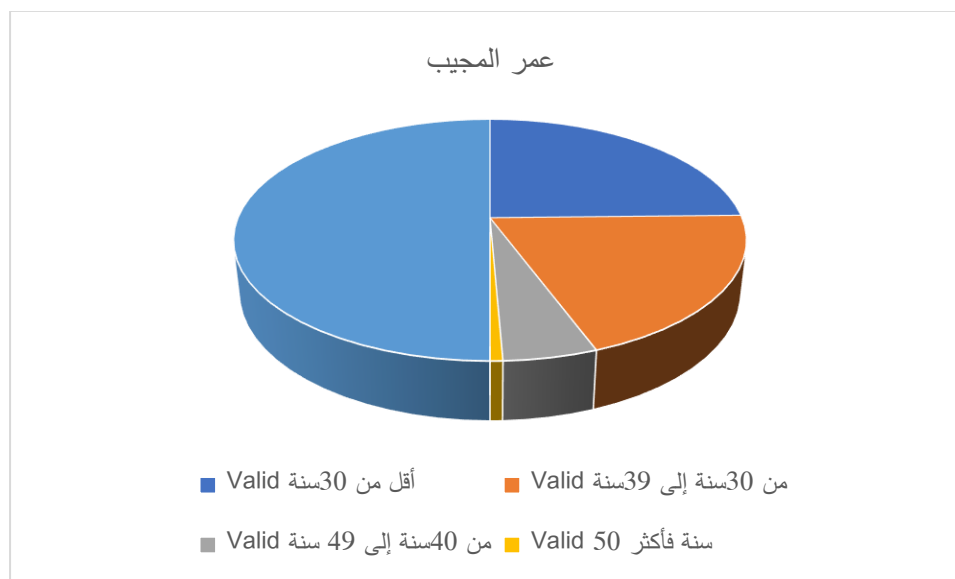
الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-11): توزيع أفراد العينة حسب معيار السن

النسبة المئوية	التكرار	العمر
49.3%	74	أقل من 30 سنة
39.3%	59	من 30 سنة إلى 39 سنة
10%	15	من 40 سنة إلى 49 سنة
1.3%	02	50 سنة فأكثر

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

الشكل (3-8): توزيع أفراد العينة حسب معيار السن



المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel

ثالثاً: معيار المستوى التعليمي

نلاحظ من خلال الجدول أدناه توزيع أفراد العينة المستجوبة حسب معيار المستوى التعليمي، فنلاحظ أن المستوى الجامعي احتل الصدارة بعدد 90 مفردة أي مايعادل نسبة 60% أي أكثر من نصف العينة وهذا مايفسر أن مؤسسة كوندور مهتمة بتوظيف فئة الشباب الجامعي وتحاول أن تمتص البطالة من فئة متخرجين الجامعيين، ثم يليها مستوى الثانوي بعدد 36 مفردة أي مايعادل نسبة 24%، ثم تليها فئة الدراسات العليا بعدد 24 مفردة أي

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

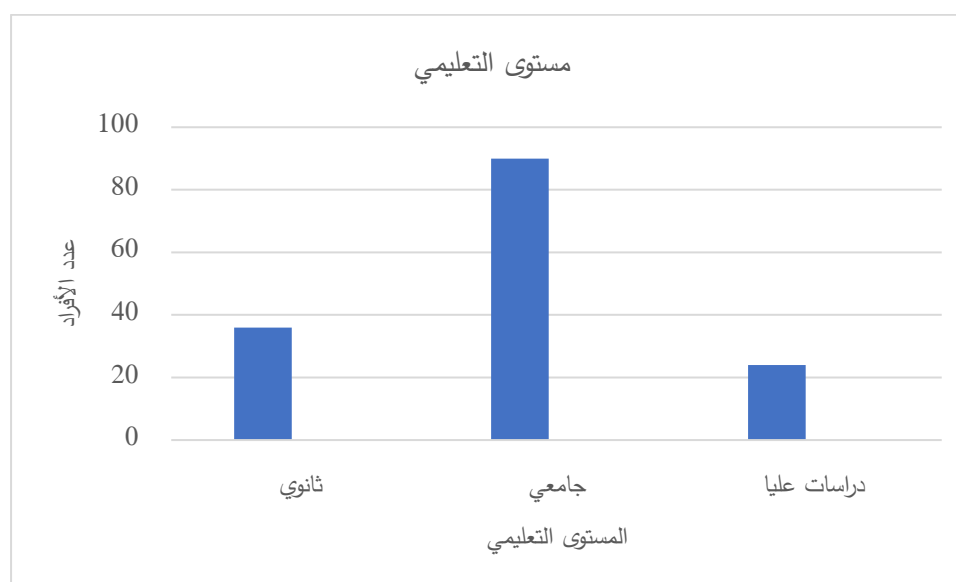
ما يعادل نسبة 16% وهذا ما يفسر وجود كفاءات بشرية عالية المستوى تشتغل في مؤسسة كوندور وهذا ما ساهم في الإجابة على الاستبانة بشكل دقيق وواضح واستعابهم لمختلف الأسئلة الموجهة اليهم.

الجدول (3-12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
24%	36	ثانوي
60%	90	جامعي
16%	24	دراسات عليا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الشكل (3-9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

رابعاً: معيار الخبرة

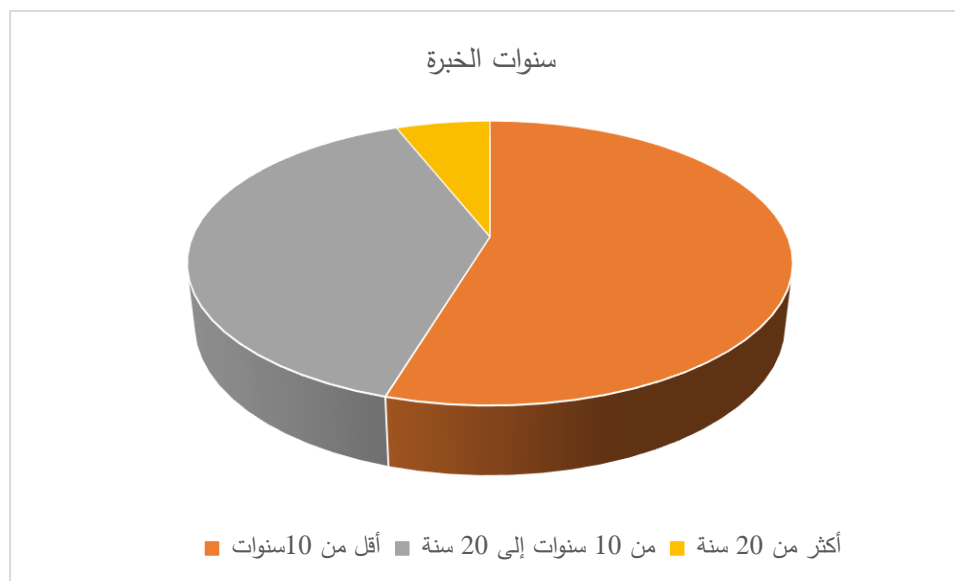
يمثل الجدول الموالي عدد سنوات الخبرة لعينة المستجوبة، فنلاحظ أن فئة (أقل من 10 سنوات) احتلت الصدارة في الأول، ثم تليها الفئة (من 10 سنوات إلى 20 سنة) بـ 59 مفردة أي ما يعادل نسبة 39.3%، ثم تحتل الفئة (أكثر من 20 سنة) الرتبة الأخيرة بـ 05 مفردات أي ما يعادل نسبة 06%، وهذا يفسر أن مؤسسة كوندور تستقطب وتوظف العاملين بشكل دوري.

الجدول (3-13): توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة

النسبة	التكرارات	الخبرة
54.7%	82	أقل من 10 سنوات
39.3%	59	من 10 سنوات إلى 20 سنة
06%	05	أكثر من 20 سنة

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

الشكل (3-10): توزيع أفراد العينة حسب معيار الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Excel

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

خامسا: معيار التصنيف الوظيفي

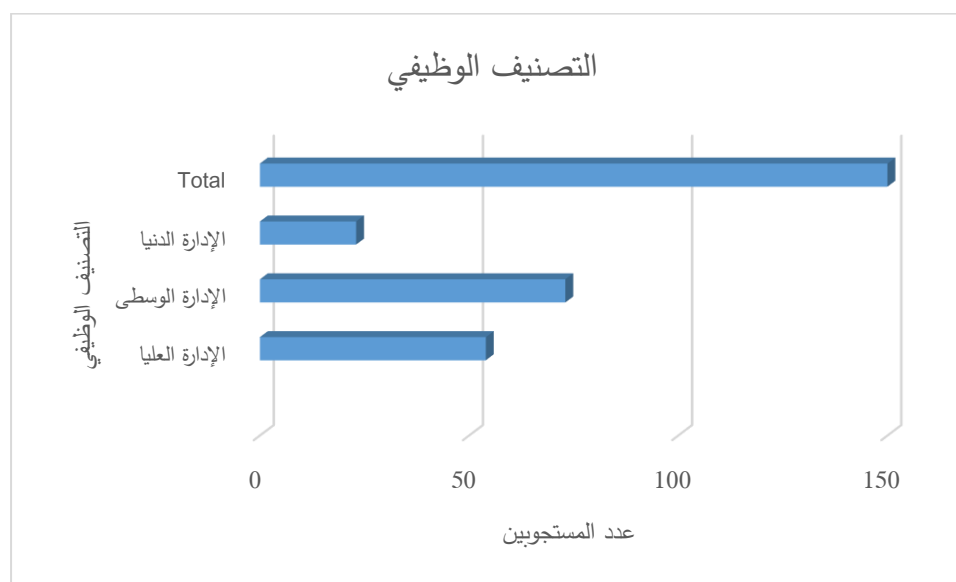
يمثل الجدول الموالي الدرجة الوظيفية لعينة المستجوبين فنلاحظ أن أغلب المستجوبين كانوا من الإدارة الوسطى بـ 73 مفردة أي بنسبة 48.7%، ثم المستجوبين من الإدارة العليا بـ 54 مفردة أي بنسبة 36%، وبلغ عدد المستجوبين في الإدارة الدنيا بـ 23 مفردة أي بنسبة 15.3%، وهذا ما يفسر أن أغلب المستجوبين كانوا من الإدارتين العليا والوسطى وهذا ما يدعم على فهم فقرات الاستبيان بوضوح ودقة.

الجدول (3-14): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي

النسبة	التكرارات	الدرجة الوظيفية
36%	54	الإدارة العليا
48.7%	73	الإدارة الوسطى
15.3%	23	الإدارة الدنيا

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

الجدول (3-11): توزيع أفراد العينة حسب التصنيف الوظيفي



المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج Excel

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول القيادة الإبداعية

من أجل معرفة مستوى ادراك العينة المبحوثة اتجاه المتغير المستقل للدراسة (ممارسات القيادة الإبداعية) بأبعادها الستة (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، تدريب العاملين، توفير الحوافز، تشجيع الإبداع) يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولكل بعد وبناءا على هذا يتم التعرف على المستوى الذي ينتمي إليه كل بعد ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تمكين العاملين: يضم بعد تمكين العاملين 04 عبارات (العبارات A1,A2,A3,A4)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد تمكين العاملين، فجاءت العبارة (01) " تثق الإدارة بقدرات العاملين على القيام بالعمل دون الحاجة للرقابة عليهم" في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.4267) وانحراف معياري يقدر ب (0.52260) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (02) " تعطي الإدارة الحرية الكافية للعامل في إختيار طريقة أداء عمله" في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4.3200) وانحراف معياري يقدر ب(0.55948) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (03) " تمنح الإدارة حرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تعترض أداء الوظيفة دون الرجوع إلى مستويات العليا" بمتوسط حسابي يقدر ب(4.1400) وانحراف معياري يقدر ب(0.65569) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(04) " تمنح الإدارة الحرية الكافية للعامل في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله" بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9667) وانحراف معياري يقدر ب(0.82264) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد تمكين العاملين جاء بمتوسط(4.2133) وانحراف معياري يقدر ب (0.38793) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى " أن مستوى الممارسة الخاصة ببعد تمكين العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

الجدول (3-15) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تمكين العاملين

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الانحراف	الحصيلة
تثق الإدارة بقدرات العاملين على القيام بالعمل دون الحاجة للرقابة عليهم؛	التكرار	66	82	02	00	00	4.4267	0.52260	دائما
	%	44	54.7	1.3	00	00			
تعطي الإدارة الحرية الكافية للعامل في اختيار طريقة أداء عمله؛	التكرار	55	88	07	00	00	4.3200	0.55948	دائما
	%	36.7	58.7	4.7	00	00			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

غالباً	0.65569	4.1400		01	20	86	43	التكرار	تمنح الإدارة حرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تعترض أداء الوظيفة دون الرجوع إلى مستويات العليا؛
				07	13.3	57.3	28.7	%	
غالباً	0.82264	3.9667	00	07	32	70	41	التكرار	تمنح الإدارة الحرية الكافية للعامل في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله.
			00	4.7	21.3	46.7	27.3	%	
دائماً	0.38793	4.2133	البعد الأول (تمكين العاملين)						

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ثانيا: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإدارة بالمشاركة:

يضم بعد الإدارة بالمشاركة 04 عبارات (العبارات A5,A6,A7,A8)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد الإدارة بالمشاركة، فجاءت العبارة (02) " تشجع الإدارة الحوار والنقاش بين العاملين " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.9867) وانحراف معياري يقدر ب(0.85127) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (03) " تقوم الإدارة ببرمجة لقاءات دورية لمناقشة آراء العاملين وأخذ مقترحاتهم " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9467) وانحراف معياري يقدر ب(0.96785) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (01) " تقوم الإدارة بإشراك العاملين في حل المشاكل التسييرية " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9400) وانحراف معياري يقدر ب(0.82111) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(04) " تشجع الإدارة العاملين للعمل كفريق واحد " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9200) وانحراف معياري يقدر ب(0.90130) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد تمكين العاملين جاء بمتوسط(3.9483) وانحراف معياري يقدر ب(0.64330) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية " أن مستوى الممارسة الخاصة ببعد الإدارة بالمشاركة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع".

الجدول (3-16) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الإدارة بالمشاركة

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الانحراف	الحصيلة
تقوم الإدارة بإشراك العاملين في حل المشاكل التسييرية؛	التكرار	37	75	31	06	01	3.9400	0.82111	غالبا
	%	24.7	50	20.7	04	0.7			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

تشجع الإدارة الحوار والنقاش بين العاملين ؛	التكرار	47	60	37	06	00	4.9867	0.85127	دائما
	%	31.3	40	24.7	04	00			
تقوم الإدارة ببرمجة لقاءات دورية لمناقشة آراء العاملين وأخذ مقترحاتهم؛	التكرار	51	53	35	09	02	3.9467	0.96785	غالبا
	%	34	35.3	23.3	06	1.3			
تشجع الإدارة العاملين للعمل كفريق واحد.	التكرار	43	62	37	06	02	3.9200	0.90130	غالبا
	%	28.7	41.3	24.7	04	1.3			
البعد الثاني (الإدارة بالمشاركة)							3.9483	0.64330	غالبا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

ثالثاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القابلية للتغيير:

يضم بعد القابلية للتغيير 04 عبارات (العبارات A9,A10,A11,A12)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد القابلية للتغيير، فجاءت العبارة (02) " تتقبل الإدارة الإنفتاح على التغيير بشكل ملائم ودون أي ضغط " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.4133) وانحراف معياري يقدر ب (0.63655) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (01) " تحتضن الإدارة الأفكار الجديدة التي تدفع وتشجع على احداث التغيير " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4.3667) وانحراف معياري يقدر ب(0.58409) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (03) " تحاول الإدارة على أن تكون سباقة في تجربة فكرة أو أسلوب جديد " بمتوسط حسابي يقدر ب(4.2133) وانحراف معياري يقدر ب(0.69114) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(04) " تبحث الإدارة على طرائق مستحدثة ومتطورة في تنفيذ أعمالها ومهامها " بمتوسط حسابي يقدر ب(4.1133) وانحراف معياري يقدر ب(0.67094) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد القابلية للتغيير جاء بمتوسط(4.2767) وانحراف معياري يقدر ب (0.38002) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة " أن مستوى الممارسة الخاصة ببعد القابلية للتغيير في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع"

الجدول (3-17) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد القابلية للتغيير

العبارات	المقياس	دائماً	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الانحراف	الحصيلة
تحتضن الإدارة الأفكار الجديدة التي تدفع وتشجع على احداث التغيير؛	التكرار	62	82	05	01	00	4.3667	0.58409	دائماً
	%	41.3	54.7	3.3	0.7	00			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

دائما	0.63655	4.4133	00	01	09	67	73	التكرار	تتقبل الإدارة الإنفتاح على التغيير بشكل ملائم ودون أي ضغط؛
			00	0.7	06	44.7	48.7	%	
دائما	0.69114	4.2133	00	01	20	75	54	التكرار	تحاول الإدارة على أن تكون سباقا في تجربة فكرة أو أسلوب جديد؛
			00	0.7	13.3	50	36	%	
غالبا	0.67094	4.1133	00	00	26	81	43	التكرار	تبحث الإدارة على طرائق مستحدثة ومتطورة في تنفيذ
			00	00	17.3	54	28.7	%	

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للاكترونيات

									أعمالها ومهامها.
دائما	0.38002	4.2767	البعد الثالث (لقابلية للتغيير)						

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

رابعاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تدريب العاملين:

يضم بعد تدريب العاملين 04 عبارات (العبارات A13,A14,A15,A16)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد تدريب العاملين، فجاءت العبارة (03) " تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التعلم بشكل مستمر " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.1667) وانحراف معياري يقدر ب (0.78933) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (01) " تقوم الإدارة بتدريب العاملين الجدد لإكسابهم مهارات المهام المطلوبة " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4.1667) وانحراف معياري يقدر ب(0.64938) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (02) " تخطط الإدارة لإجراء دورات تدريبية في حالة حدوث تغيير في الأداء " بمتوسط حسابي يقدر ب(4.1000) وانحراف معياري يقدر ب(0.77503) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(04) " تقوم الإدارة بتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوبة " بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0533) وانحراف معياري يقدر ب(0.81748) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد تدريب العاملين جاء بمتوسط (4.1217) وانحراف معياري يقدر ب (0.53544) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة " أن مستوى الممارسة الخاصة ببعد تدريب العاملين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-18) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تدريب العاملين

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الإنحراف	الحصيلة
تقوم الإدارة بتدريب العاملين الجدد لإكسابهم مهارات المهام المطلوبة؛	التكرار	46	83	21	00	00	4.1667	0.64938	غالبا
	%	30.7	55.3	14	00	00			
تخطط الإدارة لإجراء دورات تدريبية في حالة حدوث تغيير في الأداء ؛	التكرار	50	68	29	03	00	4.1000	0.77503	غالبا
	%	33.3	45.3	19.3	02	00			
تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التعلم	التكرار	56	67	24	02	01	4.1667	0.78933	غالبا
	%	37.3	44.7	16	1.3	0.7			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

بشكل مستمر؛									
تقوم الإدارة بتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوبة.	التكرار	46	72	28	02	02	02	4.0533	0.81748
	%	30.7	48	18.7	1.3	1.3	1.3	غالبًا	غالبًا
البعد الرابع (تدريب العاملين)								4.1217	0.53544
								غالبًا	غالبًا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

خامسا: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توفير الحوافز:

يضم بعد توفير الحوافز 04 عبارات (العبارات A17,A18,A19,A20)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد توفير الحوافز، فجاءت العبارة (01) " تقدم الإدارة مجموعة من الحوافز المعنوية التي تشجع في دعم الأفكار " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0800) وانحراف معياري يقدر ب (0.78167) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (02) " يتحصل العاملون على مجموعة من المكافآت والحوافز المادية مقابل تحقيق منجزاتهم " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0533) وانحراف معياري يقدر ب(0.73991) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (03) " تقوم الإدارة بالاحتفال بالإنجازات والنتائج التي حققها وتوصل إليها العاملون " بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0200) وانحراف معياري يقدر ب(0.82307) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(04) " تقوم الإدارة بترقية العاملين إلى مناصب عليا نظير جهودهم المتميزة " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9933) وانحراف معياري يقدر ب(0.83944) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد توفير الحوافز جاء بمتوسط (4.0367) وانحراف معياري يقدر ب (0.58961) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة "أن مستوى الممارسة الخاصة ببعد توفير الحوافز في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع".

الجدول (3-19) تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توفير الحوافز

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الانحراف	الحصيلة
تقدم الإدارة مجموعة من الحوافز المعنوية التي تشجع في دعم الأفكار؛	التكرار	42	86	16	04	02	4.0800	0.78167	غالبا
	%	28	57.3		00	00			
يتحصل العاملون على مجموعة من المكافآت والحوافز المادية مقابل تحقيق منجزاتهم؛	التكرار	40	83	22	05	00	4.0533	0.73991	غالبا
	%	26.7	55.3	14.7	3.3	00			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

تقوم الإدارة بالإحتفال بالإنجازات والنتائج التي حققها وتوصل إليها العاملون؛	التكرار	47	64	34	05	00	4.0200	0.82307	غالبا
	%	31.3	42.7	22.7	3.3	00			
تقوم الإدارة بترقية العاملين إلى مناصب عليا نظير جهودهم المتميزة.	التكرار	43	71	29	06	01	3.9933	0.83944	غالبا
	%	28.7	47.3	19.3	04	0.7			
البعد الخامس (توفير الحوافز)							4.0367	0.58961	غالبا

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

سادسا: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تحفيز الإبداع:

يضم بعد تحفيز الإبداع 04 عبارات (العبارات A21,A22,A23,A24)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد تحفيز الإبداع، فجاءت العبارة (01) " تحفز الإدارة العاملين الذين يبدعون في تقديم الحلول الجديدة " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.1067)

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

وانحراف معياري يقدر ب (0.70613) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (02) " توفر الإدارة كل التسهيلات اللازمة للعاملين المبدعين " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9733) وانحراف معياري يقدر ب(0.69463) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (03) " تشجع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9400) وانحراف معياري يقدر ب(0.88409) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(04) " توفر الإدارة بيئة عمل ملائمة ومناسبة للعاملين المبدعين " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.7200) وانحراف معياري يقدر ب(0.93493) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد تحفيز الإبداع جاء بمتوسط(3.9350) وانحراف معياري يقدر ب (0.59177) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية السادسة " أن مستوى الممارسة الخاصة ببعد تحفيز الإبداع في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع.

