



جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص إدارة الأعمال

بعنوان :

القيادة التشاركية كمدخل لتنمية الإبداع الإداري لدى
العاملين (دراسة حالة بلدية شروين)

تحت إشراف الأستاذ :

حوتية عمر

إعداد الطالبتين:

* بولغيت نورة

* مرتاجي فاطمة

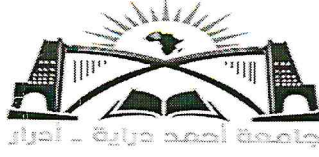
أعضاء لجنة المناقشة :

اللقب والإسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حروشي جلول	أستاذ التعليم العالي	أحمد دراية أدرار	رئيسا
حوتية عمر	أستاذ مساعد "أ"	أحمد دراية أدرار	مشرفا
بن ديبية يمينة	أستاذ محاضر "أ"	أحمد دراية أدرار	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد درايا - أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث الببليوغرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): حوتية عمر

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : القيادة التشاركية كمدخل لتنمية الإيداع الإداري لدى العاملين - دراسة حالة بلدية شروين

من إنجاز :

الطالب(ة) بولغيت نورة

الطالب(ة) مرتاجي فاطمة

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها. وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

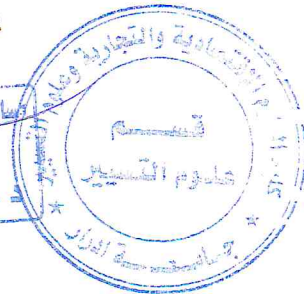
امضاء المشرف:

2022/6/12

ادرار في

مساعد رئيس القسم:

بيلال التدرج والإيفاء الفني
بوشري عبد الفني



حوتية عمر



إهداء

إلى من أخرجنا من الظلمات إلى النور من علمنا أن العلم نور و الجهل ظلام
و أمرنا بطلبه من المهدي إلى اللحد ، نبي الهدى سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .
*إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها ، ضياء روعي و دواء جروحي و منبع العطف
و الحنان و بلسم فؤادي و مصدر الأمان التي أفاضت عيناها لغربتي و شغلت نصائحتها
فكري أُمي الغالية خديجة أرجو من الله العلي القدير أن يحفظها و يطيل عمرها .
*إلى من رأيته بين الناس رجلا و بين الرجال بطلا و بين الأبطال مثلا قدوتي في الحياة
و تاج رأسي أبي العزيز رابح الذي أرجو من الله أن يطيل عمره.
*من قاسمتهم ظلمة الرحم وقاسموني أحضان المحبة و طعم الحياة حلوها ومرها أشقائي و شقيقاتي .
*رياحين قلبي و شموع الأمل
*إلى كل الأحبة و الأصدقاء الذين عرفتهم في مشواري الدراسي و المهني
*إلى جميع أساتذتي و معلمي و شيوخني .
كل من أحبني و يحبني بإخلاص.

بولغيت نورة

إهداء

إلى من أخرجنا من الظلمات إلى النور من علمنا أن العلم نور و الجهل ظلام
و أمرنا بطلبه من المهد إلى اللحد ، نبي الهدى سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم .
*إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها ، ضياء روعي و دواء جروحي و منبع العطف
و الحنان و بلسم فؤادي و مصدر الأمان التي أفاضت عيناها لغربتي و شغلت نصائحها
فكري أُمي الغالية أرجو من الله العلي القدير أن يحفظها و يطيل عمرها .
*إلى من رأيت بين الناس رجلا و بين الرجال بطلا و بين الأبطال مثلا قدوتي في الحياة
و تاج رأسي أبي العزيز الذي أرجو من الله أن يطيل عمره .
*من قاسمتهم ظلمة الرحم و قاسموني أحضان المحبة و طعم الحياة حلوها و مرها أشقائي .
*رياحين قلبي و شموع الأمل زوجي و أولادي
*إلى كل الأحبة و الأصدقاء الذين عرفتهم في مشواري الدراسي و المهني
*إلى جميع أساتذتي و معلمي و شيوخني .
كل من أحبني و يحبني بإخلاص.

مرتاجي فاطمة

شكر و عرفان

مصدقاً لقوله تعالى : « وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ » . (سورة إبراهيم، الآية 7)

الحمد لله الذي بعثه تتم الصالحات و الصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه إلى يوم الدين ، بادئ نشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أنارنا بالعلم وزيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى ، و انعم علينا بالعافية و أنار طريقنا و يسر ووفق و أعاننا في إتمام هذه الدراسة و تقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم ، فله الحمد و الشكر و هو الرحمان المستعان.

و عرفانا بالمساعدات التي قدمه حتى يخرج هذا العمل إلى النور نتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان للدكتور حوتية عمر الذي لم يبخل علينا بنصائحه الصدقة واقتراحاته القيمة وتوجيهاته السديدة

طلية إعداد هذه المذكرة فله أخلص تحية و أعظم تقدير على ما قدمه لنا من توجيهات و إرشادات و على كل ما يخصنا به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة .

إلى الذين كان لهم الفضل في المساهمة الفعالة في هذي المذكرة

وأسأل الله التوفيق و السداد

الفهرس

فهرس المحتويات :

الصفحة	العناوين
I	البسمة
III - II	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ ب ج	المقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة التشاركية و الإبداع الإداري	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية
6	المطلب الأول: مفاهيم حول القيادة
11	المطلب الثاني: مفهوم القيادة التشاركية
12	المطلب الثالث: تأثير القيادة التشاركية في أداء العاملين
15	المبحث الثاني: دور القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين
15	المطلب الأول: ماهية الإبداع الإداري
17	المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الإدارية و الإبداع الإداري
19	المطلب الثالث: تأثير القيادة التشاركية في الإبداع الإداري لدى العاملين
22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع
22	المطلب الأول: الدراسات العربية
25	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

27	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية " حالة بلدية شروين "	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
31	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
34	المطلب الثالث: مهام المؤسسة
35	المبحث الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول: عينة ومجتمع البحث
36	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
41	المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية المستعملة
42	المبحث الثالث: دراسة ومناقشة نتائج دراسة الحالة الميدانية بلدية شروين
42	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات
48	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات
52	المطلب الثالث: الاستنتاجات والتوصيات
56	الخاتمة
58	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة المختارة	35
02	نموذج ليكارت الخماسي	38
03	درجات مقياس ليكارت الخماسي	38
04	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " القيادة التشاركية" والدرجة الكلية للمحور	39
05	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " القدرات الإبداعية لدى عاملين بلدية شروين." والدرجة الكلية للمحور	40
06	نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	41
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
08	توزيع أفراد العينة حسب العمر	44
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	45
10	توزيع أفراد العينة المسمى الوظيفي	46
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	46
12	استجابة أفراد العينة لأبعاد القيادة التشاركية	47
13	يمثل استجابة أفراد العينة لعناصر الإبداع الإداري	48
14	نتائج اختبار علاقة الارتباط بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري	49
15	نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "القيادة التشاركية" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"	50
16	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المؤهل	51
17	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.	51
18	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير الخبرة	52

قائمة الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لبلدية شروين	32
02	نموذج تحليل دراسة الحالة	36
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	42
04	توزيع أفراد العينة حسب العمر	43
05	توزيع أفراد العينة حسب العمر	43
06	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	44
07	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	45

قائمة الملاحق :

الاسم	الملحق
استبيان الدراسة	01
مخرجات	02
قائمة المحكمين	03

مقدمة

مقدمة

يشهد العصر الحالي العديد من التغيرات السياسية ، الاقتصادية ، اجتماعية ، ثقافية والتطورات المستمرة نتيجة الثورة المعرفية وثورة المعلومات والاتصالات ، مما يجعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها و طريقة التكيف معها ، وهذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة و إبداعية للتعامل مع تلك المستجدات ، ويعتبر الإبداع الإداري عاملا أساسيا للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة بالإضافة انه إلى من أهم المؤشرات التي تبين مدى فاعلية المنظمة في أداء عملها ، وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة تؤثر على مستوى الإبداع لدى العاملين ، إلا أن الكثير من الدراسات تشير أن إلى توفر قيادة إدارية واعية ، تؤدي دورا هاما في خلق البيئة الإدارية الملائمة التي تمكن من استثارة الإبداع وتأصيله ، إذ يعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها اثر كبير على مستوى الإبداع لدى العاملين ، فالنظرة الايجابية من قبل الإدارة نحو الفرد العامل ، وإشعاره بأهمية الدور الذي يقوم به في العملية الإدارية وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات بين الفرد والإدارة يكون أساسها الاحترام والتقدير كلها عوامل محفزة تدفع في العامل الرغبة في مزيد من البذل والعطاء والإبداع.

وتعتبر البلدية واحدة من الإدارات الهامة بفضل الخدمات التي تقدمها للمجتمع ، كما لها أولويتها الخاصة في المساهمة في تنمية وبناء الاقتصاد ، وتزخر البلدية بطاقات وإمكانات بشرية لا بد من استثمارها بالشكل الصحيح للاستفادة منها ، إلا أن هذا مرهون بنجاح القائد الذي يتوقف أساسا على استخدامه للقيادة التشاركية التي لها تأثير على العاملين تحت إشرافه ، ومن خلالها يستطيع تفجير الطاقات الكامنة داخل موظفيه ، وفتح لهم فرص للإبداع الإداري والابتكار ، والبحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق والتغيرات المحيطة ، ولذا جاءت إشكالية الدارسة لدراسة العلاقة والأثر بين القيادة التشاركية ومستوى الإبداع الإداري.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في البلدية ؟

الأسئلة الفرعية:

يتفرع من السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما هي القيادة التشاركية؟ وفيما تتمثل أهميتها؟
- ما هو الإبداع الإداري وما أهميته في العمل الإداري؟
- ما هو مستوى الإبداع الإداري في بلدية شروين ؟

• ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري في بلدية شروين ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على الإشكالية من خلال اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأول: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري في بلدية

شروين

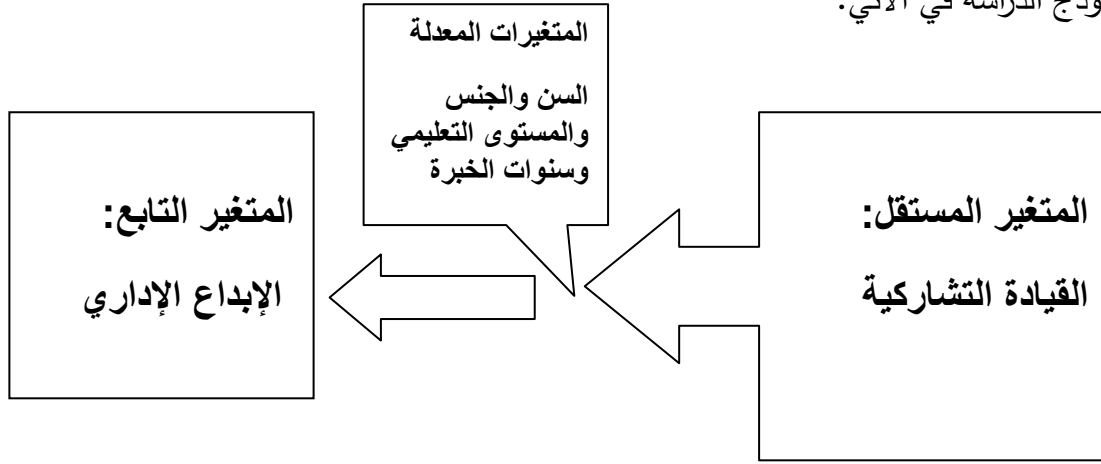
الفرضية الثانية: توجد علاقة اثر بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري في بلدية شروين .

الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للخصائص الشخصية

(المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخدمة) للعاملين في بلدية شروين .

ثالثا : نموذج الدراسة

يتمثل نموذج الدراسة في الآتي:



رابعا: أهداف الدراسة

هدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الآتي:

- تسليط الضوء على مفهوم القيادة التشاركية وأهميتها
- التعرف على مفهوم وإبعاد الإبداع الإداري في المنظمة
- التعرف على العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري في المنظمة؛
- التعرف على أثر القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري لدى عاملين بلدية شروين .

خامسا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية في تناولها موضوع بالغ الأهمية وهو القيادة التشاركية كمدخل لتنمية الإبداع الإداري

دراسة حالة بلدية شروين خاصة ، مع أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستمرارها

بشكل عام ، البلدية التي نحن بصدد دراستها بشكل خاص والعمل على إيجاد قيادة قادرة على التأثير في الأفراد وتشجيع الإبداع لديهم وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية بالإضافة إلى المساهمة في التنمية الشاملة. ويمكن أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القادة في بلدية شروين من خلال التعرف على عناصر القيادة التشاركية مما يشجع الإبداع لدى العاملين لتحقيق أهدافها المسطرة.

سادسا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

الحدود الموضوعية: تحددت هذه الدراسة بدراسة موضوع القيادة التشاركية كمدخل للإبداع

الإداري في بلدية شروين وذلك بالتركيز على المتغيرات السابقة الذكر فقط في نموذج الدراسة.

الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من القيادات الإدارية والعاملين في بلدية شروين

الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في ولاية تيميمون بلدية شروين.

الحدود الزمانية: تم القيام بهذه الدراسة في بلدية شروين خلال الفترة الزمنية من فيفري إلى أبريل 2022.

سابعا: المنهج المتبع

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، فالمنهج الوصفي تم اعتماده للجانب النظري وذلك لوصف بعض المتغيرات المتعلقة بالدراسة مثل المفاهيم بالقيادة التشاركية، والاعتماد على المنهج التحليلي لتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.

ثامنا: صعوبات الدراسة

- التأخير في استرجاع الاستبيان من المستجوبين مما أدى إلى ضيق الوقت علينا؛
- التأخير في الرد من طرف المحكمين حول آرائهم على الاستبيان؛

تاسعا : تقسيمات الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين كما يلي:

-الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للقيادة التشاركية والإبداع الإداري حيث قسم إلى 03مباحث ، المبحث الأول تم التطرق فيه المفاهيم المتعلقة الإطار النظري للقيادة التشاركية ، أما المبحث الثاني فتناول دور القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين ،أما المبحث الثالث فضم الدراسات السابقة ومناقشتها.

-الفصل الثاني يتمثل في دراسة الميدانية لبلدية شروين ولاية تيميمون حول موضوع دور القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين، وقسم هذا الفصل إلى 03 مباحث المبحث الأول تناول تقديم للمؤسسة والمبحث الثاني فضم الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، والمبحث الثالث تضمن عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة

التشاركية والإبداع

الإداري

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري لموضوع الدراسة أي التعرف على القيادة التشاركية وطريقة تحسين أداء العاملين والعوامل المؤثرة عليها ، بهدف تكوين خلفية مناسبة عن الموضوع، كما تضمن عرضاً للدراسات السابقة التي تتم القيام بها وذلك من أجل الاستفادة من إجراءاتها المنهجية ومقارنة نتائجها بتلك التي تمخضت عنها الدراسة الحالية، بحيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نتناولها فيما يلي.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية

تعد القيادة المحور الرئيس الذي تركز عليه كافة الأنشطة المعتمدة في المنظمة، وفي ظل تنامي حجم المنظمات وتشعب أعمالها وتعقدها، أصبحت هنالك حاجة ماسة لإحداث التغيير والتطوير الملائم الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية والتميز، ولا تتحقق هذه المهمة إلا في وجود قيادة واعية ذات مهارات قيادية توجه طاقاتها.

المطلب الأول : ماهية القيادة

على الرغم من اهتمام الكثير من العلماء و الكتاب و الفلاسفة بدراسة موضوع القيادة ، فلا تزال القيادة لغزا مميذا وموضوعا غامضا ، ولا يوجد اتفاق على تعريف موحد لهذا المفهوم ، ولن نحاول حصر جميع التعاريف و لكننا سنذكر بعض التعاريف الأكثر تفصيلا و شمولية.

أولا : تعريف القيادة

القيادة لغة : كلمة القيادة ذات أصول يونانية ولاينية (leadership) لأنها مشتقة من الفعل يفعل ، أو يقوم بعمل ما ، وينطق الفعل اليوناني (arshein) مع الفعل اللاتيني الذي يعني يحرك أو يقود، (agere) فلقيادة بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص¹

القيادة اصطلاحا: تنوعت تعريفات الباحثين لمفهوم القيادة ومن ابرز هذه التعاريف ما يلي:

"على أنها عملية تأثير متبادلة بين القيادة والأتباع ، يتم من خلالها تحريك الأتباع لتمكينهم من تحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية".²

وتعرف أيضا بأنها: "السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة"³

وفي تعريف آخر : "هي عملية التأثير والتهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية"⁴

¹ بن عبد الرحمن الطاهر، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1، الجزائر، 2017، ص56

² منار منصور احمد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها دراسة تقويمية رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة،، فلسطين ، ص19.

