



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم موسومة بـ

## مساهمة القيادة الإبداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية بـ نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت

- تحت إشراف:

أ.د. هيشور محمد لين

- من اعداد الطلبة:

ط./مبارك محمد العربي

ط./ طويهري نوال

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	خليفة محمد
مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	هيشور محمد لين
مناقشا	أستاذ محاضر أ	خريش زهير

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بسم الله الرحمان الرحيم

## فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
شكر وتقدير		
إهداء		
مقدمة		أ-ب
الفصل الأول	الإطار النظري للدراسة	
1.	الإشكالية	4
2.	فرضيات الدراسة	5
3.	أسباب اختيار الموضوع	5
4.	أهمية الدراسة	6
5.	أهداف الدراسة	6
6.	مفاهيم الدراسة	7
7.	الدراسات السابقة	14
الفصل الثاني	القيادة الابداعية	
تمهيد		25
1.	أهمية القيادة الإبداعية	26
2.	خصائص القيادة الإبداعية	28
1.2	الجاهزية للتكيف مع التغيرات	29
2.2	الرؤية الواضحة	29

30	إدارة الفريق ومهارات التمكين	3.2
30	توقع المخاطر والتعلم	2.4
30	مهام القيادة الإبداعية	.3
33	القيادة الإبداعية في المؤسسة ضرورة إستراتيجية	.4
34	أساليب القيادة الإبداعية	.5
34	أسلوب القيادة المشتركة	1.5
34	أسلوب القيادة بالأهداف	2.5
35	أسلوب القيادة التطوري	3.5
35	مهارات القيادة الإبداعية	.6
35	المهارات الذاتية	1.6
36	المهارات الأخلاقية	2.6
36	المهارات الفنية والإدارية	3.6
37	المهارات الثقافية	4.6
37	مهارات التواصل وبناء فريق	5.6
38	المهارات التقنية والتكنولوجية	6.6
39	مراحل القيادة الإبداعية	.7
39	مرحلة الإعداد أو الاستعداد أو التمهيد	1.7
39	مرحلة الحضانة	2.7
40	مرحلة الإلهام أو الإشراق	3.7
40	مرحلة التحقيق	4.7

40		خلاصة
	المواطنة التنظيمية	الفصل الثالث
42		تمهيد
43	أهمية سلوك المواطنة التنظيمية	1.
43	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية	2.
44	الإيثار	1.2
44	الكياسة	2.2
44	وعي الضمير	3.2
45	الروح الرياضية	4.2
45	السلوك الحضاري	5.2
46	محددات سلوك المواطنة التنظيمية	3.
46	الرضا الوظيفي	1.3
47	العدالة التنظيمية	2.3
47	القيادة الإدارية	3.3
48	عمر الموظف	4.3
49	الثقافة التنظيمية	5.3
49	الالتزام التنظيمي	6.3
50	الأقدمية	7.3
50	خصائص سلوك المواطنة التنظيمية	4.
51	نظريات سلوك المواطنة التنظيمية	5.

51	نظرية التبادل الاجتماعي	1.5
51	نظرية التعاون	2.5
52	أثار سلوك المواطنة التنظيمية	.6
52	معوقات سلوك المواطنة التنظيمية	.7
53	كيفية نمذجة سلوك المواطنة التنظيمية	.8
56		خلاصة
	الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	الفصل الرابع
58		تمهيد
59	مجالات الدراسة	.1
59	المجال المكاني	1.1
59	المجال الزماني	2.1
59	المجال البشري	3.1
61	منهج الدراسة	.2
61	أدوات جمع البيانات	.3
61	الاستمارة	1.3
62	المقابلة	2.3
63	الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة	.4
63	صدق الاتساق الداخلي	1.4
65	ثبات الاستمارة	2.4
65	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	.5

66	عينة الدراسة	6.
67	مبررات اختيار العينة	1.6
67		خلاصة
	عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	الفصل الخامس
69		تمهيد
70	عرض وتحليل البيانات الميدانية	1.
108	اختبار فرضيات الدراسة	2.
108	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	1.2
108	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	2.2
109	اختبار الفرضية الفرعية العامة	3.2
109	مناقشة وتفسير نتائج الدراسة	3.
109	نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	1.3
111	نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	2.3
112	صياغة النتائج العامة للدراسة	4.
113	التوصيات	5.
114		خاتمة
116		قائمة المصادر والمراجع
125		الملاحق
135		ملخص الدراسة

## قائمة الجداول

الصفحة	جدول يوضح:	رقم الجدول
28	خصائص القائد المبدع	01
63	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الابداعية	02
64	صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المواطنة التنظيمية	03
65	ثبات استبان القيادة الإبداعية	04
65	ثبات استبان المواطنة التنظيمية	05
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
71	توزيع أفراد العينة حسب السن	07
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
73	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	09
74	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	10
75	توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب	11
76	إجابة العينة حول تميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين.	12



77	إجابة العينة حول امتلاك القائد القدرة على مواجهة التحديات	13
78	إجابة العينة حول حرص القائد على توصيل المعلومة بشكل واضح	14
79	إجابة العينة حول اعتماد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات	15
80	إجابة العينة حول امتلاك القائد المهارات القيادية اللازمة لإدارة العمال بشكل فعال	16
81	إجابة العينة حول امتلاك القائد القدرة على وضع خطط عمل واضحة	17
82	إجابة العينة حول تشجيع القائد للعمال على الإبداع والابتكار	18
83	إجابة العينة حول تحديد القائد للأهداف بوضوح	19
84	إجابة العينة حول قيام القائد بتحليل الوضع وتحديد الحلول الفعالة للمشاكل التي تواجه المؤسسة	20

85	إجابة العينة حول اهتمام القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال	21
86	إجابة العينة حول تشجيع القائد على العمل الجماعي بين العمال	22
87	إجابة العينة حول تشجيع القائد على حل المشاكل بالأساليب المرنة	23
88	إجابة العينة حول العمل بشكل فعال في فريق العمل	24
89	إجابة العينة حول تزويد الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم في أداء عملهم	25
90	إجابة العينة حول الاستعداد للعمل خارج أوقات الرسمية إن تطلب الأمر ذلك	26
91	إجابة العينة حول الحرص على مساعدة زملاء الذين لديهم أعباء إضافية في العمل	27
92	إجابة العينة حول المساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل بين زملائي	28

93	إجابة العينة حول الاستعداد لتعويض أي زميل في العمل في حال غيابه	29
94	إجابة العينة حول التطوع بأداء أعمال إضافية غير مطلوبة مني بدون مقابل	30
95	إجابة العينة حول المساهمة في تشجيع وتحفيز زملائي على القيام بأعباء إضافية	31
96	إجابة العينة حول المشاركة في تنظيم الفعاليات والأحداث داخل المؤسسة	32
97	إجابة العينة حول التطوع لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة	33
98	إجابة العينة حول انه يمكن للعمل التطوعي داخل المؤسسة تعزيز العلاقات بين الموظفين	34
99	إجابة العينة حول انه يمكن للعمل التطوعي داخل المؤسسة تعزيز الانتماء الوظيفي لديك	35

100	العلاقة بين تميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين والعمل بشكل فعال في فريق العمل	36
102	العلاقة بين حرص القائد على توصيل المعلومة بشكل واضح وتزويد الزملاء لبعضهم بالمعلومات المناسبة التي تساعد في أداء عملهم	37
104	العلاقة بين تشجيع القائد على والتطوع العمل الجماعي بين العمال لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة من العامل بدون مقابل	38
106	العلاقة بين اهتمام القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال والتطوع لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة	39
108	نتائج الفرضية الفرعية الأولى	40
108	نتائج الفرضية الفرعية الثانية	41
109	نتائج الفرضية العامة	41

## قائمة الأشكال

الصفحة	شكل يوضح:	رقم الشكل
55	تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على العمال	01
70	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
71	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
72	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
73	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	05
74	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	06
75	توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب	07

# شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، ونحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره على فضله الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان للأستاذ أ.د. هيشور محمد لمين على تقديمه لتوجيهات وإرشادات ونصائح.

والتقدم بالشكر لعمال مؤسسة نفضال مقاطعة الغاز والبتروال المميع، وأفراد العينة خاصة رئيس مصلحة المحاسبة وحميش رابح، الذين سهلو علينا إتمام الجانب الميداني.

## إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا

الحمد لله الذي وفقنا لثمين هذه الخطوة في مسارنا الدراسي والحصول على شهادة الماستر بحول

الله وقوته

وأهدي هذا العمل إلى كل من كان لهم الفضل بعد الله سبحانه وتعالى

والإهداء إلى الوالدين الكريمين والعائلة الكريمة

والى الزميلة «نوال» التي شاركت في إنجاز هذا البحث

محمد العربي

## إهداء

إلى التي بجانها ارتويت وبدفئها احتमित وبنورها اهتديت ولحقها ما وفيت الى الشمعة التي تحترق من أجل

تضيء لي الدرب... (أمي العزيزة أطال الله في عمره)

الى من علمني محاسن الأخلاق (أبي الغالي أطال الله في عمره)

إلى إخوتي حفظهم الله ورعاهم

إهداء خاص الى أعز شخص على مساعدته لي ومساهمته في إنجاز هذا العمل «الأستاذ عميروش»

والى زميلي الذي تحمل معي أعباء هذا البحث «العربي محمد» والى كل عائلته الكريمة

الى اخواني لم تلدهن أمي؛ هبة، ليدية، مليكة

الى كل الاهل والأقارب والأصدقاء.

نوال



# مقدمة

## مقدمة:

ان اتساع دور المنظمات وكبر حجمها وتشعب اعمالها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثيرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات اجتماعية واقتصادية وسياسية وثقافية لها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في احداث التغيير والتطوير والبحث عن أساليب وتطبيق تقنيات جديدة وحديثة في العمل وهذه الأمور لا تتحقق الا في ظل وجود قيادة إبداعية.

فالإبداع من سمات القائد الناجح الذي يتميز بالرؤية الإستراتيجية الشاملة التي تسهم في تطور الفرد والمنظمة، وبناء ثقافة في المنظمة تهتم بالتركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة لأدائهم، وتوفير قدر من الاحترام للعاملين، وإتاحة المجال لهم للمشاركة، مما يعود ذلك كله على المجتمع لتلحق بركب الأمم المتقدمة ووصلت تلك الأمم الى ذلك المستوى إلا بوجود قادة مبدعين، لذا فالقيادة الإبداعية هي المحرك الاساسي للمنظمة وذلك باعتبار الإبداع والابتكار من العناصر الداعمة والقوية في توجيه وتعديل سلوك العاملين في المنظمات وتنظيمها بطريقة فعالة ومميزة لهذا تتطور المؤسسة وتزدهر عن طريق القائد المبدع الذي يتصف بحساسية للمشكلات وكذا تعامله مع مرؤوسيه من خلال قوة التأثير والتوجيه.

فالقيادة الإبداعية تخلق بيئة عمل سيكولوجية اجتماعية تتجاوز الحدود الرسمية للعمل، هذا ما يعبر عن الولاء التنظيمي والارتقاء بمستوى كفاءة وفعالية للمؤسسة، ومن هنا يمكن القول ان تحقيق الاهداف في المنظمات يتوقف على نمو قدرات ابداعية لدى قادتها والتأثير على العاملين من خلال خلق جو التعاون والإتحاد بين العاملين.

وأصبحت المؤسسات تولى أهمية كبير للعنصر البشري، حيث أن القيادة الابداعية هي المحرك الذي ينظم العنصر البشري داخل المؤسسة حتى يصل الى ما يسمى بالمواطنة التنظيمية التي هي اللبنة الاساسية والخيط المتين للمؤسسة، وأحد الدعائم الأساسية لتحقيق الاهداف المنشودة، حيث أن رغبة المورد البشري في اعطاء كل وقته وطاقته لصالح المؤسسة تعود بالدرجة الاولى الى الإبداع في القيادة، لذا أصبحت المؤسسة تعطي أهمية كبيرة للقيادة الابداعية والمواطنة التنظيمية.

وتم اختيار موضوع القيادة الإبداعية والمواطنة التنظيمية كموضوع للدراسة في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت لتبيان دور القيادة الإبداعية من خلال المهارات الإبداعية لإظهار سلوكيات الإيجابية للعمال التي تصب لصالح المؤسسة من اجل مواجهة التحديات وتحقي أهدافها. ومن هنا برز الاهتمام العلمي والعملية.

وفي هذه المقدمة حيث سوف نتناول الجانب النظري الذي يعالج التراث السوسيولوجي والجانب الميداني المتعلق بموضوع البحث ويتضمن خمسة فصول:

**الفصل الاول:** تطرقنا فيه الى الجانب النظري للدراسة بحيث تطرقنا الى الإشكالية كأول عنصر التي تشكل أهم عناصر البحث، والفرضيات الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم وأخيرا الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه الى عناصر القيادة الإبداعية، المتمثلة في أهميتها، خصائصها، مهامها، وضرورة تواجد القيادة الإبداعية في المؤسسة، وتطرقنا أيضا الى أساليبها، ومهارات القيادة الإبداعية وأساليبها.

**الفصل الثالث:** تطرقنا فيه الى عناصر سلوك المواطنة التنظيمية، المتمثلة في أهميتها، أبعادها، محدداتها، خصائصها، ونظرياتها، وأثار سلوك المواطنة التنظيمية، والمعوقات التي تقف عائقا، وأخيرا كيفية نمذجة سلوك المواطنة التنظيمية.

**الفصل الرابع:** تم عرض فيه الإجراءات المنهجية الميدانية المتمثلة في مجالات الدراسة وتقديم نبذة عن مؤسسة نפטال بتيارت مقاطعة الغاز والبتروال المميع، ثم تطرقنا الى منهج الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات ومدى ثباتها، والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، وأخيرا عينة الدراسة المختارة.

**الفصل الخامس:** تم فيه تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات وتفسير النتائج ووضع توصيات، ثم لنختم بخاتمة عامة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

1. الإشكالية
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية:

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيراً وتطوراً كبيراً في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية صاحبت هذه التطورات ظهور العولمة وانتشار التكنولوجيا التي غيرت من النهج التقليدي للمؤسسات، كما تعتبر العامل الرئيسي الذي أدى الى التغيرات التي شهدها الواقع، من هذا المنطلق فهي تشكل تحدياً كبيراً للمؤسسات فهذا التغير يجعل المؤسسات تضطر الى التعامل مع هذه التغيرات السريعة الغير المتوقعة التي بدورها تتطلب الحلول التنظيمية التي تسعى إلى الابداع والابتكار وكذا تطوير ووضع مناهج وأساليب تنظيمية حديثة لإدارة المؤسسة في ظل الاقتصاد العالمي، وهذا ما يجعل البيئة الداخلية للمؤسسة مهمة فهي التي تلعب دوراً في تطوير الخيارات التنظيمية الجديدة والمناسبة للتعامل مع هذه التغيرات التي يشهدها العالم، و في هذا السياق أصبح من الضرورة تواجد القيادة الابداعية داخل المؤسسة في ظل التطور التي تعيشه المنظمات ، حيث أصبحت أمام حتمية تبني طرق قيادية جديدة تمكنها من المنافسة وتحقيق أهدافها، إذ تمثل القيادة الإبداعية الرؤية المستقبلية التي تسعى إليها المنظمات و مفتاح التطور الإداري للكثير من المؤسسات.

ويمكن اعتبار القيادة الإبداعية موضوعاً حديثاً في الفكر السوسيولوجي إذ حاز على اهتمام الباحثين و المهتمين بدراسة المؤسسات وإدارة الموارد البشرية لأنه موضوع جدير بالدراسة نظراً للأهمية النظرية والميدانية، وفي ظل التغير والمنافسة الشديدة للمؤسسات تخطى القيادة الابداعية بمركز خاص لها في أولويات المؤسسة و التي يجب توفرها فالإنتاجية و مردودية المؤسسة والأداء الفعال يعكس دور القيادة التي قامت بتوجيه الأهداف العامة للمؤسسة بطريقة فعالة ومميزة يمكن القول على أنها غير اعتيادية وغير تقليدية لهذا تتطور المؤسسة وتزدهر عن طريق القائد المبدع الذي هو اللبنة الأساسية للمؤسسة ، بحيث تقوم القيادة الإبداعية على الدور الذي يلعبه القائد الذي يتصف بالحساسية للمشكلات والتفطن لها و الخروج عن المألوف و ما هو تقليدي في التعامل مع هذه المشكلات وكذا في تعامله مع مرؤوسيه من خلال قوة التأثير فيهم وتشجيعهم على تحقيق الإبداع فهي تقوم بإدخال ثقافة الإبداع وترسيخها و تثبت مراراً وتكراراً أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح الإداري يكمن أساساً في نوعية القيادة التي تنتهجها المنظمة، لذا أصبح للقيادة دور مهم في إحداث التنمية وخلق التميز والتطور وكذا تنمية سلوك المواطنة التنظيمية والتي لها دور كبير في المؤسسة.

ولهذا تعتبر المواطنة التنظيمية كممارسة وكمفهوم سوسيولوجي حديث يرتبط بفعالية المورد البشري، تقوم على التعاون والاتحاد وتضافر الجهود وهي الخيط المتين الذي يحقق أهداف المؤسسة وتطلعاتها حيث تعد المواطنة التنظيمية

أفضل ممارسة وسلوك يرفع من حجم المؤسسة ويقوي الثقة بين العمال وكذا سلاح فعال للمنافسة ويضعف ويقلل من المشاكل التنظيمية.

في ظل هذه البيئة المتغيرة صارت المؤسسة الجزائرية تحتاج الى قادة يؤدون دور قادة أكثر من مديرين عاديين فالقيادة الإبداعية مهمة جدا في تطوير المؤسسة الجزائرية لتحقيق أهدافها و جعلها قادرة على البقاء والتطور والنمو والتكيف مع البيئة العالمية من خلال قدرتها على تجسيد روح القيادة الإبداعية و سلوك المواطنة التنظيمية و قدرتها على تطوير ثقافة تنظيمية إبداعية مرنة تعتمد على ترقية سلوك المواطنة التنظيمية هذا الأخير أصبح أداة مهمة للمؤسسة لمواجهة تحدياتها و تحقيق أهدافها من خلال كل ما سبق نطرح الإشكال التالي :

الى أي مدى تساهم القيادة الإبداعية في تعزيز المواطنة التنظيمية بمؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبترو

المميع - تيارت؟

وانطلاقا من التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تساهم المهارات القيادية في تعزيز الإيثار بمؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبترو المميع - تيارت؟
- إلى أي مدى تساهم القيادة الفعالة في تعزيز التطوع التنظيمي بمؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبترو المميع - تيارت؟

## 2. فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

- تساهم القيادة الإبداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبترو المميع - تيارت.

### الفرضيات الفرعية:

- تساهم المهارات القيادية في تعزيز الإيثار بمؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبترو المميع - تيارت.
- تساهم القيادة الفعالة في تعزيز التطوع التنظيمي بمؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبترو المميع - تيارت.

### 3. أسباب اختيار الموضوع

#### أسباب ذاتية:

- اندراج الموضوع ضمن التخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- الميل الشخصي والرغبة الذاتية للبحث في موضوع مساهمة القيادة الإبداعية في نشر سلوك المواطنة التنظيمية وخاصة التركيز على المهارات الإبداعية وكيفية توجيهها لنشر سلوك المواطنة التنظيمية.

#### أسباب موضوعية:

- ان الاهتمام بموضوع مساهمة القيادة الإبداعية في نشر سلوك المواطنة التنظيمية هو ركيزة لتمييز واستمرارية المؤسسات.
- إثراء البحث العلمي والقيمة العلمية والعملية للموضوع.

### 4. أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة الإبداعية التي تعتبر عنصر مهم لنجاح المؤسسات في الوقت الراهن.
- تعتبر القيادة الإبداعية عاملاً فاعلاً في تحسين أداء المنظمة عن طريق تشجيع الموظفين على التعاون والمشاركة الفعالة وتقدير المساهمات مما ينتج عنها تقوية الثقة داخل المنظمة.
- أهمية المواطنة التنظيمية في ميدان تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة.
- تعتبر المواطنة التنظيمية محددًا أساسيًا في مسار تطور المنظمات.
- يرتبط نشر المواطنة التنظيمية وجود قيادة إبداعية تقوم بخلق مناخ تنظيمي ملائم للممارسات التنظيمية.

### 5. أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تعزيز المواطنة التنظيمية لدى العمال.
- محاولة التعرف على القيادة الإبداعية والمفاهيم المرتبطة بها.
- محاولة التعرف على المواطنة التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها.
- معرفة كيف يساهم القائد في ترسيخ المواطنة التنظيمية للعمال من خلال المهارات القيادية داخل المؤسسة.
- التعرف على مساهمة القيادة الفعالة في إبراز الدور الفعال للمورد البشري.

## 6. مفاهيم الدراسة

أولاً: المفاهيم الرئيسية:

القيادة الابداعية:

يعرفها العياصرة بأنها:

- القدرة على تغيير أو تجديد أو استحداث نهج أو أسلوب جديد، واستعماله بتقنيات حديثة تتلاءم مع متطلبات البيئة وتطلعات العصر الحديث وتلبي حاجات المجتمع.<sup>1</sup>

- إذن القيادة الابداعية هي التوجه الحديث للتجديد والابتكار والتأقلم مع التغيرات الداخلية والخارجية.

يعرفها نجم عبود نجم بأنها:

- قدرة القائد على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكن من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم لتحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

- القيادة الإبداعية تقوم على تفويض السلطة بهدف الإسهام لكسب ثقة العمال وتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعرفها علاء محمد سيد قنديل:

- القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض وكذا رؤية المشكلة بطريقة مختلفة والتي تعمل باستمرار على تحفيز العاملين واكتشاف مواهبهم فهي تسعى إلى البحث عن مصادر وموارد جديدة لاستثمارها إلى جانب الموارد البشرية الموجودة لتعظم الثروة والتحسين المستمر في ضوء المتغيرات البيئية المحيطة.<sup>3</sup>

- فالقيادة الابداعية هي الألية والممارسة التي يطبقها القائد للابتكار والمبادرة داخل المؤسسة والتي تلعب دوراً لتشجيع العمال والبحث عن الوسائل الجديدة في ظل النظام القائم على التغير.

<sup>1</sup> نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية، أطروحة دكتوراة في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016، ص8

<sup>2</sup> دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، عنابة، 2022، ص977

<sup>3</sup> دزاير هريو، نفس المرجع، ص 977، 978



يعرفها محمد تيسير:

القيادة الابداعية هي القدرة على إنشاء وتحقيق حلول مبتكرة خاصة في مواجهة المواقف المعقدة هيكلياً أو المتغيرة.<sup>1</sup>

- القيادة الابداعية هي القدرة والتمكن من مواجهة وحل المشاكل المستعصية بطريقة ابتكارية.

يعرفها عبد الله عبد العزيز دكان:

- القائد الإبداعي هو القادر على جمع الأفكار الجديدة مع بعضها البعض بطريقة فردية تنظم علاقتها غير المترابطة، وجعلها بؤرة إبداع. والدور "القيادي ينبثق من كون القائد المبدع هو الذي يرى المشكلة وقراءتها دون غيره وبطريقة مختلفة.<sup>2</sup>

- القيادة الإبداعية هي مهارة القائد على رؤية المشاكل من منظور وزاوية مختلفة على الآخرين وبلورة المعلومات بطرق تربط علاقتها مع بعض.