الجدول(3-20): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تحفيز الإبداع

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الانحراف	الحصيلة
تحفز الإدارة العاملين الذين يبدعون في تقديم الحلول الجديدة؛	التكرار	45	77	27	01	00	4.1067	0.70613	غالبا
	%	30	51.3	18	0.7	00			
توفر الإدارة كل التسهيلات اللازمة	التكرار	31	87	29	03	00	3.9733	0.69463	غالبا

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

			00	02	19.3	58	20.7	%	للعاملين المبدعين؛
غالبًا	0.88409	3.9400	01	07	36	62	44	التكرار	تشجع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية؛
			0.7	4.7	24	41.3	29.3	%	
غالبًا	0.93493	3.7200	02	11	47	57	33	التكرار	توفر الإدارة بيئة عمل ملائمة ومناسبة للعاملين المبدعين
			1.3	7.3	31.3	38	22	%	
غالبًا	0.59177	3.9350	البعد السادس (تحفيز الإبداع)						

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

سابعاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)

حيث كان اجمالي إجابات العينة المبحوثة بمؤسسة كوندور الكترونيكس حول متغير القيادة الإبداعية كلها تنتمي إلى المجال المستوى مرتفع، ومن خلال الجدول الموالي نرى أن بعد (القابلية للتغيير) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط يقدر بـ (4.2767) وانحراف معياري يقدر بـ (0.38002)، ثم يليها بعد (تمكين العاملين) في المرتبة الثانية بمتوسط يقدر بـ (4.2133) وانحراف معياري يقدر بـ (0.38793)، ثم يليها بعد (تدريب العاملين) في المرتبة الثالثة بمتوسط يقدر بـ (4.1217) وانحراف معياري يقدر بـ (0.53544)، ثم يليها بعد (توفير الحوافز) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.0367) وانحراف معياري يقدر بـ (0.58961)، ثم يليها بعد (الإدارة بالمشاركة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.9483) وانحراف معياري يقدر بـ (0.64330)، وأخيراً يأتي بعد (تحفيز الإبداع) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.9350) وانحراف معياري يقدر بـ (0.59177)؛

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص " أن مستوى ممارسات القيادة الإبداعية بمؤسسة كوندور للإلكترونيات جاء بمستوى مرتفع"

الجدول (3-21): ترتيب أبعاد القيادة الإبداعية

أبعاد القيادة الإبداعية	المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب
تمكين العاملين	4.2133	0.38793	02
الإدارة بالمشاركة	3.9483	0.64330	05
القابلية للتغيير	4.2767	0.38002	01
تدريب العاملين	4.1217	0.53544	03
توفير الحوافز	4.0367	0.58961	04
تحفيز الإبداع	3.9350	0.59177	06
القيادة الإبداعية (الكل)	4.0886	0.37206	بمستوى مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

المطلب الثالث: تحليل إجابات أفراد العينة حول التميز التنظيمي

من أجل معرفة مستوى ادراك العينة اتجاه المتغير التابع للدراسة (التميز التنظيمي) بأبعاده الخمسة (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الثقافة، تميز الاستراتيجية، تميز الهيكل التنظيمي) يتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولكل بعد وبناءً على هذا يتم التعرف على المستوى الذي ينتمي إليه كل بعد ومن ثم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز القيادة:

يضم بعد تميز القيادة 04 عبارات (العبارات Q1,Q2,Q3,Q4)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد تميز القيادة، فجاءت العبارة (02) " تعزز قيادة المنظمة ثقافة التميز والتحسين المستمر لدى العاملين " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.3933) وانحراف معياري يقدر ب (0.74991) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (01) " تتميز قيادة المنظمة بالموضوعية والعدالة في العمل " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4.1467) وانحراف معياري يقدر ب(0.77188) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (03) " تهتم وتحافظ القيادة بالعاملين الأكفاء " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9933) وانحراف معياري يقدر ب(0.87850) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(04) " تقوم القيادة بمراعاة قدرات واختصاصات العاملين عند اسناد الوظائف " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9600) وانحراف معياري يقدر ب(0.81825) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد تميز القيادة جاء بمتوسط(4.1233) وانحراف معياري يقدر ب (0.52035) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى " أن مستوى التميز التنظيمي الخاص ببعد تميز القيادة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

الجدول (3-22): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز القيادة

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الانحراف	الحصيلة
تتميز قيادة المنظمة بالموضوعية والعدالة في العمل؛	التكرار	47	85	14	01	03	4.1467	0.77188	غالبا
	%	31.3	56.7	9.3	0.7	02			
تعزز قيادة المنظمة ثقافة التميز والتحسين المستمر لدى العاملين؛	التكرار	79	55	12	04	00	4.3933	0.74991	دائما
	%	52.7	36.7	08	2.7	00			
تهتم وتحفظ القيادة بالعاملين الأكفاء؛	التكرار	44	72	25	07	02	3.9933	0.87850	غالبا
	%	29.3	48	16.7	4.7	1.3			
تقوم القيادة بمراجعة قدرات	التكرار	40	69	38	01	02			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

واختصاصات العاملين عند اسناد الوظائف	%	26.7	46	25.3	0.7	1.3	3.9600	0.81825	غالباً
البعد الأول (تميز القيادة)							4.1233	0.52035	غالباً

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

ثانياً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الموارد البشرية:

يضم بعد الموارد البشرية 04 عبارات (العبارات Q5,Q6,Q7,Q8)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد تميز الموارد البشرية، فجاءت العبارة (03) " يتوفر لدى العاملون الاستعداد من أجل مواكبة التحولات في أساليب العمل " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0400) وانحراف معياري يقدر ب (0.79326) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (02) " يحرص العاملون على المشاركة الفعالة في حل المشكلات " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0067) وانحراف معياري يقدر ب(0.90113) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (04) " يمتاز عمال المنظمة بالحماس والمثابرة لمطلوبة للقيام بالاعمال المطلوبة " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9933) وانحراف معياري يقدر ب(0.86309) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(01) " يتعاون العاملون مع بعضهم من أجل إيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.8800) وانحراف معياري يقدر ب(0.91167) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد تميز الموارد البشرية جاء بمتوسط(3.9800) وانحراف معياري يقدر ب (0.55224) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية " أن مستوى التميز التنظيمي الخاص ببعد تميز الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-23): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الموارد البشرية

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الإنحراف	الحصيلة
يتعاون العاملون مع بعضهم من أجل إيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة؛	التكرار	39	67	33	09	02	3.8800	0.91167	غالبا
	%	26	44.7	22	06	1.3			
يحرص العاملون على المشاركة الفعالة في حل المشكلات؛	التكرار	47	68	27	05	03	4.0067	0.90113	غالبا
	%	31.3	45.3	18	3.3	02			
يتوفر لدى العاملون الاستعداد من أجل مواكبة التحولات في أساليب العمل؛	التكرار	45	71	29	05	00	4.0400	0.79326	غالبا
	%	30	47.3	19.3	3.3	00			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

يمتاز عمال المنظمة بالحماس والمثابرة لمطلوبة للقيام بالاعمال المطلوبة.	التكرار	47	62	35	05	01	3.9933	0.86309	غالباً
	%	31.3	41.3	23.3	3.3	0.7			
البعد الثاني (تميز الموارد البشرية)							3.9800	0.55224	غالباً

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

ثالثاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الثقافة:

يضم بعد تميز الثقافة 04 عبارات (العبارات Q9,Q10,Q11,Q12)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد تميز الثقافة، فجاءت العبارة (04) " تشجع ثقافة المنظمة على الإستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.0200) وانحراف معياري يقدر ب (0.86288) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (02) " تشعر الإدارة على أنها مسؤولة عن احتياجات ورغبات الزبون " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9133) وانحراف معياري يقدر ب(0.87421) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (03) " تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.8733) وانحراف معياري يقدر ب(0.87697) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(01) " هناك شعور داخلي للتركيز على الجودة " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.8667) وانحراف معياري يقدر ب(0.91715) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد تميز الثقافة جاء بمتوسط(3.9183) وانحراف معياري يقدر ب (0.59465) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة " أن مستوى التميز التنظيمي الخاص ببعد تميز الثقافة في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

الجدول (3-24): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الثقافة

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الانحراف	الحصيلة
هناك شعور داخلي للتركيز على الجودة؛	التكرار	44	52	44	10	00	3.8667	0.91715	غالبا
	%	29.3	34.7	29.3	6.7	00			
تشعر الإدارة على أنها مسؤولة عن احتياجات ورغبات الزبون؛	التكرار	39	70	31	09	01	3.9133	0.87421	غالبا
	%	26	46.7	20.7	06	0.7			
تعكس ثقافة المنظمة الإحترام المتبادل بين المدراء والعمال؛	التكرار	41	57	44	08	00	3.8733	0.87697	غالبا
	%	27.3	38	29.3	5.3	00			
تشجع ثقافة المنظمة على	التكرار	48	66	27	09	00			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

الإستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات.	%	32	44	18	06	00	4.0200	0.86288	غالباً
البعد الثالث (تميز الثقافة)							3.9183	0.59465	غالباً

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

رابعاً: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الاستراتيجية:

يضم بعد تميز الاستراتيجية 04 عبارات (العبارات Q13,Q14,Q15,Q16)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد تميز الاستراتيجية فجاءت العبارة (04) " تستعين الإدارة بخبراء داخليين وخارجيين في صياغة استراتيجيتها " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.8000) وانحراف معياري يقدر ب (0.88234) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (02) " تمتلك الإدارة الرؤية المستقبلية في ماتسعى إلى تحقيقه " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9867) وانحراف معياري يقدر ب(0.81912) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (01) " تعد الاستراتيجيات وفقاً لتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9467) وانحراف معياري يقدر ب(0.83374) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(03) " تنسجم الاستراتيجية وتناسب مع الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.8333) وانحراف معياري يقدر ب(0.94419) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد تميز الاستراتيجية جاء بمتوسط(3.8917) وانحراف معياري يقدر ب (0.62352) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة " أن مستوى التميز التنظيمي الخاص ببعد تميز الاستراتيجية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

الجدول (3-25): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الإستراتيجية

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الإنحراف	الحصيلة
تعد الاستراتيجيات وفقا لتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛	التكرار	41	66	38	04	01	3.9467	0.83374	
	%	27.3	44	25.3	2.7	0.7			
تمتلك الإدارة الرؤية المستقبلية في ماتسعى إلى تحقيقه؛	التكرار	43	68	33	06	00	3.9867	0.81912	غالبا
	%	28.7	45.3	22	04	00			
تنسجم الاستراتيجية وتتناسب مع الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها؛	التكرار	38	64	36	09	03	3.8333	0.94419	غالبا
	%	25.3	42.7	24	06	02			
تستعين الإدارة بخبراء داخليين	التكرار	31	72	34	12	01			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

وخارجيين في	%	20.7	48	22.7	08	0.7	4.8000	0.88234	دائما
صياغة									
استراتيجيتها.									
البعد الرابع (تميز الإستراتيجية)									
							3.8917	0.62352	غالبا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

خامسا: تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي:

يضم بعد تميز الهيكل التنظيمي 04 عبارات (العبارات Q17,Q18,Q19,Q20)، حيث يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات الخاصة ببعد تميز الهيكل التنظيمي فجاءت العبارة (02) " تعتمد الإدارة على هيكل تنظيمي يسهل تدفق وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية " في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(3.8333) وانحراف معياري يقدر ب (0.90796) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (01) " يستوعب الهيكل التنظيمي التغيرات التي تحتاجها المنظمة " في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(3.7800) وانحراف معياري يقدر ب(0.98219) فهي بذلك تنتمي إلى فئة مرتفع، ثم تليها العبارة (03) " تراجع الإدارة العلاقات التنظيمية بشكل دوري " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.6933) وانحراف معياري يقدر ب(0.82695) فهي بذلك تنتمي لفئة مرتفع، ثم تليها العبارة(04) " يتم بناء الهيكل التنظيمي للإدارة على أساس وحدة الهدف " بمتوسط حسابي يقدر ب(3.3733) وانحراف معياري يقدر ب(1.00700) فهي بذلك تنتمي لفئة متوسط؛

أما بخصوص المستوى العام بالنسبة لبعد تميز الهيكل التنظيمي جاء بمتوسط(3.6700) وانحراف معياري يقدر ب (0.70074) بمستوى مرتفع، ومنه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة " أن مستوى التميز التنظيمي الخاص ببعد تميز الهيكل التنظيمي في مؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

الجدول (3-26): تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد تميز الهيكل التنظيمي

العبارات	المقياس	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المتوسط	الانحراف	الحصيلة
يستوعب الهيكل التنظيمي التغيرات التي تحتاجها المنظمة؛	التكرار	37	61	38	10	04	3.7800	0.98219	غالبا
	%	24.7	44	25.3	2.7	2.7			
تعتمد الإدارة على هيكل تنظيمي يسهل تدفق وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛	التكرار	33	74	31	09	03	3.8333	0.90796	غالبا
	%	22	49.3	20.7	06	02			
تراجع الإدارة العلاقات التنظيمية بشكل دوري؛	التكرار	25	63	54	05	01	3.6933	0.82695	غالبا
	%	16.7	42	36	4.7	0.7			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

يتم بناء الهيكل التنظيمي للإدارة على أساس وحدة الهدف.	التكرار	21	43	65	13	08	3.3733	1.00700	غالباً
	%	14	28.7	43.3	8.7	5.3			
البعد الخامس (تميز الهيكل التنظيمي)									
							3.6700	0.70074	غالباً

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

سادساً: تحليل إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (التميز التنظيمي)

حيث كان اجمالي إجابات العينة المبحوثة بمؤسسة كوندور الكترونيكس حول متغير التميز التنظيمي كلها تنتمي إلى المجال المستوى مرتفع، ومن خلال الجدول الموالي نرى أن بعد (تميز القيادة) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط يقدر ب(4.1233) وانحراف معياري يقدر ب(0.52035)، ثم يليها بعد (تميز الموارد البشرية) في المرتبة الثانية بمتوسط يقدر ب (3.9800) وانحراف معياري يقدر ب (0.55224)، ثم يليها بعد (تميز الثقافة) في المرتبة الثالثة بمتوسط يقدر ب (3.9183) وانحراف معياري يقدر ب (0.59465)، ثم يليها بعد (تميز الإستراتيجية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.8917) وانحراف معياري يقدر ب (0.62352)، ثم يليها بعد (تميز الهيكل التنظيمي) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب (3.6700) وانحراف معياري يقدر ب (0.70074)؛

ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص " أن مستوى التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات هو مستوى مرتفع"

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-27): ترتيب أبعاد التميز التنظيمي

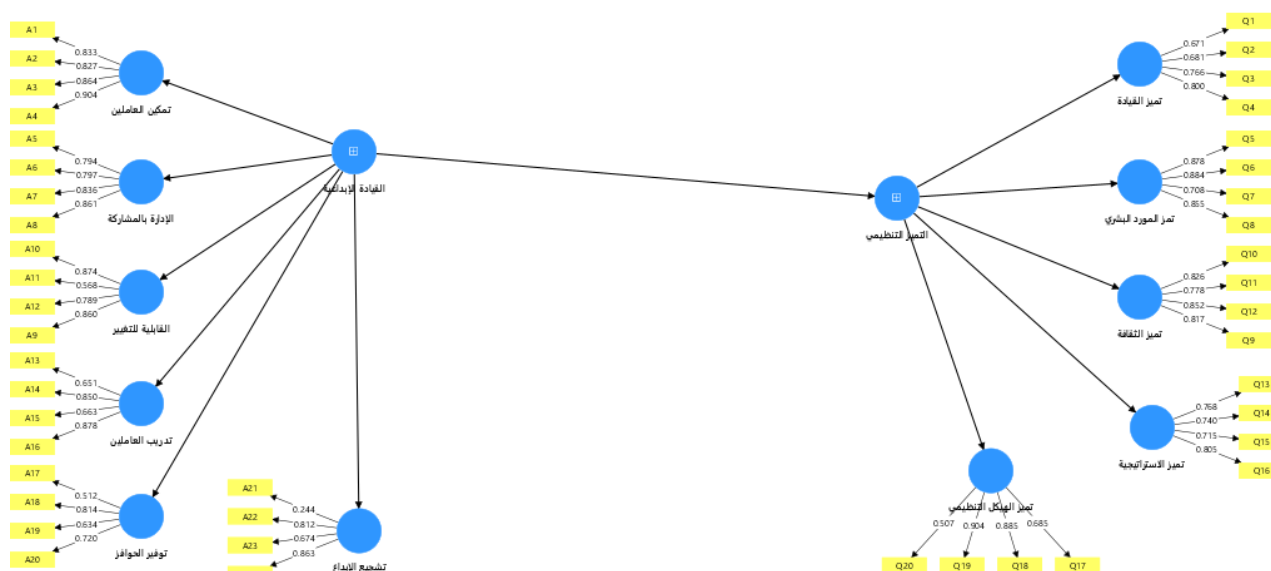
أبعاد التميز التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف	الترتيب
تميز القيادة	4.1233	0.52035	01
تميز الموارد البشرية	3.9800	0.55224	02
تميز الثقافة	3.9183	0.59465	03
تميز الاستراتيجية	3.8917	0.62352	04
تميز الهيكل التنظيمي	3.6700	0.70074	05
التميز التنظيمي (الكل)	3.9167	0.39305	بمستوى مرتفع

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

المبحث الثالث: تقديم وتحليل نموذج الدراسة

الشكل (3-12): النموذج الأولي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

المطلب الأول: مؤشرات تقييم النموذج القياسي

من أجل تقييم النموذج والتوصل في الأخير إلى نموذج يتميز بصلاحية كبيرة يجب أن يكون هذا النموذج يتميز بدرجات مناسبة من الصدق والموثوقية، ذلك من خلال مجموعة من النتائج المتعلقة ببعض المؤشرات (مؤشر التحميل FL، الموثوقية المركبة CR، الصدق التقاربي AVE، ألفا كرونباغ CA)

الجدول (3-28): نتائج جودة النموذج القياسي

البعد	العبرة	Factor Loading	Cronbach's alpha	(CR)	(AVE)
تمكين العاملين	A1	0.833	0.880	0.888	0.735
	A2	0.827			
	A3	0.864			
	A4	0.904			
الإدارة بالمشاركة	A5	0.794	0.841	0.852	0.676
	A6	0.797			
	A7	0.836			

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

			0.861	A8	
0.612	0.821	0.780	0.850	A9	القابلية للتغيير
			0.874	A10	
			0.568	A11	
			0.789	A12	
0.589	0.816	0.766	0.651	A13	تدريب العاملين
			0.850	A14	
			0.663	A15	
			0.878	A16	
0.462	0.709	0.628	0.512 يحذف	A17	توفير الحوافز
			0.814	A18	
			0.634	A19	
			0.720	A20	
0.480	0.721	0.583	0.244 يحذف	A21	تشجيع الإبداع
			0.812 يحذف	A22	
			0.674 يحذف	A23	
			0.863	A24	
0.535	0.745	0.717	0.671	Q1	تميز القيادة
			0.681	Q2	
			0.766	Q3	
			0.800	Q4	
0.696	0.873	0.853	0.878	Q5	تميز الموارد البشرية
			0.884	Q6	
			0.708	Q7	
			0.855	Q8	
			0.817	Q9	تميز الثقافة

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

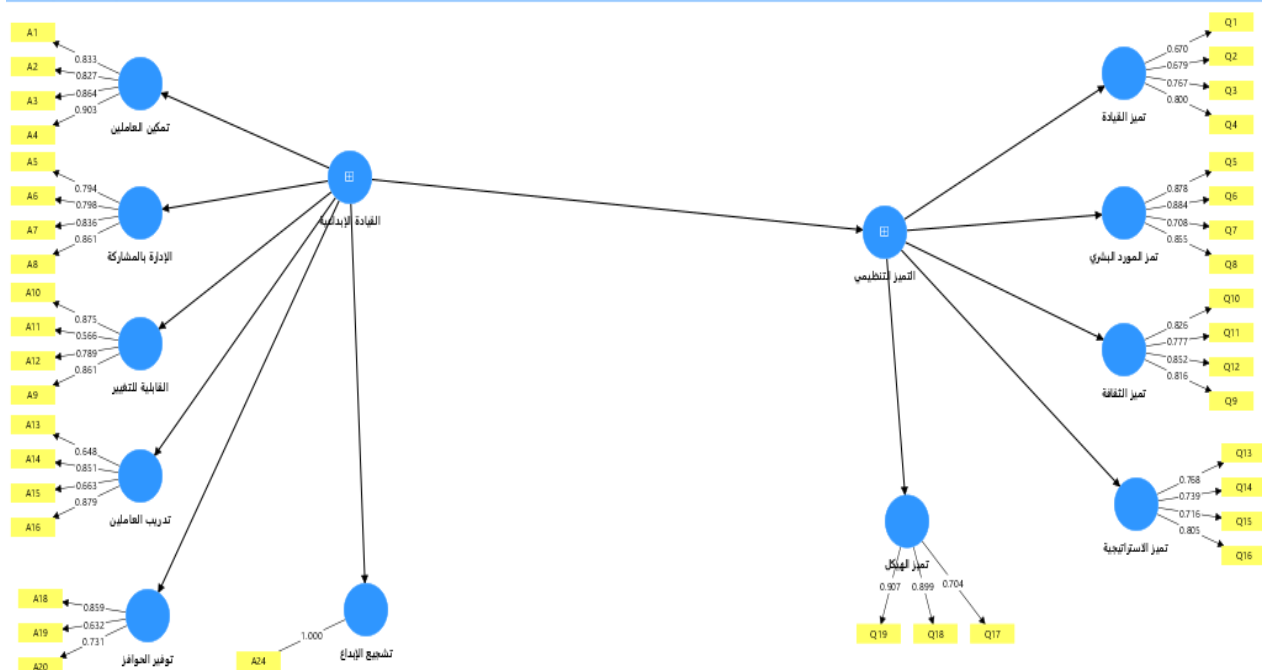
0.827	0.851	0.837	0.826	Q10	
			0.778	Q11	
			0.852	Q12	
0.574	0.765	0.753	0.768	Q13	تميز الاستراتيجية
			0.740	Q14	
			0.715	Q15	
			0.805	Q16	
0.582	0.824	0.748	0.664	Q17	تميز الهيكل التنظيمي
			0.896	Q18	
			0.899	Q19	
			0.602 يحذف	Q20	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بالنسبة للمعامل الثبات ألفا كرونباغ كانت جميعها تفوق قيمة (0.7) ماعدا بعد توفير الحوافز (0.628) وبعد تشجيع الإبداع (0.583) وهذا يدل أن أداة الدراسة لا تتمتع بالثبات والموثوقية، كما نجد أن مؤشر الموثوقية المركبة لكل العناصر كانت تتجاوز قيمة (0.7) أي تتراوح بين (0.709-0.888) وهذا مايفسر أن العناصر ترتبط ببعضها بشكل يمكن من قياس المتغير بصورة موثوقة، ويلاحظ كذلك من خلال الجدول أن معاملات الصدق التقاربي كلها كانت مقبولة لأنها تتجاوز قيمة (0.5) ماعدا معامل الخاص ببعد توفير الحوافز (0.462) والمعامل الخاص ببعد تشجيع الإبداع (0.480) وهذا مايعني أن المتغير الكامن لا يفسر نسبة كبيرة في المؤشرات المرتبطة بها، الأمر يدفعنا إلى القيام بحذف بعض الفقرات المشوشة من أجل رفع من معاملات الثبات والموثوقية ونبدأ بحذف المعاملات الخارجية الأقل قيمة (A17. A21. A22. A23. Q20) والشكل الموالي يوضح ذلك.

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الشكل (3-13): نموذج الدراسة بعد حذف الفقرات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

الجدول (3-29): مؤشرات جودة النموذج بعد القيام بحذف الفقرات

الأبعاد	ألفاكرونباغ	CR	AVE
تمكين العاملين	0.880	0.919	0.735
الإدارة بالمشاركة	0.841	0.893	0.676
القابلية للتغيير	0.780	0.860	0.612
تدريب العاملين	0.766	0.849	0.589
توفير الحوافز	0.631	0.788	0.557
تشجيع الإبداع	1.000	1.000	1.000
تميز القيادة	0.717	0.821	0.880
تميز المورد البشري	0.853	0.901	0.535
تميز الثقافة	0.837	0.890	0.670
تميز الاستراتيجية	0.753	0.843	0.574

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

تميز الهيكل التنظيمي	0.790	0.878	0.709
----------------------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نتائج مؤشرات صلاحية النموذج بعد ما قمنا بحذف الفقرات، حيث نرى جميع معاملات ألفا كرونباغ كانت أكبر من قيمة (0.6) بعد حذف العناصر المشوشة وهذا ما يفسر أن كل أبعاد مترابطة بشكل جيد، أما قيمة معاملات الموثوقية المركبة كلها تتجاوز قيمة (0.7) بعد الحذف وهذا يعني أن العناصر الخاصة بكل بعد مترابطة بصورة جيدة، أما متوسط التباين المستخلص لكل بعد نراها تتجاوز قيمة (0.5) وهذا يعني أن المتغيرات الكامنة تفسر نسبة عالية من التباين في المعايير الموصولة بها.

المطلب الثاني: أدلة صدق التمايز

هناك جملة من المعايير التي يتم من خلالها قياس صدق التمايز (معياري فورنيل لاركر Fornell-Larcker

، معيار HTMT، معامل التضخم VIF)

أولاً: معيار فورنيل لاركر (Fornell-larcker): يقوم هذا المعيار بمقارنة الجذر التربيعي ل (AVE) مع بقية الارتباطات الأخرى الخاصة بالمتغير الكامن ، ويجب أن يكون جذر التربيعي ل (AVE) الخاصة بكل مبنى أكبر قيمة من أعلى ارتباط مع أي مبنى آخر.