³ مغاري تيسير محمد، نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، 2009 ص9

⁴ عياصرة علي أحمد، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، ص34

وهناك من يعرف القيادة بأنها "نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة".¹

ومن خلال هذه التعاريف نستخلص بأن : القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، وبين خطط المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وتتصهر بداخلها المفاهيم كافة، كما أنها ضرورية لتدعيم القوى الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية لدى العاملين.

ثانياً: نظريات القيادة

أقر الفكر الإداري المعاصر العديد من النظريات المتباينة لتفسير القيادة، ومن أهمها:

أولاً - نظريات السمات/الخصائص.

تهتم بصفات القائد وقالت أن القائد يولد ولا يصنع، أي أن القادة مفظورين على صفات القيادة كالضخامة والصوت المميز، ونجد أن هناك مجموعة من الصفات الشخصية والمكتسبة التي إذا توفرت في الشخص يمكنه أن يؤثر في الجماعة ويقودها وهذه الصفات هي:

أ. الذكاء : وهم الأشخاص الذين يمتلكون القدرة على التصرف، ويتخذون قرارات حاسمة، وتتطور هذه الميزة من خلال الممارسة.

ب. الثقة بالنفس : أي الثقة بالقدرة على تحمل المسؤولية.

ج. السيطرة : القادة عادة لديهم الرغبة في الهيمنة من خلال تنظيم الوقت وتحديد الأهداف وكيفية بلوغها.

د. القدرة على الاتصال مع عدة أفراد : إقناع وتوصيل الأفكار للمرؤوسين بشكل جيد.

هـ. القدرة على التحفيز : من خلال زيادة الدافعية للعمل بحوافز مادية ومعنوية.²

نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

تفترض أن القدرة على القيادة المتأصلة هي صفات خاصة ومواهب فطرية لدى أشخاص معينين، فالقادة العظماء يولدون ولا يصنعون وهذه النظرية غالباً ما تصور القادة كبطوليينو أسطوريين وكان هذا المصطلح في المقام الأول أن القيادة مقتصرة على الجنس الذكري وخاصة القيادة العسكرية.

وذلك لما تحتاجه من صلابة وقدرة على التحمل، وبالتالي فإن القيادة ليست صفات مكتسبة أو يتم تعلمها وإنما هي موجودة في أشخاص مميزة فطرية تنمو وتتطور معهم لكنها لا تلقن أو تنقل من شخص لآخر ومن هنا يأتي معنى مصطلح الرجل العظيم بالنظر إلى الصفات التي ينفرد بها هؤلاء القادة دون غيرهم من عامة

¹ المنيف إبراهيم بن عبد الله: تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام الرياض، 1999، ص151

² رواية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية .، 2004، ط، ص.289

الناس¹**ثانياً :النظريات السلوكية:**

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى للانتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

أ نظرية الخط المستمر في القيادة:

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له.

ب - نظرية ليكرت في القيادة:

وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

1- النظام التسلطي (الاستغلالي) : وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة

2- النظام المركزي النفعي : ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.

3- النظام الاستشاري :تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل

4-النظام الجماعي المشارك : تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.

ج- نظرية البعدين:

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

1-المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

2-تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرؤوسين.

¹Rose Ngojiamanchak w. Areview of leadership theoriosprinciples and thier relevance to Educational magnagment, ignativsajuru university of Education, Nigeria, 2015 P8

د- نظرية الشبكة الإدارية:

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد: الاهتمام بالإنفراد والاهتمام بالإنتاج

ثالثاً: النظريات الشريطية/الموقفية

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى.

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين¹.

رابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية:

وتركز هذه النظرية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب التركيز عليه، من خلال الاهتمام بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم وأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وبالتالي تؤكد على أن الاهتمام بهذه النقاط في مجال الإدارة إذ يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة، وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة².

ثالثاً: أنماط القيادة :

تختلف أنماط القيادة باختلاف درجاتهم العلمية واتساع خبراتهم وخلفياتهم الثقافية ونظرتهم إلى القيادة وكذلك اختلاف المناخ الاجتماعي المحيط بمكان العمل، وهناك تصنيفات متعددة للقيادة، والتصنيف الشائع والغالب بالنسبة لأنماط القيادة، يصنفها كما يلي³:

1- النمط القيادي الأوتوقراطي:

لقد أسهمت المفاهيم الإدارية التي سادت في الإدارة في ظل النظريات الكلاسيكية عامة ونظرية الإدارة العلمية خاصة في توجيه أسلوب الإدارة إلى النمط الأوتوقراطي، والتي تقيم فهمها للعلاقة بين القائد والمرؤوسين على أساس نظرتها للمورد البشري كوحدة إنتاجية، يمكن للقائد التحكم فيها وتغيير سلوكها وحفزها على العمل بما تملكه من حوافز مادية⁴.

¹ مهدي زويلف، علي لعضايلة، ادارة المنظمة نظريات و سلوك دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى ص249

² محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرون، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، 2000، ص85

³ عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية للطباعة، 1986، ص

⁴ طلال عبد المالك الشريف ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم، الرياض، 2004، ص68

2- القيادة الديمقراطية:

يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضاً على احترام شخصية الفرد ، بل ترى أنه غاية فيحد ذاته، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب القائد الديمقراطي لا يملأ أو يفرض على الآخرين آراءهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم ، والنمط القيادة الديمقراطية مجموعة من الميزات منها : جماعية التنظيم.¹

3- القيادة الترسلية:

وفي هذا النمط يقف القائد موقف الحياد فلا يتدخل في قرارات المرؤوسين، أن القائد يمنح المرؤوسين المزيد من الحرية والاستقلالية في تنفيذ ما يرونه صحيحاً، وهذا قد يسبب أثراً عكسية على المنظمة. ومن خصائص القيادة الترسلية ما يلي:

- حرية مطلقة لدى العاملين.
- فردية في العمل.
- تفويض كامل للسلطة.
- كثرة الاجتماعات وطول النقاشات²

4- القيادة التشاركية :

إن فكرة الإدارة التشاركية انتشرت في معظم دول العالم، مع اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، إذا فظهور أسلوب المشاركة في الإدارة لم يكن عن طريق الصدفة، بل ثمرة تطور تاريخي طويل، وبعد تجارب عديدة، حتى وصل إلى هذه المرحلة، أما في بلادنا العربية فهناك تأخر في ظهور هذا النمط من الإدارة التشاركية رغم ظهوره في كثير من دول العالم، مع اختلاف الأنظمة الاقتصادية السياسية والاجتماعية فيها.³

وتعتبر القيادة التشاركية من الاتجاهات الحديثة التي تتبع من الثقة العالية بين الرئيس والمرؤوسين والتي تؤدي إلى مشاركة في تحمل المسؤولية وفي تحقيق الهدف.⁴

¹النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق بالرياض، 1997، ص328

²الغامدي عبدالله عبد الواحد، القيادة الإدارية، ط 2، دار الكفاح للنشر والتوزيع بالرياض، 2013 ص66

³الرفاعي ، محمد حسين ، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس

العالمية بريطانيا 2009 ص 19-22

⁴1996johns,c, (1996) ourgoinzational behavior: understqnding and college publishes:inc..2006 P319

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التشاركية

المشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم والى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي ، كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته ، وان له دورا في توجيه العمل أو اتخاذ القرار ، وتعد المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وتنمية العاملين وتدريبهم وزيادة ارتباطهم بعملهم وتحميسهم له.

وقد تعددت تعريفات ومفاهيم القيادة التشاركية بسبب تنوع المصطلحات الإدارية المتعلقة بها، مع الاتفاق على النقاط الرئيسية في تلك التعريفات. والقيادة التشاركية هي أحد أهم المفاهيم في علم الإدارة الحديثة

وتعرف القيادة التشاركية بأنها: "نمط من الأنماط الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحقيق المشاركة والتواصل بين الأفراد ومرؤوسهم، لزيادة مستويات الدافعية لكلا الطرفين، وبالتالي التشارك في تحمل المسؤوليات والالتزامات لتحقيق أهداف المنظمة والوصول بها إلى أعلى"¹

في حين عرفها **كاري 1996 Cary** بأنها "تفاعل الفرد عقلياً وانفعالياً في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على الإسهام في تحقيق أهداف الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها".²

ويعرفها **Koccolowski, 2010** بأنها: "العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين"³

أن التشاركية في الإدارة من أكثر الأساليب أهمية لأنها استفادت من النظريات السابقة واستطاعت أن تجمع بينها وترتكز على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، لذا أصبح هذا الأسلوب يستخدم في الكثير من الأنظمة الإدارية الحديثة، لما له من تأثير واضح على نتائج العملية الإدارية والتي من أهمها:

- اتخاذ القرارات الصحيحة.
- القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة.
- خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.⁴

¹Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice (Fourth ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc p25.

²Cary, J . (1996). Organizational Behavior : Understanding and Managing Life Work ,4th Edition (New York Harper Collins College publishers, Inc p20.

³Koccolowski, M. (2010). Shared Leadership: Is It Time For a Change?, Emerging Leadership Journeys,3 (1),P.P. 22-32.

⁴الرفاعي مرّجع سبق ذكره 2009 ص 5-7

كما تفتح فرص للتمكين بدلاً من التسلط والسيطرة ، وتقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين والقيادة وتشعرهم بانتمائهم للمنظمة ورفع روحهم المعنوية¹

فيمكن تعريف القيادة التشاركية على أنها:

نمط من أنماط القيادة يقوم فيها القائد بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصيتهم وآرائهم، وتفويض السلطة لهم، لزيادة الرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي لدى العاملين، والشعور بالمسؤولية ، والتعاون الواضح بين الإدارة والعاملين.

المطلب الثالث: تأثير القيادة التشاركية في أداء العاملين

أولاً : مفهوم الأداء وتحسين الأداء

1-تعريف الأداء: هو النتيجة النهائية لنشاط منظمة ما، لذلك فهو يعبر عن قدرة المنظمة على استخدام مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والمجتمع بأكمله²

أو هي :المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة³

2-مفهوم تحسين الأداء:يعتبر تحسين الأداء عملية متكاملة تنطوي على أنشطة مخططة وشاملة للمنظمة ككل وتتم وفقاً لاستراتيجيات وخطط وبرامج واضحة ومحددة في أهدافها وأولوياتها وأساليبها، إن الباحثين والمفكرين لكل منهم أفكارهم الخاصة حول من أين تبدأ مؤسسة ما جهودها للتحسين ولكن هنالك نقطة واحدة يتفقون عليها في هذا الخصوص: إن التحسين طويل الأجل يتطلب التزام الإدارة العليا به وبدون هذا الالتزام جهود التغيير تذوب وتموت.

تحسين الأداء والارتقاء بدرجته هدف جميع المنظمات، فما من منظمة إلا ويبحث المسؤولون فيها أفضل

¹ حمدي بن سالم الرويسي، درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الاقسام الاكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراة، المجلة التربوية، العدد 55، نوفمبر 2018.

² نور الهدى 2018 ص 25 نور الهدى بن الدين ، سفيان كوديبي :أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي"دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف ، مجلة الاقتصاد والمالية ، المجلد4 ، العدد 11، الجزائر، 2018.

³ عبد المحسن 2002 ص605 عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء مداخل جديدة لعلم جديد، دار النهضة العربية، .

السبل والظروف التي تساعد في رفع وتحسين الأداء. ويتم ذلك باستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بطريقة المثلى.

ثانياً: العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على تحسين أداء العاملين منها التوقعات، ويعني ذلك معرفة العاملين لما هو متوقع منهم عمله، ومعرفة ما إذا كان نظام الحوافز المادية والمعنوية يشبع احتياجات الموظفين، ويمكن التوصل إلى هذه النتائج من خلال التغذية الراجعة .

وفيما يلي إشارة إلى عدد منها:

➤ التوقعات: هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟

هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

➤ الدوافع: هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتشجيعهم للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب فيه

وهل هناك عقبات تعيق الوصول إلى الأداء المرغوب فيه؟

➤ الموارد: هل يمتلك العاملون الأدوات والموارد التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟

➤ المهارات والمعارف: هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟

➤ التغذية الراجعة: هل يتم إيصال نتائج العاملين وإبلاغهم عنها؟ وهل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج

الأداء؟

➤ القدرات: هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟

➤ تصميم العمل: هل هناك أي عقبات أمام الأداء؟

هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ وهل إجراءات العمل وتدفعه منطقيان؟¹

ثالثاً: معوقات القيادة التشاركية : هناك ثلاث أصناف نلخصها فيما يلي:

المعوقات المؤسسية:

تتبع تلك المعوقات من الثقافة السائدة في المؤسسة ، والمتمثلة في منظومة القيم و الاتجاهات السائدة فيها ، والتي تنعكس بشكل سلبي على مناخ العمل المؤسسي ، وقد تقضي إلى إحباط بعض العاملين والتأثير في ولائهم وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة ، فالقائد الذي يعتبر العاملين مجرد أشخاص يأتمرون بأمره وينتهون بنهيه ، والذي يفرض عليهم المشاركة في أداء أو تنفيذ ما يراه من جانبه مناسباً دون ترغيبهم أو

1 محمد معمري ، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمستشفى الصداقة طب العيون الجزائر /كوبا

الجلفة رسالة دكتوراه في علوم الاجتماع جامعة بسكرة 2018/2019 .

مشورتهم أو إقناعهم سيؤدي بالنمط التشاركي إلى الإحباط والخلل والفشل في تحقيق أهدافه. وفي الاتجاه نفسه فإن المؤسسة التي ترى قيمها وأعرافها أن العمال الذين يكترون من النقد والتساؤل مثيرين للقلق والمشاكل ، وبالتالي لا يمكن خلق مناخ تشاركي متفتح ومتعاون في ظل تلك القيم والأعراف. وبناء على ما تقدم فإنه ينبغي العمل على تغيير تلك الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية بحيث تدعم القيادة التشاركية.

معيقات نابغة من قائدي المدارس أنفسهم:

ينبع هذا النوع من المعوقات من الميل الطبيعي لدى بعض القادة للاحتفاظ بالسلطة والمسئولية ، فيشعرون بالخوف من تفويض الصلاحيات والمسئوليات للعاملين، مما ينعكس سلبا على مشاركة وفعالية العاملين في القيادة.

معيقات تكمن في الموظفين:

يعتبر بعض الموظفين إعطاءهم مسئوليات جديدة مع بعض الصلاحيات يشكل عبئا إضافيا عليهم، فيكون عائقا أمام القيادة التشاركية¹.

مما سبق يمكن القول بأنه بالرغم من وجود معوقات لتطبيق القيادة التشاركية فإنه من الممكن التغلب عليها ، وذلك بإيجاد بيئة عمل تسودها المحبة والمشاركة. فعلى قائدة المدرسة بذل جهد كبير في ذلك من خلال توعية المجتمع المدرسي بأهمية المشاركة في صنع القرارات وتفويض الصلاحيات لهن، ومراعاة الفروق الفردية بين المرؤوسات عند توزيع الأعمال وتحديد الأدوار والمهام بشكل واضح، لأن الغموض وعدم الوضوح يسبب إرباكا للعمل.

¹Keith, S., Henriques-Girling, R., & Benveniste, G. (1991). Education, Management and Participation: New Directions in Educational Administration. Educational Evaluation & Policy Analysis, 13(2), 203-205.

المبحث الثاني: دور القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين

تعتبر القيادة الإدارية الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية، وبالتالي فهناك مجالات كثيرة للقيادة المبدعة سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة، أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين، أو في الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات.

المطلب الأول : ماهية الإبداع الإداري :

سنحاول من خلال هذا المطلب إيجاز أهم المصطلحات التي تتعلق بالإبداع الإداري من تعريف واستراتيجيات وكذلك عناصر الإبداع الإداري.

أولاً: مفهوم الإبداع الإداري:

يعد مصطلح الإبداع من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحالي في أدبيات الإدارة، فلا يوجد اتفاق بين العلماء على تعريف واضح ومحدد له، ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة، وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى¹.

فيما يتعلق بمفهوم الإبداع في اللغة العربية، فقد جاء في لسان العرب مشتقاً من بدع الشيء أو ابتدعه، يعني أنشأه وبداه أولاً، والمبدع هو: المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد².