وتعرفها الباحنتان لويس ستول وجولي تمبرلي:

- القيادة الإبداعية هي الإبداع الخيالي والفكري من خلال الاستجابة للفرص وتحدي الصعوبات يتعلق الأمر بالرؤية والتفكير والقيام بالأشياء بشكل مختلف مبدع كما يوفر القادة الظروف والبيئة والفرص للآخرين للإبداع.

- وهي أيضا لا تتعلق فقط بحل المشكلات بل ايضا برؤية المواقف والعثور على أفضل حل للمشاكل.

- كذا وينطوي أيضا على «إيجاد المشاكل» ومسح البيئة بنشاط من أجل التحدي وتفادي أي عرقلة ممكنة

- أيضا تمثل القيادة الإبداعية أن يكون القائد منفتحاً وأكثر ميلاً للمغامرة والتفكير خارج الصندوق ( Outside The Box).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد تيسير، "ما هي القيادة الابداعية؟ مع أبرز 4 نصائح لتعزيز مهاراتها"، موقع مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، 2023/01/03، 13:07،

<https://blog.ajsrp.com/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9>

<sup>2</sup> عبد الله عبد العزيز دكان، القيادة الإبداعية، موقع منهل الثقافة التربوية، 2023/01/03، 13:38، <https://www.manhal.net/art/s/2794>

<sup>3</sup> Louise Stoll, Julie Timperley, **Creative Leadership: A Challenge of our Times**, Published in School Leadership and Management, Issue 29, London, 2009, P2, P3

## التعريف الإجرائي:

- إذن القيادة الإبداعية هي القدرة الكامنة للتخيل الفكري والابداعي ومعرفة المشاكل وحلها بأفضل الطرق وإيجاد نقاط الضعف المؤسسة وتتميز بالتفكير الغير الاعتيادي والغير تقليدي.

## المواطنة التنظيمية:

### يعرفها لوك:

- هو السلوك المرتبط بالعمل ذات صلي بطبيعة الفرد وهو غير مرتبط بنظام المكافئة الرسمي في المنظمة وتسهم المواطنة التنظيمية بتعزيز فاعلية الوظيفة والمنظمة على حد سواء.<sup>1</sup>

- إذن المواطنة التنظيمية منهج وسبيل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة ويأخذ شكلا غير رسميا داخل المؤسسة.

### يعرفها روبينز:

- سلوك مميز اختياري وطوعي وليس جزء من متطلبات أداء الوظيفة لكن بالرغم من ذلك هو ضروري لتشجيع الاداء الوظيفي ويشكل كفو للمنظمة.<sup>2</sup>

- فالمواطنة التنظيمية يأخذ شكل التميز وغير إجباري لتنفيذه، لكن هو ضرورة من أجل التحفيز وهو يشكل الخيط الملتين للتقدم المؤسسي.

### ويعرفها أيضا روبينز:

يظهر روبينز الدافع العقلاني للمواطنة التنظيمية من خلال الاسهامات الايجابية وهي سلوكيات نزيهة يترتب على ممارستها بشكل دوري تحقيق الرفاهية التنظيمية.<sup>3</sup>

- تعبر المواطنة التنظيمية عن روح العمال من خلال الممارسات التي تهدف لتحقيق الرفاهية التنظيمية.

<sup>1</sup> غني دحام الزبيدي، وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 368

<sup>2</sup> غني دحام الزبيدي، وآخرون، نفس المرجع، ص 368

<sup>3</sup> هدى أمين عليوي، شعلان منذر عباس، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد والرافدين، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 56، العراق، 2020، ص 950، ص 951

يعرفها الطوبولي وآخرون على أنه:

- ان سلوك المواطنة التنظيمية بطبيعته سلوك مزدوج، فهو من جهة يعكس انواع السلوك والممارسات التطوعية التي تهدف الى الوصول الى الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ومن جهة اخرى يعكس الرغبة في مساعدة الزملاء للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية وبذلك يتم الوصول الى حالة راقية من التوازن والانسجام بين البعدين الشخصي والمنظمي.<sup>1</sup>
- إذن فالمواطنة التنظيمية هو مصلح تنظيمي متعدد يعكس دور الارادي للعمال في خدمة المؤسسة ويعكس الرغبة في التعاون مع الزملاء لأداء أدوارهم التنظيمية.

يعرفها الباحثان ثيارجان وأبرهام:

- تشير إلى أي شيء يختاره الموظفون للقيام به، بشكل عفوي ومن تلقاء أنفسهم، والذي تقع في كثير من الأحيان خارج نطاق التزاماتها التعاقدية المحددة.
- وأيضا إنه تقديري. قد لا يتم دائما الاعتراف أو نيل مكافأة بشكل مباشر ورسمي من قبل الشركة، من خلال العلاوات أو الترقية على سبيل المثال، على الرغم من ذلك قد ينعكس في تقييمات مشرفين وزملاء عمل أو تقييمات أداء.
- إنه «الميل الإضافي» لمساعدة الآخرين في العمل.<sup>2</sup>
- المواطنة التنظيمية هو ذلك الفعل الإرادي الذي يهدف الى المساعدة والمشاركة الزائدة والإضافية التي لا تنبع من القوانين المؤسسة او تكون محتمة وإنما من العامل في حد ذاته.

يعرفها الباحثان رشيد مناصرية وفريد بن ختو على أنه:

- المواطنة التنظيمية هي سلوك اختياري، طوعي ينبع من الدور الإضافي الذي يمكن يقوم به الفرد في العمل، سلوكيات ليس الهدف منها إشباع منفعة شخصية، سلوكيات تشجع على الانخراط في المؤسسة، هي سلوكيات لا ينتظر الفرد مقابلها مكافأة تنظيمية كما أن الفرد لا يعاقب على عدم ممارستها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عاهد جمعة الخطيب، سلوك المواطنة التنظيمية، موقع الحوار المتمدن، 2023/01/03، 15:44،

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=752499>

<sup>2</sup>Thiruvenkadam Thiagarajan, Yabesh Abraham, **ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ITS DEFINITIONS AND DIMENSIONS**, GE-International Journal of Management Research, Issue 5, Chennai, India, 2017,P46

## التعريف الإجرائي:

- المواطنة التنظيمية هي فعل لا يخضع للرسمية بمعنى انه ليس مدون في قانون العمل أو القانون الداخلي المؤسسة لكنه يمثل إضافة كبيرة داخل المؤسسة وتساعد على تشجيع التعاون وتكون ذات فائدة للمؤسسة.

## ثانيا: المفاهيم الثانوية

### المهارات القيادية:

#### تعرفها أية محمد إبراهيم:

- على أنها مجموعة من المهارات التي تشمل القدرة على الإشراف وتنظيم العمليات وتوجيه وتحفيز الأشخاص نحو تحقيق الأهداف سواء كانت فردية أم جماعية وتشمل مهارات القيادة مهارات التواصل والإقناع والتفاوض، والإدارة والتخطيط والابتكار. وتعد عاملاً هاماً لا بد أن يمتلكه المديرون والرؤساء وأصحاب الأعمال وغيرهم ممن يشغلون منصب قيادياً ليتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة وإدارة الموارد بفعالية لتحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

#### يعرفها الباحث رديكا كابور:

- على أنها الأدوات والسلوكيات والقدرات التي يجب أن يتمتع بها القادة في تعزيز رفاهية الموظفين وتؤدي إلى رفع مستوى المنظمات.

- ويرى أيضا بأنها: تتضمن المهارات القيادية الحقيقية مساعدة الأفراد على النمو في قدراتهم الخاصة. يكتسب القادة النجاح في تنفيذ المهارات القيادية، عندما يسهلون للآخرين النمو في قدراتهم الخاصة.

- وايضا بأن مهارات القيادة عديدة. يجب أن يدرك القادة أنهم في أدائهم الجيد في وظائفهم وتحقيق الأهداف

---

<sup>1</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس بورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، ورقلة، 2015، ص222

<sup>2</sup> أية محمد إبراهيم، مهارات القيادة: كيف تصبح قائداً ناجحاً؟، مقال من موقع مستقل، 2023/01/03، 14:15،

<https://blog.mostaql.com/leadership-skill-guide>

والغايات المرجوة، يحتاجون إلى امتلاك المهارات الأساسية. ويحتاجون إلى فهم أنواع المهارات التي يحتاجون إلى تشغيلها في أنواع مختلفة من المواقف والإعدادات. ويلزم تنفيذ المهارات بطريقة تفيد الموظفين وكذلك المنظمة ككل.<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:**

- فالمهارات القيادية تتجلى في امتلاك القائد لصفات وسمات وخصائص معينة تسهم في إدارة المؤسسة والموارد البشري بشكل فعال، وهي الركيزة للتخطيط والتدبير والخطط المتين لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

**القيادة الفعالة:**

- تعرف بأنها:

- على أنها قدرة القائد على إحداث تغيير ما، وتكوين قناعات جديدة تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة<sup>2</sup>

**يعرفها رادريكا كابير:**

- بأن القيادة الفعالة هي القدرة الأساسية على الإيمان بالنفس. وهو يتضمن نضجا ومبدأ وكفاءة يتحول إلى تصميم واتجاه. إن وضوح الرؤية هو الذي يمنح القادة الثقة لتبني دور غرس الدافع واحترام الذات والعمل الجماعي. بصفاتهم أصحاب رؤى، فهم مفكرون منضبطون ولديهم ثقة.

- ويعرفها أيضا على أنها امتلاك القادة للمهارات والقدرات لتسهيل التحولات لتؤدي إلى نمو وتنمية فعالين، إنهم يؤمنون بتشجيع رفع مستوى الموارد البشرية.

- ويرى أيضا بأنها: وهي تشكل وجهة نظر مفادها أن الموارد البشرية هي الأصول الأساسية التي من شأنها أن تؤدي إلى نمو وتنمية فعالين للمنظمة. ووضع تدابير تؤدي إلى رفع مستوى الموارد البشرية.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Radhika Kapur , **Leadership Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations** , Researchgate , 02/26/2023,14:27 ,

[https://www.researchgate.net/publication/344361074\\_Leadership\\_Skills\\_Fundamental\\_in\\_Leading\\_to\\_Effective\\_Functioning\\_of\\_the\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/344361074_Leadership_Skills_Fundamental_in_Leading_to_Effective_Functioning_of_the_Organizations)

<sup>2</sup> هيفاء سويعد العوي، دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم، أطروحة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة المدينة المنورة، السعودية، 2019، ص 83

<sup>3</sup>Radhika Kapur, **Characteristics of Effective Leadership** ,Researchgate, 02/26/2023,15:17,

[https://www.researchgate.net/publication/344348836\\_Characteristics\\_of\\_Effective\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/344348836_Characteristics_of_Effective_Leadership)

### التعريف الإجرائي:

- تعبر القيادة الفعالة على قدرة القائد والمدير على إحداث التغيير نحو الأفضل والتأثير على المرؤوسين بشكل فعال وإيجابي والفعالية القيادية تأتي من فهم دور المورد البشري ومعرفة الشكل الأمثل لقيادته ومشاركته لتحقيق الأهداف المنشودة.

### الإيثار:

يعرفها روشيل ووروني على أنها:

- السلوك الإيثاري يعرف على أنه سلوك تقديري متعمد، والأشخاص الذين يظهرونه لهم دوافع جوهرية لمساعدة الآخرين حتى بدون مكافآت.

- وهو أيضا أي سلوك إيجابي يمكن أن يعزز رفاهية شخص آخر، وليس هناك توقع لمكافأة ملموسة أو غير ملموسة في المقابل. مثل هذا والسلوكيات مندفة وبديهية بعبارة أخرى، هذا السلوك يميل إلى تعزيز رغبات ومصالح.<sup>1</sup>

- ويعرف بأنه:

- عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طوعية لمساعدة زملائه في العمل في حل مشكلات المتعلقة بالعمل ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم، وايضا مساعدة زملاء العمل في إتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب.<sup>2</sup>

### التعريف الإجرائي:

- الإيثار هو ذلك الفعل الذي يقوم على المساعدة الاختيارية للعمال الآخرين الذين يواجهون صعوبات في إنجاز أعمالهم ويأتي هذا الفعل بدور الاضافي للمورد البشري الفعال الذي يقود المؤسسة نحو الأمام ويلعب دورا في تفادي العراقيل في العمل.

---

<sup>1</sup> Rochelle Anushini Bartholomeusz, Waruni Ayesha Edirisooriya, **Does Meaningful Work Fuel the Altruistic Behavior of Employees in the Contemporary World of Work?** Journal of International Business and Management, Issue 2, Siri Lanka ,2021 ,P3

<sup>2</sup> رشيد مناصرة، فريد بن ختو، مرجع سبق ذكره، ص 223

## التطوع التنظيمي:

- يعرف بأنه:

- هو فعل إيجابي الذي يتسم بالطوعية وحرية الخيار ولم يحدد رسمياً بوصفه من متطلبات دور وظيفي لا يرتبط علنية بالنظام الرسمي.<sup>1</sup>

ويعرفه كيرستي أيضاً على أنه:

- فعل فردي يساهم في الصالح العام، هو عمل ليس بدافع الضرورة الاقتصادية، المكافأة أو التعويض الذي قد يتم الحصول عليه أقل من تكلفة الوقت والجهد.<sup>2</sup>

## التعريف الإجرائي:

- التطوع التنظيمي هو المشاركة الطوعية لصالح المؤسسة وهو فعل يعبر عن بذل جهد ذهني وبدني واعطاء الوقت لخدمة المؤسسة، بالرغم من أنه لا ينتج عليه أجر مادي في غالب الأحيان.

## 7. الدراسات السابقة

- دراسات تناولت القيادة الإبداعية:

- الدراسات المحلية:

1- دراسة مختار براهمي 2022 حملت عنوان القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري المدارس الابتدائية دراسة ميدانية في المسيلة.

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى القيادة الإبداعية وإدارة الوقت مديري مدارس الابتدائية المسيلة، بحيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث تكون مجتمع البحث 492 مديراً واختيار عينة عشوائية بلغ عددها 197 فرداً واستجاب منهم 154 فرداً بحيث اعتمدت هذه الدراسة على الأداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

<sup>1</sup> راتب السعود، سوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية وعلاقته ببعض متغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 4، الأردن، 2008، ص42

<sup>2</sup> Kirstie McAllum, « **Volunteers/volunteering** », **The International Encyclopedia of Organizational Communication**, V1, Canada, 2016, P1

## - أهم النتائج المتوصل إليها:

- ارتفاع مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية في المسيلة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإبداعية وإدارة الوقت لدى مديري مدارس الابتدائية.<sup>1</sup>
- 2- دراسة لعمور رميلة 2017 حملت عنوان واقع المؤسسة القيادية الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة
- تهدف إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة.
- بحيث تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات العليا بجامعة الجلفة بصفة عميد ورئيس قسم، نظرا لصغر الحجم مجتمع الدراسة، بحيث اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستمارة.

## - أهم النتائج المتوصل إليها:

- أهمية التحفيز ودورها في ممارسة القيادة في النواحي الإدارية.
- أهمية التدريب على الأعمال الإدارية بما يساهم في ممارسة القيادة الإبداعية بدرجة كبيرة.<sup>2</sup>
- 3- دراسة لعريب وسام 2020 حملت عنوان واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية دراسة ميدانية بجامعة جيجل.
- هدفت الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة جيجل، وقد تم استخدام - الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ووزع على عينة تكونت من 50 قائد جامعي متمثلين في العمداء نوابهم ورؤساء الأقسام وذلك بطريقة أسلوب الحصر الشامل.

## - أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن درجة الممارسة السلوكية التي تتسم بها القيادة الإبداعية من حيث حساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة لدى القيادات العليا بجامعة جيجل متوسطة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات العليا بجيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية، تعزى الى المتغير السن والوظيفة الحالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مختار براهيمى، سامية براهيمى، مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية، دراسة ميدانية في ولاية المسيلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، مسيلة، 2022

<sup>2</sup> لعمور رميلة، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة، مجلة إضافات الاقتصادية، العدد 1، جامعة الجلفة، 2017



## - الدراسات عربية:

1- دراسة ديانا محمد براهيم الشهوان 2019 حملت عنوان القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية في محافظة عاصمة عمان.

- هدفت هذه الدراسة الى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى الإدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة عمان، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الارتباطي ونوع العينة المستخدمة عينة عشوائية بسيطة واستخدمت الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات.

## - أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن درجة ممارسة القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة كانت مرتفعة إذ بلغ متوسط حسابي 4.05 والانحراف المعياري 0.91.

-الرتبة الأولى جاءت لمجال الحساسية لمشكلات لمتوسط حسابي 4.25 والانحراف المعياري 1.02 بدرجة مرتفعة.<sup>2</sup>

2- دراسة نهي عواد رشيد ساعد 2016 حملت عنوان دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير.

- هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في الصحة الفلسطينية كما هدفت الى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية، اتبعت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، استخدمت اسلوب المسح الشامل حيث وزعت 178 استبانة على 178 مديرا ممن يشغلون منصب مدير استجاب منهم 126

## - أهم النتائج المتوصل إليها:

- نسبة القيادة الإبداعية في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية 80.6%.

---

<sup>1</sup> لعريب وسام، حديد مختار، واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية دراسة ميدانية بجامعة جيجل، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد

06، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2020

<sup>2</sup> ديانا محمد ابراهيم الشهوان، القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، أطروحة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، 2019

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية.<sup>1</sup>

**3- دراسة أحمد محمد أدمو 2016** حملت عنوان القيادة وأثرها في الأداء الإستراتيجي للمنظمات متطلب تكميلي لنيل الماجستير.

- هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير القيادة الإبداعية على الأداء الإستراتيجي ومعرفة العلاقة بين القيادة الإبداعية في الشركة السودانية، استخدمت هذه الدراسة منهج الوصفي، واستخدام اداة استمارة لجمع البيانات بحيث تكون مجتمع الدراسة من مدراء ورؤساء الأقسام بالشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، استخدم عينة احتمالية حجمها 120 فرد.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

-وجود علاقة بين القيادة الإبداعية والأداء الإستراتيجي للمنظمات.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حساسية للمشكلات والأداء الإستراتيجي.<sup>2</sup>

- الدراسات الأجنبية:

**1- قام بهذه الدراسة بانو ديكمان ادا ورينجين زيمبات 2022** بعنوان اختبار مهارات القيادة الإبداعية لمديري ومعلمين روضة الأطفال بإسكي شهر بتركيا.

- تهدف هذه الدراسة إلى تحديد خصائص القيادة الإبداعية للإداريين مديري المدارس ومساعدتهم ومعلمي الروضة العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة تم استخدام نموذج المسح الوصفي الكمي في الدراسة. والاعتماد على العينة الطبقية تتكون مجموعة الدراسة من إداريين مديرين ومدراء مساعدين ومعلمين يعملون في مدارس تمهيدية حكومية أو خاصة ومؤسسات مع حضانة في المناطق المركزية في إسكيشير. يتكون المشاركون في الدراسة من 366 مدرساً و188 إدارياً أي 554، وتم استعمال الاستبيانات كأداة لجمع البيانات.

<sup>1</sup> نهي عواد رشيد ساعد، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> احمد محمد أدمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة شركة السودانية لتوزيع الكهرباء، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016

## - أهم النتائج المتوصل إليها:

- أن هناك اختلافاً كبيراً في درجات "مقياس القيادة الإبداعية" للإداريين والمعلمين لصالح المعلمين.

- ظهر تحليل المقاييس الفرعية أيضاً أن هناك فرقاً كبيراً، وفقاً لنوع الوظيفة، في "التركيز على التغيير والتحول" و "التركيز على التوجيه والتعاون" و "التركيز على حل المشكلات والتفكير النقدي" و "التركيز على النمو الشخصي والمهني" لصالح المعلمين.

- كشفت النتائج أن المعلمين لديهم مستويات أعلى في التركيز على التغيير والتحول"، "التركيز على التوجيه والتعاون". "التركيز على حل المشكلات والتفكير النقدي" و "التركيز على النمو الشخصي والمهني".<sup>1</sup>

## - دراسات تناولت السلوكيات المواطنة التنظيمية الدراسات المحلية:

**1- دراسة شلاي وليد 2016** حملت عنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية السلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.

- هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى دور الولاء التنظيمي في تنمية السلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة والتعرف على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية، بحيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الأداة الاستبيان لجمع البيانات بحيث تكون مجتمع البحث من موظفي الإدارة وبلغ حجم العينة 218 مفردة.

## - اهم النتائج المتوصل إليها:

-توجد علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة  
-مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Banu Dikmen Ada, Rengin Zembat, **An Examination of Creative Leadership Skills of Preschool Administrators and Teachers**, International Journal of Educational Research Review Issue 03, Turkey, 2022

<sup>2</sup> شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية السلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، أطروحة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، 2016

**2- دراسة رشيد مناصرية، فريد بن ختو 2015** حملت عنوان سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة.

- جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة اتصالات الهاتف النقال وحدة ورقلة، اعتمد على الأداة الاستبيان لجمع البيانات.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء العاملين بدرجة عالية مع تأثير متوسط لسلوكيات المواطنة التنظيمية مع أداء العاملين.<sup>1</sup>

**3- دراسة هارون سميرة 2014** حملت عنوان فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة مؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية SNVI.

- هدفت هذه الدراسة الى تبيان وإبراز أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ودوره في تدعيم وتنمية قدرات الإبداعية للعاملين. بحيث اعتمدت الباحثة على اداة الاستمارة لجمع البيانات.

- أهم النتائج المتوصل إليها:

- إن مستوى سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين مرتفع بدرجة كبيرة.

- وجود علاقة قوية بين المستوى المرتفع للمواطنة وقدرة العاملين على الإبداع التنظيمي.<sup>2</sup>

- الدراسات العربية:

**1- دراسة إسراء صائب التجاني محمد 2019** حملت عنوان دور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في علاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء دراسة على البنوك التجارية.

- هدفت هذه الدراسة الى معرفة الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء

الاستباقي لخدمة العملاء، كما أنها هدفت لمعرفة مستوى مناخ العمل الأخلاقي وسلوك المواطنة التنظيمية والأداء

الاستباقي لخدمة العملاء لدى العاملين في مجتمع الدراسة بحيث استخدم المنهج الوصفي والأداة الاستمارة لجمع البيانات.

<sup>1</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية SNVI، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2014

### - أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة جزئية بين المناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء.

- علاقة إيجابية جزئية بين سلوك المواطنة التنظيمية والأداء الاستباقي لخدمة العملاء.<sup>1</sup>

### 3- دراسة محمد شفيق سعيد المصري 2015 حملت عنوان الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية

دراسة ميدانية على مستشفيات حكومية غزة.

- هدفت هذه الدراسة على التعرف على علاقة بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء العاملين

في المستشفيات الحكومية بقطاع غزة والتعرف على درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأطباء بحيث اعتمد

الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، استخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات. بحيث تكون مجتمع الدراسة

1072 طبيباً وأخذ عينة طبقية عشوائية حجمها 285.

### - أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد علاقة طردية بين الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

- ارتفاع درجة ممارسة الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية لأطباء في المستشفيات الحكومية.<sup>2</sup>

### 3- دراسة دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحامنه 2014 حملت عنوان أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في

شركة اتصالات في الأردن.

- هدفت هذه الدراسة الى بيان أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية بحيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع

العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في شركة الاتصالات الأردنية والبالغ عددها 293 موظف استخدمت المنهج الوصفي

التحليلي وأداة الاستمارة لجمع البيانات.

<sup>1</sup> إسراء صائب التجاني محمد، دور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء الاستباقي لخدمة العملاء، أطروحة

ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، الخرطوم، 2019

<sup>2</sup> محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على مستشفيات حكومية بقطاع غزة، أطروحة ماجستير

في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة، 2015

#### - أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية.<sup>1</sup>

#### - الدراسات الأجنبية:

دراسة نافيد خان وأرسلان غوري ومارينا اوانج 2013 حملت عنوان القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في الشركات

الصغيرة والمتوسطة، في شركات تكنولوجيا المعلومات الصغيرة ومتوسطة الحجم العاملة في باكستان.

- هدفت هذه الدراسة لفحص العلاقة بين أساليب القيادة وسلوك المواطنة التنظيمية في شركات تكنولوجيا المعلومات

الصغيرة والمتوسطة الحجم العاملة في باكستان، بحيث اعتمدوا على المنهج الوصفي، كما اعتمدوا على اداة استبيان لجمع

البيانات، تم ارسال 500 استبيان الى هذه الشركات عبر البريد الالكتروني وتم استلام 211 استبياناً.

#### - أهم النتائج المتوصل إليها:

- أثبتت هذه الدراسة ان القيادة في قطاع تكنولوجيا المعلومات للشركات الصغيرة والمتوسطة في باكستان لها علاقة مباشرة

بسلوك مواطنة تنظيمية.

- الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع تكنولوجيا المعلومات تمارس الممارسات الرسمية للإدارة.<sup>2</sup>

#### - الدراسات السابقة المشابهة:

- توجد دراسة مشابهة لدراستنا الحالية في نفس الاتجاه بحيث تناولت القيادة الإبداعية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة

التنظيمية كمتغير تابع:

- دراسة ريم أبو خليل نعمة 2016 حملت عنوان القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين

في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، هدفت هذه الدراسة تحديد درجة توفر القيادة الإبداعية عند مديري المدارس الثانوية

---

<sup>1</sup> دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحمانه، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة اتصالات في الأردن، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال،

جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2014

<sup>2</sup> Naveed R. Khan, And Others ,LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN SMALL AND MEDIUM SCALE FIRMS, Researchers World Journal of Arts, Science & Commerce, Issue 02, Pakistan, 2013

بمحافظات غزة، ومعرفة درجة سلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المديرين فيها، بحيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي بحيث تكون مجتمع البحث 4857 معلما ومعلمة، واختارت الباحثة عينة عشوائية من معلمي المرحلة الثانوية بحيث بلغت 433 معلما ومعلمة كما اعتمدت على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

#### - أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن درجة توفر القيادة الإبداعية عند مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين بلغ 78 وقيمة الاختبار تساوي 35.5 وهذا يدل على توفر القيادة الإبداعية لدى مدراء المدارس بدرجة عالية
- أن درجة توفر سلوك المواطنة التنظيمية عند المعلمين المدارس في محافظات غزة بلغ 74.2 وقيمة الاختبار تساوي 11.9 وهذا يدل على توفر سلوك المواطنة التنظيمية<sup>1</sup>.

#### - التعليق على الدراسات السابقة:

##### - جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت كثيرا مما سبقها من دراسات، حيث حاولت أن توظف كثيرا من الجهود السابقة للوصول إلى تدقيق المشكلة، ومن الجوانب الاستفادة العلمية الدراسات السابقة ما يلي:
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول الى المنهج الملائم للدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في اثراء الإطار النظري.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة أدوات الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء فقرات الاستمارة.

##### - مواطن اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- يتضح من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها والمتعلقة بمتغيرات الدراسة تناولت تلك الدراسات السابقة القيادة الإبداعية وسلوك المواطنة التنظيمية من خلال ربطها ببعض المتغيرات التنظيمية أخرى دراسة مختار ابراهيمي علاقة القيادة الإبداعية بإدارة الوقت ودراسة نهي عواد رشيد ساعد علاقة القيادة الإبداعية بالثقافة التنظيمية، ودراسة شلابي

<sup>1</sup> ريم خليل أبو نعمة، القيادة الإبداعية للمديرين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية، أطروحة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016

**وليد** علاقة الولاء التنظيمي بسلوكيات المواطنة التنظيمية أجريت تلك الدراسات في مختلف البيئات العربية كالأردن، السودان، فلسطين كل تلك الدراسات السابقة للقيادة الإبداعية وسلوك المواطنة التنظيمية تندرج ضمن تخصص إدارة أعمال ماعدا **دراسة شلابي وليد** التي تدخل ضمن علم النفس العمل والتنظيم، والدراسة الحالية التي تدخل ضمن علم الاجتماع العمل والتنظيم لإعطاء العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

#### **- مواطن تشابه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

- كل الدراسات السابقة التي عرضت اعتمد فيها على الأداة الاستمارة لجمع البيانات من الميدان.
- كما توجد دراسة مشابهة لدراستنا الحالية دراسة **ريم خليل أبو نعمة** في نفس الاتجاه بحيث تناولت القيادة الإبداعية كمتغير مستقل وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع.



## الفصل الثاني: القيادة الإبداعية

### تمهيد

1. أهمية القيادة الإبداعية
  2. خصائص القيادة الإبداعية
  3. مهام القيادة الإبداعية
  4. القيادة الإبداعية في المؤسسة ضرورة إستراتيجية
  5. أساليب القيادة الإبداعية
  6. مهارات القيادة الإبداعية
  7. مراحل القيادة الإبداعية
- خلاصة

## تمهيد:

- تعتبر القيادة الإبداعية من أبرز المواضيع الحديثة في الفكر السوسيولوجي نظرا للأهمية الكبيرة والواسعة في مجال الموارد البشرية وتعتبر القيادة الإبداعية الركيزة الأساسية لقيام المؤسسة حيث أنها هي الواجهة الرئيسية للتقدم ومواجهة التحديات وتحديد الاهداف الخاصة بالمؤسسة، و انها تخلق الجو الملائم للعمال لزيادة مستوى الاداء و ايضا خلق فرص للإبداع و الابتكار و المبادرة داخل المؤسسة، حيث أصبحت المؤسسات تسعى جاهدة لتوفير القائد المبدع، سوف يتم التطرق لعدة عناصر في هذا الفصل، نبدأ بأهمية القيادة الإبداعية التي هي اللبنة الأساسية للمؤسسة، ثم نسلط ضوء على المهام التنظيمية الإبداعية للقائد ، ثم الخصائص التي يتميز بها القائد المبدع ، و كذا عنصر ضرورة توفر القيادة الإبداعية للمؤسسة و التي هي مطلب ملح ، ثم الاساليب التي يطبقها القائد داخل المؤسسة ، و المهارات المكتسبة و القبلية التي تعبر عن الموهبة القيادية و الإبداعية ، و أخيرا المراحل التي يمر بها القائد المبدع لتوفير الفكرة الإبداعية و صقلها.

## 1. أهمية القيادة الإبداعية:

- في ظل ما تواجهه المؤسسات المعاصرة ولا سيما في الدول النامية من تحديات تفرضها المتغيرات والأحداث الدولية المتتابعة والمتلاحقة فإن الحاجة تبدو ملحة وضرورة إلى وجود قيادة إدارية قادرة على الإبداع والابتكار في المؤسسة من خلال تنمية القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة مثل هذه التطورات، بل والقدرة على استشرف المستقبل، لذا فمن المهم أن يتصف القائد بالمبادأة والقدرة على الإبداع وأن يكون القائد مصدرا لكل الأفكار الجديدة وأن يكون قادرا على توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع بما يظهره لهم من محبة وبما يقدمه لهم من أفكار نيرة ومقترحات ملهمة تنير تفكيرهم المبدع و تشحذهم للعمل.<sup>1</sup>
- وايضا تقتضي القيادة الابداعية اهمية كبيرة في المؤسسات في الوقت الراهن والتي يجب ان تواكب التطورات الراهنة والبيئة الخارجية التي تتسم بالتغير الرهيب والغير مسبق لهذا تكمن أهمية القيادة الابداعية من خلال النقاط التالية:
- معرفة أحوال العمال بسبب الاختلاف الكبير داخل المؤسسة من كالعمر والجنس والعادات والتقاليد والمستوى الدراسي هنا يبرز دور القيادة الابداعية لتشمل وتجانس بين هذه الاختلافات.
- القيادة الابداعية هي المحرك الذي يقوم بتوجيه الخيارات المتاحة وكذا تعمل على اتخاذ القرار السليم وفق المعطيات والظروف وإيجاد الحلول للمشاكل.
- دور القيادة الابداعية في تسطير أهداف المؤسسة وتحقيقها، والنتائج المبهرة التي تنتج عنها.
- تلعب القيادة الابداعية دورا في التنبؤ الاستباقي الذي يلعب دورا في معرفة الظروف القادمة والتأهب لها ومواجهتها بأقل الاضرار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لعمور رميلة، بن عبد السلام امال، مرجع سبق ذكره، ص 191

<sup>2</sup> اسيا يعقوب الهادي عبد الخير، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية للموظفين، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، السعودية، 2022، ص454

- وتضيف كفى القحطاني أهمية القيادة الإبداعية من خلال النقاط التالية:
- القيادة الإبداعية هي القيادة التي تنمي القدرات الإبداعية ومهارات التفكير الإبداعي، لمواكبة التطورات المتتابة والمتلاحقة في المنظمات المعاصرة.
- تعتبر القيادة الإبداعية القيادة القادرة على استشراف المستقبل من خلال ما تملك من مهارات وقدرات إبداعية.
- القيادة الإبداعية مصدر من مصادر الأفكار الجديدة والتي تساهم في توفير المناخ الذي يعين أفراد المجموعة على المشاركة الخلاقة والمبادرة والإبداع واستشارة تفكيرهم المبدع، وشحن همهم للعمل.<sup>1</sup>
- تعتبر القيادة الإبداعية مهمة لأنها تساعد في تحقيق التعاون والتعايش الجيد بين العاملين وتعزيز الأداء والإنتاجية.
- تعتبر القيادة الإبداعية أيضاً مهمة لأنها تساعد في تحقيق التعليم المستمر والتنمية المهنية للعاملين، وهي أساسية للعمل الناجح ، وكذا أهمية عنصر الإبداع باعتباره محركاً مهماً لسير المؤسسة وكذا دفع المورد البشري للعمل بشكل أفضل ، إن مواكبة التغيرات والاحداث السريعة تبين أهمية القصوى للقيادة الإبداعية في تسيير المؤسسة ومواجهة التحديات وتحقيق النتائج المرضية في ظل النظام الاقتصادي القائم ودور الانترنت في التسويق للمنتجات مثلاً والرؤية الشاملة لمختلف آراء العملاء عبر مواقع التواصل الاجتماعي على منتجات الشركة او الخدمات التي تقدمها ، إذن نجد أن القيادة الإبداعية لها الاهمية الكبرى للمؤسسة من تنظيم المورد البشري وتحفيزه وإتقانه للتكنولوجيا و دوره في إدارة الصراعات وكذا تبرز أهميتها من خلال الاهتمام بالمنتوج والخدمة وجودتها.

<sup>1</sup> سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسين، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، أطروحة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، السعودية، 2017، ص15

## 2. خصائص القيادة الإبداعية:

جدول رقم (01) يبين خصائص القائد المبدع:

1- النضال	الرغبة في الإنجاز، والطموح، والطاقة العالية، والتركيز والمبادأة
2- الأمانة والاستقامة	الثقة الكاملة، يمكن الاعتماد عليه، والوضوح
3- الحوافز القيادية	الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة
4- الثقة بالنفس	يثق في قدراته
5- القدرة على التعلم	الذكاء: القدرة على دمج وتفسير قدر عظيم من المعلومات
6- معلومات في مجال النشاط	المعرفة بالصناعة، والقضايا الفنية المتصلة.
7- الابتكار	الطاقة على ابتكار أفكار جديدة
8- المرونة	القدرة على تبني احتياجات تابعة والظروف المحيطة.

المصدر: <sup>1</sup> مدحت أبو نصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2009، ص164

- هذا ولقد وضعت الشركات التي نجحت في تطبيق إدارة الجودة الشاملة خصائص لا بد من توافرها في قائد الفريق، أهمها <sup>1</sup> :

- إعطاء الأهمية القصوى لأهداف المؤسسة.
- الفهم العميق للمشكلة ومحاولة حلها.
- التمكن من اتخاذ القرار وفهم المعنى الحقيقي للقيادة.
- التواصل القوي مع العمال وفهم ومعرفة انشغالاتهم.
- متن العلاقات التنظيمية ومعرفة كيفية حل المشاكل.

<sup>1</sup> مدحت أبو نصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، القاهرة، 2009، ص165

- المسح الشامل للمؤسسة ومعرفة التناقضات.
- يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص:
- الانفتاح نحو التغيير والرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها والثقة في قدرة غيره على الانجاز وتحمل المسؤولية.
- احترام اختيار الغير، الاكتفاء نحو العلم واستخدام الثقافة.
- تقدير انجازات الآخرين التوجه نحو المستقبل.<sup>1</sup>
- يرى مينو فان ديك، جرانت ديفيدسون، فاليريا ميكوزي أن خصائص القيادة الإبداعية تكمن في النقاط التالية:

## 1.2 الجاهزية للتكيف مع التغيرات:

- يجد القادة المبدعون رؤى وأفكارًا من مجالات غير مرتبطة، وما هو غير متوقع. إنهم يتغذون عن طريق شبكات خارجية واسعة مع توقع أن يؤدي ذلك إلى بناء قيمة مستقبلية كبيرة، ويستخدمون الحوار المفتوح لاستنباط وجهات النظر والأفكار من الآخرين. إنهم مرتاحون للأفكار المتناقضة والمفارقات والاحتياجات المتضاربة والغموض. يحددون ويتحدون الافتراضات التي تدعم الحقائق المتصورة، تشمل خصائص القيادة الأخرى التفكير في اتجاهات معاكسة والرفض المتعمد للمعايير التقليدية الموروثة. إنهم غير راضين عن الحل الأول ويبحثون عن مفاهيم أفضل تجلب تحسينات كبيرة. إنهم ينظرون إلى الحياة على أنها رحلة حيث توجد دائمًا فرص التعلم والتطوير. أخيرًا، يشعرون بشكل حدسي بالفرص الجديدة التي يمكن إنشاؤها.

## 2.2 الرؤية الواضحة:

- يفكر القادة المبدعون بشكل شامل واستراتيجي. لديهم وعي اجتماعي وترابط شامل. إنهم يظهرون وعيًا ذاتيًا يقطّأ، ويرتبطون بما يحدث هنا والآن، ويظهرون التعاطف مع الآخرين، ويظهرون موقفًا متوازنًا ومنفتحًا.

<sup>1</sup> دزاير هريو، مرجع سبق ذكره، ص 979

## 3.2 إدارة الفريق ومهارات التمكين:

- القادة المبدعون قادرون على جذب أعضاء الفريق الذين يرفعون مستوى وتنوع المجموعة. إنهم قادرون على تصميم عمليات إبداعية تمكن من التعلم والتحسين مما يؤدي إلى تسريع معدل التحسين، والعمل نحو نقطة تحول حيث يصبح التغيير لا يمكن إيقافه، إنهم يعرفون ما هي القيم الأساسية المهمة في حياة الفرد ويتصرفون بصدق بناءً عليها. يتسم القادة المبدعون بالشفافية والصدق، مع التطابق بين النوايا والكلمات والحضور والأفعال. إنهم يبنون ثقافة تنظيمية تغذي وتعزز بأفكار الآخرين، وتزيل الحواجز، وتشكل الحوافز لتعزيز التغيير المطلوب.

## 3.3 توقع المخاطر والتعلم:

- يخلق القادة المبدعون إلحاحًا وحتمية مشتركة للعمل من أجل مستقبل أفضل للجميع، وبالتالي إلهام الآخرين للعمل. يجرؤون على التحلي بالجرأة في مجالات جديدة، لا يقتصر على المنطق أو المؤسسات الحالية، واحتضان وتقبل المخاوف بدلاً من تجنبها، إنهم يفهمون كيفية التخفيف من المخاطر، إنهم قادرون على التأقلم في منطقة مجهولة بمعلومات غير كاملة وسيطرة محدودة.<sup>1</sup>

## 3. مهام القيادة الإبداعية:

- إن مهام القائد المبدع أو الإبداعي المعاصر الذي نريده لمواجهة التحديات والتهديدات المعاصرة أو القادمة، لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي بل يجب أن تتسع وتكامل ليضمها إطار عريض يشمل ما يلي:

- رؤية مستقبلية للصورة الأشمل للمنظمة وبيئتها، رؤية تستشرف أبعاداً متعددة نذكر منها:
- كيف سيكون وضع المنظمة في السنوات الخمسة القادمة، تسويقاً وفنياً ومالياً، ومن حيث الموارد البشرية.
- مزيج المنتجات والخدمات التي ستقدمها المنظمة للسوق.
- ترتيب المنظمة بين منافسيها واستهداف العملاء.

---

<sup>1</sup> Menno van Dijk, And Others, **CREATIVE LEADERSHIP, SCHOOL OF CREATIVE LEADERSHIP**, Thnk.Org 05/04/2023, 01:16, <https://www.thnk.org/insights/how-creative-leaders-live-in-paradox/>

- الإنجازات المستهدفة وكذا مجالات التميز المستهدفة من المنتجات والسوق المستهدفة والتزامات المنظمة اتجاه عملائها... الخ.

- بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية والقطاعات الأفقية.

- زراعة الإبداع كقيم واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المنظمة، وتنمية هذه السلوكيات بالتمكين والحفز والعزير الإيجابي.

- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط أهداف العمال بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ هذه الأهداف.

- تقليل اعتماد العمال على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة.

- مراعاة عند تصميم العمل أن يكون مثيرا محفزا ممتعا ومساعد على بلوغ مستويات أعلى من الإبداع والإنتاجية، ويمثل

هذا الاعتبار دالة لإبداع القائد وقدرته على إشغال روح المنافسة والإبداع في مرؤوسيه.

- الجمع في مهامه بين كونه مدربا وميسرا لإحساس مشترك برسالة المنظمة وخالقا لثقافة تؤكد أن كل فرد مرتبط بأهداف المنظمة ويمكن بشكل كاف ليسهم في تحقيقها.

- تطوير قدرات القيادة في تابعيه وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي. **فالقائد المبدع اليوم هو ذلك الذي**

يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، فهو ذلك الذي ينجح في خلق وتعزيز بيئة وثقافة مواتية للإبداع، هو ذلك

الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، فهو ذلك الذي ينجح في خلق وتعزيز بيئة وثقافة مواتية للإبداع.<sup>1</sup>

- يرى زهان وباترول أن تمكين بيئة العمل للإبداع من مهمات القائد المبدع التي تؤدي الى نتائج إبداعية ويلعب تشجيع

القائد للإبداع دوراً حيوياً في تهيئة البيئة الإبداعية وتحفيز الموظفين للإبداع، يرى أن التشجيع من القادة يعزز درجة أعلى

من المشاركة في العملية الإبداعية.<sup>2</sup>

- فمهمة القائد المبدع شاملة وكبيرة ولا تقتصر على المهام الروتينية للقائد بل لأكثر من ذلك و لذلك بسبب

الدور والمهمة المقبل عليها والتي تتطلب منه مجموعة من المهام والأوامر الأساسية التي يحرص عليها القائد للسير

<sup>1</sup> احلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي لدى المؤسسة الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 01، جامعة

بومرداس، الجزائر، 2021، ص144، ص145

<sup>2</sup> Chijioke E Nwachukwu , Vu Minh Hieu , **Creative Leadership and Creativity: An Overview**, sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic ,Granada, Spain, 2020، P 6683



الحسن للمؤسسة، فمهمة القائد المبدع ليست بالشيء السهل بل تتطلب الاندماج مع العمال وإحساس القائد بالمشاكل والتصور المسبق لها بناء على المعطيات الواردة، وكذا تتجلى مهمته في خلق الجو اللائق من خلال التحفيز والإصرار على تنمية المورد البشري وإدخال ميزة التنافس بين العمال وذلك لإخراج القدرات الكامنة لهم والخطابات التحفيزية التي تلعب دورا على نفسية العامل وغرس قيم الإبداع والابتكار والمبادرة للمورد البشري إذن فمهمة القائد المبدع يمكن القول على أنها تتطلب نوعا من الجهد الذهني والبدني والاجتماعي وذلك بسبب اختلافها عن القيادة الكلاسيكية بشكل كبير.

- ذكر مصطفى أن القيادة الإبداعية يجب ألا تنحصر في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بل يجب أن تتسع وتتكامل ضمن إطار عريض يشمل الآتي:
- رؤية مستقبلية شاملة للمنظمة وبيئتها.
- بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية وقطاعاتها الأفقي.
- تصميم رسالة المنظمة بناء على قراءة واستشراف البيئة.
- زراعة الابتكار اتجاهات وسلوكيات وقيم المنظمة وتعهدا بالتمكن والحفز والتعزيز الايجابي. تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة.
- أن يكون العمل مثيرا ومحفزا وممتعا ومساعد على بلوغ أعلى مستويات الابتكار والإنتاج.
- أن تكون رؤيته انتقادية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.
- اقتراح تصور عالمي لأهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل المديرين إلى قادة مبدعين وتشجيع الإبداع الجماعي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> قهيري فاطمة، بوزيدي فطوم، الإدارة بالتمكين كأسلوب لتفعيل القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017، ص154

#### 4. القيادة الإبداعية في المؤسسة ضرورة إستراتيجية:

- القيادة الإبداعية تعتبر شمس ينبغي ألا تغيب عن منظمتنا، لاسيما وأنها تواجه اليوم تحديات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة.

وبالتالي القيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي مهم في إدارتنا اليوم لأن أساليب إدارة الأزمات لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وأن الإدارة الفعالة للأداء في هذا الصدد تقتضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين المنظمة ليتحولوا إلى قادة إبداعيين ملهمين، وأن يعاد صياغة سياسات الاختيار والتدريب والتطوير والمسار الوظيفي بما يهيئ قيادة إدارية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري ومن ثم ذخيرة التميز للمنظمة. ولن يقتصر الأمر في الحاجة للقادة الأكفاء فقط، بل يحتاج إلى إحلال الأسلوب التقليدي الشائع في العديد من الإدارات بإدارة تتحلى بالإبداع والابتكار وتزرعه وتنميه في العاملين، لذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتمية في منظمتنا.<sup>1</sup>

- إذن فالقيادة الإبداعية إحدى متطلبات الرئيسية ومطلب وأسبقية يجب تحقيقها وتوفيرها داخل المؤسسة، باعتبارها أحد أبرز الخطوات للتغير ومواكبة التحديات وتحقيق الأهداف المنشودة، تنادي المؤسسات اليوم والشركات بضرورة تواجد القائد المبدع خاصة في الشركات التي تتميز بالجانب التنافسي الكبير ويلعب القائد دورا في رقي المؤسسة فنجد في الشركات العامة كـ أمازون وفيسبوك و تسلا إن القادة يتميزون بالإبداع نظرا للمواجهة والمنافسة مع الشركات الأخرى وأيضا الرغبة في إعداد منتج ملائم يتماشى مع السوق والذي بدوره ينتجه المورد البشري الذي يتلقى التحفيز والابداع وخلق روح المنافسة من خلال ضرورة تواجد القيادة الإبداعية ، هي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات .

- لقد أصبح من أساسيات الأداء الفعال للقيادة الإدارية القدرة على التكيف والتواءم مع البيئة المحيطة وأيضاً البيئة الدولية حتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات والمنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية، ومواجهة السلع المستوردة، والمحافظة على حياة وبقاء مؤسساتها في ظل الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية والثقافية وسوق العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احلام كركود، مرجع سبق ذكره، ص 146

<sup>2</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط 1، القاهرة، 2013، ص 46، ص 47

- لذا فهنا تمكن ضرورة الإستراتيجية للمؤسسات لوضع إصلاحات لتحسين الشامل للمنتجات والخدمات والوصول الى مناهج تساعد على إضفاء الإضافة الإيجابية وكذا تحقيق الإبداعات والابتكارات التنظيمية عن طريق اللبنة الأساسية للتنظيم (القيادة الإبداعية).

## 5. أساليب القيادة الابداعية:

### 1.5 أسلوب القيادة المشتركة :

- تكمن أهمية القيادة بالرؤية المشتركة في المساعدة على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع، وتحقيق الولاء والانتماء من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم، ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمنظمة إلى التفوق والنجاح.<sup>1</sup>

- يلعب هذا الأسلوب دورا في المشاركة الفعالة للمورد البشري لإضفاء البيئة والمكان المناسب للإبداع.

### 2.5 أسلوب القيادة بالأهداف :

- يركز هذا الأسلوب على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد الأهداف من طرف القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات تؤخذ موافقة كل فرد على مجموعة الأهداف المخصصة له، وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقا، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومروؤسيه على الأهداف المخصصة لكل منهم، هذه الأهداف المتفق عليها ينبغي أن تكون واضحة تماما، وفي أغلب الحالات يتم صياغتها كتابة، بعد ذلك يتشاور القائد مع كل مروؤوس حول إنجاز تلك الأهداف، وأخيرا يقرر الطرفان ما هو نوع وحجم الموارد اللازم استخدامها، وعندما يبدأ الأفراد بالعمل لإنجاز الأهداف، فإنهم يتحصلون على معلومات من خلالها يقيمون مدى تقدمهم، وعلى ضوء هذه المعلومات فإنهم إما أن يقوموا بتعديل الأهداف أو بتعديل الأداء، أو الاستمرار في الوضع الحالي، وفي نهاية المدة المحددة والتي قد تكون سنة، تعقد اجتماعات دورية بين الرئيس وكل مروؤوس على حدى، لتقييم ما تم إنجازه، ويكافئ كل مروؤوس بقدر ما أنجز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نهي عواد رشيد ساعد، مرجع سبق ذكره، ص 47

<sup>2</sup> نهي عواد رشيد ساعد، مرجع سبق ذكره، ص 47، ص 48

- يركز هذا الأسلوب على الأهداف إذ هي السبيل لتحقيق النتائج المرضية، يلعب هذا الأسلوب دوراً في تحقيقها حيث يقوم على مجموعة من الخطوات وإتباعها يعني معرفة الاتجاه المراد وصوله، وتقوم أيضاً على التشاور مع العمال وعقد اجتماعات دورية لمعرفة مدى التقدم وتتميز بمكافئة العمال على قدر الإنجاز الذي قام به.

### 3.5 أسلوب القيادة التطويري :

- ينطلق هذا الأسلوب من قدرة القائد على استشراف المستقبل، ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية.<sup>1</sup>

- إن الأسلوب التطويري للقيادة يقوم على التنبؤ الاستباقي ومعرفة ما يدور في الوسط المهني.

- يمكن استخدام هذه الأساليب من القيادة الابداعية الفعالة حسب موقف القائد وحسب التحديات والمواقف التي تواجهها المؤسسة، إذن فالإتقان الجيد والتمكن من هذه الأساليب يجعل القائد مبدعاً ويحقق الأهداف المرسومة مع المرؤوسين في المؤسسة وتلعب هذه الأساليب الكفاءة التنظيمية لتسيير المنظمة فمن خلال تطبيقها يدخل المورد البشري في حالة تأهب بسبب إشراكه وإعطاءه دوراً للمشاركة وتحقيق الأهداف، وتركز هذه الأساليب على مصطلحات المشاركة، الأهداف، التطور، هي مصطلحات ذات قيمة جوهرية ولها ثقل بما تبديه من نتائج وتطبيقها يعني التمكن من القيادة الإبداعية.

### 6. مهارات القيادة الإبداعية:

#### 1.6 المهارات الذاتية:

- وهي المهارات الفطرية التي تمثل نقطة قوة القائد، التي يبني من خلالها جميع المهارات الأخرى، فإذا كان القائد يتميز بتفكير سليم، وعقل مُدبر، ويتسم بالتخطيط والإبداع؛ فهذا يحفز من تعلم المهارات الأخرى بكل الطرق، مثل: اتخاذ الدورات التعليمية، والبحث في الكتب الإلكترونية.<sup>2</sup>

- إن المهارات الفطرية تعبر عن قدرة القائد الذاتية على التدبر ورجاحة العقل والتي هي بدورها تقوم بتكوين المهارات الأخرى وتتراكم بفعل هذه المهارة التي تسهل على القائد قدرته وتمكنه من التمتع بمهارات أخرى.

<sup>1</sup> ندى حسن، المهارات القيادية الإدارية وصفات القائد الناجح، مقال من موقع مجلتك للموسوعة الشاملة، 2023/01/03، 17:22، ص 48

<sup>2</sup> ندى حسن، المهارات القيادية الإدارية وصفات القائد الناجح، مقال من موقع مجلتك للموسوعة الشاملة، 2023/01/03، 17:22، ص 48

[/https://www.magltk.com/administrative-leadership-skills](https://www.magltk.com/administrative-leadership-skills)

## 2.6 المهارات الأخلاقية:

- ونعني بها القيم الشخصية والتنظيمية التي هي بدورها مستمدة من نظام أخلاقي متماسك، وفي ظل ضوء الخيارات المتاحة والمتغيرات المعقدة تلعب هذه المهارة دورا كبيرا لصالح المؤسسة، وأيضا باعتبار القائد قدوة داخل التنظيم وإطار في المجتمع فضرورة وجود الثقافة الأخلاقية ملحة جدا داخل التنظيم.<sup>1</sup>
- ضرورة توفر هذه المهارات او الصفات هي أول محددات القيادة الإبداعية فهي تعكس المنهج والاسلوب الشخصي للقائد، تمثل الاخلاق أول شيء يركز عليه القائد لأنه سوف يشغل منصب المدير في المؤسسة والتي لها صلاحيات كبيرة جدا وسلطة على الآخرين من ناحية تنفيذ المهام واتخاذ القرار والتعامل مع الاموال الخاصة بالمؤسسة وكذا لدية الصلاحية الوصول الى ملفات العمال والبيانات الشخصية فالمهارات الاخلاقية هي الاساس والخيطة المتين الذي يعبر عن مدى صلاحية القائد لتسيير المؤسسة.

## 6.3 المهارات الفنية والإدارية:

- وهي المهارات الناجمة عن امتلاك القائد الإداري للمعارف والخبرات المكتسبة في مجال اختصاصه التي تعكس قابليته على أداء المهمات ببراعة وتميز، وتشمل المعرفة المتخصصة والمعلومات ذات العلاقة بالعمل فضلا عن إمكانية التعامل مع التقنيات المطلوبة بشكل جيد، وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية تامة.<sup>2</sup>
- وهي المهارات التي اكتسبها القائد بالفعل والتي تعبر عن خبرته المهنية وتمكنه في مجال عمله وهي ضروريات العمل تم اكتسبها التي تجعله يؤدي مهامه الادارية، القيادية والتنفيذية بشكل مبدع وفعال.

<sup>1</sup> نادر صلاح الدين الحجة، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر

المعلمين -دراسة حالة، أطروحة ماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، جامعة القدس المفتوحة، كلية العلوم التربوية، القدس، 2021، ص34، ص35

<sup>2</sup> همام رزق عبد الكريم الشيخ خليل، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، أطروحة ماجستير

في الإدارة والسياسة للدراسات العليا، كلية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص28

## 4.6 المهارات الثقافية:

- يحتاج الإداري المبدع إلى قدر من التعمق بالثقافة العلمية والثقافة الاجتماعية والإنسانية، فبعض القرارات الإدارية ذات جوانب تنتمي إلى ميادين هذه الثقافات، كما أن ثمة عوامل سياسية واقتصادية وإدارية واجتماعية ودينية وقانونية وأخلاقية تؤثر على عمل المنظمة الإدارية أو المؤسسة العامة أو الجهاز الإداري للدولة. إذن الإداري كي يصبح مبدعاً عليه أن يقرأ بعض الكتب المتخصصة التي تمدّه بثقافة تفيدّه في عمله المهني ومن ذلك: علم القانون وعلم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع والدين والأخلاق. ويتعين على الإداري المبدع التّعوّد على التثقيف الذاتي المنهجي، وذلك لفرض استيعاب الأسس الواقعية للإدارة المبدعة والتنظيم الإداري السليم واكتشاف المؤثرات التي تخضع لها الإدارة وتنفيذ أهداف المنظمة أو المؤسسة على نحو أدق وفي وقت أقصر وبكلفة أقل.<sup>1</sup>

- إن المهارات الثقافية هي الإلمام الشامل بالأفعال والسلوكيات والاتجاهات فهي تحسن من وضع القائد بسبب المعرفة الشاملة، كون القائد كأحد أفراد المجتمع، وكونه ملم للتعليم في مختلف المجالات، ونجد أن الثقافة تؤثر مباشرة على المؤسسة من خلال العوامل المختلفة خاصة السياسية والدينية، والتي يجب للقائد معرفتها وفهمها.

## 5.6 مهارات التواصل وبناء الفريق:

- إن للاتصال دور في منع نشوب النزاعات وإدارتها لبناء فرق فعالة فالقائد يقوم بإنشاء البيئة ويرسخ القيم المؤدية إلى التقدم في حين أن بعض النزاعات أمر لا مفر منه ولكن هنالك بعض النقاط المهمة لتقليل هذه النزاعات حسب دارلي بلوكاس وكوليت سكويرز ولين جارس ما يلي:

- تحديد أهداف واضحة أو رؤية واضحة وفقاً للأهداف التنظيمية العامة.
- وضع مخططات للعمل من أجل تحقيق تلك الأهداف.
- استخدام اللغة لبناء الثقة وتشجيع التفكير للمستقبل وخلق الطاقة داخل فريق («محادثات قوية»)، وهنا يبرز دور الاتصال التنظيمي.

- إشراك الأشخاص المناسبين «الأبطال المتحمسون».

<sup>1</sup>عبد العزيز رزوق، الإبداع في القيادة وحل المشكلات، صادر عن المجمع الوطني للبحوث العلمية، (د.ط)، ص39

- يحتاج أعضاء الفريق إلى معرفة بعضهم البعض جيداً والتواصل أيضاً هو العامل الجوهرى لزيادة الثقة بين فريق العمل، ويحتاجون إلى العمل معاً لفترة من الوقت.<sup>1</sup>

- إذن فالاتصال له دور كبير فى المؤسسة يؤدي لخلق جو بين العمال (فرق العمل) وذلك لتعزيز الثقة وتقوية العلاقات والتأقلم مع بعض لتحقيق الأهداف لابد من التواصل الفعال، لأنه نقطة الربط بين عمال المؤسسة ككل فيما بعضهم وتسهم فى زيادة العلاقة مع القائد مما ينتج عنه زيادة الأداء.

## 6.6 المهارات التقنية والتكنولوجية:

- إن اكتساب هذه المهارة ضرورة ملحة فى ظل تسليط الشركات والمؤسسات الضوء على نظام الرقمنة وكذا ضرورة عصانة المؤسسة، إذن فإتقان أساسيات الحاسوب والاطلاع على المستجدات التكنولوجية ضرورى، وأيضاً يجب على القائد المبدع أن يكون على علم بكيفية استخدام البرامج الخاصة بالمؤسسة وكذا كيفية تنظيم وترتيب الملفات والمستندات، وأيضاً مهارة التواصل الإلكتروني مع العمال خاصة حيث يمكن أن تخضع الظروف لضرورة استخدام التكنولوجيا للاتصال، كمثال نجد فيروس كورونا فى السابق والذي قد أخضع حتى المؤسسات العالمية فتم إلقاء الاجتماعات على سبيل المثال عن بعد باستخدام برامج ومواقع كـ ZOOM مثلاً، والاطلاع على التقنيات الحديثة المستخدمة لتطوير العمل وزيادة الإنتاج.

- إذن فتوفر هذه المهارات وصقلها يجعل من القائد مبدع تلقائياً لكنها تحتاج جهد ووقت وخبرات كبيرة سابقة وتدريب وتكوين وأيضاً صعوبة توفرها فى قائد يلعب دوراً كبيراً وتحدياً للمؤسسات، وتشكل هذه المهارات البوتقة التى تنصهر فيها الخبرات الشخصية للقائد المبدع وكذا الخبرات المهنية والعلمية التى لازمها طوال فترة عمله وحياته والمكتسبات القبلية كل هذا يجمع فى المهارات القيادية الإبداعية.

---

<sup>1</sup> Darryl Plecas ,And Others, The **Essentials of LEADERSHIP in Government** ,forest-free Sugar Sheet, Second edition, City of Surrey, London, 2018, p62, p63

## 7. مراحل القيادة الإبداعية:

- تحتاج ممارسة القيادة الإبداعية أن تمر على عدة مراحل لكي يتم من خلالها تطوير العملية الإبداعية وهي:

### 1.7 مرحلة الإعداد أو الاستعداد أو التمهيد:

- وهي المرحلة التي يتم خلالها البحث عن المشكلة من مختلف جوانبها، وكذلك الفترة الزمنية التي يمكن للفرد خلالها اكتساب عناصر الخبرة والمهارات المعرفية وأساليب تحديد المشكلة وكيفية التفكير فيها، وعليه تكون هذه المرحلة هي مرحلة ظهور الفكرة الأساسية للإبداع، حيث تتفتح ذهن المبدع على البدايات الأولى لعمله، ويتجه إلى تنمية فكرته الإبداعية، فيبدأ في البحث وجمع المعلومات ذات العلاقة بفكرته، وتتميز أفكاره في هذه المرحلة بعدم الترابط أو التناسق ويسعى المبدع إلى جمع معلوماته بطرق متعددة، حيث القراءة، وإجراء الحوار والمناقشات مع ذوي الخبرة، وأهم ما يميز المبدع في هذه المرحلة، التردد والتوتر النفسي، هذا ونادراً ما يفرز الفنان المبدع في هذه المرحلة أفكاره الأصيلة، بل تأتي بعد خبرات متنوعة وجهد متواصل وعادات عمل تساعد على خلق ونمو الأفكار المبدعة، وتمكن من مجال اختصاصه وإطلاع في المجالات ذات العلاقة، وقدرة على التحكم في الوسائل التعبيرية.<sup>1</sup>

- هذه المرحلة تتميز بالبحث عن المشاكل في المؤسسة والتفكير بطرق ومناهج حلها، وكذا تتكون الأفكار الإبداعية الأساسية ويحاول القائد جمع كم كبير من المعلومات والبيانات التي تفيد في فكرته في هذه الفترة وأيضا محاولته لكسب الخبرات الشخصية والمهنية.

### 2.7 مرحلة الحضانة:

- وتأتي بعد المرحلة الأولى، وفيها تأخذ الفكرة الأصلية في التحرر والتفريغ، وينشغل الفنان بصورة شعورية بتفحص الفكرة الأصلية. وفي هذه المرحلة تزداد درجة القلق والتوتر النفسي للمبدع وليست هناك فترة محددة لتلك المرحلة، لكنها تنتهي بأن تصبح الفكرة الأصلية واضحة المعنى محددة الإطار.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانه، الإبداع الإداري، الدار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص155

<sup>2</sup> بلال خلف السكرانه، نفس المرجع، ص 156



- وهنا المرحلة الثانية التي يبدأ فيها القائد بشحذ فكرته وتقويتها وتتميز أيضا بالقلق والشعور بعدم الأمان بسبب عدم وضوح الفكرة في إطارها الواضح لكن بعد فترة غير محددة تصبح الفكرة متجلية وواضحة في ذهن القائد المبدع.

### 3.7 مرحلة الإلهام أو الإشراق:

- في هذه المرحلة تنضج الفكرة كاملة وتتبادر للقائد المبدع الحلول مباشرة في فكره، ويشعر بالارتياح وأنه قد قام بتحقيق إنجاز.

### 4.7 مرحلة التحقيق:

- بعد تحقيق النجاح للوصول للفكرة الإبداعية، ينتقل القائد للمرحلة الأخيرة من مراحل الإبداع، تتميز بنقد ما توصل إليه القائد من عدة زوايا، وكذا عودة الاهتمام بالعمل والنشاط الموكل إليه بعدما كان ملم بالفكرة الإبداعية، وأيضا يجب عليه، شحذ وصقل الفكرة الإبداعية التي توصل إليها.<sup>1</sup>

- القيادة الإبداعية تعبر عن الجهد والتفكير الفعال لذلك فإنه يحتاج إلى مراحل للوصول الى حل المشاكل ووضع الإستراتيجيات بطريقة متميزة مروراً بالتحضير والتأهب والشعور بعدم الارتياح والوصول الى الحل المناسب، فالمرور بهذه المراحل يتطلب وقتاً وجهداً كبيراً بسبب الفائدة التي تسهم في تطوير القائد لأساليبه الإبداعية وكذا تحقيق الأهداف المسطرة التي تصب في صالح المؤسسة.

### خلاصة:

- لقد أصبحت القيادة الإبداعية تفرض نفسها من خلال الأهمية والمهام التي تلعب دوراً في المؤسسة، فهي الواجهة والمركب الذي يوصل المؤسسات الى مبتغاها وأصبحت ضرورة إستراتيجية، ومن خلال ما سبق نستنتج أن توفر المهارات وصقلها وتواجد الخصائص الإبداعية للقائد أصبح ضرورة حتمية لأن المؤسسات في سیر سباق للمنافسة للضفر بالمكانة الاقتصادية والاجتماعية وكذا أن الإبداع القيادي يمر بمراحل وذلك من خلال الرؤية الشاملة للموقف او المشكل وإيجاد المسلك المناسب الذي يرضي جميع الأطراف.

<sup>1</sup> بلال خلف السكرانة، نفس المرجع، ص156

## الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية

### تمهيد

1. أهمية سلوك المواطنة التنظيمية
2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية
3. محددات سلوك المواطنة التنظيمية
4. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية
5. نظريات سلوك المواطنة التنظيمية
6. آثار سلوك المواطنة التنظيمية
7. معوقات سلوك المواطنة التنظيمية
8. كيفية نمذجة سلوك المواطنة التنظيمية

### خلاصة

## - تمهيد:

- تعد السلوكيات المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة ومن المواضيع المهمة جدا والتي دخلت مجال البحث العلمي بشكل واضح إذ أطلق عليها الجهد التعاوني من خلال سعي الفرد للمبادرة الفردية، لما لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، أصبح تواجد المواطنة التنظيمية ضرورة حتمية داخل المؤسسات في ظل المنافسة الشرسة بين المؤسسات في ظل نظام العولمة و الاقتصاد العالمي ، تعد المواطنة التنظيمية الخيط المتين داخل المؤسسة فهي نتاج تضافر الجهود المورد البشري نحو تحقيق الرفاهية و الأرباح الكبيرة و المساعدة داخل المؤسسة ، في هذا الفصل سوف يتم التطرق لأهمية المواطنة التنظيمية مروراً بالأبعاد المشكلة لها ، ثم المحددات ، بعدها الخصائص و كذا النظريات المفسرة لها ، و أثارها . ثم أبرز المعوقات.

## 1. أهمية المواطنة التنظيمية:

- تكمن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية في كونه أسلوب الرفع من الأداء العام للمنظمة لما ينتج عن تعاون نظير إدارة العلاقات التبادلية بين موظفي المنظمة مما يساهم في زيادة المخرجات المنظمة.
- كما يرى «انتايمر» أن سلوك المواطنة التنظيمية يمد الإدارة بالوسائل لتفاعل بين أفراد المنظمة الواحدة، تؤدي في المحصلة الى زيادة نتائج الإجمالية المحققة، نظير الأدوار الإضافية التي يتكرم بها الموظفون.<sup>1</sup>
- كما تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من نتائج وأثار إيجابية كثيرة التي يمكن أن تحققها المؤسسة في:
  - تحسين مستوى كفاءة المؤسسة وفعاليتها.
  - رفع الروح المعنوية للعاملين.<sup>2</sup>
- ويمكن الإشارة لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الإبداع لدى العاملين، كما يرفع زمام المبادرة، وحسن التصرف والتعاون فيما بينهم، كما يعود بالنفع على المنظمة ككل في حل مشاكلها، تحسين الإنتاجية والأداء وارتفاع مستوى الكفاءة التنظيمية، كما يزيد في إدارة العلاقات التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، ويدعم ثقة الرؤساء في العاملين، كما يساهم في تحسين رضا العمال وتعزيز مستوى شعور الأفراد بالانتماء.
- إذن مما سبق نجد أن للمواطنة التنظيمية دور فعال وأهمية قصوى داخل المؤسسة، تقوم برفع شأن المؤسسة وعملها وكذا تقوم على تعزيز التعاون والتناسق والانسجام، وكذا تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تسخير العامل لجهوده الفكرية والبدنية لصالح المؤسسة ولصالح زملائه.

## 2. أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

- يعد النموذج الخماسي لأبعاد السلوك المواطنة التنظيمية هو أكثر شمولية نظراً، لأنه يمثل كافة الجوانب أنماط السلوك المواطنة التنظيمية ويشمل هذا النموذج الأبعاد التالية:

<sup>1</sup> شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 63

<sup>2</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو مرجع سبق ذكره، ص 223

## 1.2 الإيثار:

- ويعني المساعدة أو حب الغير وهو السلوك الذي يدعم الفرد معين آخر بمهمة ذات الصلة من الناحية التنظيمية، بحيث يفيد هذا السلوك إلى عدم إرباك المشرفين بانشغالهم عن وظائفهم الرئيسية وخلق بيئة عمل داعمة.<sup>1</sup>
- ويقصد به مساعدة العامل للآخرين بالمنظمة في المهام المتعلقة بالعمل سواء كانوا زملائه أو مدراء أو العملاء.<sup>2</sup>
- يقصد به مساعدة الزملاء في العمل وتشجيع بعضهم البعض للإظهار عمل الفريق من أجل إنجاز مهامهم بفاعلية وكفاءة أثناء تأدية عملهم.