الجدول (3-30): معيار فورنيل لاركر (Fornell-larcker):

المتغيرات	تمكين	المشاركة	التغيير	التدريب	الحوافز	الإبداع	تميز القيادة	تميز البشري	تميز الثقافة	تميز الاستراتيجية	تميز الهيكلية
تمكين العاملين	0.857										
الإدارة بالمشاركة	0.643	0.822									
القابلية للتغيير	0.360	0.404	0.782								
تدريب العاملين	0.297	0.207	0.622	0.767							
توفير الحوافز	0.252	0.234	0.049	0.130	0.747						
تشجيع الابداع	0.562	0.387	0.414	0.369	0.180	1.000					
تميز القيادة	0.538	0.256	0.321	0.433	0.101	0.744	0.731				

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

تميز البشري	0.352	0.226	0.293	0.510	0.051	0.479	0.594	0.834		
تميز الثقافة	0.317	0.242	0.420	0.388	-0.112	0.332	0.391	0.521	0.819	
تميز الاستراتيجية	0.144	0.129	0.050	0.077	0.094	0.223	0.364	0.341	0.347	0.758
تميز الهيكلي	0.304	0.175	0.288	0.441	-0.157	0.277	0.369	0.452	0.623	0.310
										0.842

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يوضح الجدول أعلاه أن القيم التي على قطر المصفوفة هي قيم الجذر التربيعي ل (AVE) بينما القيم اللاقطرية فهي الارتباطات بين المتغيرات الكامنة، ومن أجل تحقيق المصادقية ضروري أن يكون الجذر التربيعي لقيمة (AVE) الخاص بكل مبنى أعلى من ارتباطه مع بقية النماذج، فنرى المتغير الكامن لبعد تمكين العاملين كان (0.857) بينما قيمه مع باقي المتغيرات كانت على التوالي (0.643)، (0.360)، (0.360)، (0.297)، (0.252)، (0.562)، (0.538)، (0.352)، (0.317)، (0.144)، (0.304) وكذلك نفس الأمر مع بقية الأبعاد وهذا مايفسر أن النموذج يتمتع بجودة تمايز كبيرة بين مختلف أبعاده.

ثانيا: سمة اللاتجانس -سمة الأحادية للارتباطات (HTMT): يستخدم هذا المعيار من أجل قياس مدى صدق التمايز بين جميع المتغيرات الكامنة، حيث يمكن القول أن النموذج مقبول إذا كانت القيم أصغر من 0.85 وإذا كانت القيم مرتفعة فهذا يعني أن هناك تداخل، ويجب أن نقوم بحذف بعض فقرات لتحسين النموذج.

الجدول (31-3): معيار HTMT

المتغيرات	تمكين	المشاركة	التغيير	التدريب	الحوافز	الإبداع	تميز القيادة	تميز البشري	تميز الثقافة	تميز الاستراتيجية	تميز الهيكلي
تمكين العاملين											
الإدارة بالمشاركة	0.742										
القابلية للتغيير	0.418	0.471									
تدريب العاملين	0.347	0.244	0.760								
توفير الحوافز	0.312	0.325	0.145	0.175							
تشجيع الابداع	0.593	0.418	0.450	0.193	0.193						
تميز القيادة	0.648	0.306	0.436	0.579	0.198	0.848					

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

				0.707	0.510	0.127	0.578	0.338	0.263	0.391	تميز البشري
			0.583	0.450	0.355	0.217	0.466	0.495	0.272	0.349	تميز الثقافة
		0.418	0.406	0.466	0.240	0.219	0.150	0.149	0.170	0.177	تميز الاستراتيجية
	0.403	0.748	0.533	0.477	0.312	0.201	0.540	0.349	0.223	0.355	تميز الهيكلي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يوضح الجدول أعلاه القيم الخاصة بسمة اللاتجانس (HTMT)، وقد كان النموذج مقبولا لأن جميع قيم (HTMT) أقل من قيمة 0.85 وهذا مايفسر أنه لا يوجد تداخل وأن النموذج الخاص بالدراسة يتمتع بصدق التمايز.

ثالثاً: معامل التضخم VIF: هو مقياس يستعمل من أجل تقييم النموذج وذلك بواسطة قياس التعدد الخطي بين جميع المتغيرات المستقلة، حيث يساعدنا في معالجة مشاكل الارتباط، وهنا يمكن القول أن القيم التي تتجاوز قيمة 5 تدل على وجود مشكل تداخل ويستلزم علينا حذف بعض العبارات من الاستبيان.

الجدول (3-32): معاملات التضخم لكل فقرة

VIF	العبرة	VIF	العبرة	VIF	العبرة	VIF	العبرة	
3.365	A4	3.641	A3	2.109	A2	4.014	A1	تمكين العاملين
1.998	A8	1.964	A7	1.755	A6	1.709	A5	الإدارة بالمشاركة
2.085	A12	1.454	A11	2.217	A10	1.943	A9	القابلية للتغيير
2.090	A16	1.699	A15	1.945	A14	2.222	A13	تدريب العاملين
		1.375	A20	1.555	A19	1.203	A18	توفير الحوافز
						1.000	A24	تشجيع الإبداع
1.407	Q4	1.952	Q3	1.992	Q2	1.467	Q1	تمكين العاملين
2.264	Q8	1.465	Q7	3.833	Q6	2.437	Q5	الإدارة بالمشاركة
1.972	Q12	2.836	Q11	2.803	Q10	2.392	Q9	القابلية للتغيير
1.537	Q16	1.809	Q15	2.154	Q14	1.553	Q13	تدريب العاملين
		2.628	Q19	2.486	Q18	1.304	Q17	توفير الحوافز

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

يوضح الجدول أعلاه قيم تضخم التباين لكل فقرة ولكل بعد، حيث نرى أن جميع قيم VIF كانت أقل من قيمة 5، أما القيم التي ظهرت باللون الأسود كانت تتجاوز قيمة 3 بينما القيم باللون الأخضر كانت أقل من قيمة 3، الأمر الذي يفسر عدم وجود ارتباط خطي وأن هناك استقلالية بين المتغيرات بصورة كبيرة.

رابعاً: معيار التحميلات المتقاطعة (CR): نقوم بحساب هذا المؤشر من أجل التأكد أن قيمة العلاقة بين كل فقرة والبعد الخاصة بها أكبر من علاقتها مع بقية متغيرات الكامنة، الأمر الذي يبين أن هناك استقلالية بين المتغيرات.

الجدول (3-33): التحميلات المتقاطعة Cross Loadings

العبارة	تمكين العاملين	الإدارة بالمشاركة	القابلية للتغيير	تدريب العاملين	توفير الحوافز	تشجيع الإبداع	تميز القيادة	تميز المورد البشري	تميز الثقافة	تميز الاستراتيجية	تميز الهيكل التنظيمي
A1	0.833	0.525	0.193	0.139	0.196	0.385	0.434	0.145	0.240	0.092	0.178
A2	0.827	0.535	0.261	0.274	0.237	0.446	0.347	0.231	0.266	0.046	0.283
A3	0.865	0.536	0.343	0.318	0.223	0.511	0.490	0.428	0.231	0.127	0.337
A4	0.904	0.606	0.364	0.273	0.212	0.564	0.556	0.369	0.341	0.211	0.239
A5	0.510	0.794	0.293	0.077	0.239	0.297	0.201	0.037	0.165	0.102	0.031
A6	0.507	0.797	0.302	0.104	0.145	0.275	0.106	0.122	0.158	0.081	0.133
A7	0.464	0.836	0.307	0.235	0.138	0.319	0.216	0.321	0.231	0.101	0.251
A8	0.619	0.861	0.414	0.241	0.264	0.371	0.297	0.241	0.233	0.168	0.152
A9	0.378	0.384	0.878	0.594	0.034	0.445	0.276	0.319	0.463	0.067	0.300
A10	0.305	0.420	0.894	0.544	0.016	0.361	0.274	0.278	0.328	0.010	0.248
A12	0.182	0.216	0.814	0.421	0.054	0.267	0.245	0.219	0.329	0.084	0.159
A13	0.071	0.083	0.306	0.649	0.196	0.053	0.178	0.179	0.239	0.050	0.091
A14	0.262	0.174	0.606	0.859	0.060	0.391	0.444	0.607	0.433	0.152	0.366
A15	0.198	0.135	0.290	0.663	0.033	0.277	0.315	0.187	0.244	0.091	0.391
A16	0.318	0.213	0.582	0.878	0.136	0.331	0.345	0.465	0.258	-0.042	0.438

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

-0.170	0.072	-0.079	0.061	0.182	0.206	0.864	0.150	0.094	0.206	0.253	A18
-0.033	0.004	-0.127	0.012	-0.072	0.060	0.626	0.036	-0.039	0.193	0.167	A19
-0.112	0.137	-0.062	0.024	0.020	0.092	0.716	0.066	-0.032	0.144	0.109	A20
0.277	0.223	0.332	0.479	0.644	1.000	0.181	0.369	0.423	0.387	0.562	A24
0.171	0.137	0.160	0.304	0.670	0.466	0.138	0.417	0.265	0.059	0.329	Q1
0.179	0.223	0.131	0.385	0.680	0.481	0.160	0.231	0.120	0.157	0.363	Q2
0.276	0.278	0.297	0.458	0.766	0.404	-0.010	0.362	0.225	0.101	0.287	Q3
0.413	0.348	0.458	0.538	0.800	0.763	0.056	0.289	0.278	0.357	0.550	Q4
0.483	0.259	0.475	0.878	0.616	0.467	-0.003	0.570	0.332	0.206	0.316	Q5
0.363	0.421	0.487	0.884	0.651	0.449	0.078	0.368	0.246	0.238	0.328	Q6
0.341	0.207	0.405	0.708	0.225	0.301	0.012	0.387	0.216	0.187	0.226	Q7
0.306	0.222	0.356	0.855	0.406	0.353	0.083	0.365	0.268	0.211	0.292	Q8
0.395	0.142	0.817	0.295	0.274	0.301	-0.240	0.260	0.381	0.125	0.161	Q9
0.552	0.348	0.826	0.566	0.432	0.356	0.006	0.374	0.356	0.232	0.319	Q10
0.592	0.308	0.778	0.225	0.256	0.134	-0.097	0.199	0.233	0.126	0.158	Q11
0.603	0.680	0.852	0.540	0.290	0.273	-0.076	0.397	0.441	0.276	0.352	Q12
0.214	0.768	0.327	0.207	0.321	0.141	-0.018	0.093	0.060	0.034	0.123	Q13
0.075	0.739	0.225	0.262	0.198	0.076	0.191	-0.010	-0.005	0.122	0.112	Q14
0.374	0.715	0.180	0.170	0.253	0.100	0.021	0.010	-0.064	0.066	0.030	Q15
0.261	0.805	0.300	0.374	0.317	0.316	0.104	0.115	0.112	0.162	0.158	Q16
0.707	0.220	0.424	0.239	0.324	0.193	-0.163	0.300	0.147	0.020	0.143	Q17
0.899	0.304	0.579	0.507	0.304	0.200	-0.139	0.439	0.251	0.159	0.244	Q18
0.907	0.252	0.555	0.363	0.341	0.304	-0.107	0.361	0.296	0.237	0.363	Q19

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يوضح من خلال الجدول أعلاه التحميلات المتقاطعة للمباني بحيث تمثل الصفوف المؤشرات بينما الأعمدة تمثل المتغيرات الكامنة، فنرى أن قيمة العلاقة بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه أكبر من قيم أي متغير آخر، وهذا مايفسر أن كل متغير يقاس بعبارة التي تنتمي إليه دون تداخل مع بقية المتغيرات ومنه وجود مصداقية تمايزية.

المطلب الثالث: تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالدراسة

بعد ماقمنا بتقييم نموذج الدراسة سوف نقوم بحساب معامل التحديد حيث يمثل تأثيرات المتغيرات المستقلة على كل المتغيرات التابعة ويكون بالشكل الآتي:

أكبر من 0.67 نقول أنه تأثير كبير؛ وإذا كان بين 0.33-0.67 نقول أن التأثير متوسط بينما يعتبر التأثير ضعيفا عندما يكون أقل من قيمة 0.33؛

ثم نقوم بحساب حجم التأثير (F^2) وهو يعرف بأنه المساهمة الذي يعطيها كل متغير مستقل في معامل التحديد الكلي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (3-34): قيم معامل التحديد R^2

المتغيرات	R^2	R^2 Adjusted
التميز التنظيمي	0.343	0.338

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات التحديد حيث تشير إلى أن نموذج الانحدار يتميز بقدرة متوسطة على تفسير سلوك المتغير التابع (التميز التنظيمي)، فالمتغير التابع يفسر 34% من التباين في المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) وهي نسبة متوسطة لأنها ضمن المجال (0.33-0.67).

الجدول (3-35): قيم حجم التأثير F^2

المتغير	قيمه	النتيجة
القيادة الإبداعية ← التميز التنظيمي	0.521	حجم تأثير كبير

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور

للإلكترونيات

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة قوية بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي ، فقيمة التأثير بلغت في العلاقة 52% وهي قيمة تشير إلى وجود تأثير كبير للقيادة الإبداعية في التميز التنظيمي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الثالثة

التي تنص على : " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الإبداعية (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، توفير الحوافز، تدريب العاملين، تحفيز الإبداع) على التميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، والجدولين المولين يوضحان ذلك:

الجدول (3-36): قيم المسارات والدلالة المعنوية للفرضيات الفرعية

المسار	معامل المسار	(M)	(Stdev)	(T statistics)	(P values)
تمكين العاملين ← التميز التنظيمي	0.178	0.185	0.098	1.809	0.070
الإدارة بالمشاركة ← التميز التنظيمي	0.013	0.024	0.079	0.162	0.871
القابلية للتغيير ← التميز التنظيمي	-0.073	-0.081	0.119	0.611	0.541
تدريب العاملين ← التميز التنظيمي	0.402	0.421	0.103	3.899	0.000
توفير الحوافز ← التميز التنظيمي	-0.093	-0.112	0.108	0.861	0.389
تشجيع الإبداع ← التميز التنظيمي	0.335	0.332	0.095	3.541	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

الجدول (3-37): قيم المسارات والدلالة المعنوية للفرضية الرئيسية

المسار	معامل المسار	(M)	(Stdev)	(T statistics)	(P values)
القيادة الإبداعية ← التميز التنظيمي	0.578	0.579	0.063	9.232	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SmartPLS 4

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

يوضح الجدول أعلاه أن معامل المسار بين متغير تمكين العاملين والتميز التنظيمي كان بقيمة (0.178) وذات إشارة موجبة وغير دال احصائيا لأن قيمته كانت (0.070) وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ومنه لا يوجد أثر بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالبرج بوعريرج؛

أما معامل المسار بين بعد الإدارة بالمشاركة والتميز التنظيمي كانت قيمته (0.013) وذات إشارة موجبة وغير دال احصائيا لأن قيمته كانت (0.871) وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ومنه لا يوجد أثر بين بعد الإدارة بالمشاركة والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالبرج بوعريرج؛

وبلغ معامل المسار بين بعد القابلية للتغيير والتميز التنظيمي قيمة (0.073) وذات إشارة سالبة وغير دال احصائيا لأن قيمته كانت (0.541) وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ومنه لا يوجد أثر بين بعد القابلية للتغيير والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالبرج بوعريرج؛

بينما بلغ معامل المسار بين بعد تدريب العاملين والتميز التنظيمي قيمة (0.402) وذات إشارة موجبة و دال احصائيا لأن قيمته كانت (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 ومنه يوجد أثر بين بعد تدريب العاملين والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالبرج بوعريرج؛

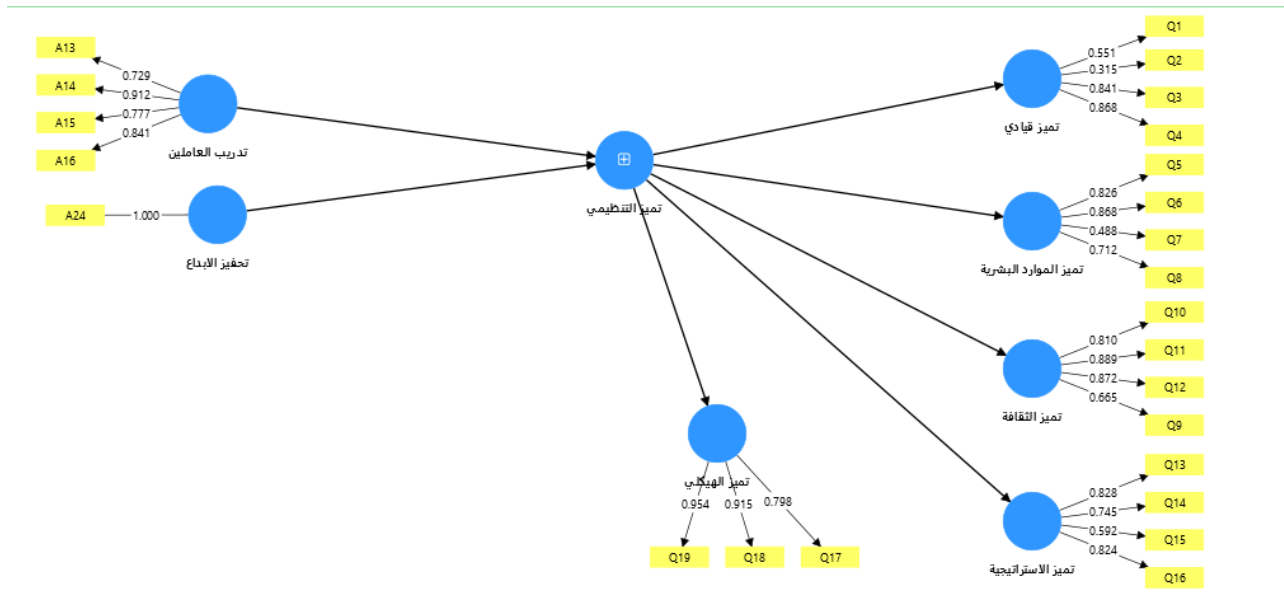
وكان معامل المسار بين بعد توفير الحوافز والتميز التنظيمي قيمة (0.093) وذات إشارة سالبة وغير دال احصائيا لأن قيمته كانت (0.389) وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 ومنه لا يوجد أثر بين بعد توفير الحوافز والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالبرج بوعريرج؛

أما معامل المسار بين بعد تشجيع الإبداع والتميز التنظيمي كانت قيمة (0.335) وذات إشارة موجبة و دال احصائيا لأن قيمته كانت (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 ومنه يوجد أثر بين بعد تشجيع الإبداع والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالبرج بوعريرج؛

وبالنسبة لمعامل المسار بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي كانت بقيمة (0.578) وذات إشارة موجبة و دال احصائيا لأن قيمته كانت (0.000) وهي أقل من مستوى معنوية 0.05 ومنه يوجد أثر ايجابي بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالبرج بوعريرج؛

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-14): النموذج النهائي بعد اختبار الفرضيات



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SmartPLS 4

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (فرضية الفروق)

من أجل اختبار العلاقة بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي تعزى لمتغيرات الوظيفية والشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة، التصنيف الوظيفي) نستخدم اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-wallis test) والذي نستعمله من أجل المقارنة بين المجموعات والذي لا يشترط تساوي المجموعات ولا أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العاملين بمؤسسة كوندور الكترونيات تجاه متغيرات الخاصة بالدراسة (القيادة الإبداعية) تعزى لمتغير الجنس.

وللإجابة على الفرضية نستخدم اختبار (Rank-Mean) الذي نستخدمه للمقارنة بين مجموعتين مستقلتين؛

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-38): اختبار الفروق لمتغير القيادة الإبداعية تعزى لجنس

الأبعاد	Mean Rank		قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
	أنثى	ذكر		
القيادة الإبداعية	70.44	80.84	-1.468	0.142
تمكين العاملين	76.73	74.21	-0.370	0.711
الإدارة بالمشاركة	72.49	78.68	-0.879	0.379
القابلية للتغيير	70.39	80.89	-1.522	0.128
توفير الحوافز	69.54	81.79	-1.747	0.081
تدريب العاملين	69.12	82.23	-1.873	0.061
تحفيز الإبداع	72.70	78.45	-0.821	0.412

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد هناك اختلاف في آراء الباحثين اتجاه القيادة الإبداعية وأبعادها (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، توفير الحوافز، تدريب العاملين، تحفيز الإبداع) تعزى لمتغير الجنس لأن مستوى المعنوية كان (0.142) أما القيم الإحصائية للأبعاد كانت على التوالي (0.711)، (0.379)، (0.128)، (0.081)، (0.061)، (0.412) وكانت كلها أكبر من مستوى (0.05) ؛

وهذا يعني أن آراء العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونية لا تختلف آرائهم بحسب أنثى أو ذكر وأنهم يحملون نفس التصورات اتجاه كل من ابعاد القيادة الإبداعية وأبعادها

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء

المبجوثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (القيادة الإبداعية) تعزى لمتغير الجنس".

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونية تجاه متغير (القيادة الإبداعية) تعزى لمتغير العمر".

ومن أجل ذلك نستخدم اختبار كروسكال-واليس (Kruskal-wallis test) والذي نستعمله من أجل المقارنة بين المجموعات؛

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-39): اختبار الفروق لمتغير القيادة الإبداعية تعزى للعمر

الأبعاد	Kruskal-Wallis test					قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
	أقل من 30 سنة	من 30 سنة إلى 39 سنة	من 40 سنة إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر			
القيادة الإبداعية	72.46	76.16	86.57	85.50	1.459	0.692	
تمكين العاملين	77.45	77.99	56.40	73.00	3.523	0.318	
الإدارة بالمشاركة	74.88	74.28	87.43	45.00	2.215	0.529	
القابلية للتغيير	69.03	78.36	92.00	106.75	5.397	0.145	
توفير الحوافز	72.93	73.32	93.57	99.50	3.703	0.295	
تدريب العاملين	70.94	77.04	91.70	77.25	3.058	0.383	
تحفيز الإبداع	72.11	80.14	70.73	99.50	1.965	0.580	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد هناك اختلاف في اراء المبحوثين اتجاه القيادة الإبداعية وأبعادها (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، توفير الحوافز، تدريب العاملين، تحفيز الإبداع) تعزى لمتغير العمر لأن مستوى المعنوية كان (0.692) أما القيم الإحصائية للأبعاد كانت على التوالي (0.318)، (0.529)، (0.145)، (0.295)، (0.383)، (0.580) وكانت كلها أكبر من مستوى (0.05) ؛

هذه النتيجة توضح لنا أن العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيات لا تختلف تصوراتهم. وأراؤهم نحو القيادة الإبداعية تعزى لمتغير العمر.

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المبحوثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (القيادة الإبداعية) تعزى لمتغير العمر".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-40): اختبار الفروق لمتغير القيادة الإبداعية تعزى للمستوى التعليمي

الأبعاد	Kruskal-Wallis test			قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
	ثانوي	جامعي	دراسات عليا		
القيادة الإبداعية	81.17	73.29	75.29	0.848	0.654
تمكين العاملين	84.79	72.11	74.27	2.400	0.301
الإدارة بالمشاركة	78.36	74.96	73.23	0.239	0.887
القابلية للتغيير	78.15	73.64	78.48	0.435	0.804
توفير الحوافز	77.46	73.42	80.35	0.593	0.743
تدريب العاملين	85.03	72.12	73.88	2.370	0.306
تحفيز الإبداع	78.36	75.83	69.96	0.566	0.697

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد هناك اختلاف في آراء الباحثين اتجاه القيادة الإبداعية وأبعادها (تمكين العاملين، الإدارة بالمشاركة، القابلية للتغيير، توفير الحوافز، تدريب العاملين، تحفيز الإبداع) تعزى لمتغير المستوى التعليمي لأن مستوى المعنوية للقيادة الإبداعية كان (0.654) أما القيم الإحصائية للأبعاد كانت على التوالي (0.301)، (0.887)، (0.804)، (0.743)، (0.306)، (0.697) وكانت كلها أكبر من مستوى (0.05)؛

وهذا يعني أن العاملين بمؤسسة كوندور الإلكترونيات لا تختلف آراؤهم باختلاف المستوى التعليمي، أي لهم نفس التصورات حول القيادة الإبداعية.