أما الإبداع في اللغة الإنجليزية، جاءت كلمة (Innovate) من اللاتينية (Innovate) وتعني يجدد، وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن كلمة إبداع تعني أي فكرة أو سلوك أو تجديد أي مختلف نوعياً عن الأشكال الموجودة³.

وقد عرفه أحد الباحثين بأنه:" العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفذ بها و يعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، وفتح استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منقردة"⁴.

¹ روشكا ألكسندرو، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الخ أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والأدب، الكويت، 1989 ص 16

² بطرس سليم جلدة، منير زيد عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 ص 09-

11

³ حاتم عل حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة

متطلب لنى درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2003 ص 30

⁴ أميمة الدهان، الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الراقدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 26 1989

ويعرف جيلفورد (Gelfoord) الإبداع بأنه: يعني حلا لمشكلة ما، وأن الإنتاج الإبداع يبدو كوسيط يقودنا إلى الهدف الذي هو حل المشكلة.¹

ويعرف الإبداع الإداري: بأنه عملية ذهنية معرفية يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة ، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف ، وقد يخص هذا الشيء منتج أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة... وغيرها ، يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام

وهو درجة إنتاج أفكار تكون جديدة ومفيدة في أن واحد ، بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن تم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة

كما يعرف الإبداع الإداري بأنه فكرة جديدة تهدف إلى تطوير الإنتاج الو العملية أو الخدمة ويمكن أن يتراوح اثر الإبداع في المؤسسات من أحداث تحسينات طفيفة في الأداء إلى أحداث تطوير جوهري وهائل ،ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج أو الطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين

ويمكن أن يعرف الإبداع الإداري بأنه " :مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. "

ثانيا: استراتيجيات الإبداع الإداري

ثالثا :عناصر الإبداع الفعال: إن للقدرة الإبداعية مكونات أو عناصر أساسية وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع فعال .وتتمثل أهميتها في قياس مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، وقد أجمع الباحثون إلى حد كبير في العديد من الدراسات على عناصر الإبداع الأساسية التالية وهي²: الأصالة، الحساسية للمشكلات، المرونة والقدرة على التحليل والطلاقة. وفيما يلي تقصي لهذه العناصر:

***الأصالة :** ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصلي ،أي أنه لا يكرر أفكار المحيطين به ، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هو في عدم خضوعها للأفكار المتداولة ، والمتعارف بها وخروجها عن التقليد وتمييزها وتميزها. أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة، والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن

¹عساف عبد المعطي، مقوما الإبداع الإداري في المنظمة المعاصرة،مجلة الإداري،معهد الإدارة العامة،مسقط،العدد 1995،62

ص31

²حاتم عل حسن رضا،مرجع سبق ذكره،ص31

تلك التي يفكر بها الآخرون شريطة أن تكون فكرية وعلمية وعملية.

***الحساسية للمشكلات:** يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة تلح على البحث عن حل لها¹. ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة، واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة من خلالها لنواح القصور والأخطاء وتلافيها، وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث.

***المرونة:** ويقصد بها قدرة الشخص على تحوي اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. وبالتالي فالمبدع يحاول ألا يجعل نفسه أسيراً له أو قالب معين، حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كامل الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجد واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي، فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العم وإتباع طرق عديدة من إنجاز الأعمال.

***القدرة على التحليل :** ويقصد به إنتاج إبداع أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختبار وتنسيق أي عم جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها . فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء ، وفهمه واستيعابه للعلاقات بين هذه العناصر، وامتلاكه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العمل.²

***الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير وقيم من الأفكار في وحدة زمنية معينة³. فالشخص المبدع متفوق بالمقارنة بغيره من حيث كمية الأفكار التي تقترحها في فترة زمنية محددة عن موضوع معين . أي أن عنصر الطلاقة تتوفر في الفرد كلما كان قادراً على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة زمنية معينة ، وبازدياد تلك القدرة يزداد الإبداع وترتفع درجة نموه.

المطلب الثاني: العلاقة بين القيادة الإدارية و الإبداع الإداري

يؤكد معظم علماء الإدارة على أن القيادة الديمقراطية تمتلك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين وتحترم المبادرات الفردية لديهم باعتبارهم شركاء في البيئة العملية ، ولا يستطيع ممارسة هذه القيادة القادة التقليديون والمؤمنون بالتسلط والاستبداد والتحكم في كل صغيرة وكبيرة والتمسكون باللوائح والقوانين

¹ عبد الله عبد الرحمن البريدي، الإبداع يخفق الأزمات، روة جدة في إدارة الأزمة، بيت الأفكار الدولية للنشر

والتوزيع، الرياض، 1999، ص54

²حاتم عل حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص35

³ عبد الرحمن أحمد هيجان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم

الأمنية، الرياض 1999 ص149

والتعليمات ، كما لا يستطيع ممارسة القيادة الديمقراطية سوى القادة الذين يفكرون على المدى البعيد ويفضلون الجديد و الإبداع و أحداث التغيير والعمل بروح الفريق ، وكذا إرساء قيم الإبداع والابتكار في ثقافة المؤسسة وتحرير طاقات الخلق و الإبداع ، في إطار مناخ يتميز بالديمقراطية والولاء والانتماء والعدل والمساواة

فالنمط القيادي المتبع في قيادة المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي فيها ، كما أن إيمان الإدارة العليا بالتفكير الإبداعي كخيار استراتيجي له دور بارز في تنشيط هذه العملية وتفعيلها ، غير أن الاكتفاء بدعم القيادة وبناء الثقافة الإبداعية فحسب ، عملية شكلية خالية من المضمون ما لم تتوفر سياسة موجهة تحدد مجموعة من الأطر والآليات لتوظيف هذه الطاقة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وإظهار قيمة فعلية وعملية أصيلة للتفكير الإبداعي.

وتكمن أهمية الربط بين القيادة الإدارية والإبداع الإداري في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي ، فالقادة المبدعون سيسعون باستمرار لإيجاد طرق أفضل للأداء وفيما يلي توضيح اثر لعلاقة القيادة الإدارية بالإبداع الإداري.

- تلعب أنماط القيادة دورا هاما في تحفيز الإبداع ، فأنماط القيادة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع أما أنماط القيادة الأسرة أو الاتوقراطية فهي تكبح الإبداع
- تشجيع الأداء الإبداعي وتبني أفكار المبدعين ودراستها حتى ولو بدت غريبة لأول وهلة.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- بث الثقة بالنفس بان كل فرد قادر على الإبداع طالما توفرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها.
- العمل على ما يسمى ببنك الأفكار لتشجيع كل فكرة جديدة .
- تفعيل نظم الحوافز والمكافآت وربط الحوافز بالإنجاز والمرونة في التعامل وفي الهياكل التنظيمية ، وكذا القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية وتقبلها بسرعة.
- الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة ولا يمكن أن يكون المدير قائدا إذا لم يكن مبدعا ، فالإبداع هو احد وسائله الهامة لقيادة رؤوسيه والتأثير فيهم.
- القدرة على اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين وخلق المناخ الإبداعي المناسب لهم ، والمبادرة بالتجديد والابتكار والمحافظة على تماسك الجماعة.
- الإبداع يتوجه إلى المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي واهم ما يميزه هو النظرة المستقبلية للإحداث والمتغيرات.

- يساهم الإبداع في قيام القائد الإداري بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه ، حيث أن الإبداع الإداري هو إجراء تحسين هام في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والأدوات والأساليب لضمان جودة العمل.
- مواجهة الأزمات يحتاج إلى قدرة إبداعية وابتكار الحلول واستثمار طاقات الأفراد في التغلب عليها ، فالقائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع ، فيفسح المجال لمؤوسيه للإبداع والابتكار ويثير فيهم الحماسة لذلك.
- الاجتماعات هي المجال الخصب لطرح الأفكار الإبداعية ، والقائد المبدع هو الذي يستطيع إدارة الاجتماعات واستخلاص الأفكار التي تسهم في زيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: تأثير القيادة التشاركية في الإبداع الإداري لدى العاملين

تعد عملية الإبداع الإداري ضرورة ملحة في المنظمة و لهذا ينبغي أن تبحث المنظمة عن الوسائل المتنوعة لتنمية الإبداع الإداري من خلال توفير الظروف الملائمة عن طريق تحسين العمل و لتطويره في المنظمات و التركيز على الموارد البشرية لأنها المحور الرئيسي في عمل المنظمات.

و قد ذكر الصيرفي العوامل التي يجب أن تتوافر لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات هي:

- احترام الرأي والرأي الآخر.
- البعد الإنساني في التعامل و الاتصال المفتوح.
- الإيمان بالانتماء للمنظمة و الولاء لها.
- خليق بيئة ملائمة لدعم التفكير الإبداعي للعاملين.
- التدريب على الإبداع و التطوير و الاستراتيجيات الجديدة لتبني البدائل.
- التعامل مع الخطأ على انه فرصة للتعلم فليس الهدف تصيد الأخطاء.
- مكافأة السلوك الإبداعي ماديا و معنويا.
- تفويض السلطات للعاملين و المشاركين في اتخاذ القرارات.
- التعامل مع المشكلات بعقلية علمية.
- تشجيع الأفراد على طرح آرائهم المختلفة.
- شمولية التفكير و توسع الرؤيا من خلال اعتبار المنظمة جزءا لا يتجزأ من البيئات الاجتماعية و السياسية و القانونية و التعليمية و غيرها.
- وجود قيادة إدارية واعية.

وقد اختلف المنظرون في دراساتهم و توصلوا إلى أن نتائج متباينة حول معوقات الإبداع الإداري، فقد أشار البعض إلى أن معوقات الإبداع ترجع إلى عوامل فردية و تنظيمية و اجتماعية ، أوضحوا أن المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام تنمية الإبداع كثيرة أهمها :

- الالتزام الحرفي بالقوانين و التعليمات و الأنظمة و الإجراءات.
 - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
 - المناخ التنظيمي الغير صحيح.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - تطبيق الهيكل التنظيمي غير سليم لا يسمح للإفراد بحرية الرأي و الاجتهاد و التصرف و الحكم.
- وحدد آخر ونأهم معوقات الإبداع في المنظمات العربية المعاصرة على النحو التالي:

- هيمنة القادة الإداريين المفتقرين للمعرفة و المهارات الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا ،مما أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي و تحولها في حياتنا من حالة تنافسية إيجابية إلى حالة تنافسية سلبية ،الأمر الذي لا يؤدي إلى تحرير الطاقات الإبداعية ،الأمر الذي يعوق الميول الإبداعية و يحبطها.
 - عدم اهتمام بالبحث العلمي و رعاية المبدعين ،خشية من زيادة التكاليف المترتبة على ذلك باعتبارها هدراً للثروة و تبديد المال العام ،و كان رعاية المبدعين ليس استثماراً يدعو للإنفاق عليه¹.
- ومنه يمكن القول إن تأثير دور القيادة الإدارية في تطوير التوجهات الإبداعية بقدر إيمانها بالإبداع الإداري، وما يتوفر من عناصر واستراتيجيات منها ما يلي:
- ✓ تبني قيم إبداعية ووضعها موضع التنفيذ، وتشجيع العمال على اتخاذها كإطار مرجعي.
 - ✓ إعطاء تنمية النظام البشري عناية خاصة باعتباره النظام الجوهري، من خلال تحقيق التكامل والثقة المتبادلة، وتنظيم الجهود وتحفيز العمال.
 - ✓ العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بشكل يؤمن المشاركة والعمل الجماعي ويشجع على البحث والتجربة.
 - ✓ الانفتاح على المثبرات الثقافية والتنظيمية لما يحدث من تغيرات في البيئة تؤثر على الأهداف التنظيمية والأداء.
 - ✓ أن يكون القادة حساسين للتغيرات الصعبة في البيئة الخارجية، وأن يستعدوا لها بأسلوب إبداعي.
- لذا فإنه لا بد من تطوير أنظمة وقواعد، اختيار القيادات الإدارية بما يوفر ضمانات اختيار المميزة لشغل الوظائف الإدارية، على أن يشمل هذا التطوير ما يلي:

¹<https://examplewordpresscom20146.wordpress.com/2016/02/29>

- ✓وضع اشتراطات محددة تقوم على أسس موضوعية وقواعد مهنية، لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسماة القيادية.
- ✓تصميم نظام معلومات يوثق الإنجازات الحقيقية للأفراد بحيث يمكن الرجوع إليه لاختيار القيادات الإدارية وفق الشروط المعتمدة.
- ✓وضع نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعن بين المؤهلين.
- ✓وضع الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية، على أن يرتبط ذلك بالتوازي في تطبيق إدارات محايدة للتعرف على الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة بشأن كفاءة هذه القيادات الإدارية.
- ✓ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبداع لا شروط السن والتقارير السرية في العمل والروتين.¹

¹توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سابق، ص.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للموضوع

تم تحليل الأبحاث التي قام بها عدة مؤلفون من أجل تقديم دراسة حول هذا الموضوع. حيث تجمع الدراسة العديد من الأعمال البحثية التي تم الاطلاع عليها بالفعل في هذا المجال أهمها:

المطلب الأول : الدراسات العربية

- دراسة أحمد بوسكرة : ترجع هذه الدراسة إلى الدكتور "أحمد بوسكرة" والأستاذ "إدريس بن رجم" بعنوان "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة" وهدفت الدراسة معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إطارات مديريات الشباب والرياضة لولايات ميلة، برج بوعريريج، سطيف وقد اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي في الدراسة الاستطلاعية وثم اعتماد الاستمارة كأداة لجمع البيانات أما عينة الدراسة فشملت جميع إطارات مديريات الشباب والرياضة للولايات التالية مسيلة، برج بوعريريج، سطيف والبالغ عددهم 88 إطار وأهم نتائج الدراسة:

✓ هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات م. ش.

ر .

✓ هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي الحر والإبداع الإداري لدى إطارات م. ش. ر .

✓ هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي المتسلط والإبداع الإداري لدى إطارات م. ش. ر .

أما أهم التوصيات فكانت:

✓ إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى بنك الابتكار تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والتميزين.

✓ ضرورة تفعيل دور القيادة في مديريات الشباب والرياضة في تنمية المهارات.

✓ أن يعمل القائد على تبسيط أنظمة وقواعد العمل.

أفادتنا هذه الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة بين كل نمط قيادي والنمط الإداري حيث توصلت في نتائجها أن هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع، في حين أن العلاقة سالبة مع النمط القيادي الحر والقيادة المتصلة¹

¹ أحمد بوسكرة: بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة، جامعة المسيلة، الجزائر،

- دراسة الجريفاني (2016م) بعنوان "درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات ، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات مفردات الدراسة نحو مجالات الدراسة باختلاف المتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، و الاستبانة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الثانوية الحكومية، في مدينة الرياض، والبالغ عددهن 7444 معلمة ، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة عددها 331 معلمة. كان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة ، إذ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية لمجال صنع القرار باختلاف متغير المؤهل العلمي لصالح من مؤهلين العلمي (دبلوم عال)، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديرات المدارس للقيادة التشاركية لمجال تفويض السلطة وصنع القرار باختلاف متغير الخبرة المهنية لصالح من خبرتهن من 5-10 سنوات .

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، من أهمها: ضرورة رفع مهارات مديرات مدارس المرحلة الثانوية في مجالات القيادة التشاركية ، وذلك من خلال النمو المهني مثل التدريب والندوات وحلقات النقاش، وأن يكون من ضمن ضوابط اختيار المديرات إمامهن بمهارات القيادة التشاركية¹

- دراسة لعمور رميلة: (2015) بعنوان " مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية ولاية غرداية "

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري ، حيث تم إجراء دراسة حالة على مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ، وذلك من خلال تصميم و توزيع 70 استبيان على عدد من القيادات والعاملين بالإدارة وقد خلصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

*تمارس في الإدارة المحلية بولاية غرداية الأنماط المختلفة للقيادة ، إلا أن النمط الأوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط الحر، و كل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة.

*تمارس عناصر الإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غرداية بدرجة متوسطة.

*تبين أن العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي من جهة و الإبداع الإداري من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية في حين كانت العلاقة بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الإبداع الإداري علاقة ارتباط غير معنوية.

¹ الجريفاني أمل أحمد. 2016مدرجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات .بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور ،جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض

*تبين انه توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غرداية
أما أهم ما وصت به الدراسة هو:

ضرورة تخلص الإدارة المحلية بولاية غرداية من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من إبداع العاملين.
ضرورة تدريب القيادات في الإدارة المحلية بولاية غرداية على الأنماط القيادية الايجابية.
ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في الإدارة المحلية وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر
الإبداع لاسيما مجال الطلاقة والأصالة والقدرة على التحليل والإقناع والحساسية للمشكلات و روح المجازفة.