## 2.2 الكياسة:

- تعني سلوك الموظف لتجنب إثارة المشاكل والخلافات في العمل واتخاذ التدابير الوقائية لمنع حدوثها كما تشمل إدراكه للأثر الذي قد يتركه سلوك الآخرين.<sup>3</sup>
- ويشير إلى محاولة الفرد منع الوقوع في المشكلات المتعلقة بالعمل.<sup>4</sup>
- ونعني به سلوك العامل في المؤسسة الموجه نحو تجنب إثارة المشاكل في مكان العمل وعدم التدخل في خصوصياتهم

## 3.2 وعي الضمير:

- ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح المنظمة، استراحات العمل بمجدية.... إلخ.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> غناي دحام تناي الزبيدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 376، ص 377

<sup>2</sup> حياة الدهي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، أدرار، 2014، ص 106

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد الهادي العامري، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، مجلة جامعة الناصر، العدد 16، صنعاء، اليمن، 2020، ص 130

<sup>4</sup> محمد فوزي أمين البردان، أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مدينة السادات، كلية العلوم الإدارية، مصر، 2014، ص 3

<sup>5</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، مرجع سبق ذكره، ص 223

- ويقصد به أن الموظف يتجاوز حدود الوظيفة من خلال القيام بأعمال إضافية يؤدي إلى الإسهام في حل نزاعات بين زملاء العمل.

## 4.2 الروح الرياضية:

- يمكن التعريف بعد التحلي بالروح الرياضية والذي يسمى روح التسامح على أنه انعكاس لمدى استعداد الفرد لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية التي تحدث في مكان العمل أن يتقبل الفرد لتلك الإحباطات الوظيفية، دون تدمير أو شكوى يمكن ان يخفف عبء العمل على الرئيس المباشر، وأن يؤدي إلى تفرغ كل من الرئيس والمرؤوسين لحل المشاكل العمل الحقيقية ويتضمن ما يلي :

- العمل من دون إبداء شكوى.

- التحمل الظروف الصعبة في العمل.

- التضحية بالمصالح الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.<sup>1</sup>

- ونقصد بها تقبل الحياة التنظيمية في أوضاع العمل السيئة من خلال تحمل الفرد لمضايقات، وتقبل النقد البناء والنصيحة، وعدم التذمر من الأعمال الإضافية.

## 5.2 السلوك الحضاري:

- وهي المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الحرص على الحضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المنظمة وإعلاناتها وتأدية العمل في صورة تحافظ وتنمي سمعة المنظمة.<sup>2</sup>

- وتعني رغبة الفرد في المشاركة من خلال اهتمامه بأمور المنظمة وحرصه على تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> يرفي حسين، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 23، جامعة الجلفة، 2015، ص 217

<sup>2</sup> رجاء محمد نصار، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين، أطروحة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2017، ص 44

### 3. محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

من المنطلق أهمية سلوك المواطنة التنظيمية ومن الدراسات التي اطلع عليها الباحث في مراجع دراسته فقد خلصت نتائج الدراسة الى محددات سلوك المواطنة التنظيمية :

#### 1.3 الرضا الوظيفي:

- يقصد بالرضا الوظيفي إجمالاً الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله، سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أو أسلوب القيادة أو زملاء العمل وفي ضوء هذا التعريف أجريت الكثير من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت هذه الدراسات مفادها أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بسلوك المواطنة التنظيمية وأكد البعض أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لهذا السلوك فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية تجاه الوظيفة وظروف العمل أسهم في ذلك دفع الفرد الى بذل المزيد من الجهود وتقديم خدمات إضافية.<sup>1</sup>

- كما يعد مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي بحثها مع مجموعة المتغيرات التنظيمية ويقصد به إجمالاً الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع ثقة والولاء والانتماء.<sup>2</sup>

- مما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر محركاً لطاقت ورغبات الأفراد في العمل كونه تشعره بالارتياح النفسي والاستقرار الاجتماعي هذا ما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود لتقديم خدمات للمؤسسة من خلال تعلقه بالمؤسسة .  
- كما يعتبر بالنسبة للعاملين من أهم عوامل داخل التأثير الإيجابي، فالموظف الراضي عن عمله ينخرط في ممارسة بعض سلوكيات التطوعية كمساعدة الزملاء.

---

<sup>1</sup> عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الانمينة، جامعة نايف، الرياض، 2016، ص 52

شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014، ص 260

### 2.3 العدالة التنظيمية:

- يتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية عدالة التعاملات، عدالة الإجراءات، عدالة التوزيع بحيث تؤدي الى مدى إحساس الموظفين بالعدالة التنظيمية في المنظمة، ومن السلوكيات التي تتأثر بقيم العدالة التنظيمية في منظمة سلوك المواطنة التنظيمية، وهو سلوك تطوعي يقوم به الموظف اختياريا دون أن يكون هذا السلوك مرتبط بشكل مباشر بجوافز المنظمة، لذا فالموظف قد يبادل إحساسه بعدالة التعامل المنظمة معه وذلك من خلال مساعدة الموظفين، وتجنب إثارة المشاكل لأن إحساس المساواة والإنصاف سواء يتعلق بالإجراءات، التوزيع، التعاملات تولد لديه الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة، وبالتالي انخراط في الكثير من الممارسات التطوعية غير الرسمية.<sup>1</sup>

- كما تظهر أهمية عدالة التعاملات في تأثيرها على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها من قبل رؤساء بما في ذلك الأمانة والاحترام في المعاملة، وحتى العدالة في الاتصالات الموجودة في الممارسات التنظيمية، وكذلك من خلال الأسلوب الرقابة على أداء العاملين أو ما يعرف بنمط الإشراف أو العلاقات الاجتماعية بين المدير والمرؤوس.<sup>2</sup>

- وفي ضوء ما تقدم يمكن استنتاج أن العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية علاقة طردية بحيث أنه كلما زاد إحساس العامل بالعدالة التنظيمية زاد مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال اعتقاده أن المنظمة تتميز بمستويات عالية من العدالة واتخاذ قرارات تنظيمية عادلة، لذا تعد العدالة التنظيمية من أهم مكونات الهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة.

### 3.3 القيادة الإدارية:

- تعد القيادة الإدارية أحد العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء تكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة التي بدورها تؤثر تأثيرا بالغا على سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية، وما من شك في ممارسات التطوعية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، التي يقوم بها القادة والمسؤولون لها انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه والإرشاد منهم كما كشفت بعض الدراسات أن وجود علاقة قوية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة

<sup>1</sup> عثمان مناحي الحضرم، أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الكويت، كلية

الاقتصاد والعلوم الادارية، الكويت، 2015، ص 22، ص 23

<sup>2</sup> يرقى حسين، مرجع سبق ذكره، ص 220



التنظيمية على اعتبار ان القائد التحويلي يعمل دائما على تحفيز موظفيه للقيام بأكثر مما هو متوقع منهم عن طريق العمل كقدوة لهم والاهتمام بحاجاتهم وتقديمها على حاجته الشخصية مما يعظم مستوى ثقته بمروءيته لأن أفعاله تنسجم مع اقواله. وفي هذا الخصوص وجد أن الموظف يقوم بسلوكيات تطوعية حينما تزداد الثقة برؤسائه والعكس صحيح.<sup>1</sup>

- لذا تعتبر القيادة الإدارية محورا هاما في المنظمات العامة والخاصة أصبحت بحاجة إلى قادة أكفاء قادرين على رفع المعنوية للعاملين وتحفيزهم من خلال الإرشاد والتوجيه منهم هذا ما يصدر عن الموظفين سلوكيات إيجابية تتسم بالطوعية الهادفة إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالقائد الناجح يؤثر على سلوكيات الموظفين في خلق المواطنة داخل المنظمة.

### 4.3 عمر الموظف:

- بينت الدراسات ان لعمر الموظف له تأثير على سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تأثيره على بعض المتغيرات الوسيطة، فقد اتضح أن العوامل والأسباب المؤدية إلى ظهور هذا النوع من السلوك تختلف باختلاف السن، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل ففي الوقت الذي يهتم به صغار السن بموضوع العدالة والعمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد مقابل ما يحصلون من مردود، نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي تم بناؤها عبر الزمن.<sup>2</sup>

- أما فيما يخص مدة خدمة الموظف فقد تبين أن لها علاقة سلبية مع ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يظهر الموظفون الجدد مستوى مواطنة تنظيمية مرتفع مقارنة مع الموظفين القدامى.<sup>3</sup>

- ويرجع ذلك إلى عدة أسباب قد يتعلق ذلك أن الموظفين الجدد يسعون الوصول الى أهداف المنظمة، يتطلب التضحيات والتخلي عن بعض مصالحه الشخصية من أجل مصالح المنظمة وقد يزيد ذلك مستوى الولاء التنظيمي القائم بحد ذاته. خاصة ان الفئة الشبابية هي فئة تطوعية بالدرجة الاولى عكس كبار السن الذين قد يكون مستوى

<sup>1</sup> محمد ناصر راشد أبو سميان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة، أطروحة ماجستير في

تنظيم والإدارة، الجامعة الإسلامية، كلية التنظيم والإدارة، غزة، 2015، ص 52

<sup>2</sup> حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، ورقة، 2014، ص

<sup>3</sup> عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 56

عملهم محدود وفي إطار محدد خاص بعمله الذي هو مسؤول عنه. ومن هنا يمكن القول ان لعمر الموظف تأثير على المواطنة التنظيمية.

### 5.3 الثقافة التنظيمية:

- تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك الأفراد سواء الموجودين في المنظمة منذ فترة طويلة او الأعضاء الجدد، فإن تأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية يأتي من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك، فإذا كان السائد في المنظمة أن يمارس الموظفون أنماطا من السلوكيات التطوعية ويشجعون على القيام بذلك، فإن جميع الأفراد سيتأثرون وسينعكس على سلوكهم وأفعالهم.<sup>1</sup>

- كما تنعكس رؤية المنظمة ورسالتها والقيم المشتركة فيها وتسهم في صياغة طبيعة العلاقات الافراد من داخل وخارج المنظمة وطريقة عملهم مع بعضهم البعض.<sup>2</sup>

- وعليه فإن ثقافة التنظيمية تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك المواطنة التنظيمية وذلك من خلال النشاط التطوعي الذي يقوم به الموظف فالمؤسسة هنا تشجع وتحترم الأفراد الذين يقومون بمثل هذا النوع من السلوك.

### 6.3 الالتزام التنظيمي:

- يعرف الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول الأهداف وقيم المنظمة وإرادة وبذل مجهود كبير لمصلحتها وجب

الحفاظة على الانتماء إليها وهو يحدد الاتجاه السلوكي للموظف عندما تكون توقعات من نظام الحوافز قليلة كما أنه مسؤول عن السلوك الذي يعتمد أساسا على المكافأة والعقاب، وعليه فإن هذا يقود إلى القول بأن الالتزام يشكل محددًا لسلوك المواطنة التنظيمية، حيث توصلت الى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.<sup>3</sup>

- اذ يسهم الولاء التنظيمي في زيادة الإنتاجية العاملين للمنظمة بحيث يكون الموظف حرصا على عمله وتعلقه والتزامه به يعبر عن ولائه للمنظمة وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها.

<sup>1</sup> هارون سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 33

<sup>2</sup> دعاء ابراهيم عبد الهادي الرحمانه، مرجع سبق ذكره، ص 41

<sup>3</sup> عدالي مصعب، دغمان بوبكر الصديق، السلوك التنظيمي، دار التل للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2022، ص 131

### 3.7 الأقدمية:

- تلعب مدة خدمة الموظف في المنظمة دوراً مهماً في وجود المواطنة التنظيمية وأثبتت الدراسات الميدانية أن هناك علاقة سلبية بين خدمة الموظف وسلوك المواطنة التنظيمية فقد تبين أن الموظفين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من الموظفين ذوي الخدمة الطويلة، ويعود السبب إلى أن العامل الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوبة منه لإنجازها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع، لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمؤسسة وتقل درجة الغموض وعدم التأكد عنده حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة مما يترتب عن قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها.<sup>1</sup>

- وبالتالي يزداد سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد الجدد بحيث يزداد دافعه للعطاء وإحساسه بالانتماء للمؤسسة كونه لا يعرف المهام المحددة منه، عكس الأفراد ذوي الخبرة.

### 4. خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

- من خلال تحليلنا للتعريف السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية تتضح لنا مجموعة من الخصائص أهمها:
- سلوك تطوعي يعتبر من الأدوار الإضافية التي يقوم بها الفرد العامل.
- سلوك مرتبط بالأدوار الإضافية للفرد يتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية الأساسية.
- تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وتعمل على تحقيق نتائج أفضل على الأداء الكلي للمؤسسة.<sup>2</sup>
- كما تتصف هذه السلوكيات بسمة أساسية وهي أنها موجهة نحو منفعة المنظمة فهي لا تحدث بشكل عشوائي، وبدون هدف كونها سلوك عقلائي، أي أن الفرد يكون على إدراك مسبق بأن سلوكه يساهم في منفعة المنظمة.<sup>3</sup>
- يتجاوز هذا السلوك ما هو موصوف.
- يمتاز بأنه ذو طبيعة اختيارية تطوعية.
- لا يوجد له مكافأة محددة في نظام الحوافز الرسمية للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عدالي مصعب، دغمان بوبكر الصديق، نفس المرجع، ص 135

<sup>2</sup> عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية الإدارية، (د.ط)، 2006، ص 219

<sup>3</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، مصر،

2008، ص 152

- من خلال الخصائص السالفة الذكر نستنتج أن خصائص المواطنة التنظيمية تكمن في أنها سلوك اختياري تطوعي تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

## 5. النظريات المفسرة لسلوكيات المواطنة التنظيمية:

- هناك نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة التي يعمل معها هما العقد الصريح فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي بحيث يبذل الأفراد جهودهم مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة فإذا كانت المنفعة المحصلة أقل فإنهم يخفضون الأداء الوظيفي والعكس صحيح، لذا يمكن تفسير الإطار النظري الذي يحوي سلوكيات المواطنة التنظيمية باستخدام نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون.

### 1.5 نظرية التبادل الاجتماعي:

- يقوم مفهوم هذه النظرية على العلاقات بين الأفراد مع بعضهم البعض أو العلاقات بين الأفراد ومشرفيهم بحيث أن الأفراد يتوقعون رد الجميل في العلاقة وفق لهذه النظرية يفترض وجود عقد نفسي بين طرفي العلاقة. وأن سلوكيات المواطنة التنظيمية يتحقق عند وجود خاصية التبادل الاجتماعي من خلال الثقة بين المشرفين والعاملين في المنظمة ومن خلال عدالة الإجراءات.

### 2.5 نظرية التعاون:

- تعد نظرية التعاون بمثابة نظرية ثابتة والتي تغطي الإطار النظري لسلوكيات المواطنة التنظيمية كما تقترح أن يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح مما يدعم الجماعة في تحقيق أهدافها العامة، وهذا التعاون غير مبني على المصلحة الفردية بل المصلحة المشتركة للجماعة، وفي المقابل فإن سلوكيات المواطنة تحقق المنفعة للمنظمة.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة الملك عبد العزيز، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 76

<sup>2</sup> رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب،

أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2020، ص 32، ص 33

## 6. أثار سلوك المواطنة التنظيمية:

- تساهم سلوكيات المواطنة التنظيمية في التأثير إيجاباً على المؤسسة وعملها، حيث أن الفاعلية التنظيمية لا يمكن أن تحقق من خلال الأدوار الرسمية فقط، بل لابد من تنمية وتطوير سلوك المواطنة والذي قد يساهم في تحفيز الجوانب الاجتماعية للمؤسسة، ويوفر المرونة اللازمة للعمل، ويحسن الأداء من خلال تدعيم السلوك الاجتماعي للمؤسسة وتقليل الصراعات وزيادة الكفاءة، وهذا ما يؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسة على جذب واحتفاظ بأفضل الكفاءات البشرية.
- يساعد سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً في تحسين الإنتاجية بين زملاء العمل وإنتاجية الإدارة، وتقليل الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية.
- إن ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية يحسن من سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، مما يزيد من الاستقرار في الأداء وتمكين المؤسسة من التأقلم والتكيف مع التغيرات البيئية.<sup>1</sup>
- يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- يوطد سلوك المواطنة العلاقات بين الأفراد والجماعات.<sup>2</sup>
- ومن هذا نستنتج أن أثار المواطنة التنظيمية تكمن في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، تدعم روح الجماعة، تقليل الخلافات داخل المؤسسة.

## 7. معوقات المواطنة التنظيمية:

- لابد من التعرف على معوقات سلوك المواطنة التنظيمية لكي يتم تجنبها، وبالتالي من أهم معوقاتها:
- عدم إشراك الموظفين داخل المنظمة، فضلاً عن تقوية وتعزيز توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- عجز الثقافة وقيمها في تخفيف من الضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإضافية.
- تدني مستوى الثقة وضعف العلاقة بين المرؤوسين والعاملين مع قياداتهم.

<sup>1</sup> ونوغي فتيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال

الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2020، ص 10

<sup>2</sup> محمد ناصر راشد أبو سمعان، مرجع سبق ذكره، ص 48، ص 49

- افتقار بعض المنظمات الإدارية لتحقيق العدالة التنظيمية.<sup>1</sup>
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم، وعدم إرضائهم تجاه وظائفهم.<sup>2</sup>
- قد تكون السياسة التنظيمية للمنظمة هي أكبر العوائق في تبني سلوكيات المواطنة التنظيمية حين تفتقر إدارة المنظمة إلى إحلال العدالة التنظيمية بين جميع أفراد المؤسسة مما يولد لدى الفرد شعور بالنقص والظلم بالمقارنة مع زملائه.<sup>3</sup>
- لتفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية تستدعي تجنب كل تلك المعوقات وذلك من خلال اهتمام بالمهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ما تدفع بهم الى بذل المزيد من الجهود اتجاه المنظمة، إذن فهذه المعوقات لها الدور الهدام داخل المؤسسة حيث تحد من فعالية المورد البشري وكذا تهدم من ثقة العمال في بعضهم وتحد من قدرات العمال بشكل كبير.

## 8. كيفية نمذجة سلوك المواطنة التنظيمية:

- تعكس سلوكيات المواطنة التنظيمية جزءا من شخصية الموظف وإيديولوجية، كما تكشف عن جانب مهم من ميولاته ورغباته وعواطفه حيث تعكس بعض الدراسات ان سلوكيات المواطنة التنظيمية سبيل للعواطف المتبادلة، خاصة أنها ليست ضمن التوصيف الوظيفي، فهي تعبر عن إرادة الفرد ورغبته ولعل هذه العواطف المتبادلة بين العاملين هي التي تجعل السلوك موضع الاحترام في بيئة العمل. بحيث سلوك المواطنة التنظيمية لا يتم مكافأته بشكل مباشر من خلال العلاقة بين العمال والمنظمة وأهدافها فبالتالي أنه يمكن تعزيز ودعم هذه السلوكيات من خلال تفعيل إقامة الندوات ودورات لغرس قيم المواطنة التنظيمية والعمل على تشجيع ممارستها من خلال ادراجها ضمن مخطط العمل وضمن استراتيجية المنظمة لذا فإنه من الواجب على المنظمات الحديثة أن تعطي اهتماما كبيرا لسلوكيات المواطنة التنظيمية وترسيخها وبلورتها في ثقافة المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام بن الشايع القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 60

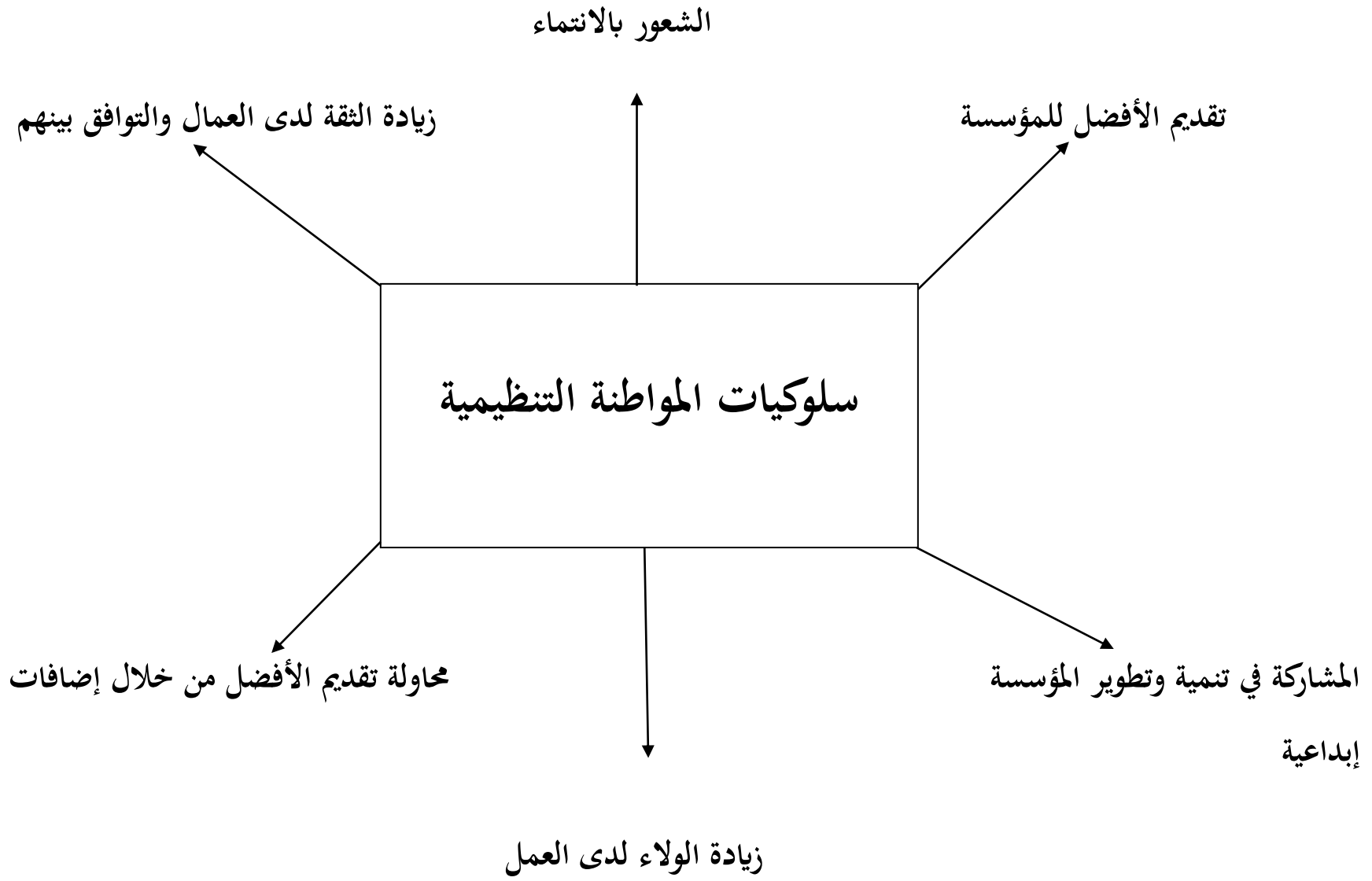
<sup>2</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، مرجع سبق ذكره، ص 220

<sup>3</sup> شلاي وليد، مرجع سبق ذكره، ص 80

<sup>4</sup> كريمة ميري، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراة في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم

السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2022، ص 91

- من خلال ما تم تقديمه فتظهر تلك السلوكيات في مساعدة الزملاء، وتقديم اقتراحات بناءة، لذا فغرسها من طرف القادة تؤثر على سيكولوجية الفرد، فعندما يكون القرار التشاركي يؤدي بدوره الى تحمل المسؤولية ضف الى ذلك وجود عدالة تنظيمية والتي من خلالها يشعر الموظف، بالرضا لذا تقوم المؤسسة بإقامة ندوات، ودورات تدريبية من خلالها تفتح مجال للمشاركة للموظفين حتى يكونوا قادرين على اتخاذ القرار الفعال وهذا ما يولد انتماء وولاء لدى العمال ويجفزهم على العمل بشكل أكبر وتقديم الأفضل للمؤسسة.