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء الباحثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (القيادة الإبداعية) تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-41): اختبار الفروق لمتغير التميز التنظيمي تعزى للخبرة

الأبعاد	Kruskal-Wallis test			قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
	أقل من 10 سنوات	من 10 سنوات إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة		
التميز التنظيمي	77.04	71.35	88.72	1.480	0.477
تميز القيادة	81.06	70.32	58.78	3.652	0.161
تميز المورد البشري	76.14	74.99	73.00	0.057	0.972
تميز الثقافة	73.36	77.84	79.67	0.461	0.794
تميز الإستراتيجية	75.91	72.86	89.11	1.128	0.569
تميز الهيكلي	82.02	64.03	91.28	7.257	0.027

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد هناك اختلاف في آراء المبحوثين اتجاه التميز التنظيمي وأبعاده (تميز القيادة، تميز المورد البشري، تميز الثقافة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكلي) تعزى لمتغير الخبرة لأن مستوى المعنوية للتميز التنظيمي كان (0.477) أما القيم الإحتمالية للأبعاد كانت على التوالي (0.161)، (0.972)، (0.794)، (0.569)، (0.027) وكانت كلها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ماعدا بعد (تميز الهيكلي) فقد سجل وجود اختلاف في آراء المبحوثين تعزى للخبرة لأن مستوى المعنوية الخاص به كان أقل من مستوى المعنوية (0.05)؛

وهذا ما يفسر أن العاملين لهم نفس التصورات والآراء اتجاه التميز التنظيمي بإختلاف عدد سنوات خبرتهم (أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة)؛

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (التميز التنظيمي) تعزى لمتغير الخبرة".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول (3-42): اختبار الفروق لمتغير التميز التنظيمي تعزى للتصنيف الوظيفي

الأبعاد	Kruskal-Wallis test			قيمة الاختبار	مستوى الدلالة
	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا		
التميز التنظيمي	75.88	73.02	82.48	0.838	0.658
تميز القيادة	77.38	72.95	79.17	0.537	0.765
تميز المورد البشري	79.17	72.27	77.15	0.838	0.658
تميز الثقافة	79.07	69.90	84.89	2.705	0.259
تميز الإستراتيجية	80.27	70.55	80.02	1.879	0.391
تميز الهيكلي	72.27	78.05	74.98	0.563	0.755

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه لا يوجد هناك اختلاف في اراء المبحوثين اتجاه التميز التنظيمي وأبعاده (تميز القيادة، تميز المورد البشري، تميز الثقافة، تميز الإستراتيجية، تميز الهيكلي) تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي لأن مستوى المعنوية للتميز التنظيمي كان (0.658) أما القيم الإحتمالية للأبعاد كانت على التوالي (0.765)، (0.658)، (0.259)، (0.391)، (0.755) وكانت كلها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ؛ وهذا ما يفسر أن العاملين لهم نفس التصورات والآراء اتجاه حول التميز التنظيمي باختلاف تصنيفهم الوظيفي (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا)؛

ومنه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المبحوثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (التميز التنظيمي) تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي".

الفصل الرابع: واقع تطبيق ممارسات القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة التي قمنا بإجراء الدراسة الميدانية فيها مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج وذلك من خلال التعريف بها بالإضافة إلى نشأتها وعدد عمالها وغيرها من معلومات، مروراً إلى التعريف بأدوات ومجتمع وعينة الدراسة؛

حيث قمنا بقياس المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل قياس مستوى ادراك العاملين للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي وأظهرت النتائج أن العاملين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات يمتلكون إدراكاً مرتفعاً للقيادة الإبداعية والتميز التنظيمي معاً؛

كما قمنا بتقييم صلاحية النموذج وكذلك أدلة الصدق التمايزي بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المطروحة وأظهرت النتائج بهذا الخصوص وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي، بإستثناء بعد تمكين العاملين وبعد الإدارة بالمشاركة وبعد القابلية للتغيير وبعد توفير الحوافز؛

كما تطرقنا لحساب فرضية الفروق اتجاه تغيرات الدراسة (القيادة الإبداعية، التميز التنظيمي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الخاصة بدراستنا (القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي) تعزى لمتغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الدرجة الوظيفية.



الخاتمة:

وفي الختام يمكننا القول أن القيادة الإبداعية هي من أساسيات تحقيق التميز التنظيمي فهي ليست خيارا اداري بل صارت حتمية على منظمات الأعمال في ظل الظروف التي تنشط فيها، حيث أصبح تميز وتفوق منظمات يقاس بقدرتها واستطاعتها بتمكين العاملين وترقية طرق عملها وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن من أداء الأعمال بقوة واحترافية ؛

وبعدما ماقمنا بالتعرف على القيادة الإبداعية وأهم ممارساتها و على التميز التنظيمي وأبعاده بشكل نظري بالإضافة إلى جمع الدراسات السابقة ، والقيام في الجزء التطبيقي بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، وهذا كان من أجل البحث عن أثر ممارسات القيادة الإبداعية في التميز التنظيمي، فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية لحل التساؤلات المطروحة في الدراسة وتقديم مجموعة من التوصيات في ضوءها؛

نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نلخصها في الآتي:

أولا: نتائج الدراسة النظرية: بعد البحث في الأدبيات النظرية توصلت الباحثة إلى :

- ✓ تعتبر القيادة الإبداعية من الأنماط القيادية الحديثة التي تعمل على تنمية قدرات ومهارات الأفراد وتجعلهم يفكرون بأساليب إبداعية وابتكارية وخارج الصندوق؛
- ✓ يعتبر " Malcom Knowels " أول من اكتشف مفهوم القيادة الإبداعية عند قيامه للبحث عن العلاقة بين القيادة والإبداع؛
- ✓ أصبح موضوع القيادة الإبداعية محورا مهما للدراسات وهذا يعود لإعتبار هذا النمط هو أساس نجاح منظمات الأعمال في الوقت الراهن؛
- ✓ يحقق الأسلوب القيادة الإبداعي التفوق والتميز والرقي للمنظمات من جهة بالإضافة أنه يدعم العنصر البشري بأن يبين قدراته وأفكاره وإنجازاته بكل حرية؛
- ✓ تقوم القيادة الإبداعية بتشجيع العمل الجماعي والمشاركة بين المدراء والمرووسين داخل منظمات الأعمال؛
- ✓ يلعب القائد الإبداعي دور الموجه والمنظم والمنسق وكذلك المعالج والمتصدي للمشكلات؛
- ✓ تشجع القيادة الإبداعية التغيير بشكل دائم لتصدي للتحديات المستقبلية وتحقيق النجاح؛
- ✓ تمكن القيادة الإبداعية العاملين وتجعلهم يحققون انجازاتهم دون مراقبة أو متابعة، أي أن القيادة الإبداعية تنتهج أسلوب الإدارة بالأهداف؛

الخاتمة

- ✓ يعتبر التميز التنظيمي أسلوب اداري يحدد الأساليب التي من خلالها يمكن الوصول إلى نتائج يمكن للمنظمة قياسها؛
 - ✓ المنظمات التي تحقق التميز التنظيمي هي منظمات تتبنى الأعمال الصعبة وتتصدى لجميع المشاكل وذلك من خلال ماتملكه من قيادة متميزة؛
 - ✓ نظرا لتحولات والتغيرات في بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة في السوق الأمر الذي جعل المنظمات تبحث عن أساليب وتقنيات لتحقيق النجاح ومنها تحقيق التميز التنظيمي؛
 - ✓ لا نقول أن المنظمة منظمة متميزة إلا من خلال تظافر مجموعة من الجهود المتعلقة بجهود القائد وجهود الموارد البشرية من أجل بناء استراتيجية متميزة وهيكل متميز بالإضافة إلى تميز ثقافة المنظمة؛
- ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية:** بعد القيام بالدراسة الميدانية خلصت الباحثة إلى جملة من النتائج نلخصها في النقاط الآتية:
- ✓ كانت بيانات الدراسة لاتباع التوزيع الطبيعي لأن القيمة الاحتمالية لمتغيرات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05 ؛
 - ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن عدد الذكور بلغ 73 أي مايمثل 48.7 % بينما بلغ عدد الإناث 77 أي مايمثل نسبة 51.3 %، وهذا ما يفسر أن عدد الذكور متقارب مع عدد الإناث بمؤسسة كوندور للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج؛
 - ✓ أظهرت النتائج أن الفئة العمرية الغالبة في مؤسسة كوندور في الفئة أقل من 30 سنة بنسبة 49.3 % وهذا مايفسر أن المؤسسة تقوم بتشغيل الفئات الشابة وتحاول دائما امتصاص البطالة؛
 - ✓ أغلب العاملين بالمؤسسة هم من فئة المتخرجين الجامعيين (وهذا ماجعل الإجابات على الإستبيانات تتم بشكل جيد)؛
 - ✓ أظهرت النتائج أن أغلب العاملين بالمؤسسة لهم خبرات أقل من 10 سنوات (وهذا طبيعي لأن المؤسسة توظف بشكل دائم الفئات الشبانية والخرجين الجدد لحيوتهم ونشاطهم واهتمامهم بالشغل)؛
 - ✓ كان تصنيف العاملين في الإدارة العليا بنسبة 36 % بينما في الإدارة الوسطى بنسبة 48.7 % أما في الإدارة الدنيا كان بنسبة 15.3 %؛
 - ✓ أن مستوى ممارسات القيادة الإبداعية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات كان مرتفع، وكذلك الأبعاد جاءت مرتفعة (بعد تمكين العاملين، بعد الإدارة بالمشاركة، بعد القابلية للتغيير، بعد توفير الحوافز، بعد تدريب العاملين، بعد تحفيز الإبداع)؛

الخاتمة

✓ أن مستوى التميز التنظيمي في مؤسسة كوندور للإلكترونيات كان مرتفع، وكذلك الأبعاد جاءت مرتفعة (بعد تميز القيادة، بعد تميز الموارد البشرية، بعد تميز الثقافة، بعد تميز الإستراتيجية، بعد تميز الهيكل التنظيمي)؛

✓ يوجد أثر ايجابي بين القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛
✓ لا يوجد أثر بين تمكين العاملين والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ، هذا مايفسر أن القيادة تمارس في مؤسسة كوندور تمكينا بشكل ظاهري أو قد تطبق الإدارات العليا التمكين لكن رؤساء الأقسام والوحدات يرفضون تطبيقه؛

✓ لا يوجد أثر بين بعد الإدارة بالمشاركة والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات،
✓ لا يوجد أثر بين بعد القابلية للتغيير والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛
✓ لا يوجد أثر بين بعد تحفيز العاملين والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؛
✓ يوجد أثر بين بعد تدريب العاملين والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات؛
✓ يوجد أثر بين بعد تشجيع الإبداع والتميز التنظيمي بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ؛
✓ وجود أثر لممارسة التدريب وتحفيز الإبداع وعدم وجود أثر لممارسة التمكين والمشاركة والتحفيز والقابلية للتغيير يمكن تفسيره بأن القيادة في مؤسسة كوندور تمارس التمكين بشكل صوري أو قد لا يطبق من طرف رؤساء الأقسام والوحدات، أما غياب المشاركة يعود لسبب أنه لا تأخذ الإدارة آراء العاملين بعين اعتبار أو هناك عاملين لا يعبرون عن آرائهم أو أنهم ليسوا بالكفاءة المطلوبة لإتخاذ القرار، أما غياب ممارسة تحفيز يعني وجود نظام تحفيز روتيني ولا يرقى لتطلعات العاملين لتميزهم وإبداعهم، وغياب ممارسة القابلية للتغيير يفسر أنه لا توجد مرونة وقابلية التغيير الأمر الذي يجعل بقية الممارسات ليس لها أثر؛ أما ظهور أثر للممارسة التدريب يفسر أن التدريب يمد العاملين بالمهارات الفعلية واللازمة للوصول التميز وبدونه لا يمكن تحقيق ذلك، أما ظهور أثر للممارسة تحفيز الإبداع يعني أن هذا التشجيع يزيل الخوف من الفشل الأمر الذي يدفع بالعامل تطبيق ماتم تعلمه في عملية التدريب وبالتالي تحقيق التميز والتفوق؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (القيادة الإبداعية) تعزى لمتغير الجنس؛

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لآراء المبحوثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (القيادة الإبداعية) تعزى لمتغير العمر؛

الخاتمة

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المبحوثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (القيادة الإبداعية) تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المبحوثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (التميز التنظيمي) تعزى لمتغير الخبرة؛
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المبحوثين بمؤسسة كوندور للإلكترونيات اتجاه متغير (التميز التنظيمي) تعزى لمتغير التصنيف الوظيفي".

ثالثا: توصيات الدراسة: من خلال دراستنا التي قمنا بها بمؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعريريج، وبعد تحليل الإستبيانات والتوصل إلى جملة من النتائج، توصلت دراستنا إلى مجموعة من التوصيات التي ينبغي على مؤسسة كوندور للإلكترونيات الأخذ بها نذكرها في النقاط الآتية:

- ✓ تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال إقامة دورات تدريبية تساهم في تحريك قدراتهم الإبداعية وتقديم الأفضل بالإضافة إلى أن التدريب هو عنصر استثمار يجعل العامل غير مبهم ومشتت اتجاه أساليب وأدوات العمل؛
- ✓ يجب أن يتوفر في منظمة كوندور الكثرنيات نظام حوافز عادل لا يساهم في تغطية دوافع العاملين فقط بل يدعم التميز والإبداع (حافز مشروط بتقديم أفكار إبداعية أو تميز في الأداء) ؛
- ✓ توصي الدراسة بضرورة اهتمام مؤسسة كوندور بمراجعة ومراقبة القوانين الخاصة بتفويض السلطة وخصوصا مراقبتها في الإدارات التنفيذية؛
- ✓ توصي الدراسة بضرورة تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف (محاسبة العاملين بناءا على النتائج بدلا من تتبع المراحل التفصيلية)؛
- ✓ يجب على مؤسسة كوندور أن تجعل معيار التكيف مع أساليب الجديدة كأساس للتقييم الأداء (أي أن تقبل التغيير يثمن ويقدر من قبل المؤسسة)؛
- ✓ على مؤسسة كوندور أن تؤسس صندوق فيه ميزانية مستقلة ومخصصة لتكريم الأفكار الإبداعية وبراءات الاختراع؛
- ✓ ضرورة تشجيع وتحفيز الأفكار الجديدة في مؤسسة كوندور والترحيب بها الأمر الذي يزيد من إبداع العاملين وتحقيق التميز؛
- ✓ من الضروري أن توضع استراتيجية مؤسسة كوندور بما يناسب تطلعات المنظمة وطموحاتها؛
- ✓ يجب أن يدعم الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور الأهداف اللازمة ويضمن انسيابية المعلومات وأن يكون مواكب لجميع التغيرات التكنولوجية والمحيطية؛

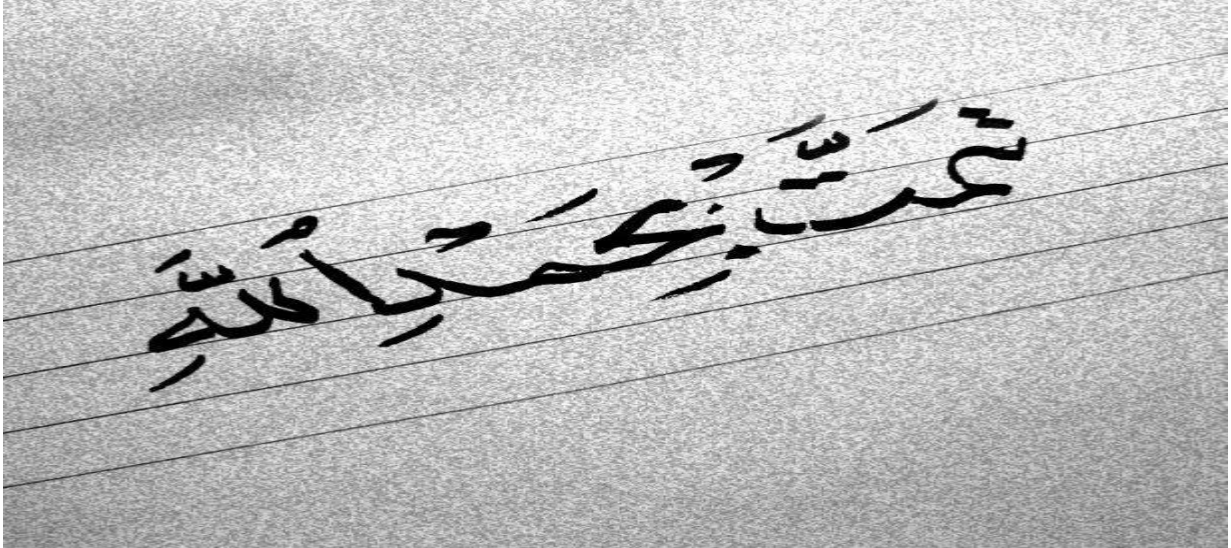
الخاتمة

✓ على القادة في المؤسسة أن يهتموا بنجاح المنظمات دون إهمال العاملين لأنهم هم المفتاح الأساسي للتفوق وتقدم المنظمة.

رابعاً: أفاق الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها سوف نقوم بوضع مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساهم في حل العديد من المشكلات الخاصة بكلاً من متغيري الدراسة القيادة الإبداعية والتميز التنظيمي وتمكن الباحثين من الاستفادة منها وأهمها:

- ✓ دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء منظمات الأعمال؛
- ✓ دور القيادة الإبداعية في تحقيق الرضا الوظيفي؛
- ✓ القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التميز المستدام؛
- ✓ ممارسات إدارة المواهب وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي؛
- ✓ دور المهارات الناعمة في تحقيق التميز التنظيمي؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها على التميز التنظيمي؛
- ✓ دور الرقابة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي.





قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:	
01	أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2014،
02	بلال خلف اسكارنه، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2011،
03	جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، دط، عمان، الأردن، 2015،
04	رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر، 2005،
05	زكريا بلخامسة، الأساس في نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، 2020، الأردن،
06	سارة إبراهيم مرزوق، أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2023،
07	سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دط، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،
08	عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، دط، الأردن، عمان، 2010،
09	عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، الأردن، 2011،
10	عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2014،
11	فليب سادلر، ترجمة هدى فؤاد، القيادة، مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008،
12	محارب علي محمد الصمادي، الحل الإبداعي للمشكلات، دار قنيل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010،
13	محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2008،
14	مدحت أبو نصر، أساسيات إدارة الجودة TQM، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص: 113
15	مصطفى علي محمود، جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مسؤولي الأنشطة الترويجية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2016،
16	معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008،
17	نجم عبود نجم، إدارة الابتكار-المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2003،
18	نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة ثانية، الأردن، عمان، 2015،
19	نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، طبعة 1، الأردن، الإصدار 7، 2007،
20	نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، د ط، عمان، الأردن، 2014،
2. الرسائل والأطروحات:	
01	أبو بكر بوسالم، دور التمكين الإداري في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية المديرية الجهوية للإنتاج حاسي الرمل)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015،

قائمة المراجع

02	أحلام غربال، أثر المرونة الاستراتيجية في الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة العسكرية للإسمت جمورة بسكرة-، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية وتنظيمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021-2022
03	أمينة جاب الله، واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية (دراسة استطلاعية لشركة الخطوط الجزائرية باستخدام برنامج NVIVO)، أطروحة الدكتوراه في تحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021
04	بدر بن سليمان بن عبد الله المزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في الفلسفة، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010،
05	بغودو راضية، أثر القيادة الإبداعية في تفعيل إبداع العاملين في المنظمة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن الوحدة الإنتاجية بالأخضرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017-2018
06	بلقرع فاطنة، التمكين كألية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المديرية العامة لإتصالات الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال والمالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2016-2017
07	بن بولرباح سارة، مساهمة إدارة التغيير في تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية (دراسة حالة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2020-2021
08	بن معنوق حمزة، القيادة المدرسية وأثرها على تحقيق الإلتزام التنظيمي للمعلمين (دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة)، أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020-2021
09	بوبرطخ عبد الكريم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي بالمؤسسات (دراسة مجموعة من المؤسسات بولاية قسنطينة)، أطروحة الدكتوراه في تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2021-2022
10	بوركاب نبيل، دور القياة في بناء ونشر ثقافة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، 2019-2020،
11	بوشو جميلة، دور المناخ التنظيمي في تطوير الأداء الإبداعي للموارد البشرية في المنظمة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدينة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2020-2021
12	بوقفالة أمال، قياس مستوى تبني المسؤولية الاجتماعية وأثره على تميز المؤسسات الصناعية (دراسة ميدانية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2021-2022
13	بوكلتوم نعيمة، دور القيادة في تغيير المنظمات من خلال الإبداع التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة البناء المعدني البليدة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2025،

قائمة المراجع

14	ثامري أحلام، ممارسات التمكين الهيكلي وأثرها على تحقيق متطلبات الإدارة الفعالة للوقت (دراسة ميدانية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022-2023
15	جلفاوي سليمة، إدارة التنوع الثقافي وأثرها على تنمية التعلم التنظيمي (دراسة ميدانية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2024-2025؛
16	حجار مرهون إيمان، مساهمة القيادة الإدارية في التأثير على الاتصال الإداري (دراسة حالة مقارنة)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2020-2021
17	حواطي وردة، مساهمة الأصول غير المادية في تحقيق متطلبات التميز لدى منظمات الأعمال-دراسة ميدانية -، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021-2022،
18	دخاخي وهيبة، مساهمة الاستثمار في رأس المال المعرفي في تحقيق التميز التنافسي (دراسة حالة مجمع عمر بن عمر بقالملة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018-2019،
19	ديانا محمد إبراهيم الشهبان، القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، مذكرة الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وقيادة تربوية، جامعة الشرق الأوسط، جامعة الشرق الأوسط، 2019،
20	راقع حسن، متطلبات وعمليات إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء المؤسسي وفق لنموذج الأوروبي للتميز EFQM (دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر-الجلفة، غرداية، ورقلة-)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021،
21	راقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية (دراسة قياسية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2017-2018
22	زرقين حمزة، مساهمة التمكين الإداري في تحقيق الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المنجمي للفوسفات ببئر العاتر)، أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021-2022
23	زقار ليلي، أثر تمكين فرق العمل على تحقيق متطلبات الإبداع التكنولوجي (دراسة ميدانية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022-2023
24	سارة ماضي، دور التفكير الإبداعي في تبني الإستراتيجية الخضراء في المؤسسات الناشئة (دراسة حالة الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: المقاولاتية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالملة، الجزائر، 2023-2024،

قائمة المراجع

25	سبع عيشة، استراتيجية تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحقيق متطلبات الذكاء التنافسي بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2022-2023؛
26	سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في تخصص التنظيم والطفرة الرقمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطembولي، معسكر، الجزائر، 2023-2024
27	شبووي سليم، دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، 2021-2022،
28	صالح لحبيب، أثر التمكين الإداري على أداء العاملين في ظل تبني إدارة الجودة الشاملة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية تمنراست)، أطروحة الدكتوراه في تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمبين العقال الحاج موسى أقي أخاموك، تمنراست، الجزائر، 2023-2024،
29	صولح سماح، دور تسيير رأس المال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة (دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-2013
30	صياحي الأخضر، دور القيادة التحولية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعربريج، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019،
31	العايدي مريم، الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز التنظيمي (دراسة حالة عينة من الموظفين الإداريين بجامعة أدرار)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، 2020-2021
32	عبد الرحمان رزق الله، دور القيادة التحولية في تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط)، أطروحة الدكتوراه في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2020-2021،
33	عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في الرأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات (دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة بباتنة SCIMAT)، أطروحة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015-2016،
34	عبد العزيز رحمة، القيادة التحولية ودورها في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة المديرية الجهوية اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ناحية الشلف)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، -2022 2021
35	عليلي نادية، أثر ممارسة أبعاد القيادة التحولية على إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021-2022