- دراسة توفيق عطية توفيق العجلة(2009) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة

هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة
واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم
توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي ، تم تحليل 305 استبانة وذلك بنسبة 82% من حجم العينة
الأصلي باستخدام برنامج SPSS الإحصائي

أهم نتائج الدراسة:

- 1-المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- 2-المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- 3-واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول..
- 4-عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً .
- 5- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

أهم توصيات الدراسة:

- 1-إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى بنك الأفكار
- 2-وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين.
- 3-العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- 4-تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

5-مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة، تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقويم.¹

- دراسة العجلوني، 2018 بعنوان **أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع**

الصحة الأردني ، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وتم تطوير استبانته مكونة من 39فقرة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة:
أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 لأنماط القيادة على التفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، ولم يكن هنالك أثراً لمتغيرات الجنس، الخبرة، والرتبة الوظيفية لأنماط القيادة على التفكير لإبداعي. وأوصت الدراسة بإجراء بحوث في مجال الدراسة الحالية وتنظيم اختيار القياديين وتحفيز وتمكين الإداريين من تطوير المؤسسات التي يعملون بها²

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

- دراسة هوانج وآخرون Huang et.al.2010: هل تعزز القيادة التشاركية الأداء في

العمل عن طريق الحث على الثقة، أو تفويض السلطة؟، التأثيرات التباينية للمرؤوسين الإداريين وغير الإداريين بالصين.

هدفت الدراسة إلى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطاً بتحسين الأداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية ، أو عملية قائمة على أساس التبادل والتعاون، أما المنهج المتبع ، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، أما عينة الدراسة فقد اختار الباحث العينة العشوائية من 300موظفاً من مجموع 110شركة في الصين، واستخدمت الدراسة نموذجين نظريين، وهما نموذج التحفيزي والنموذج التبادلي؛ لاكتشاف الآلية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للرؤساء على السلوك العملي للمرؤوسين.

*وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

¹توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع

العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة،رسالة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية

بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين ، 2009

²العجلوني، كامل محمد .أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني، دراسة لنيل درجة الدكتوراه

بجامعة أم درمان الإسلامية، السودان 2018

³2010 Xu Huang et al Does participative leadership enhance work) performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates, journal of organization behavior, Vol 10,N°102,

- 1- النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية لديه قوة تفسيرية أقوى من النموذج القائم على التبادل للمرؤوسين الإداريين.
- 2- النموذج القائم على التبادل أقوى قوة توضيحية من النموذج التحفيزي للمرؤوسين غير الإداريين.
- دراسة وينلانج **Jing Wenlan, 2010**: بعنوان "القيادة المدرسية في دولتين: القيادة التشاركية في المدارس الثانوية في أمريكا والصين":
- هدفت الدراسة إلى مقارنة ممارسات القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الثانوية بأمريكا والصين، ومعرفة مدى تأثير العوامل الوطنية التنظيمية والثقافية في تلك الممارسات. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والمنهج الوثائقي، و الاستبانة والمقابلة أداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المدارس الثانوية في أمريكا والصين 36: مدرسة ثانوية فيكل دولة، وتم اختيار ما يقرب من 50مدير مدرسة من كل بلد.
- وكان من أهم نتائج الدراسة أن مديري المدارس الأمريكية يمارسون القيادة التشاركية بدرجة أكبر من مديري المدارس الصينية، ما عدا في بعد (بناء الثقة)، والذي يمارسه المديرون الصينيين بدرجة أعلى. ولا يوجد فروق فردية تعزى إلى متغير الجنس حيال درجة تطبيق القيادة التشاركية، وكذلك لا توجد علاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والخبرة الوظيفية¹
- دراسة انجانتي زكي **Zinke, Anjanette, 2013**: بعنوان "العلاقة بين القيادة التشاركية والكفاءة الذاتية للمعلمين والتحصيل الأكاديمي للطلاب".
- هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة التشاركية ، وبين كفاءة المعلم الذاتية ، وتحديد أثر هذه العلاقة في تحصيل الطالب في الصف الثالث الابتدائي . وكان من أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين أبعاد القيادة التشاركية وكفاءة المعلم الذاتية.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، والمنهج الوثائقي ، و الاستبانة أداة للدراسة، وتحليل وثائق المدرسة ، في اختبار الولاية ، ومقياس اختبار الكفاءة الذاتية MCT2 - لقياس الكفاءة الذاتية للمعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من 40مدرسة ابتدائية، وتكونت العينة من مديري ومعلمي الصف الثالث الابتدائي في المدارس الأساسية، في مناطق مدارس الميسيسيبي ، وأتم المشاركون اختبار منهاج الولاية - للنسخة الثانية²

¹Jing, W. (2010). School Leadership in Two Countries: Shared leadership in American and Chinese High Schools. (Unpublished doctoral dissertation). Arizona State University, Arizona.

²Zinke, F. (2013). The Relationship Between Shared Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Student Achievement. Dissertation Archive.

- دراسة كواميغياسي Gyasi Kwame, 2015 بعنوان ممارسات القيادة التشاركية في المدارس المتوسطة، والأعمال التي تعزز ممارستها: دراسة حالة مقاطعة سكيرى، في دولة غانا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية ، وسبل تحسينها . واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، و الاستبانة أداة للدراسة ، وتكون مجتمع الدراسة من الآباء والمعلمين والمديرين ، وتكونت العينة من 30 مدرسة متوسطة في سيكير في شرق منطقة أشانتي ، في غانا ، ومن 150 مشاركاً 30 :من المديرين، و 90 معلماً ، و 30 من الآباء .وكان من أهم نتائج الدراسة أن ممارسة القيادة التشاركية تتم بدرجة مرتفعة ، والقادة اتخذوا القرارات بالاشتراك مع المعلمين والآباء عن طريق القيادة التشاركية ، وعلى الرغم من أهمية مشاركة أولياء الأمور في اتخاذ القرارات التربوية، فإن ذلك لا يتم، وأن من سبل تطوير القيادة التشاركية أن يرى القادة المعلمين كشركاء لهم في اتخاذ القرار، لا مجرد تابعين أو منافسين. وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها ضرورة إجراء دراسة عن أثر إشرا الآباء في القيادة المدرسية؛ لمعرفة مدى فائدتها في تطوير العملية التعليمية في المدارس، وضرورة تفويض القادة الصلاحيات للمعلمين؛ من أجل تدريبهم على المهام القيادية، وتوفير برامج قيادية تدريبية عملية للمعلمين من أجل تهيئتهم للأدوار القيادية.¹

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة التشاركية وأداء العاملين، تم عرض العديد من الدراسات المحلية والعربية حسب تسلسلها الزمني منها المشابهة ومنها ذات العلاقة بالموضوع من جانب معين، حيث أكدت كلها على أهمية القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين ، وقد ظهر العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، وبداية نقاط النقائها فقد هدفت كل هذه الدراسات إلى التركيز على القيادة التشاركية كمتغير مستقل وطبيعة علاقتها أو تأثيرها بالمتغير التابع الإبداع الإداري، و إثارة الاهتمام لدى القادة ودورهم الفعال من خلال النمط القيادي الذي يتبعونه، وهذا لا يختلف عن أهداف الدراسة الحالية. ومن حيث مجتمع البحث فقد حاولت كل الدراسات أخذ العينة المناسبة والتي تصلح لتمثيل المجتمع، وقد اشتركت جميع الدراسات في استخدام المنهج الوصفي المسحي وكذلك الإحصائي، وثم اعتماد الاستمارة أو الاستبانة كأداة رئيسية في كل الدراسات. وفيما خص النتائج أكدت كل الدراسات على وجود علاقة وتأثير بين المتغيرين يحكمه النمط القيادي الذي يتبعه القائد.

¹Gyasi, K. (2015). Participative Leadership Practice in Junior High Schools and Actions to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District, Ghana

وقد كانت هناك اختلافات بين الدراسات السابقة أهمها تجسدت في السؤال الإشكالي الذي انطلقت منه كل دراسة وكذلك الأسئلة الفرعية حيث بحثت كل من دراسة "الجريفاني وهونج" على تفويض السلطة وصنع القرار من طرف المرؤوسين ، بينما ركزت دراسة "أحمد بوسكرة" و"لعمور غرداية" على العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري، وكلاهما ذات علاقة بالدراسة الحالية، أما دراسة "وينلانجينغ" فتناولت كيفية تطبيق القيادة التشاركية على وجه الخصوص في دولتين الصين وأمريكا وهي دراسة متشابهة للدراسة الحالية حيث إن أمريكا تطبق القيادة التشاركية بقوة على دولة الصين و من حيث الثقة الصين أكبر موثوقية من أمريكا وتوصلت الدراسة إن القيادة التشاركية ليس لها أي علاقة بالجنس والخبرة الوظيفية.

أما دراسة "انجانتى زنى" فحددت لنا العلاقة بين القيادة التشاركية وكفاءة المعلمين الذاتية وبالتالي نتضح لنا أكثر العلاقة ما بين المتغيرين مما يسهل علينا معرفة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

ونجد كذلك دراسة "توفيق عطية" قد أعطت وجه معاكس لدراسات السابقة الأخرى حيث تحدثت على الإبداع وأثره على المدراء أو بصيغة أدق على الأداء الوظيفي للقيادة فنجد أن هناك تأثير متبادل بين القيادة والإبداع الإداري في كل مؤسسة.

أما "العلاجوني وكوامي" فقد تحدثوا عن ضرورة استخدام إبعاد القيادة التشاركية لما لها تأثير كبير على تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين وهي أقرب لدراستنا الحالية.

خلاصة الفصل:

يتضح لنا من خلال ما سبق أن للقيادة التشاركية دور فعال في إحياء المؤسسة وتفعيل دورها للنهوض بأعلى طاقاتها الإنتاجية و الخدماتية ، كما أن القائد الإداري التشاركي يمثل عنصر أساسي ، وهام في كل مراحل التنمية الاقتصادية والاجتماعية ويتضح ذلك في عملية تقييم وتحسين أداء العاملين التي تعتبر عملية هامة وحيوية بالنسبة إليها ، إذ من خلالها يمكنها الإبقاء على الموظفين الأكفاء ومساعدة العاملين متوسطي الكفاءة على التقدم والتحسين في العمل ، وإعطاء فرصة للعاملين غير المنتجين لتحسين أدائهم وأترك الوظيفة ، لإفساح المجال أمام العاملين الآخرين للحصول على دورهم واثبات جدارتهم في العمل والإنتاج خاصة في تنسيق جهود الجماعات وإضفاء روح التعاون والعمل على تحقيق اللحمة والتفاهم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المنظمة

الفصل الثاني : الدراسة
الميدانية - حالة بلدية شروين
بولاية تميمون -

تمهيد :

بعد تحديد الإطار النظري العام . لهذه الدراسة في الفصل الأول سنحاول في الفصل الثاني إبراز دور القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الداري لدى العاملين من خلال دراسة حالة بلدية شروين التابعة إلى إقليم ولاية تيميمون حيث تكمن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة محل الدراسة.

ولدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على جمع البيانات من خلال استبانته وتوزيعها على العينة المختارة من الأفراد العاملين ببلدية شروين لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث , وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي :

❖ **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة

❖ **المبحث الثاني:** الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.

❖ **المبحث الثالث :** دراسة ومناقشة نتائج دراسة الحالة الميدانية

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وتحدث بموجب القانون البلدي رقم 10/11 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية وتعتبر هيئة إدارية لامركزية تصنف حسب عدد سكانها الموجودين بها. ويعين رئيسها عن طريق الانتخاب العام والمباشر، وتقوم بعدة وظائف تخص مجالات سياسية وإدارية واقتصادية واجتماعية وثقافية، ولتطوير الخدمات العمومية في البلدية، وضع المشرع الجزائري عدد من النصوص لتقريب الإدارة من المواطن.

المطلب الأول: التعريف ببلدية شروين :

تقع بلدية شروين في الناحية الشمالية الغربية لولاية ادرار وتبعد عليها بحوالي 150 كلم ، وحاليا إداريا ولاية تيميمون ، وتبعد عنها بحوالي 60 كلم برقم ترتيبي 03 حسب بلديات الولاية ونشأت حسب التنظيم الإقليمي البلاد طبقا للأمر رقم 63 / 421 المؤرخ في 28/10/1963 المحددة للولايات والبلديات ، والتي كانت تسمى آنذاك ببلدية تاغوزي.¹

وبموجب القانون 09/84 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1404 هجرية الموافق لـ 04 فبراير 1984 والمتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد، تم تقسيم هذه البلدية إلى بلديتين (بلدية الأم وتسمى بلدية شروين ، الثانية تسمى بلدية ظلمين، وتقدر مساحتها بحوالي 8030 كلم²

وتتمثل حدودها كما يلي: يحدها شمالا بلدية أولاد عيسى، ومن الجنوب بلدية تسابيت، ومن الشرق بلديتي لدلول والمطارفة، ومن الغرب بلدية ظلمين، وتتميز بمناخ حار صيفا وبارد شتاء، وهي مقر الدائرة منذ 1991 ، وتضم ثلاث بلديات هي : بلدية شروين مقر الدائرة ، بلدية أولاد عيسى إلى الشرق ، بلدية ظلمين إلى الغرب .

تضم بلدية شروين 12 قصرا ، كالتالي: القصر الكبير - تاويرت - تتكرام - تغلزي - بني اسلم - اسفاو - بكو - تبو - اجدير الغربي - اجدير الشرقي - تين زيري - أوماح.

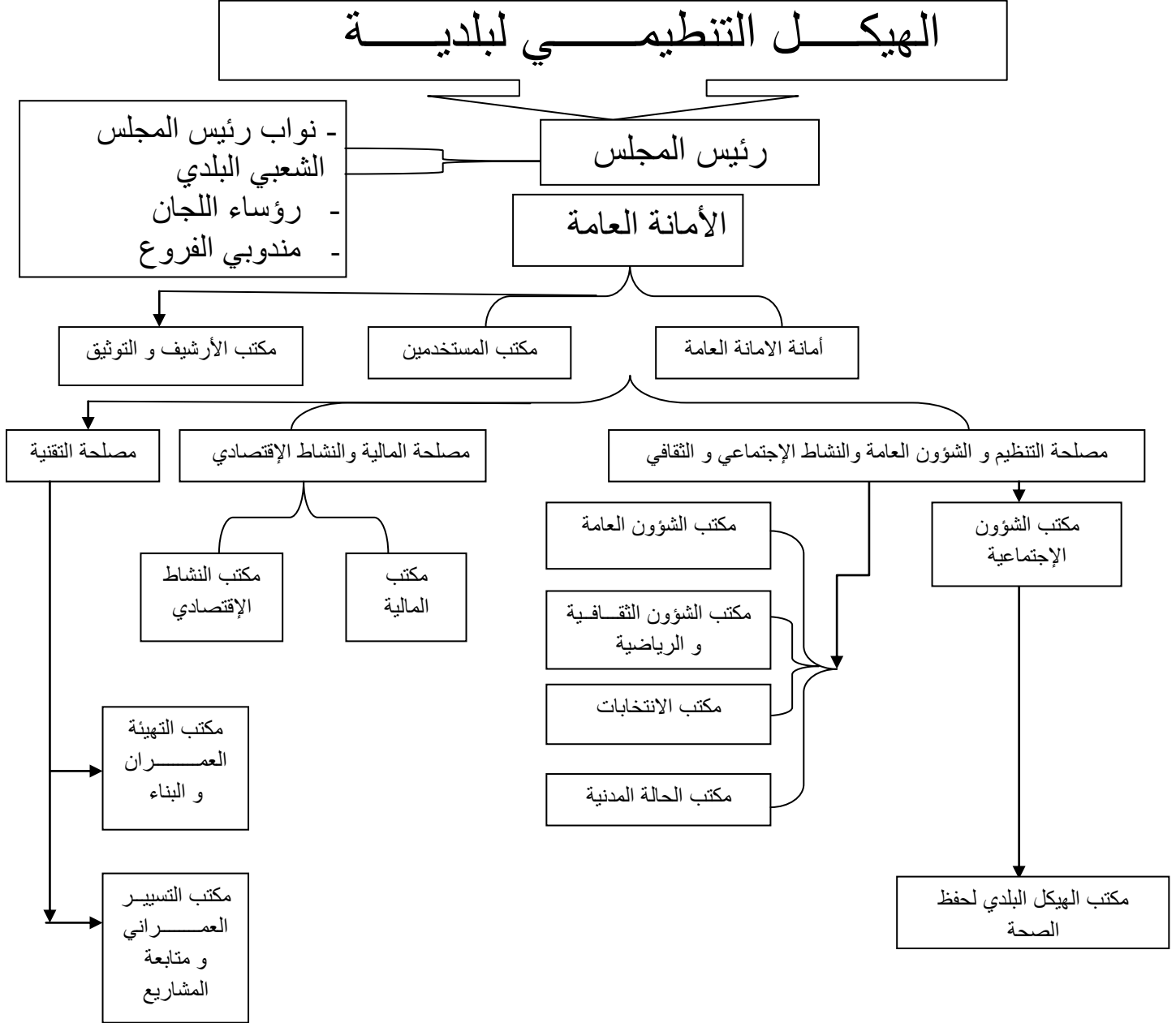
ولها فرعان : أحدهما بقصر أجدير الغربي ويسمى الفرع البلدي الثاني بقصر تبو ، تصنف البلدية حسب القرار الوزاري رقم 29/67 الذي يصنف البلديات على حسب السكان المتواجدين باعتماد على أربع فئات وبلدية شروين تدخل ضمن الفئة الأولى (أي البلديات الأقل من 20.000 ساكن، كونها تضم حوالي 15973 حسب إحصائيات 2022 .