المصدر: من إعداد الطلبة

الشكل رقم 01 يوضح تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية على العمال.



## - خلاصة:

- ممن خلال دراستنا لهذا الفصل نستنتج أن سلوكيات المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك التطوعي الذي يظهره الموظف اتجاه الفاعلين في بيئة العمل واتجاه المنظمة وهو سلوك يمتاز بالإيجابية، تحركه الطبيعة الاختيارية كونه يتجاوز الدور الرسمي للمنظمة، كما أنه لا يخضع لنظام الحوافز والمكافأة وفي الأخير فهو سلوك يعود على المنظمة بالآثار الإيجابية كتحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة مؤسسة.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

1. مجالات الدراسة
  2. منهج الدراسة
  3. أدوات جمع البيانات
  4. الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
  5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
  6. عينة الدراسة
- خلاصة

## - تمهيد:

- إن دراسة الظواهر الاجتماعية تتطلب بحوث ميدانية وفي أسس ومعايير علمية، وذلك بعد التطرق إلى الجانب النظري حول موضوع " مساهمة القيادة الإبداعية في نشر سلوك المواطنة التنظيمية ". حيث تخضع هذه الدراسة إلى المنهج العلمي وعلى الأدوات الميدانية، ومن خلال هذا سنوضح الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، ثم تحديد المنهج الدراسة الملائم، وتحديد أدوات جمع البيانات وأخيرا عينة الدراسة.

## 1. مجالات الدراسة:

### 1.1 المجال المكاني:

- يقصد به المجال الذي تقع فيه المؤسسة جغرافيا والذي تمت فيه إجراءات الدراسة الميدانية، أجريت هذه الدراسة في مؤسسة نفطال - تيارت - مقاطعة بيع الغاز والبتروال المميع لولاية تيارت وهي مؤسسة بترولية اقتصادية تختص في المواد البترولية، البنزين بأنواعه.

- تقع وحدة نفطال في المنطقة الصناعية زعرورة جنوب شرق ولاية تيارت على بعد 05 كلم إذ تقدر مساحتها 08 هكتار، 4000م مبنية وهي مساحة شاسعة تتلاءم من كبر المؤسسة وتنوع نشاطها ويعتبر هذا الموقع استراتيجيا نظرا لطبيعة المنتوجات الخطرة على السكان والبيئة وعدد عمالها 160 عامل والتي تحتوي على مركزين: الأول متعدد المنتوجات والثاني مركز الملاء ومستودع عين مناد (BR) بالسوقر وشلالة وكذا شركة التوزيع أي المحطات الخدمية ونقاط البيع. ومن بين أهداف ومهام المؤسسة:

- تنظيم وتسيير النشاطات التجارية وتوزيع المواد البترولية.
- تخزين ونقل كل مادة بترولية عبر الولاية.
- القيام بكل الدراسات المتعلقة بالسوق فيما يخص استعمال واستهلاك المواد البترولية المشاركة والشروع في العمليات التي تساعد على تدعيم الإدماج الاقتصادي.

### 2.1 المجال الزمني:

- ويقصد به الوقت الذي تستغرقه مدة الدراسة، بحيث بدأت فترة التبرص في المؤسسة من 23 افريل 2023 الى 03 ماي 2023.

### 3.1 المجال البشري:

- المجال البشري لمؤسسة نفطال: تتشكل المؤسسة محل الدراسة من عمال يحتلون مواقع الإدارة، بحيث تضم مؤسسة نفطال لبيع الغاز والبتروال المميع - تيارت - من 73 عاملا، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة على النحو التالي:

- مجموعة الدعم:

تضم المدير العام، السكرتارية، خلية الأمن، خلية Epic، مصلحة الخدمات الاجتماعية.

- وهناك مديريات تضم:

1- مديرية الموارد البشرية: مكلفة ببلورة ومتابعة سياسة المؤسسة الداخلية وتنظيم كل ما يتعلق بالمستخدمين وتوفير كل متطلباتهم.

2- المديرية التجارية: مكلفة بسياسة التطوير والترويج التجاري لمنتجات المؤسسة وكذا صيانة واستثمار مراكز وشبكات البيع.

3- المديرية التقنية والصيانة: مكلفة بعمليات الصيانة لكل معدات المؤسسة وتسيير واستغلال العتاد والتجهيزات الموفرة للمؤسسة.

- مجموعة قاعدية أو مراكز العمليات:

- تتمثل في مركز المليء ومراكز متعددة المواد.

ويتشكل أيضا من 03 أقسام مساعدة على السير الحسن لنشاطها والتي تتمثل في:

1- مصلحة المحاسبة: ومن مهام هذه المصلحة نذكر إجراء عمليات المحاسبية اليومية لمراكز التخزين وللمراكز المتعددة المنتجات بتيارات فرندة وكذا مراكز الملاء بوحدة تيارت ومستودعات المناوبة بالسوقر وقصر الشلالة.

2- مصلحة الخزينة: تعمل على وضع الفواتير للمنتوجات المباعة على مستوى المستودعات والمحطات مع احترامها

الأسلوب الدفع اليومي . respectement du regalement de la Journee .

3- مصلحة التكاليف والميزانيات: وهي معالجة كل التكاليف أو المصاريف التي تحققت خلال العمليات التي قامت بها المؤسسة وكل الميزانيات التي سجلت في عمليات التحليل المالي.

- قسم المستخدمين ووسائل العمل: تتكون من مصلحة الموارد البشرية التكوين، ومصلحة الوسائل العامة.

- قسم التجارة: يتكون من ثلاثة مصالح وهي:

1- مصلحة Programmation approvisionnement distribution والتي تعني البرمجة - التمويل - التوزيع.

2- مصلحة المبيعات.

3- مصلحة شبكة التوزيع.

## 2. منهج الدراسة:

- منهج الدراسة : المنهج هو أسلوب التفكير و العمل يعتمد به الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها و بالتالي الوصول إلى نتائج و حقائق معقولة حول موضوع الدراسة و هو أيضا يعبر عن القواعد العامة التي يعتمد بها الباحث في تنظيم ما لديه من أفكار أو معلومات من اجل توصله إلى النتيجة المطلوبة.<sup>1</sup>
- في دراستنا الحالية ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، حيث انه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلًا كافيًا و دقيقًا لاستخلاص دلالتها و الوصول الى نتائج أو التعميمات عن الظاهرة أو موضوع البحث.<sup>2</sup>
- يعتمد المنهج الوصفي على وصف وتحليل الظواهر، مما يساعد على فهم أفضل لسلوك المواطنة التنظيمية ودور القيادة الابداعية في تعزيزه، نسعى من خلال استخدامنا لمنهج الوصفي، لتتبع ووصف العلاقة بين القيادة الإبداعية وسلوك المواطنة التنظيمية موضوع دراستنا لكي نقف على أدق جزئياته وتفصيله والإحاطة بمختلف أبعاده ومؤثراته وأيضاً رصد ومتابعة دقيقة للظاهرة محل الدراسة واستخدام تقنيات التحليل الكمي والكيفي لفهم مدى مساهمة القيادة الابداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

## 3. أدوات جمع البيانات:

- وهي مجموعة من الأدوات دورها جمع البيانات من الميدان لإتمام الدراسة الميدانية حيث تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة كأداة ثانوية.

### 1.3 الاستمارة:

- هي تلك الأداة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتنوعة المرتبطة بموضوع بحث ما والمضبوطة والموجهة باعتبار أن الباحث يقوم بتحديد صيغ إجابات مسبقاً، ويقوم المبحوث بالإجابة عنها بشكل مباشر دون تدخل الباحث للكشف

<sup>1</sup> محمد سرحان علي المحمودي، منهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019، ص35

<sup>2</sup> سعد سليمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019، ص126

عن مرافق واتجاهات مجموعة من الأفراد واستخلاص آراءهم حول الظاهرة المدروسة والكشف عن العلاقات الممكنة بين مختلف المتغيرات مع إجراء مقارنات كمية باستخدام الإحصاء.<sup>1</sup>

- وتتمثل أهمية الاستثمار في أنها تمثل التقنية أكثر استخداما، كما تتيح الفرصة للمستجيب لإبداء رأيه بحرية خاصة عندما لا يطلب منه ذكر اسمه، وتعتبر أكثر اقتصادا في الوقت والجهد مقارنة ببقية أدوات البحث العلمي.<sup>2</sup>
- وعند الاعتماد على هذه الأداة كأداة رئيسية وبعد عرضها على المحكمين المختصين في مجال التخصص تبين لنا من خلال الملاحظات المقدمة من طرف المحكمين، بحيث أخذنا بعين الاعتبار تلك الملاحظات.
- فالاستمارة الجديدة ضمت 3 محاور على شكل 30 سؤال وهي:
- **المحور الأول:** 06 أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية الجنس والعمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل ومكان الإقامة ونوع المنصب

- **المحور الثاني:** فقد اشتمل على 12 عبارة كلها تتعلق بالقيادة الابداعية تنقسم الى بعدين:

- **البعد الاول:** فقد اشتمل على 06 عبارات كلها تتعلق ببعد المهارات القيادية من رقم 07 الى رقم 12.
- **البعد الثاني:** فقد اشتمل على 06 عبارات كلها تتعلق ببعد القيادة الفعالة من رقم 13 الى رقم 18
- **المحور الثالث:** فقد اشتمل على 12 عبارة كلها تتعلق بالمواطنة التنظيمية تنقسم الى بعدين:
- **البعد الاول:** فقد اشتمل على 06 عبارات كلها تتعلق ببعد الايثار من رقم 19 الى رقم 24.
- **البعد الثاني:** فقد اشتمل على 06 عبارات كلها تتعلق ببعد التطوع التنظيمي من رقم 25 الى رقم 30.

### 2.3 المقابلة:

- هي عبارة عن حوار، أو محادثة أو مناقشة، تكون بين الباحث عادة من جهة أشخاص من جهة أخرى، وذلك بغرض التواصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث التوصل إليها في ضوء أهداف بحثه وتمثل المقابلة

<sup>1</sup> نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع،

(د.ط)، الجزائر، 2017، ص353، ص354

<sup>2</sup> مريد الكلاب، أسس البحث العلمي، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط1، القاهرة، 2018، ص81

مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي تتطلب الإجابة عليها أو التعقيب عليها،<sup>1</sup> حيث تم الاعتماد على المقابلة الغير المقننة.

#### 4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

##### 1.4 صدق الاتساق الداخلي:

- تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي بعد توزيع الاستمارات على عينة البحث، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة ما بين الفقرة والبعد.

- جدول رقم (02) يوضح صدق الاتساق الداخلي لأبعاد القيادة الابداعية.

البعد	رقم العبارة	العلاقة ما بين الفقرة والبعد (معامل بيرسون)	الدلالة Sig. (2-tailed)
المهارات القيادية	07	<b>**0.964</b>	<b>0.000</b>
	08	<b>**0.952</b>	<b>0.000</b>
	09	<b>**0.975</b>	<b>0.000</b>
	10	<b>**0.938</b>	<b>0.000</b>
	11	<b>**0.942</b>	<b>0.000</b>
	12	<b>**0.967</b>	<b>0.000</b>
القيادة الفعالة	13	<b>**0.969</b>	<b>0.000</b>
	14	<b>**0.978</b>	<b>0.000</b>
	15	<b>**0.897</b>	<b>0.000</b>
	16	<b>**0.956</b>	<b>0.000</b>
	17	<b>**0.954</b>	<b>0.000</b>
	18	<b>**0.956</b>	<b>0.000</b>

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

<sup>1</sup> عامر إبراهيم قنذليجي، منهجية البحث العلمي، دار البازوري للنشر والتوزيع، (د.ط)، الأردن، 2009، ص302



- في الجدول رقم (02) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات استبيان القيادة الابداعية صادقة ودالة احصائيا عند 0.000، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان.

جدول رقم (03) يوضح صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المواطنة التنظيمية.

البعد	رقم العبارة	العلاقة ما بين الفقرة والبعد (معامل بيرسون)	الدلالة Sig. (2-tailed)
الايثار	19	<b>**0.873</b>	<b>0.000</b>
	20	<b>*0.963</b>	<b>0.000</b>
	21	<b>**0.967</b>	<b>0.000</b>
	22	<b>**0.964</b>	<b>0.000</b>
	23	<b>**0.965</b>	<b>0.000</b>
	24	<b>**0.981</b>	<b>0.000</b>
التطوع التنظيمي	25	<b>**0.918</b>	<b>0.000</b>
	26	<b>**0.960</b>	<b>0.000</b>
	27	<b>**0.952</b>	<b>0.000</b>
	28	<b>**0.876</b>	<b>0.000</b>
	29	<b>**0.914</b>	<b>0.000</b>
	30	<b>**0.979</b>	<b>0.000</b>

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

- في الجدول رقم (03) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات استبيان القيادة الابداعية صادقة ودالة احصائيا عند 0.000، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان.

## 2.4 ثبات الاستمارة:

تم إجراء خطوات للتأكد من ثبات الاستمارة من خلال الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ.

### الجدول رقم (04) يبين ثبات استبان القيادة الإبداعية:

الأبعاد	ألفا كرونباخ
المهارات القيادية	0.976
القيادة الفعالة	0.976

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

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة بعد المهارات القيادية هي 0.976، ونسبة بعد القيادة الفعالة هي 0.976 وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الأبعاد تمتاز بدرجة عالية وصالحة للقياس.

### الجدول رقم (05) يبين ثبات استبان المواطنة التنظيمية:

الأبعاد	ألفا كرونباخ
الايثار	0.980
التطوع التنظيمي	0.964

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

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة بعد الإيثار هي 0.980، ونسبة بعد التطوع التنظيمي هي 0.964 وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الأبعاد تمتاز بدرجة عالية وصالحة للقياس.

## 5. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- تم في هذه الدراسة معالجة بيانات الدراسة عن طريق برنامج Spss حيث أنه برنامج يتميز بالدقة في معالجة البيانات. وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات

- النسب المئوية

- معامل ارتباط بيرسون

- المتوسط الحسابي

- الانحراف المعياري

- اختبار ألفا كرونباخ.

## 6. عينة الدراسة:

- هذه الطريقة أكثر شيوعاً في البحوث العلمية، لأنها أيسر تطبيقاً وأقل تكلفة من دراسة المجتمع الأصلي، فالعينة هي جزء من المجتمع الأصلي، وبها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء بشرط إن تكون ممثلة للمجتمع المأخوذة منه،<sup>1</sup> وفي دراستنا الحالية، تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، بحيث تستعمل مثل هذه العينة في المجتمعات غير المتجانسة أي في حالة وجود تفاوت كبير بين الوحدات الإحصائية بالنسبة للخاصية المدروسة.<sup>2</sup>

وبناءً على التقسيم المتحصل من طرف المسؤولين تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى 3 طبقات متكونة من الإطارات، عمال التحكم، وعمال التنفيذ بحيث مجموع الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة ب 73 عامل موزعين:

عمال التنفيذ: 24

عمال التحكم: 12

إطارات: 37

- وبعد الاعتماد على العينة الطبقية تم اختيار نسبة العينة 50% من المجتمع الأصلي المقدر ب 73 عامل الذي جاءت هذه العينة لتشمل 37 عامل.

- تم حساب العينة كالآتي:

$$\frac{73 \times 50}{100} = 37$$

- تم حساب العينة الطبقية كالآتي:

<sup>1</sup> الخياط ماجد، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراية للنشر والتوزيع، (د.ط)، عمان، 2009، ص 82

<sup>2</sup> نادية سعيد عيشور، مرجع سبق ذكره، ص 237

- الإطارات:

$$\frac{37 \times 37}{73} = 19$$

- أعوان التحكم:

$$\frac{12 \times 37}{73} = 6$$

- أعوان التنفيذ:

$$\frac{24 \times 37}{73} = 12$$

### 1.6 مبررات اختيار العينة العشوائية الطبقية:

- ان طبيعة الدراسة تفرض اختيار الطبقية دون غيرها.
- عدم تجانس مجتمع البحث من حيث الخصائص والمستوى المهني.
- كما تسمح العينة الطبقية إعطاء الفرصة لكل مفردة بالظهور وتمثيل مجتمع البحث.

- خلاصة:

- لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعريف بالإجراءات الميدانية للدراسة بحيث تمثلت الخطوة الأولى بتحديد مجالات الدراسة ثم تطرقنا الى المنهج المستخدم والمعتمد في الدراسة ثم أدوات جمع البيانات وأخيرا كيفية اختيار العينة وتصميمها.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات الميدانية.

2. اختبار فرضيات الدراسة.

3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

4. استنتاج عام للدراسة.

5. التوصيات.

خلاصة

## - تمهيد:

- بعد تطرقنا في الفصول السابقة الى الجانب النظري والاجراءات المنهجية للدراسة، ضمن هذا المسعى سنتطرق في هذا الفصل لعرض وتحليل بيانات المتحصل عليها من خلال ميدان الدراسة، كما سنعرض النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وأخيرا صياغة النتائج العامة للدراسة.

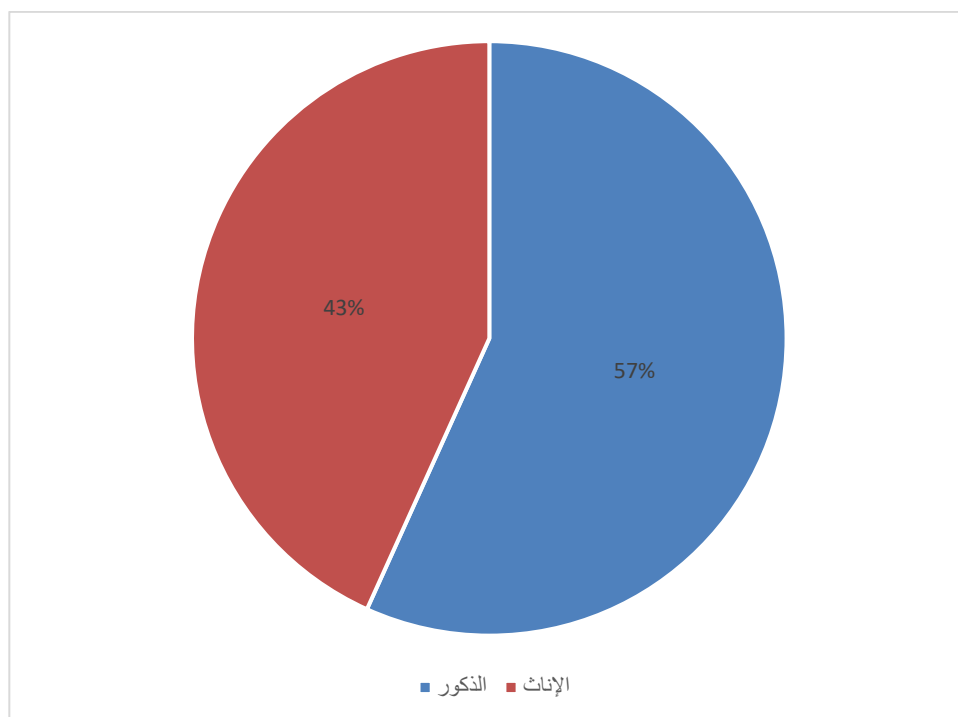
## 1. وصف خصائص مجتمع الدراسة:

- حدد الطالبان متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة محور البيانات الشخصية يضم 06 أسئلة المتعلقة بالمفردة من حيث: الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات العمل، مكان الإقامة، نوع المنصب.

### الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
الذكور	21	56.76
الإناث	16	43.24
المجموع	37	100%

- تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الذكور وتمثل نسبة 56.76% وهي نسبة مرتفعة نسبياً مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 43.24% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى أن سياسة التوظيف في مؤسسة نفضال تعتمد على الموضوعية، كما أن متطلبات العمل تتطلب جهداً فكرياً أكثر منه عضلياً.

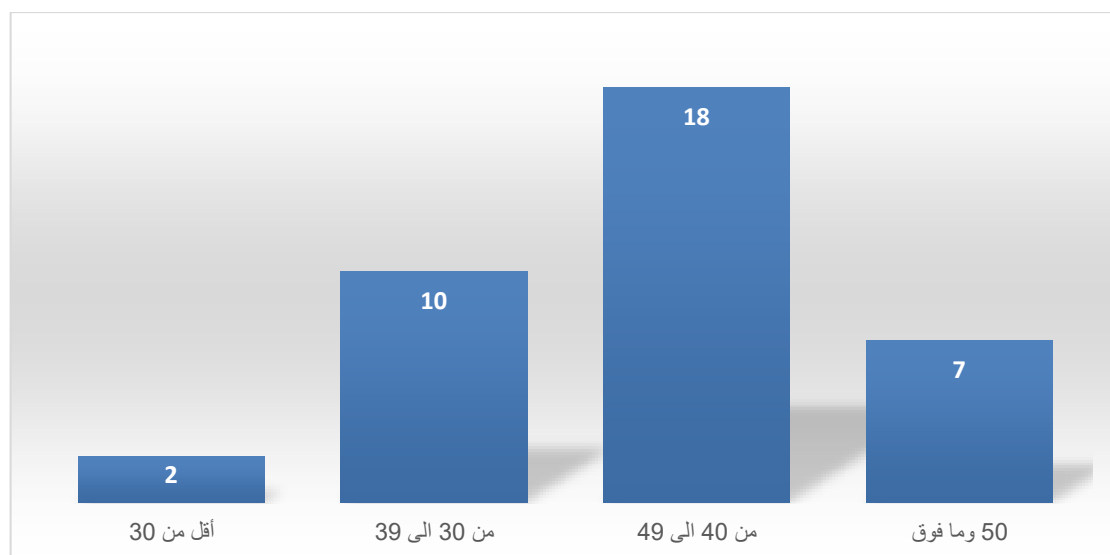


### الشكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

### الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 30	02	5.41
من 30 الى 39	10	27.03
من 40 الى 49	18	48.65
50 وما فوق	07	18.92
المجموع	37	%100

- من خلال الإحصائية المبينة في الجدول يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 الى 49 سنة و هذا يمثل بنسبة تقدر بـ 48.65% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال والتي تتراوح ما بين 30 الى 39 بنسبة 27.03%، كما سجلنا فئة عمرية للعمال أكثر من 50 سنة بنسبة 18.92%، وفي الاخير سجلت فئة أقل من 30 سنة ما نسبته 5.41% من عينة الدراسة وهي فئة تلحق بفئة الشباب، والتي تعني فيما تعنيه أن العينة تمتلك خبرة في ميدان الاداري بالمؤسسة من جهة ومن جهة أخرى متطلبات الوظيفة تفرض عليهم عامل الخبرة في هاته الوظيفة التي يشغلونها.