قائمة المراجع

36	عمران الزين، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة كوندور للصناعات الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعرييج، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي 2019-2020
37	العمرى ميلود، خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021-2022
38	عمريو خوخة، أثر الإبداع التكنولوجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية)، أطروحة الدكتوراه في اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونيسي علي، البليدة، الجزائر، 2021-2022،
39	عميري محمد، تأثير أنماط القيادة الإدارية في تعزيز تمكين العنصر البشري (دراسة عينية من الهيئات الإدارية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021-2022
40	عيشور فؤاد، نمط القيادة الإدارية والتمكين التنظيمي لدى الأساتذة الإداريين الجامعيين (جامعة سطيف نموذجاً)، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، 2021-2022
41	غانم هاجر، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية (دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة)، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018،
42	فراح ليلي، دور الإبداع الإداري في تحقيق التفوق التنافسي في المجمع الصناعي (دراسة حالة بمجمع عموري ببسكرة)، أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة أعمال المجموعات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2023-2024
43	فكرون نسرين، دور نظام المعلومات الاستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية فرع جنرال كابل بسكرة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016-2017
55	فليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس)، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011-2012،
44	قرش عائشة، دور القيادة الإدارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015-2016
45	قواسمي رشيدة، شهادة الإيزو والتغيير التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة ميدانية لمؤسسة روية)، أطروحة الدكتوراه في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021
46	لبوخ فاطنة، أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020،

قائمة المراجع

47	لخضر مداح، مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعة الجزائرية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015
48	لطيسة عبد الحليم، دور أنماط القيادة الإدارية في تمكين العاملين (دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة الدكتوراه في المانجمنت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي علي، البلدة، الجزائر، 2022-2021،
49	لوجاني عبد الوهاب، دور القيادة الإبداعية في تحقيق تميز منظمات الأعمال المعاصرة (دراسة حالة شركة أوريدو القطرية لإتصالات الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي، بتسمسيت، 2021-2022
50	ليلي حسن عبد الله القرشي، القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية، أطروحة الدكتوراه في إدارة تربوية وتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2003-2004،
51	مجمع عبد العالي، دور نظام معومات الموارد البشرية في تفعيل الإبداع الإداري بالمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة نفضال مقاطعة الوقود بونورة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي علي، البلدة، الجزائر، 2020-2021
52	محمد عبد اللوش، علاقة جودة نظم المعلومات الإدارية بالإبداع الإداري وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية (دراس ميدانية في ابنوك العاملة في ولاية جيجل)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لونييسي علي، البلدة، الجزائر، 2021-2022،
53	مرزوقي عبد المؤمن، تفعيل أليات تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق الإبداع في المؤسسة الاقتصادية (دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر)، أطروحة الدكتوراه في تخصص: إدارة الأعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2020-2021،
54	مصباح إسماعيل، تأثير جودة الخدمات السياحية على التوجه نحو السياحة الداخلية في الجزائر (دراسة من وجهة نظر زبائن فنادق ولاية غرداية والوادي)، أطروحة الدكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2024-2025،
55	معيوف كمال، تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة (دراسة حالة)، أطروحة دكتوراه في التسويق وإدارة أعمال المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2020-2021،
56	ملياني محمد أمين، القيادة الإدارية ودورها في تكريس المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة (دراسة حالة)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، الجزائر، 2022-2023،
57	منصور أسماء، مساهمة القيادة في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة المؤسسة البسكرية للإسمنت جمورة)، أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة إبراهيم سلطان شبيوط، الجزائر، 2023-2024
58	نايلي إسمهان، أثر بيئة العمل الداخلية على الإبداع الإداري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات)، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2023،

قائمة المراجع

59	نور الدين لهوازي، أثر أسلوب الإدارة بالأهداف في صنع التميز التنظيمي (دراسة حال مديريات توزيع الكهرباء والغاز ناحية التوزيع الجنوب الشرقي)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج موسى أق أخموك، تامنغست، الجزائر، 2022-2023
76	نورة عبد الله حزام الشهراني، دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، مذكرة الماجستير في إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017،
60	هري بلال، أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال وحدة قسنطينة)، أطروحة الدكتوراه في مناجمت المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019-2020
61	يوسف أحمد الأمين، دور التمكين الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في تخصص إدارة المنظمات، المدرسة الوطنية العليا للمناجمت، القليعة، الجزائر، 2022-2023
62	ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية (دراسة حالة بنك البركة)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2013
3. المقالات والمنشورات العلمية:	
01	إبراهيم بن زيد بن حمد الفحيلة، جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز التنظيمي في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية مطبقة في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض)، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين الشمس، العدد 20، 2019،
02	أبو بكر بوسالم، التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي (دراسة ميدانية على شركة سوناطراك النفطية الجزائرية)، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، المجلد 3، العدد 1، 2017،
03	أحلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي (حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAP)، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، جامعة بومرداس المجلد (09)، العدد (01)، 2021،
04	أحمد حسن الشخي، أسامة عبد الرحمان مجلد، دور القيادة الإبداعية في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث فلسطين، المجلد 7، العدد 13، 2023،
05	أحمد نجم الدين عيدروس، موسى محمد موسى مصطفى، القيادة الابتكارية مدخل لتجويد التميز التنظيمي في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية (دراسة تحليلية)، دراسات تربوية ونفسية، مجلة كلية التربية بالقازيق، جامعة زقازيق بمصر، المجلد 38، العدد 127، 2023،
06	الأخضر صياحي، تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 11، 2017،
07	ايناس السيد محمد سليمان، متطلبات هيكل التحالف الاستراتيجي لتعزيز التميز التنظيمي لمؤسسات التعليم قبل الجامعي، إدارة البحوث والنشر العلمي، جامعة أسبوط، المجلد 39، العدد 1، 2023،
08	بديار أمينة، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في مؤسسة سونلغاز وحدة غليزان -، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، المجلد 4، العدد (1)، 2019،

قائمة المراجع

09	بركات ربيعة، دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الإبداع لدى العاملين، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة، المجلد 4، العدد 6، 2016،
10	بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، جامعة الشلف، المجلد 10، العدد 20، 2018،
11	بشرى بنت مليح الشمري، ممارسة إدارة التميز المؤسسي بجامعة حائل في ضوء النموذج الأوربي للتميز (EFQM)، مجلة بحوث، جامعة عين الشمس بمصر، المجلد 2، العدد 8، 2022،
12	بن عمور سمير، كواديك حمزة، الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي (حالة مجمع صيدال: فرع أنتيبوتيكال، المدينة)، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 10، العدد 03، 2019
13	بوشنافة رضا، بضياف صالح، متطلبات تطوير إدارة الموارد البشرية في خلق ثقافة التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية والتجارية المعاصرة، جامعة تيارت، المجلد (3)، العدد (1)، 2020،
14	توايتية الطاهر، أثار استخدام أنظمة نكاء الأعمال على التميز التنظيمي من خلال الدور الوسيط لمتغير الإبداع الإداري (دراسة حالة مجمع صيدال المديرية العامة)، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة مسيلة، المجلد 6، العدد 1، 2022،
15	حبي سعيدة، قجة رضا، القيادة التشاركية في ظل مراحل تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (رؤية سوسيواقتصادية)، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، المجلد 25، العدد 58، 2021،
16	حفيظي سليمة، العلاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة بسكرة، المجلد 1، العدد 1، 2016،
17	حملة عز الدين، بودهم كنزة، تمكين الموارد البشرية ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 2، 2020،
18	حنان حسن سليمان، التمكين الإداري المدرسي كألية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، العدد 3، الجزء 1، 2017،
19	حنان دريد، غريب الطاوس، فريحة ليندة، الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي (في مؤسسة الاسمنت تبسة دراسة عينة من الموظفين)، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 2، 2022،
20	حوراء مؤيد عباس، صفاء جواد عبد المحسن، دور إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الدينية-، مجلة الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، العدد 135، 2022،
21	خداوج ربيع، شوقي قبطان، تطبيق إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة المدية)، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة الأغواط، المجلد 6، العدد 1، 2023،
22	داليا طه محمود يوسف، متطلبات تطبيق إدارة التميز بجامعة ألمانيا وفوق نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بمصر، المجلد 22، العدد 22، 2019،
23	دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة غليزان، المجلد 8، العدد 1، 2022،
24	رازو عبد الخالق حسين، نهايت السعدي رحمان، أحلام إبراهيم ولي، دور الإدارة التشاركية في فعالية القرارات الإدارية (دراسة تحليلية لأراء عينة في شركة كورك تيليكوم)، مجلة جامعة جيهان العراق، المجلد 4، العدد 2، 2020،
25	ربهام بنت خالد بقشان، أثر القيادة التشاركية على أداء فرق العمل الافتراضية (دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية)، المجلة العربية للنشر العلمي، مركز تميم للدراسات والأبحاث الأردن، المجلد 6، العدد 62، 2023،

قائمة المراجع

26	زرزار العياشي، غياذ كريمة، مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي EFQM، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، جامعة سوق أهراس، العدد (4)، 2020،
27	زقار ليلي، بلقرع فاطمة، أثر تمكين فرق العمل في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الجلفة، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 06، العدد 01، 2022،
28	زنيبي فريدة، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة السويدي للكابلات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، المجلد 2، العدد (13)، 2015،
29	سحر عباس حسين & علاء عبد الرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي، مجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، المجلد 17، العدد 69، 2021
30	صبيحة عبد اللاوي، أسية بن داود، دور استراتيجية الإدارة بالمشاركة في بناء التميز المؤسسي، مجلة السياسة العالمية، جامعة بومرداس، المجلد 6، العدد 1، 2022،
31	صفحي محه عائشة، واقع ممارسة مديرات المدراس الثانوية لأبعاد القيادة الإبداعية بمحافظة أحد المسارحة (دراسة حالة)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد 7، العدد 15، 2023،
32	ضيف سعيدة، علة مراد، تبني أسلوب القيادة التحولية لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة مسيلة، المجلد 11، العدد 2، 2018،
33	طباخي سناء، بن ساهل وسيلة، دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، المجلد 8، العدد 2، 2014،
34	عالية جواد محمد، انعكاس البراعة التنظيمية على التميز التنظيمي بحث استطلاعي في شركة الصناعات القطنية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 26، العدد 122، 2020
36	عائشة سعدي، دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كونز الحكمة ومركز الحكمة للبحوث والدراسات الجزائر، المجلد 3، العدد 2، 2015،
37	عبد العالم محمد محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الشقراء-المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، المجلد 6، العدد 1، 2021،
38	عبد الناصر علك حافظ، نسرين جاسم محمد، سؤود سعيد حمد، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في دائرة البحث والتطوير)، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، العدد 16، 2019،
39	علي شاهين، محمود شعبان، غدير جنود، تقييم درجة تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز للجودة الشاملة في بنك الشام، مجلة جامعة البعث سوريا، المجلد 45، العدد 25، 2023،
40	علي عبود الرفيعي، ضرغام حسن عبد، أثر القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية)، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، 2017،
41	عمران الزين، براهيمية عمار، أثر إدارة المعرفة على أبعاد التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة السلام الكترونيكس Star light تبسة)، مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 18 العدد 1، 2018،
42	العنود عبد الله الغامدي، سعود بن عيد العنزي، القيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية في مدارس المرحلة المتوسطة للبنات بمدينة تبوك، مجلة مركز الجزيرة للبحوث التربوية والإنسانية، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم باليمن، المجلد 3، العدد 24، 2025،

قائمة المراجع

43	فتيحة رأس الكاف ، أنساعد رضوان، قمري حليلة، مساهمة رأس المال البشري في تحقيق التميز التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور)، مجلة الاقتصاد والمالية، جامعة الشلف، المجلد 7، العدد 2، 2021،
44	فهد الدهيمي، أثر التمكين الوظيفي في التميز التنظيمي (دراسة ميدانية في البنوك القطرية)، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث والتطوير الموارد البشرية بالأردن، العدد 59، 2021،
45	فؤاد محمد حسين الحمدي، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في التميز التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عدد من العاملين في دائرة عدل الديوانية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 17، العدد 3، 2021،
46	قبطان شوقي، النموذج الجزائري للجودة طريق المنظمة الجزائرية نحو التميز التنظيمي، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، جامعة المدية، المجلد 1، العدد 1، 2014،
47	قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية بالعراق، المجلد 15، العدد 4، 2013،
48	كامل محمد الحواجرة، سنيد صالح سنيد المري، أثر القيادة الإبداعية في استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة في دولة قطر، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، المجلد 7، العدد 2، 2021
49	كروش محمد الأمين، لحرش الطاهر، دور الإبداع التنظيمي في تحقيق أداء متميز للمؤسسة في ضوء النموذج الأوروبي لإدارة التميز، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 11، العدد 2، 2020،
50	كنزة بن غالبية، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الإبداع الابتكاري بمنظمات الأعمال (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف)، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، المجلد 27، العدد 1، 2024،
51	كنزة بودهرم ، صالح سميرة، طواهر عبد الجليل، ممارسات القيادة الخادمة كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي)، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، المجلد السابع، العدد(1)، 2021،
52	لطيفة خميس العبدولي، دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة (حالة قيد الدراسة في وزارة الثقافة والشباب في دوة الامارات العربية المتحدة)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 59، 2024،
53	محمد حيدر علي ، أحمد علي عزيز، سارة سمير بشير، الفراسة الاستراتيجية مدخلا لتعزيز التميز المنظمي-دراسة استطلاعية في دائرة صحة نينوى-مجلة اقتصاديات الأعمال، جامعة الفلوجة العراق، المجلد 4، العدد 2، 2023،
54	محمود حسن الحجازي، رامز سامي طنبور، دور الإبداع الإداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد الثالث، العدد (9)، 2018،
55	مسفر سعيد سفير الخثعمي، أشرف عبده حسن الألفي، القيادة الإبداعية لدى قادة المدارس في محافظة خميس مشيط من وجهة نظر المعلمين (دراسة ميدانية)، مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 1، 2020،
56	مسفر مهدي مسفر ال راكمه ، ايمان احمد سيد بدوي، محمود صادق محمد، دور القيادة الإبداعية في تطوير الأداء الإبداعي للعاملين: دراسة تطبيقية على مستشفيات صحة نجران بالمملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 15، العدد 4، 2024
57	مصطفى يونس، سعد مرزق، النموذج الجزائري للجودة ودوره في تحسين الجودة بالمؤسسات الجزائرية، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 11، العدد 2، 2020،
58	معتر حميد رحيم الخز علي، القيادة الابتكارية وانعكاسها في تحقيق الابتكار التنظيمي من خلال السلوك الابتكاري (دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الموظفين في فنادق السفر والسياحة في محافظة النجف الأشرف)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 5، العدد 9، 2024،

قائمة المراجع

59	مقداد إيمان، حمودة نسيم، علاقة القيادة الإبداعية بفعالية عمليات بناء المعرفة في نادي اتحاد الشباب القادة الجزائريين بباتنة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، ورقة، المجلد 10، العدد 1، 2024،
60	منى شعبان عثمان، التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد 77، 2020،
61	موسى أحمد السعودي، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التميز التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في الأردن، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد الرابع، العدد (3)، 2008،
62	ميس عبد المجيد محمد ثعلبي، شروق محمد المعابرة، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس في لواء الكوة وعلاقتها بجدية العمل لدى المعلمين، مجلة منار الشرق للتربية والتكنولوجيا التعليم، المجلد 3، العدد 1، 2024، ص: جلة منار الشرق للتربية والتكنولوجيا التعليم الأردن، المجلد 3، العدد 1، 2024،
63	ميساء عاهد عبد اللطيف حسين، أثر ممارسة القيادة الإبداعية لدى المشرفين التربويين على تطوير أداء المعلمين في فلسطين، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للأدب والدراسات التربوية والنفسية غزة، المجلد 5، العدد 13، 2024،
64	ميسون عبد الله أحمد الثلمة، سجي نذير حميد الصراف، المسؤولية الاجتماعية مدخل لتحقيق التميز التنظيمي (دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مستشفى السلام)، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة تكريت، المجلد 14، العدد 41، 2018،
65	ميلود زيد الخير، رشام كهينة، جوائز الجودة: خارطة الطريق نحو التميز والتعلم التنظيمي، مجلة معارف، جامعة البويرة، المجلد 9، العدد 16، 2014،
66	نوال احمد الزهراني، سهير محمد حوالة، متطلبات تحقيق التميز المؤسسي بكلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في ضوء النموذج الأوربي EFQM، مجلة علوم التربية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد (6)، العدد (13)، 2022،
67	نوال زواوي، دور الثقافة التنظيمية في نشر قيم الإبداع داخل المؤسسة، مجلة الرسمية، جامعة تيارت، المجلد 1، العدد 3، 2021،
68	نورا جواد كاظم ، مصطفى حسن جمعة، يزن سالم محمد، دور القيادة الرشيدة في التميز التنظيمي (دراسة تحليلية في وزارة العدل العراقية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد (74)، 2022
69	نورة شنين العنزي، زينب عواد درويش، دور القيادة التشاركية في تطبيق مجتمعات التعلم المهنية من وجهة نظر العاملين بالمدارس الثانوية بمحافظة الخرج، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 7، العدد 37، 2023،
70	هاشم محمد هاشم حسن إبراهيم، محمد محمود عبد العليم، أثر القيادة والابداع على الأداء الاستراتيجي (دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصري)، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 13، العدد 1، 2022،
71	هبة أبو بكر محمود محمد، دور التمكين الإداري في تحقيق التميز المؤسسي لمنظمات رعاية المسنين، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، المجلد 18، العدد 3، 2024،
72	هشام عبد الله حمد الجميلي، مراد موسى عبد الجبوري، ذكاء الأعمال ودوره في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية لأراء عينة المديرين في جامعة كركو-مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 15، العدد 48، 2019،

قائمة المراجع

73	يونس علي الكتاب، ملك النعيم محمد علي الفادني، مجدي محمد حمد النيل، دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنظيمي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من متخذي القرار في قطاع الصناعات الكهربائية في العراق-، مجلة بلاد الرافدين للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بلاد الرافدين، المجلد 4، العدد 1، 2022،
74	علي حسون فندي الطائي، سنان فاضل حمد القيسي، انعكاسات ممارسات إدارة الأداء في التميز التنظيمي (بحث ميداني في وزارة المالية -الهيئة العامة للضرائب-)،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 22، العدد 87، 2016
الملتقيات والأيام الدراسية:	
01	أنس عصام إسماعيل، القيادة في المنظور الإسلامي، وقائع المؤتمر العلمي الرابع لتاريخ العلوم عند العرب، المجلد 20، العدد 2، 2023،
02	بن غالية كنزة ، قورين حاج قويدر قورين، بمداخلة بعنوان: دور القيادة الإبداعية في تعزيز الابداع والابتكار بمنظمات الأعمال لتحقيق التميز، ملتقى وطني بعنوان: القيادة الإبداعية في العمل، جامعة غليزان، يوم 24 أبريل 2024
03	بوهزة محمد، مرزوقي رفيق ، مداخله بعنوان: القيادة الإدارية وعلاقتها بالابداع الإداري، ملتقى دولي بعنوان :صناعة القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2009،
04	طايبي رتيبة، الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي بعنوان: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، 17-18 نوفمبر 2015،
05	علي زوري نبيل، ساطوح مهدية ، الحوكمة الإلكترونية والتميز التنظيمي المستدام، ملتقى دولي الأول ، الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية : الواقع والتحديات ، جامعة الشاذلي بن جديد ، 2021 ،

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

1. المقالات:

01	0mid lavafan, Lraj soltani, International Journal of management & information Technology, Vol 8, No 2, 2014
02	Ahmed Fawaz Malkawi, The impact of core competencies of human resources on organizational excellence:The mediating role of human capital in International food Industry companies: Case study of dura food industries company, Kurdish Studies, Vol 12, No 2, 2024
03	Alaa Taleb Al- Heet, The impact of electronic Human Resource Management Practices on Organizational Excellence in Jordanian Electricity Company: The Mediating Role of Organizational Loyalty, Journal NX- A Multidisciplinary Peer Reviewed Journal, Vol 8, No 8, 2022
04	Ali Ahmed Ibrahim Asiri, Omar al Sharpi, The impact of administrative empowerment on the performance of king Abdul-Aziz hospital in Makkah city (an applied study), Journal of human resource and sustainability studies, Vol8, 2020
05	Anjeza Meraku, Role of leadership in organizational effectiveness, Journal of economics; business and management, Vol 5, No 11, 2017
06	Aras. Gor. Asil Alkaya, Aras. Gor. C. Erdem Hepaktan, Organizational change, Yonetim VE Economi, Vol 10, No 1, 2003
07	Baby Poernomo, & al, The importance of creativity and innovation in maintaining business in the pandemic situation: a case study of micro small and medium enterprises (MSME) managed by millennial groups in Jakarta, Udapest international Reseach and critics institute journal, Vol 4, No 3
08	Cenk Yoldas, Remzi Yildirim, The Relationship between Intellectual Thinking tendencies and creative leadership of primary school administrators, International journal of education & literacy studies, Vol 11, No3, 2023

قائمة المراجع

09	Chetan walia, A dynamic definition of creativity, Creativity research journal, 2019, consolt le 12-12-2024, https://www.researchgate.net/publication/334971061_A_Dynamic_Definition_of_Creativity
10	Christin Kandler, & al, The nature creativity: the roles of genetic factors, personality traits, cognitive abilities, and environmental sources, Journal of personality and social Psychology; Vol 111, No 2, 2016
11	Dawlat Ezz Eldeen Shoukry & al, Administrative creativity within tourism and hotel establishments: Roles of empowerment and ambidexterity, Journal of association of Arab universities for tourism and hospitality, Vol 26, No1, 2024
12	Feuls Miriam et al; Practices of creative Leadership, Creativity and Innovation management, Vol 30, No2, 2021
13	Florent Vinchon & al, Genal creativity in narrative tasks: exploring new forms of creativity, Journal of intelligence, Vol 12, No 125, 2024
14	Francisca Hongla Biaka, Leadership Styles and employee performance in Cameroon: The Case of St. Veronica Medical Centre, Open Journal of leadership, Vol 9, 2020
15	Gihan Essam El-din Ibrahim, The impact of digital transformation in the egyptian private universities on achieving organization excellence, using the german university in cairo as a model, international journal of business and management, Vol18, No5,2023
16	Hasan Ghafil Jawad, The Role of creative leadership in achieving Creative performance, International Journal of Research in Social sciences & Humanities, Vol 12, No 4, 2022
17	Hazem Khaled Shehadeh, Impact of administrative empowerment on administrative decision-making in Jordanian ministries' centers, International Journal of management, Vol11, No12, 2020
18	Husameddin Khalil Harb & al, The Relationship Between administrative empowerment and organizational commitment :The mediating Role of job satisfaction Amongst Academic staff in higher education, Journal Sage, 2023,
19	Ibrahim Bader A, Alharbi, Innovative leadership: A literature review paper, Open Journal of leadership, Vol 10, 2021
20	Ibrahim Mohammed Iwadi, Dhakir abbas Ali, Examining The Influence of Creative leadership on organizational culture in Palestinian municipalities, Journal of system and management sciences, Vol 15, No 1, 2025,
21	Ida ayu dewi kumala, & all, Creative leadership, Knowledge sharing and Innovation: Evidence of small and medium enterprises, European journal of business and management, Vol 8, No5, 2016
22	Intira Chanjaruan & al, The development of participatory management model of strengthen motivating factor of college personal management in private vocational college, Social science Journal, Vol 12, No 1, 2022
23	Jasmina Dzinic, Correlation between the administrative leadership style and inclination towards organizational learning in local Adminidtratrative organizations, Original scientific, 2015
24	Jeffrey Zacko smith et al, Creative leadership :Welcome to the 21 st century, Appears in academic exchange quarterly, Vol14, No4, 2010
25	Jill forster, The significance of creativity in our lives, International journal for talent development and creativity, Vol 2, No 2, 2015
26	John Motsamai Modise, Leadership and management in policing are best served by shared leadership, transformational leadership and transformational leadership strategies, International Journal of innovative science technology, Vol 8, 2023
27	Kavita Singh, Particiipative Management styles and Its Influence on organizational change, International Journal of research in engineering, Vol 8, No Speciale, 2018
28	Lvaylo Iliew, Sofia Bulgaria, Creative leadership practices, Journal Institute informatics and innovative technologies, Vol 23, No 3, 2022
29	Maison K . Ali, The role of organizational justice in achieving organizational excellence: Analytical study in a number of colleges of the university of Baghdad, Entrepreneurship journal for finance and business, Vol 5, No 2, 2024
30	Malek Alharafsheh & al, Impact of intelligence leadership on organizational excellence: Mediating role of organizational culture problems and perspective in Management, journal problems and perspective in Management, Vol 20, No3
31	Manoj Kumar Sharma & Miss Shilpa Jain, Leadership management: Principles, models and theories, Global journal of management and business studies, Vol 3, No3, 2013