¹الجريدة الرسمية العدد 2011/37 من القانون البلدي رقم 10/11 المؤرخ في :20 رجب عام 1432 الموافق لـ 22 يونيو 2011 يتعلق بالبلدية

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن تقديم الهيكل التنظيمي لبلدية شروين من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي لبلدية شروين



المصدر: من أعداد الطالبتين بناء على قرار رقم 10/1992 بتاريخ 02 فيفري 1992

ولاية ادرار قسم التنظيم و التنشيط المحلي

مصالح البلدية : يقوم بتسيير البلدية هيئات تنفيذية وإدارية وتتمثل في :

الهيئة التنفيذية: تتمثل في المجلس الشعبي البلدي ويتشكل من الرئيس المنتخب ونوابه وأعضاءه إضافة

إلى مندوبي الفروع ورؤساء اللجان ، ومن مهامه ما يلي :

أ. السهر علي تسيير البلدية من جميع المجالات ؛

ب. إعداد مخطط التنمية للبلدية ؛

ت. العمل على تسيير المدارس الابتدائية ؛

ج. تسيير الفروع الإدارية .

الأمانة العامة : يسيرها الأمين العام تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي وتضم مكتب تسيير البريد

الوارد والصادر للبلدية ومكتب الأرشيف والتوثيق ومكتب المستخدمين ، ومن مهامها ما يلي :

أ. يعمل الأمين على تسيير الأمور الإدارية الخاصة بالبلدية .

ب. تسيير البريد الصادر والوارد .

ت. إعداد المخطط الإسعافات الأولية .

ج. إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية .

مصلحة التنظيم والشؤون العامة : هذه المصلحة تعد أكبرهم في البلدية و مهمتها تنظيمه ، بالإضافة

إلى العمل على تسيير جميع المكاتب التابعة لها ، بالإضافة إلى الاتصالات بجميع شرائح المجتمع المدني

بما فيها الجمعيات والمعوزين وتتكون من :

✧ مكتب الشؤون الاجتماعية

✧ مكتب النظافة والبيئة

✧ مكتب الجمعيات وشؤون التربية والثقافة

✧ مكتب الشغل و التمهين

✧ مكتب التنظيم والشؤون والمنازعات

✧ مكتب الانتخابات

✧ مكتب الحالة المدنية : وهذا الأخير يضم عدة مكاتب : وهي

✧ مكتب العقود

✧ مكتب ضابط الحالة المدنية

✧ شبابيك

✧ مكتب رقمه سجلات و وثائق الحالة المدنية وهو المكتب المعني بالدراسة

✧ مكتب إصدار جوازات السفر وبطاقة التعريف البيومترية

✧ مكتب حركة المرور .

مصلحة المالية والنشاط الاقتصادي : تتولى تحصيل الإيرادات (المداخيل) ، إعداد الأجور والمنح

للعمال ، تسديد الفواتير ، متابعة المشاريع وتتقسم إلى مكاتبين:

✧ مكتب النشاط الاقتصادي .

✧ مكتب المالية وصرف الأجور .

المصلحة التقنية : تتكفل هذه بإعداد و تسليم جميع الوثائق المتعلقة بالعمران وتعمل بالتنسيق مع

مكتب التعمير و مكاتب الدراسات لإعداد وثائق التعمير بالإضافة إلى تسيير ممتلكات البلدية وكذا

الاحتياجات العقارية ولها 02 مكاتبين:

✧ مكتب التهيئة و العمران والبناء

✧ مكتب التسيير العمراني ومتابعة المشاريع.

المطلب الثالث: مهام المؤسسة

تعني البلدية بشؤون المجتمع على المستوى المحلي و ذلك من خلال قيامها بالعديد من المهام تتمثل

في :

✧ السهر على تقديم خدمات عمومية في شتى المجالات للمواطنين .

✧ إعداد مخطط للتنمية البشرية والمحلية السنوي .

✧ السهر على توفير جميع مستلزمات المادية للموظف لأداء مهامه على أكمل وجه .

✧ توفير المياه الصالحة للشرب للمواطنين وصيانة الخزانات.

✧ نظافة المحيط جمع القمامات ونقلها إلى الأماكن المخصصة لها .

✧ الحفاظ على قنوات صرف المياه المستعملة وصيانتها .

✧ حماية البيئة وتجميل المدينة .

✧ التكفل الاجتماعي بالفئات المعوزة والمعوقين ، المسنين ، المكفوفين .

✧ التنمية المحلية في المجال الصحي - التعليمي - الثقافي .

✧ إصدار الوثائق الإدارية والمصادقة على نسخ الوثائق الأصلية من الحالة المدنية.

المبحث الثاني : منهجية البحث الميداني

تؤدي الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الحالة دورا مهما في أهمية المعلومات ومصداقيتها من حيث جمعها ودراستها وتحليلها مما يعطي للبحث قيمة عملية، ومن خلالها يتسنى للباحث إثبات أو نفي فرضياته، وكذا الوصول إلى النتائج في نهاية البحث، هذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث، حيث نوضح في المطلب الأول عينة البحث ومجتمع الدراسة والمطلب الثاني الطريقة المتبعة في الدراسة، وسنرى الأدوات المستخدمة فيها في المطلب الثالث.

المطلب الأول :عينة الدراسة ومتغيرات البحث

أولاً: عينة الدراسة

قمنا باختيار مجتمع الدراسة والمتمثل في عمال بلدية شروين ولاية تيميمون حسب متغيرات موضوع الدراسة، واستخدمنا العينة القصدية التي هي أسلوب يستخدمه الباحث لتحديد عينة دراسته ، المكونة من عمال بلدية شروين ، حيث بلغ عدد العينة (60).

الجدول رقم 1: توزيع أفراد العينة المختارة

عدد الاستبيانات المقبولة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة	المسمى الوظيفي
60	75	80	مجتمع الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: متغيرات الدراسة

على ضوء ما اطلعنا عليه في الدراسات السابقة، تم إعداد النموذج الآتي كأساس لهذه الدراسة.

المتغير المستقل: يتمثل في القيادة التشاركية

ويضم 4 أبعاد:

1- درجة المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة

2- العلاقات الإنسانية والاتصال الإداري

3- التحفيز

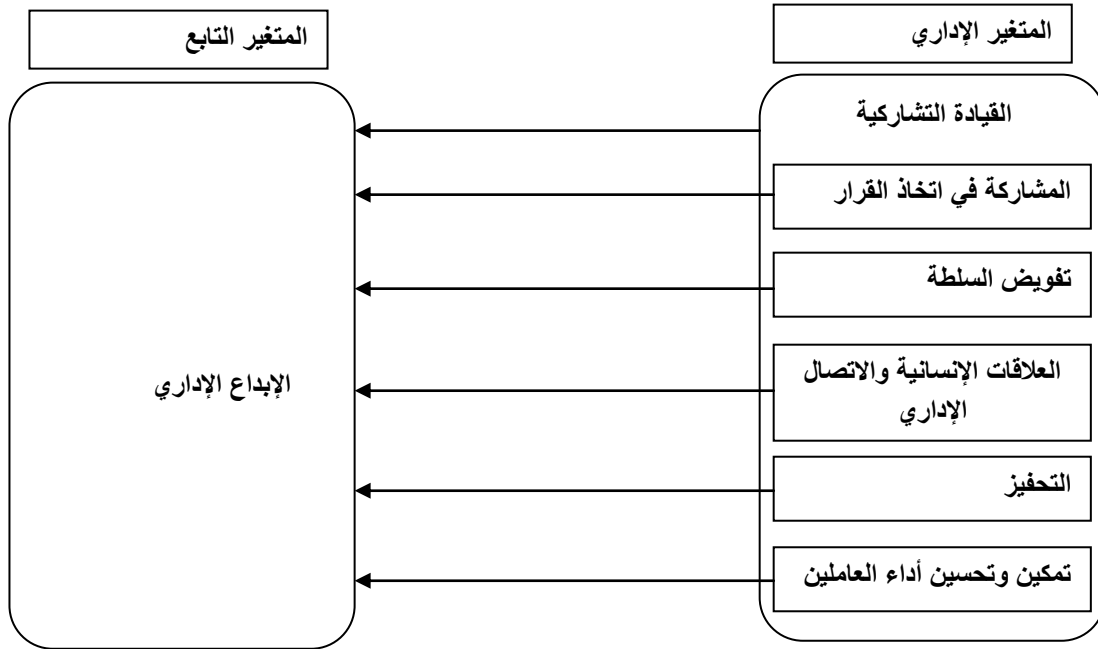
4- تمكين وتحسين أداء العاملين

المتغير التابع: يتمثل في الإبداع الإداري

- 1- الأصالة
- 2- الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية
- 3- القدرة على التحليل والربط وتركيز الانتباه
- 4- الحساسية للمشكلات
- 5- قبول المخاطرة

و يمكنكم اعتماد النموذج التالي لتحليل دراسة الحالة الموضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : نموذج تحليل دراسة الحالة



ثالثا: المنهج المتبع

بناء على طبيعة دراسة هذا الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة ولإثبات مدى صحة فرضيات الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي من خلاله نحاول وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها، إضافة إلى دراسة الأثر بين المتغيرين، حيث يخدمنا هذا المنهج في تحليل البيانات وتحليل النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

لمعالجة المجال التطبيقي لموضوع الدراسة، لابد من تحديد التقنيات والوسائل لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وبما أننا بصدد معرفة الأثر بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري لدى العاملين وتماشيا مع

الموضوع فقد تم استخدام المقابلة والاستبيان.

1- **المقابلة** : تم الإستعانة بالمقابلة التي تخدمنا في تصميم الإستبيان، وذلك لغرض جمع المعلومات والبيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

2- **الاستبيان** : هو وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص الذي تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة ، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد. وفيما يلي نوضح محتويات الاستبيان، ومقياسه ، وأداة صدقه.

أ- محتويات الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بناء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، واعتمادا على الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على مجموعة من العبارات التي تساعد في الإجابة على فرضيات الدراسة، وتضمن الإستبيان ما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الجزء الثاني : يتعلق بمحاور الاستبانة ويتضمن محورين:

المحور الأول يعالج واقع القيادة التشاركية في بلدية شروين وهي المتغير المستقل، ويتكون من (20) عبارة مقسمة على (04) فقرات:

- الفقرة الأولى تخص مجال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة وتضم (5) عبارات.
- الفقرة الثانية تخص مجال العلاقات الإنسانية والاتصال الإداري وتضم (05) عبارات.
- الفقرة الثالثة تخص مجال التحفيز وتضم (05) عبارات.
- الفقرة الرابعة تخص تمكين وتحسين أداء العاملين وتضم (05) عبارات.

والمحور الثاني فيعالج المتغير التابع **القدرات الإبداعية لدى عاملين بلدية شروين** ، ويتكون من 25 عبارة مقسمة على (05) فقرات:

- الفقرة الأولى تتعلق بالأصالة وتضم (05) فقرات.
- الفقرة الثانية تتعلق بالطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية وتضم (05) فقرات.
- الفقرة الثالثة تتعلق بالقدرة على التحليل والربط وتركيز الانتباه وتضم (05) فقرات.
- الفقرة الرابعة تتعلق بالحساسية للمشكلات وتضم (05) فقرات.
- الفقرة الخامسة تتعلق بقبول المخاطرة وتضم (05) فقرات.

ب- مقياس الدراسة

تم استخدام التقسيم الخماسي ليكارت، حيث يقابل كل عبارة من فقرات أداة الدراسة (05) خيارات:

الجدول رقم 2: نموذج ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الإجابات	غير موفق تماما	غير موفق	محايد	موافق	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

بهدف الحصول على المتوسط المرجح حسب مقياس ليكارت الخماسي، تم تحديد أصغر قيمة وأكبر قيمة، وذلك من أجل حساب المدى عن طريق $4=5-1$ وبعد ذلك قسمة المدى على عدد درجات المقياس $0.8=5/4$ (بعدها يتم إضافة الدرجة الدنيا للمقياس (1) لنحصل على درجات وهي موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) يمثل درجات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	ما بين 1 و 1.80
منخفضة	ما بين 1.80 و 2.60
متوسطة	ما بين 2.60 و 3.40
عالية	ما بين 3.40 و 4.20
عالية جدا	ما بين 4.20 و 5

المصدر: عبد الفتاح عز، 2007، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، ص 540

ج- صدق الأدوات وثباتها

قبل توزيع الإستبيان على أفراد عينة الدراسة، تم التأكد من مضمون الإستبيان حتى يكون مفهوما من خلال الصدق الظاهري، أما فيما يتعلق بالثبات فقد تم اختيار الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط و ألفاك رونباخ وعليه قد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

أ - الصدق الظاهري : بعد انجاز الاستبيان تم عرضه على بعض الأساتذة ليحكموه، وبعد الإطلاع على الملاحظات تم إعادة صياغة العبارات وتعديلها حسب آرائهم المقترحة.

ب - **الإتساق الداخلي** : حيث تم التحقق من صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات الإستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لكل محور بهدف التحقق من صدق محاور الإستبيان.

الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول: واقع القيادة التشاركية ببلدية شروين

الجدول رقم 4 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " القيادة التشاركية" والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتيح لك مديرك الفرصة للمشاركة في بعض القرارات	0,221	0,01
2	يستشير المدير أصحاب الخبرة من العاملين في حل بعض المشاكل	0,748	0,01
3	يستخدم القرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين دون تردد	0,721	0,01
4	يفوض مديرك السلطة لمساعديه ويتابع أداء مهامهم	0,742	0,01
5	يتيح الفرصة لمساعديه في عملية اتخاذ القرار في حالة غيابه	0,832	0,01
6	يشاركك مديرك في العلاقات الخاصة بك	0,535	0,01
7	يدعو ويؤكد على العمل بالروح الجماعية للعاملين	0,504	0,01
8	يشارك المدير العاملين في بعض الأنشطة التي تخص المؤسسة والأعمال الإدارية	0,670	0,01
9	يناقش مديري ويتبادل الحوار مع العاملين فيما يتعلق بمصير المؤسسة	0,506	0,01
10	يتواصل مديري مع جميع العاملين دون استثناء	0,677	0,01
11	يلجأ مديرك للتحفيز لبت روح العمل في العاملين	0,798	0,01
12	يراقب المدير عملك بصفة دورية	0,330	0,01
13	مديري عادل في عملية تحفيز العاملين	0,186	0,01
14	هناك استجابة وتشجيع ودعم من طرف المدير عند تقديم أفكار واقتراحات جديدة	0,311	0,05
15	يبادلني مديري الاحترام والتقدير	0,239	0,05
16	تهيئة العاملين لتولى مناصب أعلى مستقبلا	0,704	0,01
17	يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية	0,369	0,01
18	إلحاق الموظفين بدورات تدريبية تساعد على تحسين أدائهم	0,572	0,01
19	تقدر الإدارة العامل المبدع في أداء عمله	0,366	0,01
20		0,621	0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل معاملات الارتباط موجبة فاقت 0.5، باستثناء العبارات (1-12-13-14-15-17-19)، حيث أن كل العبارات دالة إحصائيا عند 1%، باستثناء العبارتين (14-15) جاءتا دالتين إحصائيا عند 5%.

—الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: القدرات الإبداعية لدى عاملين بلدية شروين.