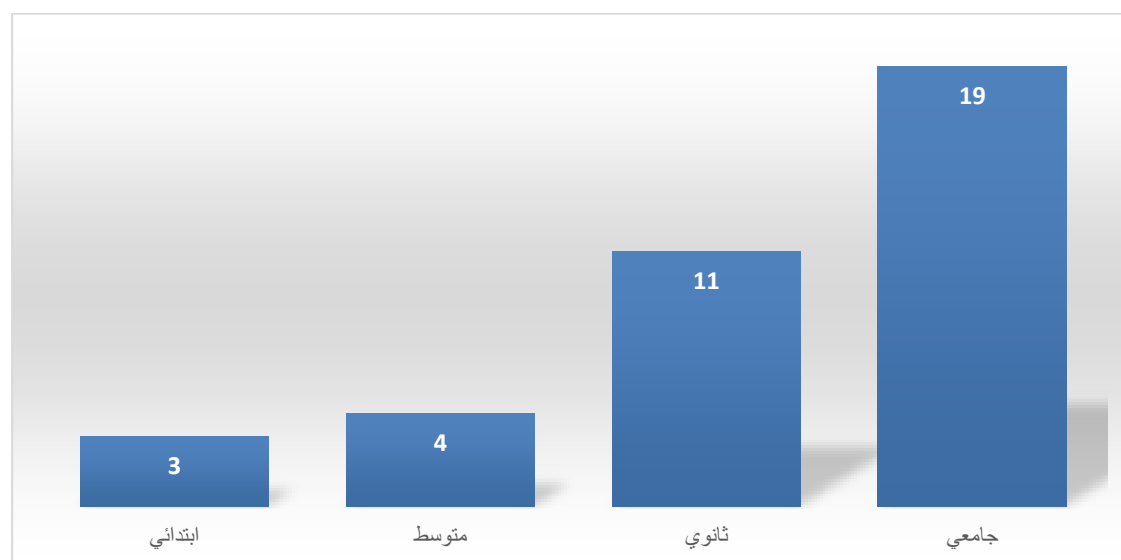
### الشكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن



### الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	التكرارات	النسبة المئوية %
ابتدائي	03	8.11
متوسط	04	10.81
ثانوي	11	29.73
جامعي	19	51.35
المجموع	37	%100

- تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول، أن نسبة 51.35% من حجم العينة حاصلون على شهادات جامعية وتلقوا تعليماً جامعياً، وأن نسبة 29.73% منهم مستواهم التعليمي ثانوي، وأن نسبة 10.81% منهم مستواهم التعليمي متوسط، وفي الأخير نسبة 8.11% منهم مستواهم التعليمي ابتدائي، ومنه يتبين أن إطار مؤسسة نفطال هو إطار ذو قدرات مهنية وتعليمية عالية حيث أن طبيعة العمل بها تفرض وجود كفاءات عالية، إذ أن أغلب أفراد العينة ذو كفاءة علمية عالية، ويد عاملة لها قدرة على التحكم في تسيير الإدارة لمقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت، كما يدل وجود أصحاب مستوى الابتدائي والمتوسط على عاملات النظافة واعوان الامن بالمؤسسة الذي لا يتطلب عملهم كفاءة تعليمية بقدر ما يتطلب وجودهم كيد عاملة.

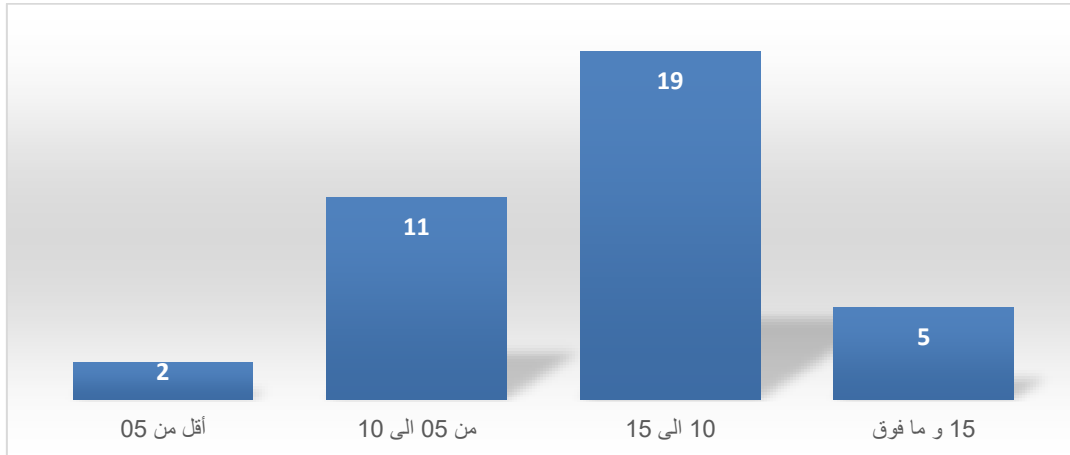


الشكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (09) يبين توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

السنوات	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 05	02	5.41
من 05 الى 10	11	29.73
10 الى 15	19	51.35
15 وما فوق	05	13.51
المجموع	37	%100

- تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن نسبة 51.35% من أفراد عينة البحث تنحصر سنوات الخبرة لهم من 05 الى 10 ، في حين سجلت ثاني أكبر نسبة قدرت بـ 29.73% من أفراد العينة من 05 الى 10 في حين سجلت فئة أكثر من 15 سنة نسبة قدرت بـ 13.51%، في حين سجلت أقل من 05 سنوات بنسبة قدرت بـ 5.41% ، ومنه يلاحظ أن عنصر الخبرة يفرض نفسه على الوظيفة إذ أنه عنصر يعتبر المحور الأساسي للوظيفة الإدارية بمؤسسة نפטال ، وإن نسبة الولاء للمؤسسة لدى عينة الدراسة عال إذ يشير الى ان المؤسسة تسعى للحفاظ على مواردها البشرية، وما يمكنه تفسيره بقلّة سنوات الخبرة هو فترة كورونا التي فرضت نفسها على سياسة التوظيف من قلة مناصب الشغل على مستوى المؤسسات الجزائرية عامة ومؤسسة نפטال خاصة.

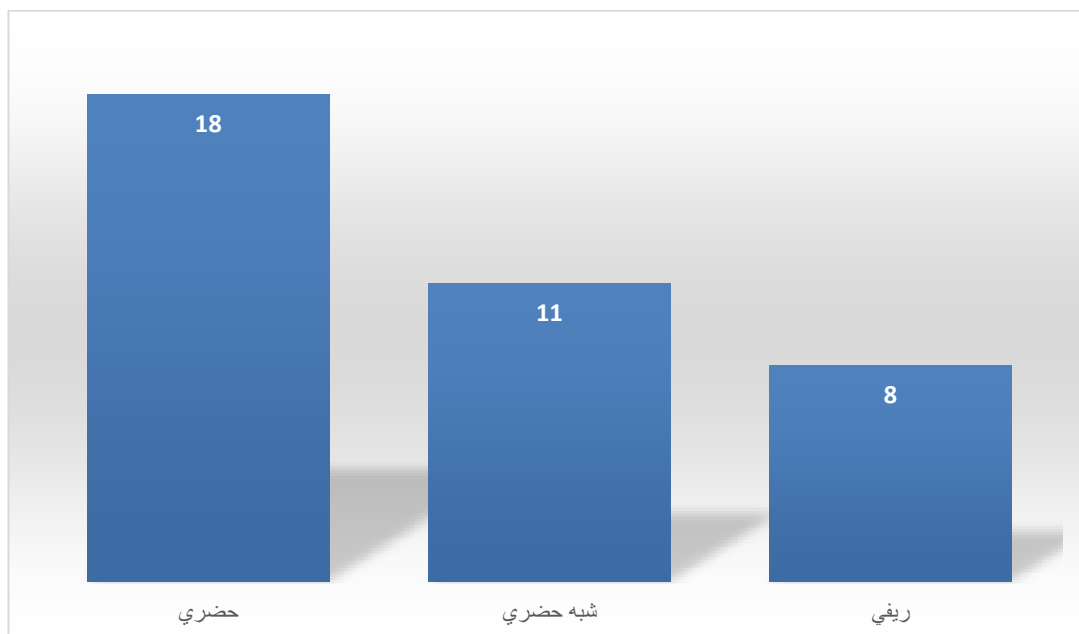


الشكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

الجدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسبة المئوية %	التكرارات	مكان الإقامة
48.64	18	حضري
29.73	11	شبه حضري
21.62	08	ريفي
%100	37	المجموع

- تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أكبر نسبة 48.64% من أفراد عينة البحث يسكنون بالحضري، في حين تمثل نسبة 29.73% منهم يسكنون بالشبه الحضري، في حين سجلت أقل نسبة قدرت بـ 21.62% من أفراد العينة يسكنون بالريف، ومنه يلاحظ أن أغلب عمال المؤسسة نפטال قاطنون بالحضر كون مؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبتروال المميع تقع بمنطقة حضرية بوسط مدينة تيارت والاقرب لها جغرافيا هم المناطق الحضرية وشبه حضرية وفي الاخير الريفية، اذ ان الإقامة بالقرب من المؤسسة يلعب دور في عملية التوظيف.

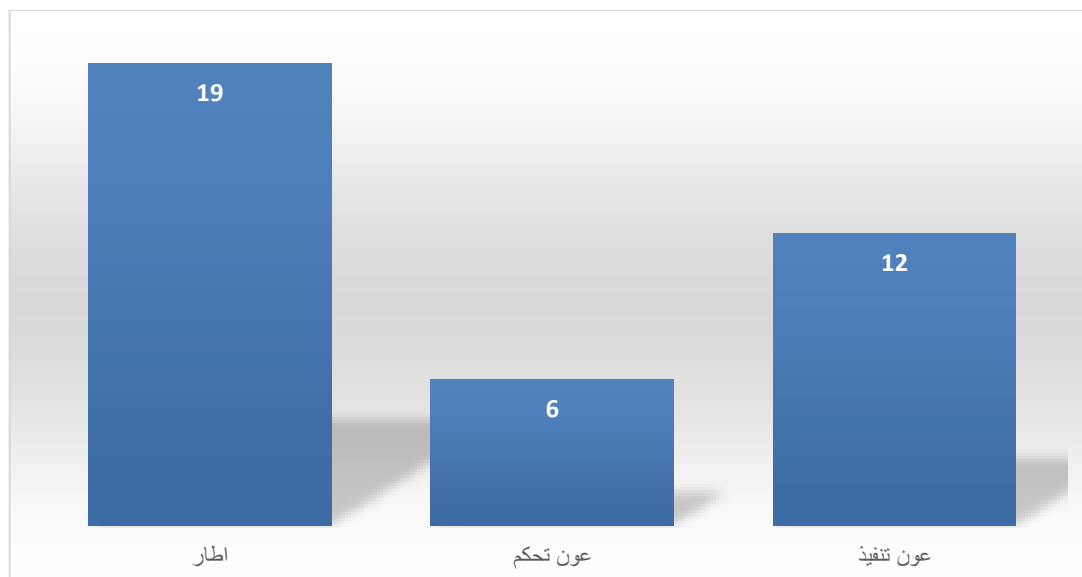


الشكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

### الجدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب

نوع المنصب	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار	19	51.35
عون تحكم	06	16.22
عون تنفيذ	12	32.43
المجموع	37	%100

- تبين الإحصاءات الواردة في هذا الجدول أن أقل نسبة 16.22% من أفراد عينة البحث تشغل وظيفة أعوان تحكم، في حين تمثل نسبة 32.43% منهم أعوان تنفيذ، في حين سجلت أكبر نسبة قدرت بـ 51.35% من أفراد العينة فئة إطار، ومنه يلاحظ أن الاطارات بكثرة وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة نضال مقاطعة البترول والغاز المميع تيارت اذ تفرض الاعمال الادارية وتسيير على مستوى ادارة مؤسسة نضال مقاطعة البترول والغاز المميع بتيارت وجود الاطارات بكثرة لتلبية متطلبات الوظيفة، كما يعني تواجد اعوان التحكم من اجل اداء المهام مكتبية، و توفر اعوان تنفيذ لأداء مهام لحماية المؤسسة و تنظيف المؤسسة.



### الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب

- جدول رقم (12) يوضح إجابة العينة حول تميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		احيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
07	يتميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين.	27	72.67	3	8.10	7	18.91	37	100

- يمثل الجدول اعلاه استجابة افراد العينة لكل عبارة من بعد المهارات القيادية حيث سجلت عبارة رقم 07 استجابة

27 مفردة نحو البديل نعم قدرت ب 72.97%، واستجابة 07 مفردات نحو البديل احيانا قدرت ب 18.91%

واستجابة 03 مفردات نحو البديل لا قدرت ب 8.10%.

- واستجابة هذه العبارة تقيم قدرة القائد على التأثير على الآخرين. يبدو أن القائد لديه تواجد جيد لهذه المهارة، حيث

أن نسبة الإجابة "نعم" هي الأعلى بنسبة 72.72%، حيث أن هذه القدرة تجعله يؤثر على العمال والتي تلعب دورا إيجابيا

لصالح المؤسسة، من خلال قدرة القائد على توجيه العمال وضبط سلوكياتهم من خلال التأثير على العمال.

- جدول رقم (13) يوضح إجابة العينة حول امتلاك القائد القدرة على مواجهة التحديات.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار
08	يملك القائد القدرة على مواجهة التحديات.	67.56	25	18.91	7	13.51	5	100	37

- بالنسبة للعبارة رقم 08 سجلت استجابة نحو البديل نعم قدرت ب 25 مفردة بنسبة 67.56 %، أما البديل لا

قدر ب 18.91 % على 7 مفردات، وأحيانا ب 13.51 % بالنسبة الى 5 مفردات.

- من النتائج يتضح أن هناك تواجد جيد لهذه المهارة، حيث أن نسبة الإجابة "نعم" هي الأعلى بنسبة 67 %، حيث

أن التغيرات المحيطة تفرض على القائد تواجد هذه المهارة التي بدورها تقوم على مواجهة الصعاب وتحدياتها، وتواجد

شخصية قوية للقائد كونه يقدر على مواجهة التحديات خاصة الخارجية، وتحدى الصعاب للوصول الى الأهداف المسطرة

للمؤسسة.

- جدول رقم (14) يوضح إجابة العينة حول حرص القائد على توصيل المعلومة بشكل واضح.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
09	يحرص القائد على توصيل المعلومة بشكل واضح	28	75.67	5	13.51	4	10.81	37	100

- أما العبارة رقم 09 سجلت استجابة 28 مفردة نحو البديل نعم قدرت ب 75.67%، أما البديل لا قدرت

الاستجابة ب 13.51% متمثلة في 5 مفردات، واستجابة 4 مفردات نحو البديل أحيانا ب 10.81%.

- تكشف لنا هذه النتائج أن القائد يهتم بإيصال المعلومات بشكل واضح للعمال حيث أن مهارة الاتصال لديه عالية

للمجموعة التي يقودها، حيث تطرقنا في الجانب النظري من الفصل الثاني حول المهارات القيادية الاتصالية وكيف يمكن

للاتصال الجيد أن يمنع من حدوث المنازعات داخل المؤسسة، وأيضا الفائدة الكبيرة للاتصال التنظيمي في تحقيق

الأهداف العامة للمؤسسة من خلال عرض البيانات المتاحة بشكل واضح ومفهوم.

- جدول رقم (15) يوضح إجابة العينة حول اعتماد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
10	يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات.	30	81.08	4	10.81	3	8.10	37	100

- سجلت العبارة رقم 10 سجلت استجابة المفردة قدرت ب 30 نحو البديل نعم بنسبة تقدر ب 81.08%، والبديل لا حيث قدرت الاستجابة ب 10 مفردات بنسبة قدرت ب 10.81%، واستجابة 3 مفردات نحو البديل أحيانا بنسبة قدرت ب 8.10%.

- نجد أن القائد يعتمد على التشاور والاستفادة من آراء ومساهمات العمال في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت، وأيضا يعتمد على الاستفادة من آراء القيادة العليا في المؤسسة وهذا ما وجدناه في المقابلة حيث أنه في سؤال رقم (06) من المقابلة يؤكد صحة العبارة، حيث صرح لنا إطار في مصلحة المحاسبة أن القائد لا يعتمد على قرارات ارتجالية قد تؤدي الى نقص الفعالية داخل المؤسسة وإنما يعتمد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات، يمكن أن تصل حتى إلى الاتصال بالمديرية المركزية في الجزائر-شراكة وينتظر الرد من الرؤساء والمدراء حول مدى صلاحية القرار المتخذ.



**- جدول رقم (16) يوضح إجابة العينة حول امتلاك القائد المهارات القيادية اللازمة لإدارة العمال**

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
11	يمتلك القائد المهارات القيادية اللازمة لإدارة العمال بشكل فعال.	29	78.37	6	16.21	2	5.40	37	100

**بشكل فعال.**

- جاءت العبارة رقم 11 باستجابة المفردة نحو البديل نعم ب 29، وقدرت نسبتها ب 78.37%، والبديل لا سجل 06 مفردات بنسبة تقدر ب 16.21%، واستجابة البديل أحيانا بمفردتين 02 بنسبة تقدر ب 5.40%.
- هذا يشير إلى أن القائد يمتلك المهارات اللازمة لإدارة العمال بشكل فعال، مما يشجع على التنظيم وتحقيق الأهداف بفعالية في البيئة العملية داخل المؤسسة، حيث أن توفر هذه المهارات أصبح ضروريا في ظل التطور الهائل للتكنولوجيا والتغير السريع، لذا تتيح هذه المهارات إدارة المؤسسة وفريق العمل بشكل فعال بغض النظر عن البيئة الخارجية.

- جدول رقم (17) يوضح إجابة العينة حول امتلاك القائد القدرة على وضع خطط عمل واضحة.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحياناً		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
12	يمتلك القائد القدرة على وضع خطط عمل واضحة.	26	70.27	7	18.91	4	10.81	37	100

- بالنسبة للعبارة الأخيرة رقم 12 جاءت الاستجابة نحو البديل نعم ب 26 مفردة بنسبة قدرت ب 70.27%، أما البديل لا جاءت الاستجابة ب 7 مفردات بنسبة تقدر ب 18.91%، والاستجابة نحو البديل أحياناً جاءت ب 4 مفردات بنسبة تقدر ب 10.81%.

- حيث تؤكد الإحصائيات على أن القائد يمتلك خطط عمل واضحة داخل مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز و البترول المميع - تيارت، وهذا راجع لطبيعة المؤسسة كونها اقتصادية - بترولية، مما يساهم في تنظيم وتوجيه العمال بطريقة واضحة وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، حيث تم سؤال رئيس مصلحة الموارد البشرية، حول كيفية وضع القائد لخطط عمل واضحة في سؤال (رقم 3) من دليل المقابلة، حيث صرح لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية أن القائد في المؤسسة يعتمد على ما يسمى ورقة الطريق حيث كل يوم في الصباح يقوم القائد بتوزيع المهام على العمال حسب هذه الورقة التي يتم اعدادها في نفس اليوم، وبعدها في المساء يعود القائد لرؤية إذا تم إنجاز هذه المهام، ويرى المشاكل التي قد عرقلت سير إنجاز العمل.

**- جدول رقم (18) يوضح إجابة العينة حول تشجيع القائد للعمال على الإبداع والابتكار.**

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		احيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %
13	يشجع القائد العمال على الإبداع والابتكار.	28	75.67	3	8.10	6	16.21	37	100

- يمثل الجدول اعلاه استجابة افراد العينة لكل فقرة من بعد القيادة الفعالة حيث سجلت عبارة رقم 13 استجابة 28

مفردة نحو البديل نعم قدرت ب 75.67%، واستجابة 06 مفردات نحو البديل احيانا قدرت ب 16.21% وأخيرا

استجابة 03 مفردات نحو البديل لا قدرت ب 8.10%.

- حيث أن من عوامل تطور المؤسسة هي استغلال المورد البشري من خلال تحفيزهم على الابداع والابتكار، حيث تلعب

دورا كبيرا داخل المؤسسة حيث يمكن لعامل داخل المؤسسة يملك فكرة مبدعة ان تحقق الفارق داخل المؤسسة، حيث أن

القائد لديه شخصية ذات تأثير اجتماعي كبيرة جدا في المؤسسة، وأيضا وجوب توفير البيئة المناسبة للعمال للإبداع

والابتكار.

- جدول رقم (19) يوضح إجابة العينة حول تحديد القائد للأهداف بوضوح.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %
14	يحدد القائد الأهداف بوضوح.	29	80.24	4	9.88	4	9.88	37	100

- جاءت العبارة رقم 14 باستجابة المفردة نحو البديل نعم ب 29، وقدرت نسبتها ب 80.24%، والبديل لا سجل 04 مفردات بنسبة تقدر ب 9.88%، واستجابة البديل أحيانا ب 04 مفردات بنسبة تقدر ب 9.88%.
- نجد بأن أغلبية المبحوثين في هذه العبارة يرون بأن القائد بالفعل يحدد الأهداف بوضوح في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت حيث أن وضوح الأهداف تعبر عن الرؤية المستقبلية الواضحة للمؤسسة وتسطير هذه الأهداف يحتاج للوضوح لمعرفة الشيء المراد الوصول له بدقة، حيث أنه يقوم بتوجيه العمال نحو الاتجاه الصحيح لتحقيق الأهداف.

- جدول رقم (20) يوضح إجابة العينة حول قيام القائد بتحليل الوضع وتحديد الحلول الفعالة

للمشاكل التي تواجه المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
15	يقوم القائد بتحليل الوضع وتحديد الحلول الفعالة للمشاكل التي تواجه المؤسسة.	32	86.48	3	8.10	2	5.40	37	100

- أما العبارة رقم 15 سجلت استجابة 32 مفردة نحو البديل نعم بنسبة قدرت ب 86.48%، أما البديل لا قدرت الاستجابة 03 مفردات بنسبة قدرت ب 8.10%، واستجابة 2 مفردات نحو البديل أحيانا بنسبة قدرت ب 5.40%.

- تشير هذه العبارة ان المبحوثين يرون وبنسبة كبيرة أن القادة يقومون بتحليل الوضع وتحديد الحلول الفعالة للمشاكل التي تواجه مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت، حيث نجد أن القائد يتمتع بقدرة التحليل والتقييم للوضع الحالي للمؤسسة وفي نفس الوقت يقوم بتحديد الحلول الفعالة للمشاكل التي تواجه المؤسسة التي قام بالفعل بتحليلها.