قائمة المراجع

32	Maslina Mohammed Shaed, Participative management Theory and feminist leadership styles, Malaysian journal of social and space, Vol 14, No4, 2018
33	Moaz Gharib & al, the role of supporting factors of management by creativity in achieving the Organizational excellence, INTENATIONAL JOURNAL OF BUSINESS AND ADMINISTRATION RESEARCH REVIEW, vol 1, 2018
34	Mohamed soliman Mohamed Ghreeb, Sameer Mohmmmed Sayyd, Institutional Excellence in the Egiptian and Saudi Federation of Footbaal in view of European model of excellence EFQM " a comparative study" , Interantional journal of human Movement and sport science, Vol 9, No 5, 2021
35	Mohammad nour Mosbah Aljarrah & al, The impact of business intelligence on organizational excellence: The mediating role of organizational citizenship behavior, International journal of proessional business Review, Vol 8, No (5) ,2023
36	Mohammad Rasoul Aminzadeh, Inportance of leadership on organizational Devalopement and achieving Organizational goals, International journal of Cience technology and management, vol 7, No 5, 2018
37	Mohammed Mustafa Ahmed, The role of the strategic Mind of Administrative leadership in Achieving Organizational Excellence: Field Research in Zain Telecom, American Journal of Economics and Business Management, Vol 5, No 9, 2022
38	Mohsen & all, the moderating role of the innovation on the relationship between achievement, enablers organizational excellence: organizational and business excellence model , Vol 4 , No 2 , 2020
39	Muhammad Yahya Shamkhi, Khalid Mahdi Saleh, The impact of strategic on Organizational excellence an analytical Model for The national security advisory, Revista de Gestao Sociale Ambiental, Vol 17, No 7, 2023
40	Nazem M .M.Malkawi, Using electronic human resource management for organizational excellence- case study at social security corportion- jordan, international journal of engineering technologies and management research , Vol 5, No 5, 2018
41	Oyo-Ita Dorothy, Effect of participatory management on employees' productivity among some selected banks, Lagos, Nigeria, Academy of strategic management Journal, Vol 19, No 6, 2020
42	Ramzi M.Altarawneh, the effect strategic vigilance on organizational excellence the mediating role of strategic foresight ,international journal of business and management , vol 18 , No (3), 2023
43	Ritika Rocpue, Organizational change, International Journal of advances in nursing management, Vol 5, No 4, 2017
44	Rokaya Al-Bdareen, The impact of The administrative empowerment on The employees' performance management process, International Journal of Asian social science, Vol10, No4, 2020
45	Runaq Kadhém Hussin & Maryam Khanjar Oudah , The role of organization integrity in achieving organizational excellence: An analytical study of the opinions of a sample workers, social science journal, Vol 13, No 1, 2022
46	Saeed Nasser S.M. Al-Eida, The impact of Ambidextrous Leadership on Organizational Excellence: An Applied Study in Small and Medium Enterprises in Qatar, International Journal of Business and Management, Vol 15, No 9, 2020
47	Samy S. Abu Nacer, & Mazen J. Al Shobaki, Organizational Excellence and The Extent of Its Clarity in The Palestinian Universities from The Perspective of Academic Staff, ITEE Journal, Vol 6, No 2, 2017
48	setiawan & humiras hardi purba , a systematic literature review of Malcolm baldrige national quality award (MBNQA), Journal of technology management for growing economies, vol 12, no 1, 2021
49	Sharifa aldarmaki & Kamarul bahari yaakub , Measurements of organizational excellence- development of holistic excellence practices for free zones in dubai , european journal of economics and business studies , Vol 8 , No 1, 2022
50	Shda Ibrahim Faraj, Assessing Excellence Management in the light of the European Model at taife university, International journal of Education & literacy studies, Vol 6, No 4, 2018
51	Sultan saif Ali al Darmaki & Khairunneezam Mohd Noor , Organization excellence and its role in achieving the competitive advantage of Abu Dhabi university: Applied study to the faculties of Abu Dhabi university, international journal of academic research, Vol 12, No 1, 2021
52	Sultan saif Ali al Darmaki, & Khairunneezam, Organizational excellence and its role in achieving the competitive advantage of Abu Dhabi university study to the faculties of Abu Dhabi university, International journal of academic Research, Vol 12, No 1, 2021

قائمة المراجع

53	Syed Muhammad Jawad & al, Exploring the dynamics of employee performance: A study on creativity, leadership, and stressors in Karachi's textile Industry, Research journal for societal Issues, Vol 5, No3, 2023
54	Tasneem N.Shaqura, The Degree of practicing creative leadership by academic leaders of Jordanian and American Universities:A comparative study, The Jordanian association for educational sciences, Vol10, No1, 2025
55	Tsamarah Dzubyanni Atmoko, Heru kurnianto Tjahjono, The influence of servant leadership on followers' creativity with climate for creativity as mediation, Journal Ekonomi dan Bisnis Airlangga, Vol 34, No 2, 2024
56	Wioletta Wereda & Jacek Wozniak, The way to organizational excellence of innovative enterprises through communication with stakeholders, 2018
57	Yousra Mazeh, what is creativity and why it is so important, Open access library journal, Vol 7, 2020
58	Zana Majed Sadp & al, The effect of administrative leadership on achieving business success strategies (The case of Lebanese French university), International Journal of advanced science and technology, Vol 29, No2,2022
59	Zinab Abu Ali Khalaf, & Suhair Adel Hamed, The Role of Mindfulness in Achieving organizational Excellence, Field study of The senior leadership sample at Karbala University, World Economics & finance Bulletin, Vol 9, 2022
2. الملتقيات والمداخلات:	
01	Irfan Rifai, With the new technology in hands and new Audienes in minds: A review of creative adaptation process model, web of conferences,2023
02	M.L.Thomassen , H.Loje, R.V.Basaiawmoit, Creativity, Invention and Entrenourship, connoctod in toory separated in practice, Conference key areas teaching creativity & Innovation, 2018
03	Rama Gheerawo, Melanie Flory, Ninela Ivanova, Creative leadership: design meets neuroscience to transform leadership, Academic design management conference, Impact the future by design, Toronto, Canada, 5-6 August, 2020



قائمة الملاحق

الملحق (01): الإختياران المقدم للتحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: طلب تحكيم إستبانه

بعد التحية والسلام؛

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه يطيب لي أن أضع بين أيديكم الاستبانه الآتية من أجل اجراء دراسة ميدانية في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، تحت عنوان:

ممارسات القيادة الإبداعية وأثرها في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية-

من إعداد: ط.د. خمخام سارة تحت اشراف: د.موساوي سارة

ونظرا لما لكم من كفاءة وخبرة في الميدان والتخصص، نرجو منكم الاطلاع على نموذج الاختيار وتحكيمه وتقديم التصحيحات والتصويبات والتعديلات اللازمة والمناسبة؛

في الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام؛

ط.د. خمخام سارة

Email: sara.khemkham@univ-djelfa.dz

قائمة الملاحق

Tel : 0 655 21 25 08

معلومات خاصة بالأساتذة المحكمين:

✓ إسم ولقب الأستاذ المحكم:

✓ الرتبة العلمية للأستاذ المحكم:

✓ جامعة انتماء الأستاذ المحكم (المؤسسة التي يزاول فيها عمله):

.....

✓ سنوات خبرته:

الرأي النهائي للمحكم بخصوص الإستبانة:

.....

.....

.....

.....

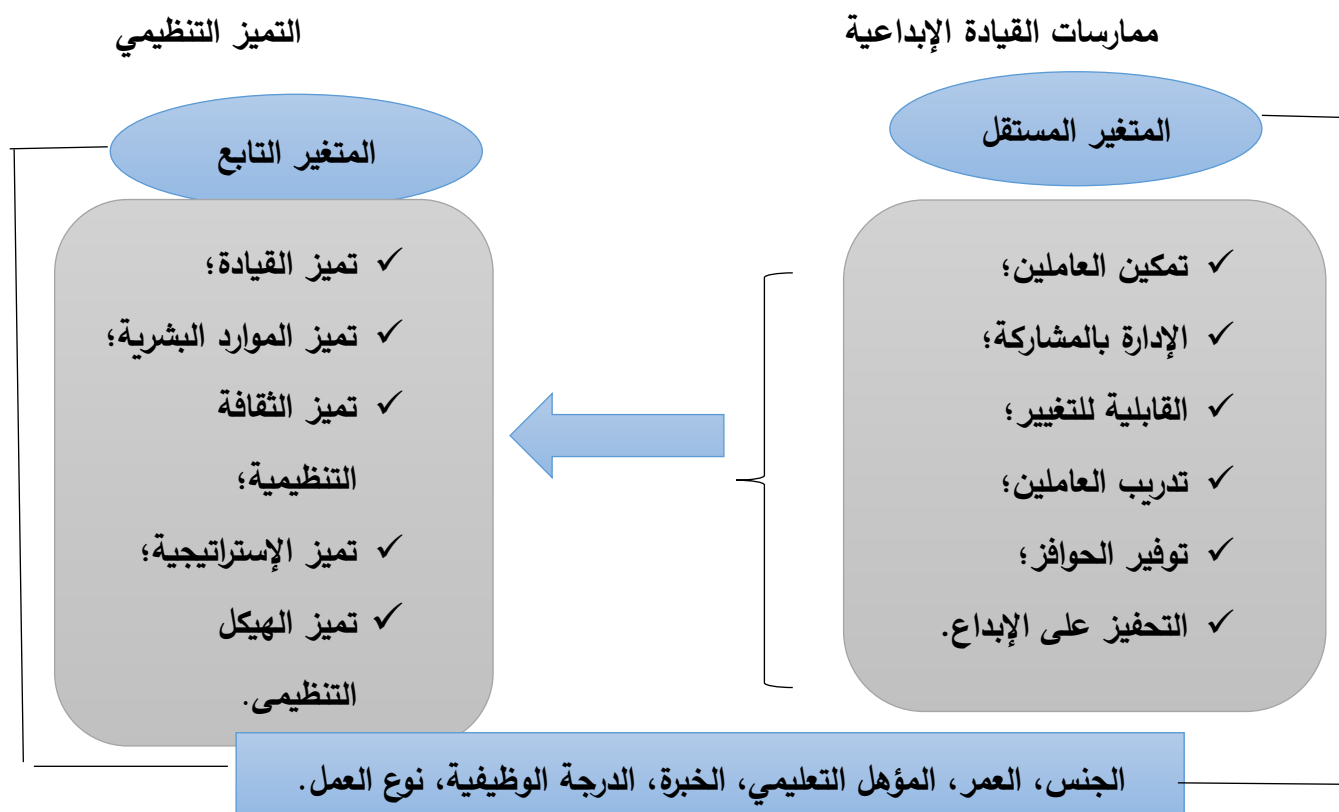
....

.....

.....

قائمة الملاحق

أنموذج الدراسة:



أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى		
الفئة العمرية	30 سنة فأقل	31 - 40 سنة	من 41 - 50 سنة	51 سنة فأكثر
المستوى العلمي	أقل من ليسانس	ليسانس	ماستر	دكتوراه
				أخرى أذكرها

قائمة الملاحق

عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 11-16 سنوات	أكثر من 16 سنة
الدرجة الوظيفية	إطار	إطار سامي		

ثانياً: عبارات ومتغيرات الدراسة:

1. **المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)** هو عبارة عن أسلوب قيادي يركز على الإبداع والابتكار وتشجيع

الأفراد على خلق أفكار جديدة أو تطوير أفكار موجودة، فهو أسلوب يدفع بالمنظمة والعاملين لتحقيق التفوق والتميز.

العبارات		درجة وضوح العبارة		درجة تناسب العبارة مع البعد الذي تنتمي إليه		ملاحظات أخرى
		نعم	لا	نعم	لا	
البعد الأول: تمكين العاملين						
1- تحرص الإدارة على توفير المعلومات اللازمة للعاملين أول بأول؛						
2-تعطي الإدارة الحرية الكافية للعامل في إختيار طريقة أداء عمله؛						
3-تمنح الإدارة حرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تعترض أداء الوظيفة؛						
4-تمنح الإدارة الحرية الكافية للعامل في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله.						
البعد الثاني: تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة						
5-تقوم الإدارة بإشراك العاملين في حل المشاكل التشغيلية؛						

قائمة الملاحق

					6-تشجع الإدارة الحوار والنقاش بين العاملين ؛
					7-تقوم الإدارة ببرمجة اجتماعات دورية لمناقشة آراء العاملين وأخذ مقترحاتهم؛
					8-تسعى الإدارة لإتخاذ القرارات التي تحظى بقبول أغلبية العاملين.
البعد الثالث: القابلية للتغيير					
					9-توفر الإدارة البيئة الملائمة للتغيير وتطويره؛
					10-تدعم الإدارة العاملين وتساعدهم على التكيف مع الأوضاع الجديدة؛
					11- تحرص الإدارة بين فترة وأخرى على التغيير في أساليب العمل ؛
					12-تشجع الإدارة العاملين على تقبل التغيير بروح ايجابية.
البعد الرابع: تدريب المرؤوسين:					
					13-تعمل الإدارة على تدريب العاملين الجدد لأجل اكتساب مهارات العمل؛
					14-تخطط الإدارة لإجراء دورات تدريبية في حالة حدوث تغيير في العمل ؛
					15-تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التعلم بشكل مستمر؛
					16-يعمل المسؤول المباشر بتدريب العاملين على حل المشاكل بأنفسهم.
البعد الخامس:توفير الحوافز					
					17-تحفز الإدارة العاملين معنويا بالشكر والثناء عليهم نظير أفكارهم ؛
					18-يتحصل العاملين على مجموعة من المكافآت والحوافز المادية نظير أفكارهم المقدمة للعمل؛

قائمة الملاحق

					19-تقوم الإدارة بالإحتفال بالإنجازات التي حققها العاملين وتوصلوا إليها؛
					20-تقوم الإدارة بترقية العاملين إلى مناصب عليا نظير مايقدمونه من إنجازات وأفكار متميزة.
البعد السادس: تحفيز الإبداع					
					21-تسعى الإدارة بتحفيز العاملين الذين يقدمون حلولاً جديدة؛
					22-تعمل الإدارة على تشجيع العاملين الذين يساهمون في تحسين الأداء الجماعي حتى في مجالات لا تتدرج ضمن مهامهم ومسؤولياتهم؛
					23- تشجع الإدارة على تبني الأفكار الجديدة ؛
					24-توفر الإدارة الظروف اللازمة لأصحاب الأفكار الجديدة في العمل.
1. المتغير التابع (التميز التنظيمي): هو تحقيق المنظمة أعلى درجات الجودة والفاعلية على كافة الأصعدة والمجالات التي تنشط فيها.					
البعد الأول: تميز القيادة					
					25-تقوم الإدارة بإختيار القيادات على أساس الكفاءة والخبرة؛
					26-تقوم القيادة بإسناد الوظائف بحسب قدرة واختصاص كل موظف؛
					27-تقوم قيادة المنظمة بتهيئة الظروف المناسبة للعمل؛
					28-تخلق القيادة الدافعية لدى العاملين للوصول للتميز.
البعد الثاني: تميز الموارد البشرية					
					29-تلتزم الإدارة بإحترام العاملين لديها؛
					30-يعرف العاملين واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة؛
					31-يتمتع الموظفون داخل المنظمة بمرونة عالية في التعامل مع بعضهم البعض؛

قائمة الملاحق

					32- تساعد الإدارة العاملين على تطوير مهارتهم.
البعد الثالث: تميز الثقافة التنظيمية					
					33- تعكس ثقافة المنظمة الاحترام المتبادل بين المدراء والعمال؛
					34- تتسجم ثقافة المنظمة مع القيم التي يؤمن بها العمال؛
					35- تشجع ثقافة المنظمة على الاستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات والتفاعل مع المهام؛
					36- تؤثر المنظمة على العاملين ليتماشى سلوكهم مع متطلبات المهام الجديدة.
البعد الرابع: تميز الاستراتيجية					
					37- تعد الاستراتيجيات وفقا للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
					38- تضع المنظمة بدائل استراتيجية في حالة وجود نقائص في الاستراتيجية المتبعة؛
					39- تقوم المنظمة بوضع استراتيجية تتناسب مع احتياجات موظفيها؛
					40- تتطرق الاستراتيجية من واقع المشكلات التي تواجهها المنظمة.
البعد الخامس: تميز الهيكل التنظيمي					
					41- تسهل الإدارة الإتصال المباشر بين مختلف المستويات الإدارية عند الحاجة؛
					42- يستوعب الهيكل التنظيمي التغيرات التي تحتاجها المنظمة بكل سهولة (اجراء التعديلات اللازمة على الهيكل التنظيمي بكل سهولة)؛
					43- يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح؛
					44- يتم تشجيع الوحدات على العمل بشكل منسق؛

الملحق (02): الإستبيان في شكله النهائي بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: إستمارة استبانة

بعد التحية والسلام؛

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه يطيب لي أن أضع بين أيديكم الاستبانة الآتية من أجل إجراء دراسة ميدانية في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شعبة: علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية،

تحت عنوان:

ممارسات القيادة الإبداعية وأثرها في التميز التنظيمي -دراسة ميدانية-

تحت إشراف: د.موساوي سارة

من إعداد: ط.د.خمخام سارة

ونظرا لما لكم من كفاءة وخبرة في الميدان نرجوا من سيادتكم الموقرة التكرم للإجابة على عبارات الاستبانة، كما نؤكد أن مساهمتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط؛

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام؛

ط.د.خمخام سارة

Email: sara.khemkham@univ-djelfa.dz

Tel : 0 655 21 25 08

قائمة الملاحق

ملاحظة: يرجى منك سيدي-سيدتي الإجابة على العبارات الآتية بوضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة لإجابتك حيث أن كل عبارة تقبل إجابة واحدة فقط.

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية:

النوع الاجتماعي	ذكر	أنثى		
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 سنة إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر
المستوى العلمي	ثانوي	جامعي	دراسات عليا	أخرى أذكرها
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10 إلى 20 سنة	20 سنة فأكثر	
الدرجة الوظيفية	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا	

قائمة الملاحق

ثانياً: عبارات ومتغيرات الدراسة:

1. المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)

العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
البعد الأول: تمكين العاملين					
1- تثق الإدارة بقدرات العاملين على القيام بالعمل دون الحاجة للرقابة عليهم؛					
2- تعطي الإدارة الحرية الكافية للعامل في إختيار طريقة أداء عمله؛					
3- تمنح الإدارة حرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تعترض أداء الوظيفة دون الرجوع إلى مستويات العليا؛					
4- تمنح الإدارة الحرية الكافية للعامل في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله.					
البعد الثاني: الإدارة بالمشاركة					
5- تقوم الإدارة بإشراك العاملين في حل المشاكل التسييرية؛					
6- تشجع الإدارة الحوار والنقاش بين العاملين ؛					
7- تقوم الإدارة ببرمجة لقاءات دورية لمناقشة آراء العاملين وأخذ مقترحاتهم؛					
8- تشجع الإدارة العاملين للعمل كفريق واحد.					
العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
البعد الثالث: القابلية للتغيير					
9- تحتضن الإدارة الأفكار الجديدة التي تدفع وتشجع على احداث التغيير؛					
10- تتقبل الإدارة الإنفتاح على التغيير بشكل ملائم ودون أي ضغط؛					
11- تحاول الإدارة على أن تكون سباقة في تجربة فكرة أو أسلوب جديد؛					
12- تبحث الإدارة على طرائق مستحدثة ومتطورة في تنفيذ أعمالها ومهامها.					
البعد الرابع: تدريب العاملين					

قائمة الملاحق

					13-تقوم الإدارة بتدريب العاملين الجدد لإكسابهم مهارات المهام المطلوبة ؛
					14-تخطط الإدارة لإجراء دورات تدريبية في حالة حدوث تغيير في الأداء ؛
					15-تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التعلم بشكل مستمر؛
					16-تقوم الإدارة بتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوبة.
البعد الخامس: توفير الحوافز					
					17-تقدم الإدارة مجموعة من الحوافز المعنوية التي تشجع في دعم الأفكار؛
					18-يتحصل العاملون على مجموعة من المكافآت والحوافز المادية مقابل تحقيق منجزاتهم؛
					19-تقوم الإدارة بالاحتفال بالإنجازات والنتائج التي حققها وتوصل إليها العاملون؛
					20-تقوم الإدارة بترقية العاملين إلى مناصب عليا نظير جهودهم المتميزة.
البعد السادس: التحفيز على الإبداع					
					21- تحفز الإدارة العاملين الذين يبدعون في تقديم الحلول الجديدة؛
					22- توفر الإدارة كل التسهيلات اللازمة للعاملين المبدعين؛
					23- تشجع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية؛
					24-توفر الإدارة بيئة عمل ملائمة ومناسبة للعاملين المبدعين.

2 المتغير التابع (التميز التنظيمي):					
العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
25- تتميز قيادة المنظمة بالموضوعية والعدالة في العمل؛					
26-تعزز قيادة المنظمة ثقافة التميز والتحسين المستمر لدى العاملين؛					
27- تهتم وتحفظ القيادة بالعاملين الأكفاء؛					

قائمة الملاحق

					28-تقوم القيادة بمراعاة قدرات واختصاصات العاملين عند اسناد الوظائف.
					29-يتعاون العاملون مع بعضهم من أجل إيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة؛
					30-يحرص العاملون على المشاركة الفعالة في حل المشكلات؛
					31-يتوفر لدى العاملون الاستعداد لمواكبة التحولات في أساليب العمل؛
					32-يمتاز العاملين بالمنظمة بالحماس والمثابرة لمطلوبة للقيام بالاعمال المطلوبة.
					33- هناك شعور داخلي للتركيز على الجودة؛
					34- تشعر الإدارة على أنها مسؤولة عن احتياجات ورغبات الزبون؛
					35-تعكس ثقافة المنظمة الإحترام المتبادل بين المدراء والعمال؛
					36-تشجع ثقافة المنظمة على الإستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات.
					37-تعد الاستراتيجيات وفقا لتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛
					38-تمتلك الإدارة الرؤيا المستقبلية في ماتسعى إلى تحقيقه؛
					39-تتسجم الاستراتيجية وتتناسب مع الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها؛
					40-تستعين الإدارة بخبراء داخليين وخارجيين في صياغة استراتيجيتها.
					41-يستوعب الهيكل التنظيمي التغيرات التي تحتاجها المنظمة؛
					42- تعتمد الإدارة على هيكل تنظيمي يسهل تدفق وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية؛
					43-تراجع الإدارة العلاقات التنظيمية بشكل دوري؛
					44-يتم بناء الهيكل التنظيمي للإدارة على أساس وحدة الهدف.