—الجدول رقم(05) : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " القدرات الإبداعية لدى عاملين بلدية شروين." والدرجة الكلية للمحور

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1)	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء أداء عملي	0,325	0,01
2)	ابذل جهدا مضاعفا لانجاز العمل بطريقة متجددة	0,217	0,01
3)	اختر الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين في حل مشكلة ما	0,155	0,01
4)	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق العمل	0,751	0,01
5)	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	0,702	0,01
6)	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	0,394	0,05
7)	تزداد دفعيتي للعمل عندما أرى تقدما في الأداء	0,563	0,05
8)	تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	0,841	0,01
9)	ابذل جهود لتطوير العمل لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والإبداع	0,394	0,01
10)	إتاحة الفرصة لي في تطوير القواعد و الاجراءات المتبعة لتحسين العمل	0,799	0,01
11)	استطيع تنظيم الأفكار وتحليل وظائف العمل	0,429	0,01
12)	القدرة على تحديد تفاصيل العمل قبل إنجازه	0,289	0,05
13)	التركيز على أداء العمل لإنتاج أفكار جديدة	0,317	0,05
14)	استغرق وقتا عند دراسة مشكلة ما	0,560	0,01
15)	اشعر بالرضى عند تقديم أفكار وحلول جديدة	0,735	0,01
16)	أتنبأ بمشكلات قبل حدوثها في العمل	0,516	0,01
17)	أحاول معرفة أسباب المشكلات ونتائج حدوثها	0,400	0,01
18)	استطيع التخطيط لحل المشكلات	0,338	0,01
19)	أقوم بأداء العمل وفق جدولته الزمني	0,361	0,01
20)	استخدام أساليب تنافسية في بيئة العمل لحل المشكلات	0,592	0,01
21)	أقبل أي انتقاد يوجه لي	0,570	0,01
22)	أحاول جلب أفكار جديدة للمؤسسة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	0,797	0,01
23)	أدافع عن أفكاري المقدمة للمؤسسة بالحجج والبراهين	0,740	0,01
24)	أتحمل فشل عملي بدافع تقديم الأحسن مستقبلا	0,610	0,01
25)	أتحمل مسؤولية ما قوم به من عمل والاستعداد للنتائج	0,428	0,01

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء من مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن كل معاملات الارتباط موجبة،كلا عبارات فاقت 0.5، وباستثناء العبارات(1-2-3-6-9-11-12-13-17-18-19-25) تحت 0.5، حيث أن كل العبارات دالة احصائيا عند 1%، باستثناء العبارات(6-7-12-13) جاءت دالة احصائيات عند 5%.

ج اختبار ثبات الاستبيان من خلال " ألفا كرونباخ"

تم اختيار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، فهو يقيس مدى التماسك وتكون قيمته مقبولة عند (60%) فأكثر. وعليه جاءت نتائج ثبات أداة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم(06): نتائج معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: القيادة التشاركية	20	0.856
المحور الثاني: الإبداع الإداري	25	0.868
جميع المحاور	45	0.924

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات للمحورين فاق 60% وهذا يدل على مصداقية وثبات النتائج وهو ما يساعد على التحليل.

المطلب الثالث: الوسائل الإحصائية المستعملة

لاختبار صحة فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وقبل ذلك تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي spss27، وقد تم استخدام عدة أدوات وهي:

- استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها المئوية من المجموع;
- استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة إلى أي مدى تنتمي إليه إجابات أفراد العينة، والانحراف المعياري، والتباين لمعرفة تشتت القيم على متوسطها ;
- استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ;
- استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس صدق الأداة وعلاقة إرتباط العبارات مع محاورها ;
- استخدام معامل الانحدار البسيط لإختبار صحة الفرضيات الأثر بين المتغير المستقل X المتمثل في القيادة التشاركية والمتغير التابع Y المتمثلة في الإبداع الإداري، استخدمنا معامل الانحدار لأنه الأنسب في اختبار صحة فرضيات الدراسة؛
- استخدام إختبار التحليل أنوفا ANOVA

المبحث الثالث: دراسة ومناقشة نتائج دراسة الحالة الميدانية بلدية شروين

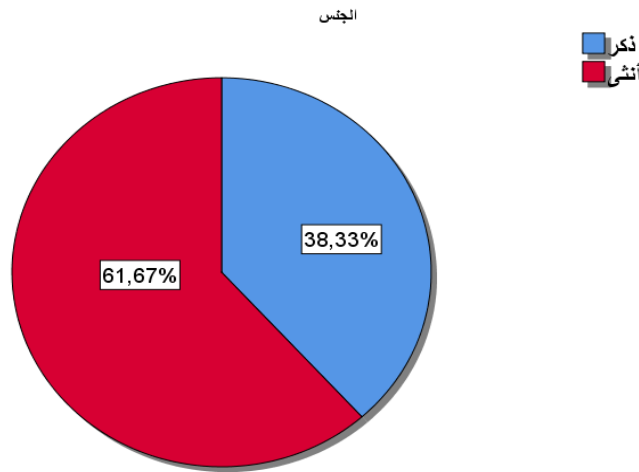
المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضيات

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الخاصة بعينة الدراسة ، من حيث الجنس ، السن، المستوى التعليمي ، المستوى الوظيفي ، سنوات الخبرة في البلدية.

أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الشكل رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

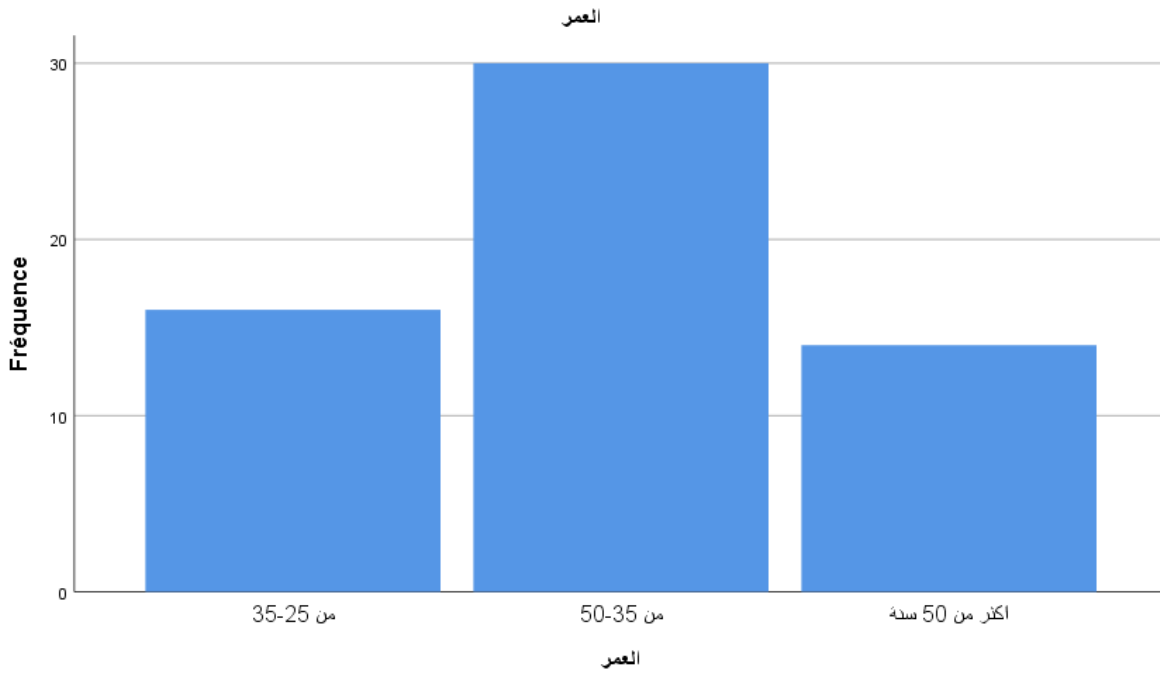
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	نكر	23	38,3%
	أنثى	37	61,7%
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العينة المدروسة تتكون من 60 فرد، بحيث تزيد نسبة الإناث على نسبة الذكور، إذ أن أغلبية أفراد العينة تتكون من الإناث بنسبة 61.7%، أما نسبة الذكور 38.3%، ومنه نلاحظ أن نسبة الإناث تتباين عن نسبة الذكور بفارق 23.4%.

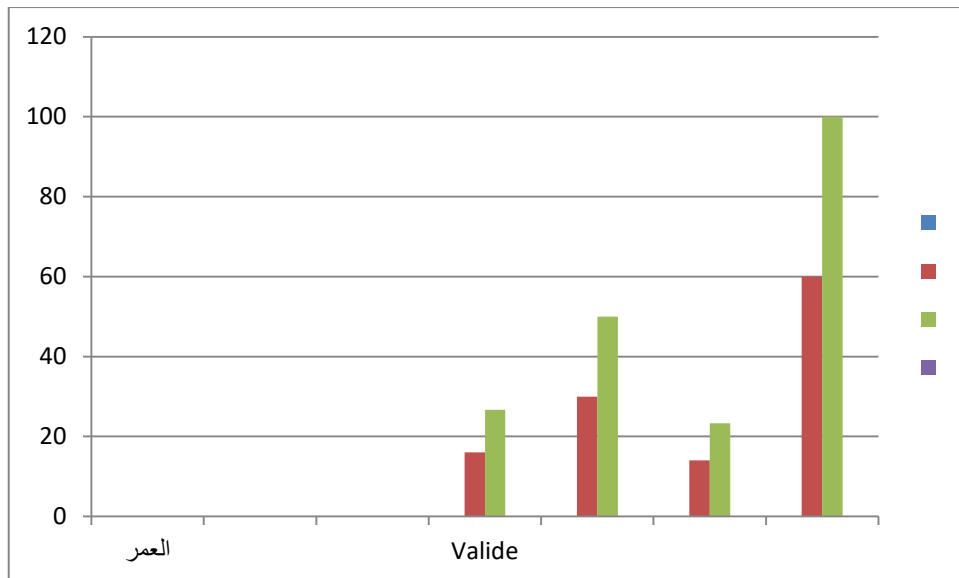
2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب العمر



3. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة حسب العمر



الجدول رقم(8): توزيع أفراد العينة حسب العمر

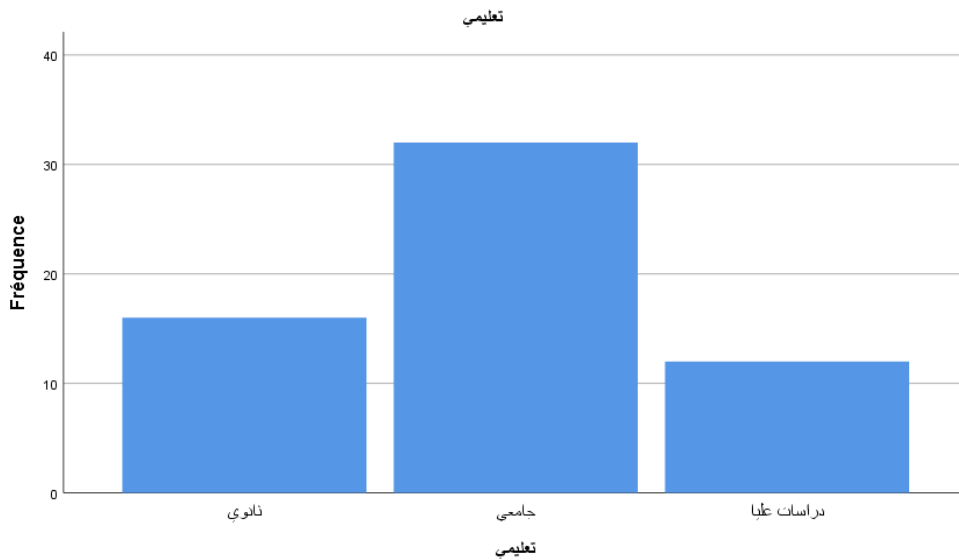
العمر			
النسبة المئوية	التكرار		
0	0	اقل من 25	Valide
26,7	16	من 25-35	
50,0	30	من 35-50	
23,3	14	أكثر من 50 سنة	
100,0	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة المختارة تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة بنسبة 50%، ونرى أن من تتراوح أعمارهم بين 25-35 سنة ليسوا بقليلون فهم يمثلون 26.7% من العدد الإجمالي للعينة، أما نسبة 23.3% فمثلت أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة.

4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم(6):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



الجدول رقم (09):توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

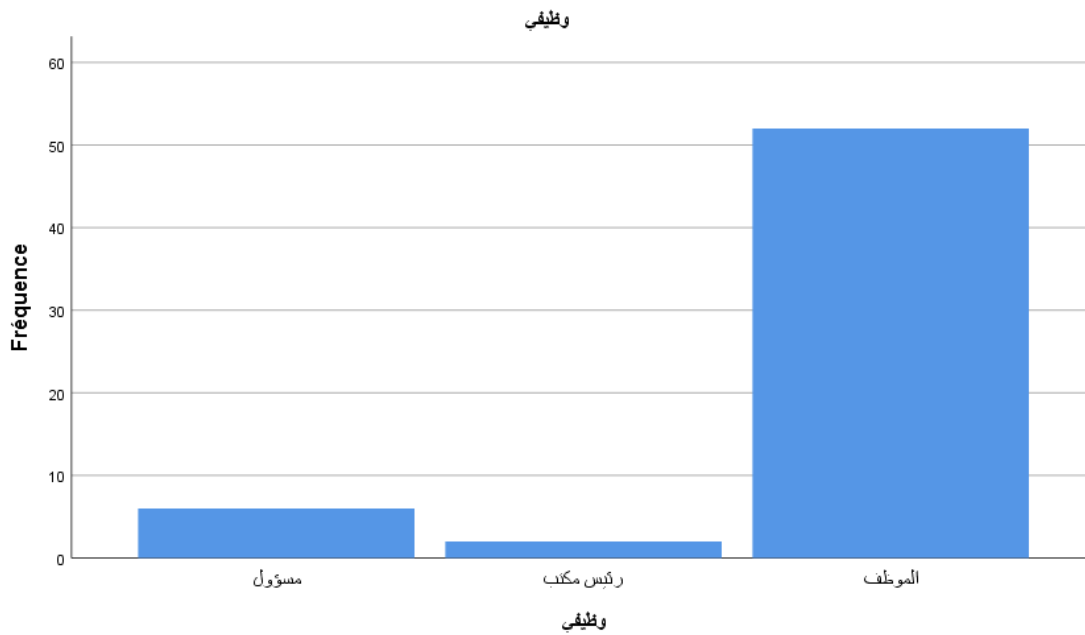
المستوى التعليمي			
النسبة المئوية	التكرار		
26,7	16	ثانوي	المستوى التعليمي
53,3	32	جامعي	
20,0	12	دراسات عليا	
100,0	60	Total	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss27

يمثل الجدول أعلاه أن نسبة 53.3% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي جامعي، نسبة 26.7% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ثانوي، ونسبة 20% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دراسات عليا.

5. توزيع أفراد العينة المسمى الوظيفي

شكل رقم (7):توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة المسمى الوظيفي

وظيفي			
Pourcentage	Fréquence		
10,0	6	مسؤول	Valide
3,3	2	رئيس مكتب	
86,7	52	العمال	
100,0	60	Total	

المصدر: من إعداد الطالبان بناء على مخرجات برنامج spss27

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة أفراد العينة اغلبيهم موظفين 86.7 %، ونسبة الأفراد الذين يشغلون منصب مسؤول هي 10%، أما الأفراد الذين يشغلون منصب مسؤول فكانت نسبتهم 3.3%، ويرجع هذا الاختلاف في النسب نظرا للمسؤول الذي غالبا ما نجده في عمله. وان الدراسة تعني العاملين بشكل كبير.

6. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في المؤسسة

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الخبرة			
النسبة المئوية	التكرار		
25,0	15	سنوات 5 اقل من	الخبرة
43,3	26	5-10 من	
15.7	9	من 10-15	
16.0	10	كفما فوق 1 من	
100,0	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss27

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين لديهم اقل من 5سنوات خبرة .بلغ نسبة 25 ونسبة 43.3% من أفراد عينة الدراسة تراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين 5 و 10سنوات، ونسبة 15.7% من أفراد عينة الدراسة تراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين 10سنوات و15سنة، اما مافوق 15سنة لديهم نسبة 16 بالمائة.

ثانيا: تحليل البيانات

وقد تم الاعتماد في تحليل البيانات المتعلقة بكل محور على المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان.