ط.د. خمخام سارة

شكرا على مساهمتكم وتعاونكم معنا

قائمة الملاحق

الملحق (3): قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	رتبته العلمية	اختصاصه	سنوات خبرته	جامعة انتمائه
(01)	هوارى عامر	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير	14 سنة	جامعة الجلفة
(02)	علة مراد	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	15 سنة	جامعة الجلفة
(03)	بوزيان أم كلثوم	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير	16 سنة	جامعة الجلفة
(04)	بن عودة مصطفى	أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	-	جامعة الجلفة
(05)	شقراني محمد	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير	05 سنوات	جامعة الجلفة
(06)	كوار بن عزوز	أستاذ محاضر (ب)	علوم التسيير	14 سنة	جامعة الجلفة

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين

قائمة المحكمين المهنيين

الرقم	اسم ولقب المحكم	وظيفته	مكان عمله
(01)	بن موسى فضيلة	نائب مدير الموارد البشرية	مؤسسة كوندور للإلكترونيات ببرج بوعرييج

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على المعلومات المقدمة من قبل الأساتذة المحكمين

قائمة الملاحق

الملحق (4): استمارة تسهيل مهمة



جامعة الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إلى السيد (ة): مسؤول التكوين
لمؤسسة كوندور الإلكترونيكس

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار دراسة تتعلق بطلبية الدراسات العليا (دكتوراه) نرجوا من سيادتكم تسهيل مهمة الطالب (ة) لدى مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم؛

وذلك خلال الفترة الممتدة من: 2025/12/09 إلى غاية: 2026/01/14 م

اللقب	الإسم	الصفة	ملاحظات أخرى
ضخام	سارة	طالبة دكتوراه	—

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

مؤسسة الانتماء

الموافقة



قائمة الملاحق

الملحق (5): نتائج اختبار برنامج SPSS

اختبار اعتدالية البيانات

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_الإبداعية	.074	150	.043	.973	150	.005
التميز	.097	150	.002	.977	150	.014

a. Lilliefors Significance Correction

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_الإبداعية	.074	150	.043	.973	150	.005
تمكين_العاملين	.251	150	.000	.865	150	.000
الإدارة_بالمشاركة	.120	150	.000	.953	150	.000
القابلية_للتغيير	.192	150	.000	.920	150	.000
تدريب_العاملين	.175	150	.000	.937	150	.000
توفير_الحوافز	.148	150	.000	.932	150	.000
تحفيز_الإبداع	.156	150	.000	.955	150	.000
تميز_القيادة	.206	150	.000	.893	150	.000
تميز_البشري	.154	150	.000	.952	150	.000
تميز_الثقافة	.101	150	.001	.972	150	.003
تميز_الاستراتيجية	.109	150	.000	.961	150	.000
التميز_الهيكلي	.101	150	.001	.956	150	.000
التميز	.097	150	.002	.977	150	.014

a. Lilliefors Significance Correction

تحليل خصائص عينة الدراسة

Statistics

		الدرجة الوظيفية للمجيب	سنوات خبرة المجيب	مستوى التعليمي للمجيب	عمر المجيب	جنس المجيب
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0

قائمة الملاحق

جنس المجيب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	73	48.7	48.7	48.7
	أنثى	77	51.3	51.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

عمر المجيب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	74	49.3	49.3	49.3
	من 30 سنة إلى 39 سنة	59	39.3	39.3	88.7
	من 40 سنة إلى 49 سنة	15	10.0	10.0	98.7
	سنة فأكثر 50	2	1.3	1.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

مستوى التعليمي للمجيب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	36	24.0	24.0	24.0
	جامعي	90	60.0	60.0	84.0
	دراسات عليا	24	16.0	16.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

الدرجة الوظيفية للمجيب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الإدارة العليا	54	36.0	36.0	36.0
	الإدارة الوسطى	73	48.7	48.7	84.7
	الإدارة الدنيا	23	15.3	15.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

سنوات خبرة المجيب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 10 سنوات	82	54.7	54.7	54.7
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	59	39.3	39.3	94.0
	أكثر من 20 سنة	9	6.0	6.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تحليل اجابات الأفراد حول القيادة الإبداعية

تمكين العاملين

Statistics

		تمكين_العاملين	تتق الإدارة بقدرات العاملين على القيام بالعمل دون الحاجة للرقابة عليهم؛	تتق الإدارة بقدرات العاملين على القيام بالعمل دون الحاجة للرقابة عليهم؛	تتق الإدارة بقدرات العاملين على القيام بالعمل دون الحاجة للرقابة عليهم؛	تتق الإدارة بقدرات العاملين على القيام بالعمل دون الحاجة للرقابة عليهم؛	تمنح الإدارة الحرية الكافية للعامل في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله
N	Valid	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2133	4.4267	4.3200	4.1400	3.9667	
Std. Deviation		.38793	.52260	.55948	.65569	.82264	

تتق الإدارة بقدرات العاملين على القيام بالعمل دون الحاجة للرقابة عليهم؛

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحيانا	2	1.3	1.3	1.3
	غالبا	82	54.7	54.7	56.0
	دائما	66	44.0	44.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تمنح الإدارة حرية التصرف في مواجهة المشاكل التي تعترض أداء الوظيفة دون الرجوع إلى مستويات العليا

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	.7	.7	.7
	أحيانا	20	13.3	13.3	14.0
	غالبا	86	57.3	57.3	71.3
	دائما	43	28.7	28.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تعطي الإدارة الحرية الكافية للعامل في إختيار طريقة أداء عمله؛

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحيانا	7	4.7	4.7	4.7
	غالبا	88	58.7	58.7	63.3
	دائما	55	36.7	36.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تمنح الإدارة الحرية الكافية للعامل في اتخاذ القرارات الخاصة بعمله

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	7	4.7	4.7	4.7
	أحيانا	32	21.3	21.3	26.0
	غالبا	70	46.7	46.7	72.7
	دائما	41	27.3	27.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

بعد الإدارة بالمشاركة

Statistics

		الإدارة بالمشاركة	تقوم الإدارة بإشراك العاملين في حل المشاكل التسييرية	تشجع الإدارة الحوار والنقاش بين العاملين	تقوم الإدارة ببرمجة لقاءات دورية لمناقشة آراء العاملين وأخذ مقترحاتهم	تشجع الإدارة العاملين للعمل كفريق واحد
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.9483	3.9400	3.9867	3.9467	3.9200

قائمة الملاحق

Std. Deviation	.64330	.82111	.85127	.96785	.90130
----------------	--------	--------	--------	--------	--------

تقوم الإدارة بإشراك العاملين في حل المشاكل التشغيلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.7	.7	.7
	نادرا	6	4.0	4.0	4.7
	أحيانا	31	20.7	20.7	25.3
	غالبا	75	50.0	50.0	75.3
	دائما	37	24.7	24.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تشجع الإدارة العاملين للعمل كفريق واحد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	1.3	1.3	1.3
	نادرا	6	4.0	4.0	5.3
	أحيانا	37	24.7	24.7	30.0
	غالبا	62	41.3	41.3	71.3
	دائما	43	28.7	28.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تشجع الإدارة الحوار والنقاش بين العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	6	4.0	4.0	4.0
	أحيانا	37	24.7	24.7	28.7
	غالبا	60	40.0	40.0	68.7
	دائما	47	31.3	31.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة ببرمجة لقاءات دورية لمناقشة آراء العاملين وأخذ مقترحاتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	1.3	1.3	1.3

قائمة الملاحق

نادرا	9	6.0	6.0	7.3
أحيانا	35	23.3	23.3	30.7
غالبا	53	35.3	35.3	66.0
دائما	51	34.0	34.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

بعد القابلية للتغيير

Statistics

		تحتضن الإدارة الأفكار الجديدة التي تدفع وتشجع على أحداث التغيير	تتقبل الإدارة الإنفتاح على التغيير بشكل ملائم ودون أي ضغط	تحاول الإدارة على أن تكون سباقة في تجربة فكرة أو أسلوب جديد	تبحث الإدارة على طرائق مستحدثة ومنتورة في تنفيذ أعمالها ومهامها
N	Valid	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.2767	4.3667	4.4133	4.2133
Std. Deviation		.38002	.58409	.63655	.67094

تحتضن الإدارة الأفكار الجديدة التي تدفع وتشجع على أحداث التغيير

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	.7	.7	.7
	أحيانا	5	3.3	3.3	4.0
	غالبا	82	54.7	54.7	58.7
	دائما	62	41.3	41.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تتقبل الإدارة الإنفتاح على التغيير بشكل ملائم ودون أي ضغط

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	.7	.7	.7
	أحيانا	9	6.0	6.0	6.7
	غالبا	67	44.7	44.7	51.3
	دائما	73	48.7	48.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تحاول الإدارة على أن تكون سباقة في تجربة فكرة أو أسلوب جديد

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	.7	.7	.7
	أحيانا	20	13.3	13.3	14.0
	غالبا	75	50.0	50.0	64.0
	دائما	54	36.0	36.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تبحث الإدارة على طرائق مستحدثة ومتطورة في تنفيذ أعمالها ومهامها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحيانا	26	17.3	17.3	17.3
	غالبا	81	54.0	54.0	71.3
	دائما	43	28.7	28.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

بعد تدريب العاملين:

Statistics

		تقوم الإدارة بتدريب العاملين الجدد لإكسابهم مهارات المهام المطلوبة	تخطط الإدارة لإجراء دورات تدريبية في حالة حدوث تغيير في الأداء	تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التعلم بشكل مستمر	تقوم الإدارة بتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوبة
N	Valid	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0
Mean		4.1217	4.1667	4.1000	4.0533
Std. Deviation		.53544	.64938	.77503	.81748

تقوم الإدارة بتدريب العاملين الجدد لإكسابهم مهارات المهام المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أحيانا	21	14.0	14.0	14.0
	غالبا	83	55.3	55.3	69.3
	دائما	46	30.7	30.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تخطط الإدارة لإجراء دورات تدريبية في حالة حدوث تغيير في الأداء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	3	2.0	2.0	2.0
	أحيانا	29	19.3	19.3	21.3
	غالبا	68	45.3	45.3	66.7
	دائما	50	33.3	33.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على التعلم بشكل مستمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.7	.7	.7
	نادرا	2	1.3	1.3	2.0
	أحيانا	24	16.0	16.0	18.0
	غالبا	67	44.7	44.7	62.7
	دائما	56	37.3	37.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بتدريب العاملين قبل تكليفهم بالمهام المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	1.3	1.3	1.3
	نادرا	2	1.3	1.3	2.7
	أحيانا	28	18.7	18.7	21.3
	غالبا	72	48.0	48.0	69.3
	دائما	46	30.7	30.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

بعد توفير الحوافز:

Statistics

تقوم الإدارة بترقية العاملين إلى مناصب عليا نظير جهودهم المتميزة	تقوم الإدارة بالإحتفال بالإنجازات والنتائج التي حققها وتوصل إليها العاملون	يتحصل العاملون على مجموعة من المكافآت والحوافز المادية مقابل تحقيق منجزاتهم	تقدم الإدارة مجموعة من الحوافز المعنوية التي تشجع في دعم الأفكار	توفير_الحوافز
--	--	---	--	---------------

قائمة الملاحق

N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0367	4.0800	4.0533	4.0200	3.9933
Std. Deviation		.58961	.78167	.73991	.82307	.83944

تقدم الإدارة مجموعة من الحوافز المعنوية التي تشجع في دعم الأفكار

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	1.3	1.3	1.3
	نادرا	4	2.7	2.7	4.0
	أحيانا	16	10.7	10.7	14.7
	غالبا	86	57.3	57.3	72.0
	دائما	42	28.0	28.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

يتحصل العاملون على مجموعة من المكافآت والحوافز المادية مقابل تحقيق منجزاتهم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	5	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	22	14.7	14.7	18.0
	غالبا	83	55.3	55.3	73.3
	دائما	40	26.7	26.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بالاحتفال بالإنجازات والنتائج التي حققها وتوصل إليها العاملون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	5	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	34	22.7	22.7	26.0
	غالبا	64	42.7	42.7	68.7
	دائما	47	31.3	31.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تقوم الإدارة بترقية العاملين إلى مناصب عليا نظير جهودهم المتميزة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.7	.7	.7

قائمة الملاحق

نادرا	6	4.0	4.0	4.7
أحيانا	29	19.3	19.3	24.0
غالبا	71	47.3	47.3	71.3
دائما	43	28.7	28.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

بعد تحفيز الإبداع:

Statistics

		تحفيز الإبداع	تحفز الإدارة العاملين الذين يبدعون في تقديم الحلول الجديدة	توفر الإدارة كل التسهيلات اللازمة للعاملين المبدعين	تشجع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية	توفر الإدارة بيئة عمل ملائمة ومناسبة للعاملين المبدعين
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.9350	4.1067	3.9733	3.9400	3.7200
Std. Deviation		.59177	.70613	.69463	.88409	.93493

تحفز الإدارة العاملين الذين يبدعون في تقديم الحلول الجديدة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	1	.7	.7	.7
	أحيانا	27	18.0	18.0	18.7
	غالبا	77	51.3	51.3	70.0
	دائما	45	30.0	30.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

توفر الإدارة بيئة عمل ملائمة ومناسبة للعاملين المبدعين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	1.3	1.3	1.3
	نادرا	11	7.3	7.3	8.7
	أحيانا	47	31.3	31.3	40.0
	غالبا	57	38.0	38.0	78.0
	دائما	33	22.0	22.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تشجيع الإدارة على تبني الأفكار الإبداعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.7	.7	.7
	نادرا	7	4.7	4.7	5.3
	أحيانا	36	24.0	24.0	29.3
	غالبا	62	41.3	41.3	70.7
	دائما	44	29.3	29.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

توفر الإدارة كل التسهيلات اللازمة للعاملين المبدعين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	3	2.0	2.0	2.0
	أحيانا	29	19.3	19.3	21.3
	غالبا	87	58.0	58.0	79.3
	دائما	31	20.7	20.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تحليل اجابات الأفراد حول التميز التنظيمي:

بعد تميز القيادة

Statistics

		تميز_القيادة	تتميز قيادة المنظمة بالموضوعية والعدالة في العمل	تعزيز قيادة المنظمة ثقافة التميز والتحسين المستمر لدى العاملين	تهتم وتحفظ القيادة بالعاملين الأكفاء	تقوم القيادة بمراعاة قدرات واختصاصات العاملين عند اسناد الوظائف
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.1233	4.1467	4.3933	3.9933	3.9600
Std. Deviation		.52035	.77188	.74991	.87850	.81825

تتميز قيادة المنظمة بالموضوعية والعدالة في العمل

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

قائمة الملاحق

Valid	أبدا	3	2.0	2.0	2.0
	نادرا	1	.7	.7	2.7
	أحيانا	14	9.3	9.3	12.0
	غالبا	85	56.7	56.7	68.7
	دائما	47	31.3	31.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تعزز قيادة المنظمة ثقافة التميز والتحسين المستمر لدى العاملين

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	4	2.7	2.7	2.7
	أحيانا	12	8.0	8.0	10.7
	غالبا	55	36.7	36.7	47.3
	دائما	79	52.7	52.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تهتم وتحفظ القيادة بالعاملين الأكفاء

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	1.3	1.3	1.3
	نادرا	7	4.7	4.7	6.0
	أحيانا	25	16.7	16.7	22.7
	غالبا	72	48.0	48.0	70.7
	دائما	44	29.3	29.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تقوم القيادة بمراجعة قدرات واختصاصات العاملين عند اسناد الوظائف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	أبدا	2	1.3	1.3	1.3
	نادرا	1	.7	.7	2.0
	أحيانا	38	25.3	25.3	27.3
	غالبا	69	46.0	46.0	73.3
	دائما	40	26.7	26.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

بعد تميز البشري

Statistics						
		يمتاز العاملون بالمنظمة بالحماس والمثابرة لمطلوبة للقيام بالأعمال المطلوبة	يتوفر لدى العاملون الاستعداد لمواكبة التحولات في أساليب العمل	يحرص العاملون على المشاركة الفعالة في حل المشكلات	يتعاون العاملون مع بعضهم من أجل إيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة	تميز البشري
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.9800	3.8800	4.0067	4.0400	3.9933
Std. Deviation		.55224	.91167	.90113	.79326	.86309

يتعاون العاملون مع بعضهم من أجل إيجاد خدمات ومنتجات مبتكرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	1.3	1.3	1.3
	نادرا	9	6.0	6.0	7.3
	أحيانا	33	22.0	22.0	29.3
	غالبا	67	44.7	44.7	74.0
	دائما	39	26.0	26.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

يحرص العاملون على المشاركة الفعالة في حل المشكلات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	3	2.0	2.0	2.0
	نادرا	5	3.3	3.3	5.3
	أحيانا	27	18.0	18.0	23.3
	غالبا	68	45.3	45.3	68.7
	دائما	47	31.3	31.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

يتوفر لدى العاملون الاستعداد لمواكبة التحولات في أساليب العمل

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

قائمة الملاحق

Valid	نادرا	5	3.3	3.3	3.3
	أحيانا	29	19.3	19.3	22.7
	غالبا	71	47.3	47.3	70.0
	دائما	45	30.0	30.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

يمتاز العاملون بالمنظمة بالحماس والمثابرة المطلوبة للقيام بالاعمال المطلوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.7	.7	.7
	نادرا	5	3.3	3.3	4.0
	أحيانا	35	23.3	23.3	27.3
	غالبا	62	41.3	41.3	68.7
	دائما	47	31.3	31.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

بعد تميز الثقافة:

Statistics

		تميز_الثقافة	هناك شعور داخلي للتركيز على الجودة	تَشعر الإدارة على أنها مسؤولة عن احتياجات ورغبات الزبون	تعكس ثقافة المنظمة الإحترام المتبادل بين المدراء والعمال	تشجع ثقافة المنظمة على الإستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.9183	3.8667	3.9133	3.8733	4.0200
Std. Deviation		.59465	.91715	.87421	.87697	.86288

هناك شعور داخلي للتركيز على الجودة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	10	6.7	6.7	6.7
	أحيانا	44	29.3	29.3	36.0
	غالبا	52	34.7	34.7	70.7
	دائما	44	29.3	29.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تشعر الإدارة على أنها مسؤولة عن احتياجات ورغبات الزبون

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.7	.7	.7
	نادرا	9	6.0	6.0	6.7
	أحيانا	31	20.7	20.7	27.3
	غالبا	70	46.7	46.7	74.0
	دائما	39	26.0	26.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تعكس ثقافة المنظمة الإحترام المتبادل بين المدراء والعمال

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	8	5.3	5.3	5.3
	أحيانا	44	29.3	29.3	34.7
	غالبا	57	38.0	38.0	72.7
	دائما	41	27.3	27.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تشجع ثقافة المنظمة على الإستقلالية والمرونة في اتخاذ القرارات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	9	6.0	6.0	6.0
	أحيانا	27	18.0	18.0	24.0
	غالبا	66	44.0	44.0	68.0
	دائما	48	32.0	32.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

بعد تميز الإستراتيجية:

Statistics

		تميز الاستراتيجية	تعد الاستراتيجيات وفقا لتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية	تمتلك الإدارة الرؤيا المستقبلية في مانتسعى إلى تحقيقه	تتسجم الاستراتيجية وتناسب مع الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها؛	تستعين الإدارة بخبراء داخليين وخارجيين في صياغة استراتيجيتها
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0

قائمة الملاحق

Mean	3.8917	3.9467	3.9867	3.8333	3.8000
Std. Deviation	.62352	.83374	.81912	.94419	.88234

تعد الاستراتيجيات وفقا لتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.7	.7	.7
	نادرا	4	2.7	2.7	3.3
	أحيانا	38	25.3	25.3	28.7
	غالبا	66	44.0	44.0	72.7
	دائما	41	27.3	27.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تمتلك الإدارة الرؤيا المستقبلية في ماتسعى إلى تحقيقه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نادرا	6	4.0	4.0	4.0
	أحيانا	33	22.0	22.0	26.0
	غالبا	68	45.3	45.3	71.3
	دائما	43	28.7	28.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تنسجم الاستراتيجية وتناسب مع الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها؛

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	3	2.0	2.0	2.0
	نادرا	9	6.0	6.0	8.0
	أحيانا	36	24.0	24.0	32.0
	غالبا	64	42.7	42.7	74.7
	دائما	38	25.3	25.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تستعين الإدارة بخبراء داخليين وخارجيين في صياغة استراتيجيتها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.7	.7	.7
	نادرا	12	8.0	8.0	8.7

قائمة الملاحق

أحيانا	34	22.7	22.7	31.3
غالبا	72	48.0	48.0	79.3
دائما	31	20.7	20.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

بعد التميز الهيكلي:

Statistics

		التميز_الهيكلي	يستوعب الهيكل التنظيمي التغيرات التي تحتاجها المنظمة	تتدفق وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية	تراجع الإدارة العلاقات التنظيمية بشكل دوري	يتم بناء الهيكل التنظيمي للإدارة على أساس وحدة الهدف
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.6700	3.7800	3.8333	3.6933	3.3733
Std. Deviation		.70074	.98219	.90796	.82695	1.00700

يستوعب الهيكل التنظيمي التغيرات التي تحتاجها المنظمة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	4	2.7	2.7	2.7
	نادرا	10	6.7	6.7	9.3
	أحيانا	38	25.3	25.3	34.7
	غالبا	61	40.7	40.7	75.3
	دائما	37	24.7	24.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

تعتمد الإدارة على هيكل تنظيمي يسهل تدفق وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	3	2.0	2.0	2.0
	نادرا	9	6.0	6.0	8.0
	أحيانا	31	20.7	20.7	28.7
	غالبا	74	49.3	49.3	78.0
	دائما	33	22.0	22.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تراجع الإدارة العلاقات التنظيمية بشكل دوري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	1	.7	.7	.7
	نادرا	7	4.7	4.7	5.3
	أحيانا	54	36.0	36.0	41.3
	غالبا	63	42.0	42.0	83.3
	دائما	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

يتم بناء الهيكل التنظيمي للإدارة على أساس وحدة الهدف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	8	5.3	5.3	5.3
	نادرا	13	8.7	8.7	14.0
	أحيانا	65	43.3	43.3	57.3
	غالبا	43	28.7	28.7	86.0
	دائما	21	14.0	14.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Statistics

		تمكين_العاملين	الإدارة_بالمشاركة	القابلية_للتغيير	تدريب_العاملين	توفير_الحوافز	تحفيز_الإبداع	القيادة_الإبداعية
N	Valid	150	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.2133	3.9483	4.2767	4.1217	4.0367	3.9350	4.0886
Std. Deviation		.38793	.64330	.38002	.53544	.58961	.59177	.37206

Statistics

		تميز_القيادة	تميز_البشري	تميز_الثقافة	تميز_الاستراتيجية	التميز_الهيكلية	التميز_التنظيمي
N	Valid	150	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		4.1233	3.9800	3.9183	3.8917	3.6700	3.9167
Std. Deviation		.52035	.55224	.59465	.62352	.70074	.39305

قائمة الملاحق

تحليل الفروق:

Ranks

	عمر المجيب	N	Mean Rank
القيادة_الإبداعية	أقل من 30 سنة	74	72.46
	من 30 سنة إلى 39 سنة	59	76.16
	من 40 سنة إلى 49 سنة	15	86.57
	سنة فأكثر 50	2	85.50
	Total	150	
تمكين_العاملين	أقل من 30 سنة	74	77.45
	من 30 سنة إلى 39 سنة	59	77.99
	من 40 سنة إلى 49 سنة	15	56.40
	سنة فأكثر 50	2	73.00
	Total	150	
الإدارة_بالمشاركة	أقل من 30 سنة	74	74.88
	من 30 سنة إلى 39 سنة	59	74.28
	من 40 سنة إلى 49 سنة	15	87.43
	سنة فأكثر 50	2	45.00
	Total	150	
القابلية_للتغيير	أقل من 30 سنة	74	69.03
	من 30 سنة إلى 39 سنة	59	78.36
	من 40 سنة إلى 49 سنة	15	92.00
	سنة فأكثر 50	2	106.75
	Total	150	
تدريب_العاملين	أقل من 30 سنة	74	70.94
	من 30 سنة إلى 39 سنة	59	77.04
	من 40 سنة إلى 49 سنة	15	91.70
	سنة فأكثر 50	2	77.25
	Total	150	
توفير_الحوافز	أقل من 30 سنة	74	72.93
	من 30 سنة إلى 39 سنة	59	73.32
	من 40 سنة إلى 49 سنة	15	93.57
	سنة فأكثر 50	2	99.50
	Total	150	
تحفيز_الإبداع	أقل من 30 سنة	74	72.11
	من 30 سنة إلى 39 سنة	59	80.14
	من 40 سنة إلى 49 سنة	15	70.73
	سنة فأكثر 50	2	99.50

قائمة الملاحق

Total	150
-------	-----

Test Statistics^{a,b}

	تحفيز_الإبداع	توفير_الحوافز	تدريب_العاملين	القابلية_للتغيير	الإدارة_بالمشاركة	تمكين_العاملين	القيادة_الإبداعية
Kruskal-Wallis H	1.965	3.703	3.058	5.397	2.215	3.523	1.459
Df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	.580	.295	.383	.145	.529	.318	.692

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: عمر المجيب

Ranks

	مستوى التعليمي للمجيب	N	Mean Rank
القيادة_الإبداعية	ثانوي	36	81.17
	جامعي	90	73.29
	دراسات عليا	24	75.29
	Total	150	
تمكين_العاملين	ثانوي	36	84.79
	جامعي	90	72.11
	دراسات عليا	24	74.27
	Total	150	
الإدارة_بالمشاركة	ثانوي	36	78.36
	جامعي	90	74.96
	دراسات عليا	24	73.23
	Total	150	
القابلية_للتغيير	ثانوي	36	78.15
	جامعي	90	73.64
	دراسات عليا	24	78.48
	Total	150	
تدريب_العاملين	ثانوي	36	85.03
	جامعي	90	72.12
	دراسات عليا	24	73.88
	Total	150	
توفير_الحوافز	ثانوي	36	77.46
	جامعي	90	73.42
	دراسات عليا	24	80.35
	Total	150	