1. إستجابة أفراد العينة للمحور الأول لأبعاد القيادة التشاركية

الجدول رقم (12) : استجابة أفراد العينة لأبعاد القيادة التشاركية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري
مجال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة				
01	يتيح لك مديرك الفرصة للمشاركة في بعض القرارات	3,93	1,103	
02	يستشير المدير أصحاب الخبرة من العاملين في حل بعض المشاكل	2,63	1,340	
03	يستخدم القرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين دون تردد	2,73	1,287	
04	يفوض مديرك السلطة لمساعديه ويتابع أداء مهامهم	2,42	1,381	
05	يتيح الفرصة لمساعديه في عملية اتخاذ القرار في حالة غيابه	3,83	1,076	
2- مجال العلاقات الإنسانية والاتصال الإداري				
01	يشاركك مديرك في العلاقات الخاصة بك	3,28	1,059	
02	يدعو ويؤكد على العمل بالروح الجماعية للعاملين	2,20	1,176	
03	يشارك المدير العاملين في بعض الأنشطة التي تخص المؤسسة والأعمال الإدارية	3,03	1,193	
04	يناقش مديري ويتبادل الحوار مع العاملين فيما يتعلق بمصير المؤسسة	3,48	1,127	
05	يتواصل مديري مع جميع العاملين دون استثناء	3,65	1,300	
3- التحفيز				
01	يلجا مديرك للتحفيز لبث روح العمل في العاملين	2,78		
02	يراقب المدير عملك بصفة دورية	3,72	,993	
03	مديري عادل في عملية تحفيز العاملين	3,80	,860	
04	هناك استجابة وتشجيع ودعم من طرف المدير عند تقديم أفكار واقتراحات جديدة	3,35	,988	
05	يعاقبني المدير في حالة الخطأ من اجل تقديم الأفضل	3,53	,982	
4- تمكين وتحسين أداء العاملين				
01	يبادلني مديري الاحترام والتقدير	3,37	,974	
02	تهيئة العاملين لتولى مناصب أعلى مستقبلا	3,32	1,214	
03	يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية	3,67	1,020	
04	إلحاق الموظفين بدورات تدريبية تساعد على تحسين أدائهم	3,63	4,017	
05	تقدر الإدارة العامل المبدع في أداء عمله	3,48	,965	

2. استجابة أفراد العينة للمحور الثاني.

الجدول رقم (13) يمثل استجابة أفراد العينة لعناصر الإبداع الإداري

سيتم إختبار بيانات هذا المحور من خلال العبارات التالية من حيث المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والتباين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري
01	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق العمل	2,20		1,176
02	ابذل جهود لتطوير العمل لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والإبداع	3,03		1,193
03	القدرة على تحديد تفاصيل العمل قبل انجازه	3,48		1,127
04	أقبل أي انتقاد يوجه لي	3,65		1,300
05	استطيع التخطيط لحل المشكلات	2,78		1,367

المطلب الثاني : مناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سوف يتم تحليل النتائج ومناقشة فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وذلك لمعرفة الأثر بين القيادة التشاركية كمتغير مستقل، والإبداع الإداري كمتغير تابع، حيث تعد علاقة التأثير ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (sig) أقل من مستوى (0.05)، وإذا كان العكس يعني أن العلاقة التأثير ليست ذات دلالة إحصائية.

الفرضية 1: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الإبداع الإداري في بلدية

شروين ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون R حيث تقع قيمة معامل الارتباط R بيرسون بين 1 و -1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم الحكم على درجتها كما يلي:

$$R < -0.3 \cdot 0.3 < \text{ضعيفة}$$

$$0.3 < R \leq 0.7 \text{ أو } -0.7 < R \leq -0.3 \text{ متوسطة}$$

• $-0.7 \leq R \leq -1.0$ أو $0.7 \leq R \leq 1.0$ قوة
والجدول رقم 14 يوضح نتائج اختبار الفرضية الأولى

الجدول رقم 14 نتائج اختبار علاقة الارتباط بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري

المتغير التابع : الإبداع الإداري					المتغير المستقل : القيادة التشاركية
5	4	3	2	1	
0.123	0.250	0.562	0.321	0.008	معامل الارتباط بيرسون
0.00	0.00	0.007	0.021	0.011	مستوى الدلالة

المصدر : من إعداد الطالبان بناء على نتائج التحليل بـ SPSS

تمثل الفرضية الأولى العلاقة بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري ، ومفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري " ، ويوضح الجدول رقم وجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية والإبداع الإداري حيث بلغ معامل 0.576 وهي قيمة معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) ، كما يشير الجدول رقم ..

إذا تقبل الفرضية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الإبداع الإداري في بلدية شروين .

الفرضية 2 تنص أنه: يوجد تأثير بين القيادة التشاركية و الإبداع الإداري عند مستوى معنوية (0.05) .

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "القيادة التشاركية " والمتغير التابع "الإبداع الإداري"، وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS23)، موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 15 : نتائج الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل "القيادة التشاركية" والمتغير التابع "الإبداع الإداري"

المتغير التابع الإبداع الإداري							البيان
القيمة الاحتمالية	مؤشر فيشر	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	إحصاء ستودنت	معامل الانحدار	معامل الثبات	
0,000	34,959	0,365	0 ,000	5,913	0,555	2,859	المتغير المستقل القيادة التشاركية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين التغيريين خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار (0.555) وهذا يعني أن التغيير في مستويات الإبداع لوحدها تساهم بنسبة (55%) وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05) أو أقل، أما القيمة (2.859) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في أداء العاملين، أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.365) وهذا يعني أن (36%) من التغيرات التي حدثت على المتغير التابع "الإبداع الإداري" خلال فترة الدراسة يعود سببها إلى التغيير في القيادة التشاركية.

وبهذه النتائج نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية (0.05) للمتغير المستقل "القيادة التشاركية" على المتغير التابع الإبداع الإداري.

ومنه يتم صياغة معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

$$Y=0.555X+2.859$$

وتوضح هذه المعادلة أن 55% من التأثيرات التي تحدث في المتغير التابع الإبداع الإداري سببها المتغير المستقل القيادة التشاركية مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة.

الفرضية الثالثة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري تعزى للخصائص الشخصية (المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة) للعاملين في بلدية شروين

1-المستوى التعليمي: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$. بين القيادة التشاركية و الإبداع الإداري لدى العاملين لمتغير المستوى التعليمي.

الجدول (16) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المؤهل

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
0,257	2	0,128	0,167	0,847	بين المجموعات
28,454	37	0,769			خارج المجموعات
28,711	39				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على معطيات spss

يوضح الجدول أعلاه أن مجموع المربعات بين المجموعات يبلغ 0.257 وقيمة F التي بلغت 0167 ومستوى معنوية (0.847). وهو اكبر من (0.05) أي أن هذه النتائج تشير إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين آراء العينة حول القيادة التشاركية والقدرات الإبداعية لدى العاملين يعزى المستوى التعليمي.

2-المسمى الوظيفي: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

$\alpha \leq 0.0$. بين آراء حول القيادة التشاركية والقدرات الإبداعية لدى العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم 17: نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
1,490	2	,745	1,013	,373	بين المجموعات
27,221	37	,736			خارج المجموعات
28,711	39				المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss.

يوضح الجدول أعلاه أن مجموع المربعات بين المجموعات يبلغ (1.490) وقيمة F التي بلغت (1.013) ومستوى معنوية (0.373) وهو اكبر عن (0.05) أي أن هذه النتائج تشير إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq$ بين آراء العينة حول القيادة التشاركية والقدرات الإبداعية

لدى العاملين يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

3-سنوات الخدمة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$. بين آراء حول القيادة التشاركية والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالبلدية يعزى لمتغير الخبرة

الجدول رقم (18) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير الخبرة

مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	
,529	2	,265	,347	,709	بين المجموعات
28,182	37	,762			خارج المجموعات
28,711	39				المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه أن مجموع المربعات بين المجموعات يبلغ (0.529) وقيمة F التي بلغت (0.347) ومستوى معنوية (0.709) وهو أكبر من (0.05) أي أن هذه النتائج تشير إلى أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$. بين آراء العينة حول القيادة التشاركية والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالبلدية يعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المطلب الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

بعد تحليل عبارات الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة تم توصل إلى النتائج التالية:

الفرضية الأولى : والتي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة التشاركية

والقدرات الإبداعية للعاملين وبعد التحليل واختبار بيرسون توصلنا إلى قبول هذه الفرضية بحكم إن كل معاملات الارتباط كانت عالية وهذا دلالة على العلاقة القوية بين القيادة التشاركية والقدرات الإبداعية لدى عاملين بلدية شروين.

الفرضية الثانية: والتي تنص على انه ' توجد علاقة اثر ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية وعناصر الإبداع الإداري بعد تحليل واختبار الفرضية توصلنا إلى قبولها، وهذا مما يدل على أن أبعاد القيادة التشاركية بالبلدية لها اثر على القدرات الإبداعية للعاملين، وبالتالي هناك عوامل تحدد هذا الأثر تتمثل في التحفيز والتشجيع للعاملين في بلدية شروين.

الفرضية الثالثة والتي تنص على توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وعناصر الإبداع الإداري تعزى المتغيرات الشخصية.

وبعد تحليل اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية تم رفض الفرضية والتوصل أن المؤهل العلمي والمسمى الوظيفي وسنوات الخبرة ليس لهما أثر على القدرات الإبداعية للعاملين بالبلدية، وهذا راجع لإختلاف في مستوياتهم العلمية ودرجة تفكيرهم. ونتيجة ظهور أساليب متطورة وأنظمة خبيرة .

ومنه يمكن أن نستنج من هذه الدراسة ما يلي

أولا :الاستنتاجات

-تمارس عناصر الإبداع الإداري في بلدية شروين بدرجة متوسطة وقد يرجع سبب تدني هذه الدرجة إلى النمط التشاركي السائد ،فيها كما يرجع لطبيعة العمل في القطاع العام والذي يستلزم هذا النمط من القيادة. 3. تبين أن العلاقة التي تربط القيادة التشاركية بالإبداع الإداري تختلف من عامل لآخر حيث أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين عناصر القيادة التشاركية من جهة و الإبداع الإداري من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية

4. تبين انه توجد علاقة تأثير بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري في بلدية شروين ، أي كلما زادت ممارسة النمط القيادي التشاركي في البلدية زادت درجة إبداع العاملين أكثر.

5.تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية (المؤهل التعليمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة) للعاملين ومستوى الإبداع في بلدية شروين.

ثانيا: التوصيات

بناء على ما تم الوصول إليه من نتائج يمكن التوصية بالاتي:

0.على بلدية شروين أن تهتم بوضع برامج تدريبية لكلا من القادة والمرؤوسين خاصة بتطوير مختلف المهارات : مهارات التواصل، مهارة التفاوض والمهارات اللازمة والقادرة على إحداث التغيير بالبلدية ، للوصول إلى قيادة إدارية تشاركية تساهم في تحفيز الآخرين على الإبداع.

2.يجب تفعيل نظام الحوافز (المادية والمعنوية) على أسس ومعايير تأخذ بعين الاعتبار مكافئة الأفراد المبدعين ، بمعنى إعطاء الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدمية أو أكثر التزاما بمتطلبات السلطة لتحسين الأداء .

3.يجب على المؤسسات العمومية إعادة النظر في لوائح الأنظمة والقوانين التي تحد من الإبداع الإداري بتجنب أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين وإفساح المجال أمام المرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرار والاعتراف بقدراتهم وتعزيز الثقة بين القادة والمرؤوسين.

4. على المؤسسات العمومية الاعتماد في إيجاد حلول مبتكرة وغير تقليدية في حل المشكلات.
5. يجب على القادة تقبل الانتقادات من المرؤوسين لتحسين و تطوير مستوى أدائهم . واستخدام أساليب ومهارات التفكير المختلفة في الاجتماعات مع المرؤوسين لتعزيز استنباط الحلول وتقييم الأفكار الإدارية الإبداعية.
6. استحداث وحدات إدارية للبلدية تعنى بالإبداع الإداري وتمميته
1. ضرورة تخلص بلدية شروين من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من إبداع العاملين.
2. ضرورة تدريب القيادات داخل البلدية ورؤساء المصالح لاكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم على القيام بمهام التوجيه والإشراف بطريقة ديمقراطية لما لذلك من اثر ايجابي على العاملين إذا يشجع انتمائهم و ولائهم.
3. إفساح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات والاعتراف بقدراتهم في مجال تحقيق أهداف البلدية.
4. ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في البلدية وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع لاسيما مجال الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على الإقناع والحساسية للمشكلات وروح المجازفة
5. ضرورة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال في بلدية شروين لما لذلك من تأثير إيجابي على الإبداع.
6. ضرورة اعتماد برامج وسياسات تهدف إلى تطوير مهارات العاملين، بما يسهم في استثمار طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية.
7. استقطاب المبدعين من العاملين وتشجيعهم وحثهم على تقديم الأفكار الجديدة والجيدة التي تسهم في رفع حالة الإبداع في إدارة البلدية

الختامة

الخاتمة :

ونختم في الأخير هذه الدراسة بأن للقيادة التشاركية التي تمارس بالمؤسسات العمومية، دور كبير في التجديد والتغيير بما يشمل ذلك العمليات الإدارية وتنفيذها وتجسيدها على أرض الواقع، وضع الخطة المناسبة للمواكبة والتأقلم، توليد العديد من الأفكار ومعالجتها والاستفادة منها، الاهتمام بالفرد العام كونه الجوهر الرئيس لعملية الإبداع من ناحية التنفيذ بالشك المطلوب، تطوير مهاراته وتحسينها لأداء جيد وفعال خاصة في عصر المنافسة الشرسية بين المؤسسات من جهة، ومن جهة آخر برغبة في العمل الجيد والكفاء من خلال حب العمل والتطوير التي تزرع في ذهن العاملين من قبل قائده الإداري التشاركي.

كما توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج كانت كالتالي:
-مراعاة حاجيات العام وتلبيتها تزيد من ثقته بقائده أولا ثم بنفسه ثانيا من خلال المشاركة في اتخاذ القرار.
-للقائد الإداري التشاركي دور كبير وفعال في عملية الإبداع، والتشجيع عليها وتقبل كل ما هو جديد تحديا في تنفيذه والعمل عليه.

-المورد البشري هو أهم عنصر في عملية الإبداع، فالإمكانيات المادية بدون العنصر البشري ما هو إلا مورد خام بدون استخدام، لذا وجبت تنميته وتطويره بالشكل المطلوب، والحرص على معاملته باحترام، والتواصل معه بأسلوب راق ومؤدب لتحقيق ما تسعى إليه القيادة التشاركية والاستمرار في العمل والمنافسة والإبداع.

وبناء على النتائج تم اقتراح التوصيات التالية:

-ضرورة توفير قادة إداريين بنقطة وإصرار لهم رغبة في التطوير والتجديد كأول خطوة مناسبة لعملية الإبداع.
-لابد من مراعاة وتقييم أداء العاملين وكشف النقائص ومحاولة سدها إذا أراد القائد إبداعا ونجاحا باهرا.

-العمل في إطار فريق العمل من أجل توطيد العلاقات بين العمال؛

-مشاركة القائد لمؤوسيه في عملية اتخاذ القرار له تأثير كبير وإيجابي على نفسية العاملين وإقناعهم بالعمل للوصول إلى الهدف المنشود.

-إعطاء نوع من الحرية للفرد العام في تنفيذ مسؤولياته وتجنب تقييده بالأوامر والتمسك بها بدرجة كبيرة

-العمل على التحفيز والتدريب لبث روح العمل كفريق يزيد من مستويات الإبداع لدى العاملين

أفاق الدراسة: في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح دراسة أكثر للموضوع :

1. إجراء دراسة عن أهم معوقات الإبداع الإداري على أداء العاملين

2. القيام بمقارنة بدراسة القيادة التشاركية بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة.

3. قيام بدراسة تتعلق بدور القيادة التشاركية على إدارة المؤسسة الخدمية.

قائمة المصادر

والمراجع

الكتب :

الكتب باللغة العربية :

1. المنيف إبراهيم بن عبد الله: 1999، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام الرياض .
2. النمر سعود بن محمد وآخرون: 1997، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق الرياض .
3. الغامدي عبد الله عبد الواحد: 2013 القيادة الإدارية، ط 2، دار الكفاح للنشر والتوزيع الرياض .
4. بطرس سليم جلدة، منير زيد عبوي، 2005 إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
5. رواية حسن السلوك التنظيمي المعاصر 2004، الدار الجامعية، الإسكندرية .
6. مهدي زويلف، علي لعضايلة، ادارة المنظمة نظريات و سلوك دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
7. عبد الحميد مرسى: 1986 العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية للطباعة
8. عبد الله عبد الرحمن البريدي، 1999 الإبداع يخلق الأزمات، روة جدة في إدارة الأزمات، بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض .
9. عبد المحسن 2002 عبد المحسن توفيق: تقييم الأداء مداخل جديدة لعلم جديد، دار النهضة العربية.
10. عياصرة علي أحمد: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان.
11. محمد أكرم العدلوني: 2000 القيادة في القرن الحادي والعشرون، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية .
12. طلال عبد المالك الشريف: 2004 الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم ،الرياض.