قائمة الملاحق

تحفيز_الإبداع	ثانوي	36	78.36
	جامعي	90	75.83
	دراسات عليا	24	69.96
	Total	150	

Test Statistics^{a,b}

	تحفيز_الإبداع	توفير_الحوافز	تدريب_العاملين	القابلية_للتغيير	الإدارة_بالمشاركة	تمكين_العاملين	القيادة_الإبداعية
Kruskal–Wallis H	.566	.593	2.370	.435	.239	2.400	.848
Df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.753	.743	.306	.804	.887	.301	.654

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: مستوى التعليمي للمجيب

Ranks

	الدرجة الوظيفية للمجيب	N	Mean Rank
التميز	الإدارة العليا	54	75.88
	الإدارة الوسطى	73	73.02
	الإدارة الدنيا	23	82.48
	Total	150	
تميز_القيادة	الإدارة العليا	54	77.38
	الإدارة الوسطى	73	72.95
	الإدارة الدنيا	23	79.17
	Total	150	
تميز_البشري	الإدارة العليا	54	79.16
	الإدارة الوسطى	73	72.27
	الإدارة الدنيا	23	77.15
	Total	150	
تميز_الثقافة	الإدارة العليا	54	79.07
	الإدارة الوسطى	73	69.90
	الإدارة الدنيا	23	84.89
	Total	150	
تميز_الاستراتيجية	الإدارة العليا	54	80.27
	الإدارة الوسطى	73	70.55
	الإدارة الدنيا	23	80.02
	Total	150	
التميز_الهيكلي	الإدارة العليا	54	72.27

قائمة الملاحق

الإدارة الوسطى	73	78.05
الإدارة الدنيا	23	74.98
Total	150	

Test Statistics^{a,b}

	التميز	تميز_القيادة	تميز_البشري	تميز_الثقافة	تميز_الاستراتيجية	التميز_الهيكلية
Kruskal–Wallis H	.838	.537	.838	2.705	1.879	.563
Df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.658	.765	.658	.259	.391	.755

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الدرجة الوظيفية للمجيب

Ranks

	سنوات خبرة المجيب	N	Mean Rank
التميز	أقل من 10 سنوات	82	77.04
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	59	71.35
	أكثر من 20 سنة	9	88.72
	Total	150	
تميز_القيادة	أقل من 10 سنوات	82	81.06
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	59	70.32
	أكثر من 20 سنة	9	58.78
	Total	150	
تميز_البشري	أقل من 10 سنوات	82	76.14
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	59	74.99
	أكثر من 20 سنة	9	73.00
	Total	150	
تميز_الثقافة	أقل من 10 سنوات	82	73.36
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	59	77.84
	أكثر من 20 سنة	9	79.67
	Total	150	
تميز_الاستراتيجية	أقل من 10 سنوات	82	75.91
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	59	72.86
	أكثر من 20 سنة	9	89.11
	Total	150	
التميز_الهيكلية	أقل من 10 سنوات	82	82.02
	من 10 سنوات إلى 20 سنة	59	64.03

قائمة الملاحق

أكثر من 20 سنة	9	91.28
Total	150	

Test Statistics^{a,b}

	التميز	تميز_القيادة	تميز_البشري	تميز_الثقافة	تميز_الاستراتيجية	التميز_الهيكلي
Kruskal–Wallis H	1.480	3.652	.057	.461	1.128	7.257
Df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	.477	.161	.972	.794	.569	.027

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: سنوات خبرة المجيب

الملحق (6): نتائج اختبار برنامج Smartpls4

...Average variance extra cte	Composite reliability (rho_c)	...Composite reliability (rho	Cronbach's alpha	
0.676	0.893	0.851	0.841	الإدارة بالمشاركة
0.335	0.905	0.906	0.887	تصميم التنظيمي
0.612	0.860	0.823	0.780	الفاعلية للتغيير
0.288	0.895	0.907	0.878	القيادة الإدارية
0.589	0.849	0.818	0.766	تدريب العاملين
0.696	0.901	0.873	0.853	مزايا المود البشري
0.735	0.917	0.888	0.880	ممكن العاملين
0.574	0.843	0.765	0.753	مميز الاستراتيجية
0.670	0.890	0.851	0.837	مميز الثقافة
0.535	0.821	0.746	0.717	مميز القيادة
0.709	0.878	0.821	0.790	مميز الهيكل
0.557	0.788	0.729	0.631	مؤيد الحوافز

Copy to R		Copy to Excel/Word		Discriminant validity - Fornell-Larcker criterion									
الإدارة بالمشركية	التصور الانتظامي	الغالبية للتفسير	القيادة الإبداعية	تدريب العاملين	تشجيع الإبداع	تميز المورد البشري	تمكين العاملين	تميز الاستراتيجية	تميز الثقافة	تميز القيادة	تميز الهيكل	توفير الحوافز	
0.822													
0.281	0.579												
0.404	0.397	0.782											
0.744	0.585	0.731	0.536										
0.207	0.532	0.622	0.660	0.767									
0.387	0.562	0.414	0.691	0.369	1.000								
0.226	0.819	0.293	0.492	0.510	0.479	0.834							
0.643	0.459	0.360	0.809	0.297	0.562	0.352	0.857						
0.129	0.573	0.050	0.184	0.077	0.223	0.341	0.144	0.758					
0.242	0.807	0.420	0.431	0.388	0.332	0.521	0.317	0.347	0.819				
0.256	0.727	0.321	0.623	0.433	0.744	0.594	0.538	0.364	0.391	0.731			
0.175	0.747	0.288	0.364	0.441	0.277	0.452	0.304	0.310	0.623	0.379	0.842		
0.243	-0.005	0.049	0.315	0.130	0.180	0.051	0.252	0.094	-0.112	0.101	-0.157	0.747	

Copy to R	Copy to Excel/Word	Collinearity statistics (VIF) - Inner model - List
		VIF
		التحيز التنظيمي -> تمزج المودال
		1.000
		التحيز التنظيمي -> تمزج الاستراتيجي
		1.000
		التحيز التنظيمي -> تمزج الثقافة
		1.000
		التحيز التنظيمي -> تمزج القيادة
		1.000
		التحيز التنظيمي -> تمزج الهيكل
		1.000
		القيادة الإبداعية -> الإدارة بالم...
		1.000
		القيادة الإبداعية -> التحيز التنظيمي
		1.000
		القيادة الإبداعية -> قابلية للتغيير
		1.000
		القيادة الإبداعية -> تدريب العاملين
		1.000
		القيادة الإبداعية -> تشجيع الإبداع
		1.000
		القيادة الإبداعية -> تمكين العاملين
		1.000
		القيادة الإبداعية -> تطوير المهارات
		1.000

Copy to R		Copy to Excel/Word		Discriminant validity - Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix									
الإدارة بالمشاركة	التحيز التنظيمي	الغالبية للتفسير	القيادة الإبداعية	تدريب العاملين	تشجيع الإبداع	تمز المورد البشري	تمكين العاملين	تميز الاستراتيجية	تميز الثقافة	تميز القيادة	تميز الهيكل التنظيمي	توفير الحوافز	
الإدارة بالمشاركة													
التحيز التنظيمي	0.321												
الغالبية للتفسير	0.471	0.461											
القيادة الإبداعية	0.829	0.663	0.853										
تدريب العاملين	0.244	0.599	0.760	0.804									
تشجيع الإبداع	0.418	0.586	0.450	0.688	0.392								
تمز المورد البشري	0.263	0.304	0.338	0.539	0.578	0.510							
تمكين العاملين	0.742	0.494	0.418	0.859	0.593	0.593	0.391						
تميز الاستراتيجية	0.170	0.777	0.149	0.293	0.150	0.240	0.406	0.177					
تميز الثقافة	0.272	0.893	0.495	0.505	0.466	0.355	0.583	0.349	0.418				
تميز القيادة	0.306	0.895	0.436	0.762	0.579	0.848	0.707	0.648	0.450	0.450			
تميز الهيكل التنظيمي	0.223	0.863	0.349	0.463	0.540	0.312	0.533	0.403	0.748	0.477	0.201		
توفير الحوافز	0.325	0.246	0.145	0.599	0.175	0.193	0.127	0.219	0.217	0.198			

قائمة الملاحق

Discriminant validity –Cross loadings

Copy to R		Copy to Excel/Word		Discriminant validity - Cross loadings										
	توفير الحوافز	تميز الهيكل التنظيمي	تميز القيادة	تميز الثقافة	تميز الاستراتيجية	تمكين العاملين	تمز المورد البشري	تشجيع الإبداع	تدريب العاملين	القيادة الإبداعية	القابلية للتغيير	التميز التنظيمي	الإدارة بالمشاركة	
	0.222	0.336	0.490	0.232	0.127	0.864	0.428	0.511	0.318	0.724	0.351	0.444	0.535	A3
	0.222	0.336	0.490	0.232	0.127	0.864	0.428	0.511	0.318	0.724	0.351	0.444	0.535	A3
	0.212	0.239	0.555	0.342	0.211	0.903	0.369	0.564	0.273	0.771	0.378	0.468	0.606	A4
	0.212	0.239	0.555	0.342	0.211	0.903	0.369	0.564	0.273	0.771	0.378	0.468	0.606	A4
	0.239	0.031	0.201	0.166	0.101	0.510	0.037	0.297	0.077	0.564	0.270	0.142	0.794	A5
	0.239	0.031	0.201	0.166	0.101	0.510	0.037	0.297	0.077	0.564	0.270	0.142	0.794	A5
	0.146	0.133	0.106	0.158	0.031	0.508	0.121	0.275	0.104	0.550	0.304	0.155	0.798	A6
	0.146	0.133	0.106	0.158	0.031	0.508	0.121	0.275	0.104	0.550	0.304	0.155	0.798	A6
	0.138	0.251	0.216	0.231	0.106	0.464	0.321	0.319	0.235	0.600	0.303	0.315	0.836	A7
	0.138	0.251	0.216	0.231	0.106	0.464	0.321	0.319	0.235	0.600	0.303	0.315	0.836	A7
	0.263	0.152	0.297	0.233	0.168	0.619	0.241	0.371	0.241	0.714	0.429	0.297	0.861	A8
	0.263	0.152	0.297	0.233	0.168	0.619	0.241	0.371	0.241	0.714	0.429	0.297	0.861	A8
	0.033	0.300	0.277	0.463	0.067	0.378	0.319	0.445	0.594	0.684	0.861	0.407	0.384	A9
	0.033	0.300	0.277	0.463	0.067	0.378	0.319	0.445	0.594	0.684	0.861	0.407	0.384	A9
	0.137	0.171	0.669	0.190	0.173	0.329	0.305	0.466	0.416	0.436	0.291	0.395	0.058	Q1
	0.137	0.171	0.669	0.190	0.173	0.329	0.305	0.466	0.416	0.436	0.291	0.395	0.058	Q1
	0.006	0.552	0.434	0.808	0.348	0.319	0.566	0.356	0.374	0.418	0.341	0.757	0.232	Q10
	0.006	0.552	0.434	0.808	0.348	0.319	0.566	0.356	0.374	0.418	0.341	0.757	0.232	Q10
	-0.098	0.467	0.256	0.775	0.308	0.158	0.225	0.134	0.199	0.228	0.242	0.553	0.126	Q11
	-0.098	0.467	0.256	0.775	0.308	0.158	0.225	0.134	0.199	0.228	0.242	0.553	0.126	Q11
	-0.076	0.592	0.291	0.852	0.307	0.352	0.540	0.273	0.397	0.440	0.403	0.723	0.276	Q12
	-0.076	0.592	0.291	0.852	0.307	0.352	0.540	0.273	0.397	0.440	0.403	0.723	0.276	Q12
	-0.020	0.214	0.321	0.327	0.768	0.123	0.208	0.141	0.092	0.140	0.089	0.453	0.034	Q13
	-0.020	0.214	0.321	0.327	0.768	0.123	0.208	0.141	0.092	0.140	0.089	0.453	0.034	Q13
	0.190	0.075	0.192	0.224	0.739	0.112	0.262	0.076	-0.010	0.126	0.004	0.368	0.122	Q14
	0.190	0.075	0.192	0.224	0.739	0.112	0.262	0.076	-0.010	0.126	0.004	0.368	0.122	Q14
	0.022	0.375	0.254	0.181	0.716	0.030	0.170	0.100	0.010	0.054	-0.044	0.404	0.066	Q15
	0.022	0.375	0.254	0.181	0.716	0.030	0.170	0.100	0.010	0.054	-0.044	0.404	0.066	Q15
	0.105	0.261	0.317	0.301	0.804	0.157	0.374	0.316	0.115	0.216	0.081	0.518	0.162	Q16

Copy to R		Copy to Excel/Word		Discriminant validity - Cross loadings									
	توفير الحوافز	تميز الهيكل التنظيمي	تميز القيادة	تميز الثقافة	تميز الاستراتيجية	تمكين العاملين	تميز المورد البشري	تشجيع الإبداع	تدريب العاملين	القيادة التغيير	التميز التنظيمي	الإدرة بالمشاركة	
	0.105	0.178	0.433	0.241	0.092	0.819	0.145	0.385	0.144	0.202	0.298	0.488	A1
	-0.120	0.248	0.275	0.329	0.011	0.311	0.278	0.361	0.554	0.875	0.333	0.424	A10
	-0.058	0.163	0.203	0.131	0.047	0.231	0.033	0.161	0.333	0.508	0.152	0.195	A11
	-0.068	0.159	0.245	0.330	0.034	0.188	0.220	0.267	0.420	0.801	0.287	0.208	A12
	0.078	0.091	0.180	0.239	0.051	0.068	0.179	0.053	0.614	0.336	0.214	0.082	A13
	-0.005	0.366	0.445	0.434	0.153	0.270	0.607	0.391	0.881	0.603	0.576	0.205	A14
	0.015	0.392	0.315	0.244	0.091	0.197	0.186	0.277	0.660	0.291	0.331	0.150	A15
	-0.049	0.438	0.345	0.259	-0.042	0.325	0.465	0.331	0.864	0.594	0.490	0.225	A16
	0.015	-0.170	0.182	-0.079	0.072	0.252	0.061	0.206	0.136	0.100	0.018	0.201	A18
	0.963	-0.033	-0.072	-0.127	0.004	0.165	0.012	0.050	0.030	-0.040	-0.060	0.196	A19
	0.095	0.283	0.346	0.266	0.046	0.813	0.231	0.446	0.266	0.277	0.329	0.516	A2
	0.438	-0.112	0.020	-0.061	0.137	0.109	0.034	0.092	0.064	-0.016	-0.008	0.137	A20
	0.001	0.276	0.744	0.334	0.224	0.567	0.479	1.000	0.383	0.421	0.571	0.388	A24
	0.071	0.336	0.490	0.232	0.127	0.877	0.429	0.511	0.322	0.351	0.452	0.548	A3
	0.091	0.239	0.555	0.342	0.212	0.911	0.369	0.564	0.280	0.377	0.474	0.608	A4
	0.194	0.031	0.201	0.166	0.102	0.504	0.037	0.297	0.072	0.278	0.143	0.743	A5
	0.105	0.133	0.105	0.158	0.032	0.500	0.121	0.275	0.096	0.303	0.157	0.761	A6
	0.154	0.251	0.215	0.231	0.106	0.473	0.321	0.319	0.243	0.303	0.318	0.880	A7
	0.052	0.152	0.297	0.233	0.168	0.622	0.241	0.371	0.245	0.426	0.299	0.874	A8
	0.001	0.300	0.277	0.463	0.068	0.383	0.319	0.445	0.600	0.880	0.411	0.386	A9
	-0.053	0.171	0.671	0.160	0.173	0.334	0.306	0.466	0.418	0.285	0.406	0.065	Q1
	-0.053	0.171	0.671	0.160	0.173	0.334	0.306	0.466	0.418	0.285	0.406	0.065	Q1
	-0.057	0.552	0.433	0.829	0.349	0.319	0.566	0.356	0.388	0.350	0.755	0.237	Q10
	-0.057	0.552	0.433	0.829	0.349	0.319	0.566	0.356	0.388	0.350	0.755	0.237	Q10
	-0.132	0.467	0.256	0.774	0.308	0.153	0.225	0.134	0.200	0.246	0.545	0.125	Q11
	-0.132	0.467	0.256	0.774	0.308	0.153	0.225	0.134	0.200	0.246	0.545	0.125	Q11
	-0.032	0.592	0.290	0.853	0.308	0.358	0.540	0.273	0.416	0.419	0.722	0.294	Q12
	-0.032	0.592	0.290	0.853	0.308	0.358	0.540	0.273	0.416	0.419	0.722	0.294	Q12
	-0.143	0.214	0.321	0.327	0.768	0.126	0.208	0.141	0.100	0.082	0.440	0.035	Q13
	-0.143	0.214	0.321	0.327	0.768	0.126	0.208	0.141	0.100	0.082	0.440	0.035	Q13

قائمة الملاحق

Copy to R	Copy to Excel/Word	Discriminant validity - Cross loadings										
توفير الجوانف TOWFIJ ALJAWAF	تميز الهيكل التنظيمي TAMIZ ALHIKAL ALINTIZAMI	تميز القيادة TAMIZ ALQIYADA	تميز الثقافة TAMIZ ALTHAQAFAT	تميز الاستراتيجية TAMIZ ALASTRAJEEJA	تمكين العاملين TAMKIN AL'AMALIN	تمز المورد البشري TAMZ ALMURUD ALBISHRI	تشجيع الإبداع TASHJEEJ AL'ID'AD	تدريب العاملين TARBIY AL'AMALIN	القيادة الإبداعية ALQIYADA AL'ID'ADIYA	الغالبية للتغيير ALGHALBIYA LILTAHDIR	التحيز التنظيمي ALTACHIZ ALINTIZAMI	الإدارة بالمشاركة AL'IDARA BILMUSHARAKA
-0.020	0.214	0.321	0.327	0.768	0.123	0.208	0.141	0.092	0.140	0.089	0.453	0.034
0.190	0.075	0.192	0.224	0.739	0.112	0.262	0.076	-0.010	0.126	0.004	0.368	0.122
0.190	0.075	0.192	0.224	0.739	0.112	0.262	0.076	-0.010	0.126	0.004	0.368	0.122
0.022	0.375	0.254	0.181	0.716	0.030	0.170	0.100	0.010	0.054	-0.044	0.404	0.066
0.022	0.375	0.254	0.181	0.716	0.030	0.170	0.100	0.010	0.054	-0.044	0.404	0.066
0.105	0.261	0.317	0.301	0.804	0.157	0.374	0.316	0.115	0.216	0.081	0.518	0.162
0.105	0.261	0.317	0.301	0.804	0.157	0.374	0.316	0.115	0.216	0.081	0.518	0.162
-0.162	0.705	0.325	0.424	0.220	0.143	0.239	0.193	0.300	0.184	0.136	0.504	0.020
-0.162	0.705	0.325	0.424	0.220	0.143	0.239	0.193	0.300	0.184	0.136	0.504	0.020
-0.138	0.899	0.304	0.579	0.304	0.244	0.507	0.200	0.440	0.316	0.244	0.701	0.159
-0.138	0.899	0.304	0.579	0.304	0.244	0.507	0.200	0.440	0.316	0.244	0.701	0.159
-0.106	0.907	0.341	0.557	0.252	0.363	0.363	0.304	0.362	0.397	0.328	0.647	0.237
-0.106	0.907	0.341	0.557	0.252	0.363	0.363	0.304	0.362	0.397	0.328	0.647	0.237
0.158	0.179	0.675	0.130	0.223	0.363	0.385	0.481	0.231	0.415	0.145	0.425	0.157
0.158	0.179	0.675	0.130	0.223	0.363	0.385	0.481	0.231	0.415	0.145	0.425	0.157
-0.011	0.276	0.770	0.298	0.278	0.286	0.459	0.404	0.362	0.394	0.262	0.557	0.102
-0.011	0.276	0.770	0.298	0.278	0.286	0.459	0.404	0.362	0.394	0.262	0.557	0.102
0.055	0.413	0.801	0.459	0.348	0.550	0.539	0.763	0.289	0.560	0.247	0.689	0.357
0.055	0.413	0.801	0.459	0.348	0.550	0.539	0.763	0.289	0.560	0.247	0.689	0.357
-0.004	0.483	0.617	0.476	0.259	0.316	0.879	0.467	0.570	0.485	0.317	0.765	0.206
-0.004	0.483	0.617	0.476	0.259	0.316	0.879	0.467	0.570	0.485	0.317	0.765	0.206
0.078	0.363	0.651	0.489	0.421	0.328	0.885	0.449	0.368	0.414	0.221	0.781	0.159
0.078	0.363	0.651	0.489	0.421	0.328	0.885	0.449	0.368	0.414	0.221	0.781	0.159
0.014	0.342	0.225	0.406	0.207	0.226	0.705	0.301	0.387	0.330	0.186	0.542	0.187
0.014	0.342	0.225	0.406	0.207	0.226	0.705	0.301	0.387	0.330	0.186	0.542	0.187
0.083	0.306	0.406	0.358	0.222	0.292	0.855	0.353	0.366	0.398	0.242	0.618	0.211
0.083	0.306	0.406	0.358	0.222	0.292	0.855	0.353	0.366	0.398	0.242	0.618	0.211
-0.241	0.395	0.275	0.816	0.142	0.161	0.296	0.301	0.260	0.281	0.376	0.545	0.125
-0.241	0.395	0.275	0.816	0.142	0.161	0.296	0.301	0.260	0.281	0.376	0.545	0.125

قيم المسارات والدلالة المعنوية

قيادة إبداعية < التحيز التنظيمي	0.578	0.579	0.063	9.232	0.000
قيادة إبداعية < القيادة الإبداعية	0.731	0.730	0.062	14.077	0.000

Copy to R	Copy to Excel/Word	Path coefficients - Mean, STDEV, T values, p values					
		P values	T statistics (O /STDEV)	Standard deviation (STDEV)	Sample mean (M)	Original sample (O)	
	الإدارة بالمشاركة < التحيز التنظيمي	0.071	0.162	0.079	0.024	0.013	
	التحيز التنظيمي < تمز المورد البشري	0.000	23.084	0.036	0.826	0.825	
	التحيز التنظيمي < تمز الاستراتيجية	0.000	7.190	0.080	0.577	0.578	
	التحيز التنظيمي < تمز القيادة	0.000	28.198	0.028	0.805	0.800	
	التحيز التنظيمي < تمز الثقافة	0.000	14.033	0.052	0.737	0.736	
	التحيز التنظيمي < تمز الهيكل	0.000	15.675	0.047	0.744	0.739	
	الغالبية للتغيير < التحيز التنظيمي	0.541	0.611	0.119	-0.081	-0.073	
	تدريب العاملين < التحيز التنظيمي	0.000	3.899	0.103	0.421	0.402	
	تشجيع الإبداع < التحيز التنظيمي	0.000	3.541	0.095	0.332	0.335	
	تمكين العاملين < التحيز التنظيمي	0.070	1.809	0.098	0.185	0.178	
	توفير الجوانف < التحيز التنظيمي	0.389	0.861	0.108	-0.112	-0.093	

R-Square

Copy to R	Copy to Excel/Word	R-square - Overview		
		R-square adjusted	R-square	
	الإدارة بالمشاركة	0.551	0.554	
	التحيز التنظيمي	0.338	0.343	
	الغالبية للتغيير	0.532	0.535	
	تدريب العاملين	0.431	0.435	
	تشجيع الإبداع	0.473	0.477	
	تمز المورد البشري	0.669	0.671	
	تمكين العاملين	0.652	0.654	
	تميز الاستراتيجية	0.324	0.328	
	تميز الثقافة	0.648	0.651	
	تميز القيادة	0.525	0.528	
	تميز الهيكل	0.556	0.559	
	توفير الجوانف	0.093	0.099	

F-Square

الملحق (07): وثائق خاصة بالمؤسسة





Organigramme de la Spa Condor Electronics