13. بطرس سليم جلدة، منير زيد عبوي، 2005 إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

المجلات :

- 1- بن عبد الرحمن الطاهر: 2017 القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية ، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، المجلد 12، العدد 1، الجزائر .
- 2- سفيان كوديب: 2018 أثر القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي "دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف ، مجلة الاقتصاد والمالية ، المجلد 4 ، العدد 11، الجزائر، .
- 3- نور الهدى 2018 ص 25 نور الهدى بن الدين ،

- 4- روشكا ألكسندرو 1989، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الح أبو فخر، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت،،
- 5- عبد الرحمن أحمد هيجان 1999، المدخل الإبداعي لحل المشكلا، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية للعلوم
- 6- الأمنية، الرياض
- 7- عساف عبد المعطي، 1995 مقوما الإبداع الإداري في المنظم المعاصرة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، العدد 62.
- 8- أميمة الدهان، 1989 الإبداع والسلوك الإبداعي للعاملين في المنظمة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، العدد 26
- المذكرات والرسائل الجامعية:**
- 1- حمدي بن سالم الرويسي 2018، درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، رسالة دكتوراه، المجلة التربوية، العدد 55، نوفمبر
- 2- الرفاعي، محمد حسين: 2009 الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سانت كليمانس العالمية بريطانيا.
- 3- محمد معمري، 2019/2018 دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمستشفى الصداقة طب العيون الجزائر /كوبا الجلفة رسالة دكتوراه في علوم الاجتماع جامعة بسكرة
- 4- مغاري تيسير محمد 2009: نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
- 5- منار منصور احمد: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لنمط القيادة التربوية في ضوء المعايير الإسلامية من وجهة نظر المعلمين وسبل تفعيلها دراسة تقويمية رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة.
- 9- احمد بوسكرة: 2014 بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديريات الشباب والرياضة، جامعة المسيلة، الجزائر
- 10- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2009¹ العجلوني،
- 11- الجريفاني أمل أحمد. 2016 مدرجة ممارسة مديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية للقيادة التشاركية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات .بحث تكميلي لنيل الماجستير غير منشور، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض

- 12- حاتم عل حسن رضا، 2003 الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزة الدولي بجدة
متطلب لني درجة الماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية .
- 13- كامل محمد. 2018 أثر القيادة على التميز والتفكير الإبداعي في قطاع الصحة الأردني،
دراسة لنيل درجة الدكتوراه بجامعة أم درمان الإسلامية ، السودان

الكتب الاجنبية

- 1- Cary, J . (1996). Organizational Behavior : Understanding and Managing Life
Work ,4th Edition (New York Harper Collins College publishers, Inc.
- 2- Johns, C. (1996) Organizational behavior: 2006 understanding and college
publishes: inc..
- 3- Koccolowski, M. (2010). Shared Leadership: Is It Time For a Change?,
Emerging Leadership Journeys, 3 (1),.
- 4- Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice (Fourth ed.).
Thousand Oaks,
CA: Sage Publications, Inc.
- 5- Rose Ngojiamanchak 2015 w. A review of leadership theories principles and
their relevance to Educational management, Ignatius University of
Education, Nigeria,
- 6- Gyasi, K. (2015). Participative Leadership Practice in Junior High Schools
and Actions
to Improve the Practice: A Case Study of Sekyere South District, Ghana
- 7- Jing, W. (2010). School Leadership in Two Countries: Shared leadership
in American
and Chinese High Schools. (Unpublished doctoral dissertation). Arizona
State
University, Arizona.

- 8- Keith, S., Henriques-Girling, R., & Benveniste, G. (1991). Education, Management and Participation: New Directions in Educational Administration. *Educational Evaluation & Policy Analysis*, 13(2), 203-205.
- 9- Zinke, F. (2013). The Relationship Between Shared Leadership, Teacher Self-Efficacy, and Student Achievement. Dissertation Archive.
- 10- Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates, journal of organization behavior, Vol 10, N° 102

المواقع الالكترونية

- 1- <https://examplewordpresscom20146.wordpress.com/2016/02/29>

الملاحق

جامعة احمد دراية - ادرار -



كلية العلوم لإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير

تخصص ماستر إدارة الأعمال

استمارة الاستبيان

تحية طيبة وبعد:

صمم هذا الاستبيان الذي بين أيديكم كأداة للبحث العملي المعنون بـ " القيادة التشاركية كمدخل لتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين - دراسة حالة بلدية شروين أنموذجاً-، والذي نسعى من خلاله للتعرف على آرائكم،

لذا يرجى من سيادتكم التكرم والتفضل علينا بالإجابة على العبارات الواردة في الاستبيان لنتمكن من إجراء البحث العلمي، مع التأكيد بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بالسرية التامة

ولكم خالص تقديراتنا واحتراماتنا

الاستبيان

1-البيانات الشخصية

ملاحظة:

رجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بكل دقة وذلك بوضع إشارة X في مربع الإجابة التي تناسبك

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	الجنس: ذكر
			السن:
	<input type="checkbox"/>		أقل من 25 سنة
	<input type="checkbox"/>		من 25-35 سنة
	<input type="checkbox"/>		من 35-50 سنة
	<input type="checkbox"/>		ما فوق 50 سنة
			المستوى العلمي
		<input type="checkbox"/>	ثانوي
		<input type="checkbox"/>	جامعي
		<input type="checkbox"/>	دراسات عليا
			سنوات الخبرة
	<input type="checkbox"/>		اقل من خمس سنوات
	<input type="checkbox"/>		من 5-10 سنوات
	<input type="checkbox"/>		من 10-15 سنة
	<input type="checkbox"/>		ما فوق 15 سنة
			المسمى الوظيفي:
		<input type="checkbox"/>	مسؤول
	<input type="checkbox"/>		رئيس المكتب
		<input type="checkbox"/>	العمال

المحور الأول : واقع القيادة التشاركية في بلدية شروين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1- مجال المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض السلطة						
01	يتيح لك مديرك الفرصة للمشاركة في بعض القرارات					
02	يستشير المدير أصحاب الخبرة من العاملين في حل بعض المشاكل					
03	يستخدم القرارات الصائبة المقدمة من طرف الموظفين دون تردد					
04						
05	يفوض مديرك السلطة لمساعديه ويتابع أداء مهامهم					
06	يتيح الفرصة لمساعديه في عملية اتخاذ القرار في حالة غيابه					
2- مجال العلاقات الإنسانية و الاتصال الإداري						
01	يشاركك مديرك في العلاقات الخاصة بك					
02	يدعو ويؤكد على العمل بالروح الجماعية للعاملين					
03	يشارك المدير العاملين في بعض الأنشطة التي تخص المؤسسة والأعمال الإدارية					
04	يناقش مديري ويتبادل الحوار مع العاملين فيما يتعلق بمصير المؤسسة					
05	يتواصل مديري مع جميع العاملين دون استثناء					
3- مجال التحفيز						
01	يلجا مديرك للتحفيز لبث روح العمل في العاملين					
02	يراقب المدير عملك بصفة دورية					
03	مديري عادل في عملية تحفيز العاملين					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
04	هناك استجابة وتشجيع ودعم من طرف المدير عند تقديم أفكار واقتراحات جديدة					
05	يعاقبني المدير في حالة الخطأ من اجل تقديم الأفضل					
4-تمكين وتحسين أداء العاملين						
01	يبادلني مديري الاحترام والتقدير					
02	تهيئة العاملين لتولى مناصب أعلى مستقبلا					
03	يضع آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية					
04	إلحاق الموظفين بدورات تدريبية تساعد على تحسين أدائهم					
05	تقدر الإدارة العامل المبدع في أداء عمله					

المحور الثاني: القدرات الإبداعية لدى عاملين بلدية شروين

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1-الإصالة						
01	أستثمر كافة الموارد المتاحة أثناء اداء عملي					
02	ابذل جهدا مضاعفا لانجاز العمل بطريقة متجددة					
03	اختر الألفاظ اللاتقة أثناء النقاش مع العاملين في حل مشكلة ما					
04	أنجز المهام الوظيفية من خلال فريق العمل					
05	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
2-الطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية						
01	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					
02	تزداد دفعيتي للعمل عندما أرى تقدما في الأداء					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
03	تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
04	ابذل جهود لتطوير العمل لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والإبداع					
05	إتاحة الفرصة لي في تطوير القواعد و الاجراءات المتبعة لتحسين العمل					
3- القدرة على التحليل والربط وتركيز الانتباه						
01	استطيع تنظيم الأفكار وتحليل وظائف العمل					
02	القدرة على تحديد تفاصيل العمل قبل انجازه					
03	التركيز على أداء العمل لإنتاج أفكار جديدة					
04	استغرق وقتا عند دراسة مشكلة ما					
05	اشعر بالرضى عند تقديم أفكار وحلول جديدة					
4- الحساسية للمشكلات						
01	أنتبأ بمشكلات قبل حدوثها في العمل					
02	أحاول معرفة أسباب المشكلات ونتائج حدوثها					
03	استطيع التخطيط لحل المشكلات					
04	أقوم بأداء العمل وفق جدولته الزمني					
05	استخدام أساليب تنافسية في بيئة العمل لحل المشكلات					
5- قبول المخاطرة						
01	أقبل أي انتقاد يوجه لي					
02	أحاول جلب أفكار جديدة للمؤسسة والبحث عن حلول لمشكلات العمل					
03	أدافع عن أفكاري المقدمة للمؤسسة بالحج والبراهين					
04	أتحمل فشل عملي بدافع تقديم الأحسن مستقبلا					
05	أتحمل مسؤولية ما قوم به من عمل والاستعداد للنتائج					

شكرا لحسن تعاونكم معنا

أداة المقابلة :

حيث تم لقاء مع مجموعة من الموظفين في البلدية ، الذي قمنا من خلاله بطرح جملة من الأسئلة

بهدف الوصول إلى أغراض محددة حيث كانت المقابلة مع كل من :

✧ الأمين العام للبلدية ؛

✧ رئيس مكتب تسيير المستخدمين ؛

✧ رئيس مصلحة التنظيم و الشؤون العامة ؛

وعلى أساس ذلك تعتبر المقابلة أداة للبحث وهي حوار يتم بين القائم بالمقابلة و بين شخص أو

مجموعة أشخاص بهدف الحصول على معلومات حول موضوع معين ، وتمتاز المقابلة عن غيرها

من أدوات البحث الأخرى بأنها أكثر مرونة و بأنها تسمح بملاحظة المبحوث و تعمق في فهم

الموقف الكلي الذي يستجيب فيه للمقابلة.

مخرجات spss

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1,176	2,20	b1
1,193	3,03	b2
1,127	3,48	b3
1,300	3,65	b4
1,367	2,78	b5
		N valide (liste)

Ecart type	Moyenne	
1,193	3,37	d1
,998	3,77	d2
,994	3,83	d3
1,013	3,92	d4
1,255	2,82	d5
1,228	2,87	d6

Statistiques descriptives

Ecart type	Moyenne	N
1,094	3,58	60 e1
1,095	3,57	60 e2
1,189	2,90	60 e3
1,239	2,58	60 e4
1,251	3,60	60 x1
,972	3,73	60 x2
1,076	3,83	60 x3
1,160	3,67	60 x4
1,064	2,95	60 x5
1,195	3,28	60 y1
1,191	2,93	60 y2
1,195	3,38	60 y3
1,227	3,55	60 y4
1,036	3,67	60 y5
,995	3,60	60 z1
1,097	3,52	60 z2
1,138	3,40	60 z3
,974	3,37	60 z4
1,214	3,32	60 z5
1,020	3,67	60 w1
4,017	3,63	60 w2
,965	3,48	60 w3
,993	3,72	60 w4
,860	3,80	60 w5
,988	3,35	60 h1
,982	3,53	60 h2
1,031	3,57	60 h3
1,115	3,33	60 h4
1,019	3,25	60 h5
		60 N valide (liste)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1,103	3,93	A1
1,340	2,63	A2
1,287	2,73	A3
1,307	2,57	A4
1,381	2,42	A5
1,076	3,83	A6
1,106	3,72	A7
1,059	3,28	A8

ANOVA

قرار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,997	3	1,332	1,941	,140
Intragruppes	24,714	36	,686		
Total	28,711	39			

ANOVA

قرار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,257	2	,128	,167	,847
Intragruppes	28,454	37	,769		
Total	28,711	39			

ANOVA

قرار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,529	2	,265	,347	,709
Intragruppes	28,182	37	,762		
Total	28,711	39			

ANOVA

قرار

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,490	2	,745	1,013	,373
Intragruppes	27,221	37	,736		
Total	28,711	39			

قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم المحكمين	الرقم
دكتور و أستاذ محاضر	بن عبید عبد الباسط	01
بروفيسور و أستاذ قسم	فودو محمد	02
أستاذ مساعد	حوتية عمر	03

Summary

The objective of the present study is to determine the impact of participatory leadership on the development of administrative creativity. A case study was carried out on the municipality of Shrooyen, Tamemun State, through the design and distribution of 60 questionnaires to a number of leaders and employees in the municipality of Shrooyen.

*Administrative creativity in the municipality of Shrooyen is exercised at a moderate level. This low level may be attributed to the prevailing participatory pattern, as well as to the nature of the work in the public sector, which requires this type of leadership.

*The relationship between participatory leadership and managerial creativity was found to vary from one factor to another. The results of the analysis showed that the relationship between the elements of participatory leadership on the one hand and managerial creativity on the other hand is moral.

*There has been an impact relationship between participatory leadership and administrative creativity in the Municipality of Shrooyen, i.e. the more participatory leadership practice in the Municipality the more creative workers are.

5.5 There are no statistically significant differences between personal variables: educational qualification, job title, workers' years of experience and the level of creativity in the municipality of Shrooyen.

The study's main recommendations are:

.1 The Municipality of Shrooyen should devise training programmes for both leaders and subordinates for the development of various skills: communication skills, negotiation skills and skills necessary and capable of bringing about change in the municipality, to reach a participatory administrative leadership that contributes to motivating others to creativity.

.2 The incentive system (physical and moral) must be activated on the basis and criteria that take into account the equivalent of creative individuals, in the sense of prioritizing the creator and not the most sensible or more in compliance with the authority's requirements to improve performance.

-3 The need to pay attention to administrative creativity in the municipality by developing the skills of the workers in the elements of creativity, especially the field of fluency, flexibility, authenticity, persuasiveness, sensitivity to problems and the spirit of risk

Keywords: participatory leadership, staff performance, creative abilities

الملخص

هدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تأثير القيادة التشاركية في تنمية الإبداع الإداري ، حيث تم إجراء دراسة حالة على بلدية شروين ولاية تميمون وذلك من خلال تصميم و توزيع 60 استبيان على عدد من القيادات والعاملين ببلدية شروين و خلصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

*تمارس عناصر الإبداع الإداري في بلدية شروين بدرجة متوسطة وقد يرجع سبب تدني هذه الدرجة إلى النمط التشاركي السائد ،فيها كما يرجع لطبيعة العمل في القطاع العام والذي يستلزم هذا النمط من القيادة.
*تبين أن العلاقة التي تربط القيادة التشاركية بالإبداع الإداري تختلف من عامل لآخر حيث أظهرت نتائج التحليل أن العلاقة بين عناصر القيادة التشاركية من جهة و الإبداع الإداري من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية.

*تبين انه توجد علاقة تأثير بين القيادة التشاركية والإبداع الإداري في بلدية شروين، أي كلما زادت ممارسة النمط القيادي التشاركي في البلدية زادت درجة إبداع العاملين أكثر.

5.تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية : المؤهل التعليمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة للعاملين ومستوى الإبداع في بلدية شروين.

أما أهم ما أوصت به الدراسة هو :

1-على بلدية شروين أن تهتم بوضع برامج تدريبية لكلا من القادة والمرؤوسين خاصة بتطوير مختلف المهارات : مهارات التواصل , مهارة التفاوض والمهارات اللازمة والقادرة على إحداث التغيير بالبلدية , للوصول إلى قيادة إدارية تشاركية تساهم في تحفيز الآخرين على الإبداع.

2-يجب تفعيل نظام الحوافز (المادية والمعنوية) على أسس ومعايير تأخذ بعين الاعتبار مكافئة الأفراد المبدعين , بمعنى إعطاء الأولوية للمبدع وليس للأكثر أقدميه أو أكثر التزاما بمتطلبات السلطة لتحسين الأداء .

3-ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في البلدية وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع لاسيما مجال الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على الإقناع والحساسية للمشكلات وروح المجازفة

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية ، أداء العاملين، القدرات الإبداعية