- جدول رقم (21) يوضح إجابة العينة حول اهتمام القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %
16	يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال.	31	83.78	2	5.40	4	10.81	37	100

- سجلت العبارة رقم 16 سجلت استجابة المفردة قدرت ب 31 نحو البديل نعم بنسبة تقدر ب 83.78%، واستجابة 4 مفردات نحو البديل أحيانا بنسبة قدرت ب 10.81%، وأخيرا البديل لا حيث قدرت الاستجابة ب 02 مفردات بنسبة قدرت ب 5.40%.

- حيث أن القائد في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت يهتم ويصغي للأفكار المقدمة من طرف العمال وهذا دليل على فعالية القيادة، حيث انه يدرك الأفكار المتنوعة التي قد تسهم في تحسين أداء المؤسسة، وكذا يدخل العمال في حالة المشاركة الفعالة داخل المؤسسة، وكذا يزيد من ثقة العمال من خلال المشاركة في الأفكار المختلفة وأيضا توفير البيئة والمناخ المناسب والذي بدوره يشعر العامل بالمشاركة ويزيد الثقة لديه.

- جدول رقم (22) يوضح إجابة العينة حول تشجيع القائد على العمل الجماعي بين العمال.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
17	يشجع القائد على العمل الجماعي بين العمال.	29	78.37	6	16.21	2	5.40	37	100

- أما العبارة رقم 17 سجلت استجابة 29 مفردة نحو البديل نعم قدرت ب 78.37%، أما البديل لا قدرت الاستجابة 6 مفردات بنسبة قدرت ب 16.21%، واستجابة 02 مفردات نحو البديل أحيانا بنسبة قدرت ب 5.40%.

- إذن فالقائد يشجع على العمل الجماعي في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت، حيث أنه يدرك أهمية التعاون داخل المؤسسة ويعتبر من جوانب القيادة الفعالة، حيث أنه يؤدي الى تعزيز الإنتاج والكفاءة داخل المؤسسة ويزيد من روح التعاون والمسؤولية، وبناء فريق قوي داخل المؤسسة ويسهم في تعزيز روح التعاون والفعالية داخل المؤسسة.

- جدول رقم (23) يوضح إجابة العينة حول تشجيع القائد على حل المشاكل بالأساليب المرنة.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %
18	يشجع القائد على حل المشاكل بالأساليب المرنة.	27	72.97	4	10.81	6	16.21	37	100

- سجلت العبارة رقم 18 جاءت الاستجابة نحو البديل نعم ب 27 مفردة بنسبة قدرت ب 72.97% والاستجابة نحو البديل أحيانا جاءت ب 6 مفردات بنسبة تقدر ب 16.21%، اما البديل لا جاءت الاستجابة ب 4 مفردات بنسبة تقدر ب 10.81%.

- من خلال البيانات نلاحظ توجه المبحوثين حول أنه بالفعل يشجع القائد على حل المشاكل بالأساليب المرنة في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت، حيث أن الاعتماد على هذه الأساليب يحد من المشاكل ويقللها لأن المرونة تعني التأقلم مع الوضع والتكيف معها، وإيجاد الطريقة الهادئة لحل المشاكل بين العمال، حيث أن الأساليب المرنة تعتبر جوهر القيادة الفعالة.



- جدول رقم (24) يوضح إجابة العينة حول العمل بشكل فعال في فريق العمل.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
19	أعمل بشكل فعال في فريق العمل.	33	89.18	1	2.70	3	8.10	37	100

- سجلت العبارة رقم 19 استجابة المبحوثين ب 33 مفردة نحو البديل نعم بنسبة قدرت ب 89.18%، والاستجابة نحو البديل أحيانا ب 3 مفردات بنسبة قدرت ب 8.10%، وأخيرا استجابة المبحوثين نحو البديل لا قدر بمفردة واحدة فقط بنسبة قدرت ب 2.70%.

- نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يعملون بشكل فعال في فريق العمل في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت، حيث أن العمل بشكل فعال يؤدي الى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة وهذا يدل على ان المورد البشري داخل المؤسسة يعمل بشكل فعال، وأيضا هذا راجع لطبيعة العمل في المؤسسة خاصة أنها اقتصادية - بترولية، حيث أنه من الضروري العمل بشكل فعال وذلك لتحقيق الفاعلية وتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

- جدول رقم (25) يوضح إجابة العينة حول تزويد الزملاء بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم في أداء عملهم.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %
20	أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم في أداء عملهم.	30	81.08	3	8.10	4	10.81	37	100

- سجلت العبارة رقم 20 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 30 مفردة بنسبة قدرت ب 81.08%، واستجابة نحو البديل أحيانا ب 4 مفردات بنسبة قدرت ب 10.81%، وأخيرا سجل البديل لا استجابة 3 مفردات بنسبة قدرت ب 8.10%.

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان أغلبية المبحوثين لعمال مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت أنهم يهتمون بتزويد المعلومات وهذا يدل على وجود اتصال قوي في المؤسسة، وأيضا يعزز الأداء للعمال حيث أن توفر المعلومة المناسبة تساعدكم على تحسين مستوى العمل الجماعي بينهم، وأيضا تعبر عن الأهمية بالنسبة الى العمال الجدد الذين لا يعرفون أو غير متأكدين من حجم المسؤوليات المطلوبة منهم.

- جدول رقم (26) يوضح إجابة العينة حول الاستعداد للعمل خارج أوقات الرسمية إن تطلب الأمر ذلك.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %
21	أنا مستعد للعمل خارج أوقات الرسمية إن تطلب الأمر ذلك.	31	83.78	1	2.70	5	13.51	37	100

- سجلت العبارة رقم 21 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 31 مفردة بنسبة قدرت ب 83.78%، واستجابة نحو البديل أحيانا ب 5 مفردات بنسبة قدرت ب 13.51%، وأخيرا سجل البديل لا استجابة مفردة واحدة بنسبة قدرت ب 2.70%.

- حيث أن ذلك راجع لطبيعة العمل في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت، حيث أن حجم المسؤوليات المطلوبة منهم يمكن أن يفوق العمل في الأوقات الرسمية، خاصة فئة الإطارات حيث أقر لنا إطار في مصلحة الموارد البشرية أثناء المقابلة (سؤال رقم 5) أن فئة الإطارات أنه يمكنهم العمل في الأوقات الغير رسمية إن تطلب الأمر ذلك خاصة في أيام عطلة الأسبوع (الجمعة والسبت).

- جدول رقم (27) يوضح إجابة العينة حول الحرص على مساعدة زملاء الذين لديهم أعباء إضافية في العمل.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
22	أحرص على مساعدة زملائي الذين لديهم أعباء إضافية في العمل.	29	78.37	2	5.40	6	16.21	37	100

- سجلت العبارة رقم 22 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 29 مفردة بنسبة قدرت ب 78.37%، واستجابة نحو البديل أحيانا ب 6 مفردات بنسبة قدرت ب 16.21%، وأخيرا سجل البديل لا استجابة مفردتان بنسبة قدرت ب 5.40%.

- من خلال المعطيات الإحصائية أعلاه نلاحظ ان إجابة أغلبية المبحوثين أنهم بالفعل يساعدون الزملاء الذي لديهم تراكم في الأعمال وهذا ما أقره لنا رئيس مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة (س4)، حيث اعتبره أنه أمر ضروري لأن انجاز المهام يجب أن يكون بشكل متوازي، ويدل أيضا على تواجد التعاون بين عمال مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت.

- جدول رقم (28) يوضح إجابة العينة حول المساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل بين زملائي.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
23	أساهم بشكل اختياري في حل المشاكل بين زملائي.	28	75.67	5	13.51	4	10.81	37	100

- سجلت العبارة رقم 23 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 28 مفردة بنسبة قدرت ب 75.67%، واستجابة نحو البديل لا ب 5 مفردات بنسبة قدرت ب 13.51%، وأخيرا سجل البديل أحيانا استجابة 4 مفردات بنسبة قدرت ب 10.81%.

- نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب عينة البحث استجابة نحو المساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل بين الزملاء، حيث أنها تعبر عن رغبة العمال في حل المشاكل التي قد تعرقل سير العمل، وأيضا يمكن أن تؤدي الى عدم وجود الفعالية داخل المؤسسة، وتدخل طرف ثالث او عدة أطراف لحل المنازعات والمشاكل بين العمال لإيجاد الحل المناسب، وأيضا تلعب دورا لإبقاء التوازن بين العمال.

- جدول رقم (29) يوضح إجابة العينة حول الاستعداد لتعويض أي زميل في العمل في حال غيابه.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		احيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
24	أنا مستعد لتعويض أي زميل في العمل في حال غيابه.	29	78.37	3	8.10	5	13.51	37	100

- سجلت العبارة رقم 24 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 29 مفردة بنسبة قدرت ب 78.37%، واستجابة نحو البديل احيانا ب 5 مفردات بنسبة قدرت ب 13.51%، وأخيرا سجل البديل احيانا استجابة 3 مفردات بنسبة قدرت ب 8.10%.

- من خلال معطيات تبين لنا ان أغلبية مجتمع البحث مستعدون لتعويض أي زميل في حالة غيابه، حيث أنها تساعد على تخفيف الضغوط على العامل عند استئنافه للعمل، خاصة في الظروف التي لا يمكن التحكم فيها مثل المرض او حدوث وفيات للعامل، وأيضا تعكس الشعور بالمسؤولية في مجتمع العمل، وهي نقطة إيجابية لصالح مؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت.

- جدول رقم (30) يوضح إجابة العينة حول التطوع بأداء أعمال إضافية غير مطلوبة مني بدون مقابل.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
25	أتطوع بأداء أعمال إضافية غير مطلوبة مني بدون مقابل.	32	86.48	3	8.10	2	5.40	37	100

- سجلت العبارة رقم 25 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 32 مفردة بنسبة قدرت ب 86.48%، واستجابة نحو البديل لا ب 3 مفردات بنسبة قدرت ب 8.10%، وأخيرا سجل البديل أحيانا استجابة مفردتان بنسبة قدرت ب 5.40%.

- من خلال المعطيات تبين لنا أن عمال مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع لديهم الدوافع والقيم لأداء أعمال إضافية بالرغم من أن التطوع في العمل تعتبر متجاوزا لمتطلبات العمل الأساسية، ويمكن أن نرجع هذا التطوع الى مجموعة من العوامل والقيم الاجتماعية والثقافية والبيئية المحيطة بالعمل، وأيضا تعبر عن الاهتمام بشؤون المؤسسة، وأيضا تعزيز المهارات وبناء العلاقات الاجتماعية في محيط العمل.

- جدول رقم (31) يوضح إجابة العينة حول المساهمة في تشجيع وتحفيز زملائي على القيام بأعباء إضافية.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %
26	أساهم في تشجيع وتحفيز زملائي على القيام بأعباء إضافية.	29	78.37	2	5.40	6	16.21	37	100

- سجلت العبارة رقم 26 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 29 مفردة بنسبة قدرت ب 78.37%، واستجابة نحو البديل أحيانا ب 6 مفردات بنسبة قدرت ب 16.21%، وأخيرا سجل البديل لا استجابة مفردتان بنسبة قدرت ب 5.40%.

- نلاحظ من خلال المعطيات أن عمال مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت أن لديهم ميل لتشجيع العمال الآخرين على القيام بأعباء إضافية، حيث أن لهم تأثيرا كبيرا داخل المؤسسة وهذا بدوره يعزز الثقة بين الزملاء في مكان العمل وأن الدافع للتحفيز والتشجيع على ذلك يدل على الرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة.



- جدول رقم (32) يوضح إجابة العينة حول المشاركة في تنظيم الفعاليات والأحداث داخل المؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		احيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %
27	أشارك في تنظيم الفعاليات والأحداث داخل المؤسسة.	31	83.78	4	10.81	2	5.40	37	100

- سجلت العبارة رقم 27 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 31 مفردة بنسبة قدرت ب 83.78%، واستجابة نحو البديل لا ب 4 مفردات بنسبة قدرت ب 10.81%، وأخيرا سجل البديل احيانا استجابة مفردتان بنسبة قدرت ب 5.40%.

- من خلال معطيات نجد ان أغلبية عمال مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت يشاركون في تنظيم واعداد الفعاليات والأحداث داخل المؤسسة، حيث تؤدي هذه المشاركة الى تبادل الأفكار والمعلومات بين العمال مثلا نجد اليوم الوطني لتعميم المحروقات 24 فيفري 1971 حيث يشارك فيه عمال مؤسسة نفطال كل عام لتنظيم هذا الحدث وذلك راجع الى مدى انتماء العمال للمؤسسة.

- جدول رقم (33) يوضح إجابة العينة حول التطوع لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
28	أطوع لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.	33	89.18	1	2.70	3	8.10	37	100

- سجلت العبارة رقم 28 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 33 مفردة بنسبة قدرت ب 89.18%، واستجابة نحو البديل أحيانا ب 3 مفردات بنسبة قدرت ب 8.10%، وأخيرا سجل البديل لا استجابة مفردة واحدة بنسبة قدرت ب 2.70%.

- من خلال المعطيات تبين لنا ان عمال مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت أنهم يتطوعون لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة حيث أن لهم القدرة على العمل الجماعي والتعاون ويمكن لعامل تقديم اقتراحات بناءة لتحسين طريق العمل، مثلا نجد أعوان الأمن وعمال مضخة الوقود والغاز وعمال الميدان ككل في المؤسسة يتفاهمون على اختيار الوقت الأنسب للعمل فيما بينهم والتي توافق عليها المؤسسة، وأيضا تتيح المؤسسة الفرصة للعمال لتقديم آراءهم وبدوره يتيح تقديم الأفضل للمؤسسة.

**- جدول رقم (34) يوضح إجابة العينة حول انه يمكن للعمل التطوعي داخل المؤسسة تعزيز العلاقات بين الموظفين.**

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		أحيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %	تكرار	النسبة المتوية %
29	يمكن للعمل التطوعي داخل المؤسسة تعزيز العلاقات بين الموظفين.	27	72.97	3	8.10	7	18.91	37	100

- سجلت العبارة رقم 29 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 27 مفردة بنسبة قدرت ب 72.97%، واستجابة نحو البديل أحيانا ب 7 مفردات بنسبة قدرت ب 18.91%، وأخيرا سجل البديل لا استجابة 3 مفردات بنسبة قدرت ب 8.10%.

- من خلال المعطيات تبين لنا أن العمل التطوعي داخل المؤسسة بالفعل يعزز العلاقات بين العمال داخل المؤسسة نفضال مقاطعة الغاز والبتروال المميع، حيث أنه يسهم في بناء وزيادة الثقة بين العمال وزيادة مستوى الاحترام، حيث أن تظافر الجهود بين العمال يعزز الروح الجماعية والذي بدوره يعزز العلاقات بين العمال.

- جدول رقم (35) يوضح إجابة العينة حول انه يمكن للعمل التطوعي داخل المؤسسة تعزيز الانتماء الوظيفي لديك.

رقم العبارة	العبارة	نعم		لا		احيانا		المجموع	
		تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %	تكرار	النسبة المئوية %
30	يمكن للعمل التطوعي داخل المؤسسة تعزيز الانتماء الوظيفي لديك.	29	78.37	4	10.81	4	10.81	37	100

- سجلت العبارة رقم 30 استجابة المبحوثين نحو البديل نعم ب 29 مفردة بنسبة قدرت ب 78.37%، واستجابة نحو البديل لا ب 4 مفردات بنسبة قدرت ب 10.81%، وأخيرا سجل البديل احيانا استجابة 4 مفردات بنسبة قدرت ب 10.81%.

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ استجابة أغلب المبحوثين على ان العمل التطوعي داخل المؤسسة بالفعل يعزز الانتماء الوظيفي في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت، حيث ان هذا التطوع يعزز الانتماء الجماعي داخل المؤسسة، حيث أن التطوع يشعر العامل بالفخر والرضا والتقدير الذي قد يأتيه من قائده أو من زملائه من خلال المساهمة الإيجابية والتي بدورها تعزز الانتماء الوظيفي لدى العمال.

- الجدول رقم (36) يبين العلاقة بين تميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين والعمل بشكل فعال في فريق العمل.

المجموع	والعمل بشكل فعال في فريق العمل.			يتميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين
	أحيانا	لا	نعم	
27 %100	/	/	27 %100	نعم
3 % 100	/	/	3 %100	لا
7 % 100	3 %42.9	1 %14.3	3 %42.9	أحيانا
37 %100	3 % 8.1	1 %2.7	33 % 89.2	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يعملون بشكل فعال في فريق العمل الذين قدرت نسبتهم ب 89.2%، مقابل نسبة 8.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا يعملون بشكل فعال في فريق العمل، و 2.7% الذين صرحوا بأنهم لا يعملون بشكل فعال في فريق العمل.

- بعد ادخال المتغير المستقل المتمثل في يتميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين بينت معطيات الجدول أنه يؤثر كثيرا على العمل بشكل فعال في فريق العمل، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 100%، صرح بها

المبحوثين الذين يرون بأن القائد يتميز بالقدرة على التأثير على الآخرين وعلاقتها بالعمل بشكل فعال في فريق العمل، ولا نفس النسبة، ونسبة 42.9% من الذين يرون بأن القائد أحياناً يتميز بالقدرة على التأثير على الآخرين والعمل بشكل فعال داخل فريق العمل.

- ومن خلال قراءتنا للجدول نجد أنه بالفعل توجد علاقة إيجابية تميز القائد على التأثير على الآخرين والعمل بشكل فعال في فريق العمل، وهذا ما أكدته نظرية التأثير الاجتماعي لـ ييب لاتانيه حيث تعبر عن المقدار الذي يمارسه القائد من تأثير على العمال.

- الجدول رقم (37) يبين العلاقة بين حرص القائد على توصيل المعلومة بشكل واضح وتزويد الزملاء لبعضهم بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم في أداء عملهم.

المجموع	أزود زملائي بالمعلومات بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم في أداء عملهم.			يحرص القائد على توصيل المعلومة بشكل واضح
	نعم	لا	أحيانا	
28 %100	28 %100	/	/	نعم
5 % 100	2 %40	3 %60	/	لا
4 % 100	/	/	4 %100	أحيانا
37 %100	30 %81.1	3 %8.1	4 % 10.8	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يزودون زملائهم بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم في أداء عملهم والذين قدرت نسبتهم ب 81.1%، مقابل نسبة 10.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا يزودون زملائهم بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم في أداء عملهم، و 8.1% الذين صرحوا بأنهم لا يزودون زملائهم بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم في أداء عملهم.

- بعد ادخال المتغير المستقل المتمثل في حرص القائد على توصيل المعلومة بشكل واضح بينت معطيات الجدول أنه يؤثر كثيرا على تزويد الزملاء لبعضهم بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم في أداء عملهم، فأعلى نسبة سجلت في خانة

التقاطع قدرت ب 100%، صرح بها المبحوثين الذين يرون بأن القائد يحرص على توصيل المعلومات بشكل واضح، وتزويد الزملاء لبعضهم بالمعلومات المناسبة التي تساعد في أداء عملهم، ونسبة 40% صرحوا بأن القائد لا يحرص على توصيل المعلومة بشكل واضح و وزويد الزملاء لبعضهم بالمعلومات المناسبة التي تساعد في أداء عملهم.

- من خلال المعطيات نجد أن توصيل القائد للمعلومات بشكل واضح يساهم في بناء الثقة وزيادة التفاعل بين العمال والقائد وتساهم في زيادة الروح المعنوية وهذا ما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.



- الجدول رقم (38) يبين العلاقة بين تشجيع القائد على العمل الجماعي بين العمال والتطوع لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة من العامل بدون مقابل.

المجموع	أتطوع لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة من العامل بدون مقابل.			يشجع القائد على العمل الجماعي بين العمال
	أحيانا	لا	نعم	
29 %100	/	/	29 %100	نعم
6 %100	/	3 %50	3 %50	لا
2 % 100	2 % 100	/	/	أحيانا
37 %100	2 % 5.4	3 %8.1	32 %86.5	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتطوعون لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة منهم بدون مقابل. والذين قدرت نسبتهم ب 86.5%، مقابل نسبة 8.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يتطوعون لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة منهم بدون مقابل، و 5.4 % الذين صرحوا بأنهم أحيانا يتطوعون لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة منهم بدون مقابل.

- بعد ادخال المتغير المستقل المتمثل في تشجيع القائد على العمل الجماعي بين العمال بينت معطيات الجدول أنه يؤثر كثيرا على التطوع لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة من العامل بدون مقابل.، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع

قدّرت ب 100%، صرح بها المبحوثين الذين يرون بأن القائد يشجع على العمل الجماعي بين العمال، والتطوع لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة من العامل بدون مقابل، ونسبة 50% صرحوا بأن القائد لا يشجع على العمل الجماعي بين العمال والتطوع لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة من العامل بدون مقابل.

- من خلال المعطيات نجد أنه عندما يشجع ويهتم القائد بالعمل الجماعي فإن العمال يساهمون في تقديم جهدهم ووقتهم لصالح المؤسسة وهذا ما أكدت عليه نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومانز بحث تقوم هذه النظرية على المبادلات الاجتماعية والتي أكدتها المعطيات الواردة حيث أن تشجيع القائد على العمل الجماعي بدوره عبارة من مبادلة للعامل للقيام بأعباء إضافية غير مطلوبة منه.

- الجدول رقم (39) يبين العلاقة بين اهتمام القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال والتطوع لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.

المجموع	أطوع لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.			يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال
	أحيانا	لا	نعم	
31 %100	/	/	31 %100	نعم
2 % 100	/	/	2 %100	لا
4 % 100	3 % 75	1 %25	/	أحيانا
37 %100	3 %8.1	1 %2.7	33 % 89.2	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاهه العام يتجه نحو المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يتطوعون لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة الذين قدرت نسبتهم ب 89.2%، مقابل نسبة 8.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم أحيانا يتطوعون لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة، ونسبة 2.7 % الذين صرحوا بأنهم لا يتطوعون لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة

- بعد ادخال المتغير المستقل المتمثل في اهتمام القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال بينت معطيات الجدول أنه يؤثر كثيرا تطوع العمال لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.، فأعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب

100%، صرح بها المبحوثين الذين يرون بأن القائد يهتم بالأفكار المقدمة من طرف العمال، والتطوع لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة، وجاءت لا بنفس النسبة.

- نلاحظ من خلال المعطيات أنه عند اهتمام القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال والتطوع لتقديم اقتراحات أنه يعبر عن علاقة مهمة ومتبادلة بين القائد والعمال، وكذا استغلال الخبرات المتنوعة التي يحظى بها العمال، وأيضاً اظهار القائد بالاهتمام بالأفكار المقدمة يحفز العمال على الابداع والابتكار ويزيد الثقة لديهم للتطوع وايجاد طرق عمل جيدة يمكن أن تصنع الفارق داخل المؤسسة.

## 2. اختبار فرضيات الدراسة:

### 1.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- تنص الفرضية على وجود مساهمة للمهارات القيادية والايثار بمؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت. للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل بيرسون.

الجدول رقم (40) يعرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
المهارات القيادية	8.216	3.888	**0.969	0.000
الايثار	1.310	0.651		

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

- يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين بعد المهارات القيادية وبعد الايثار بلغت **0.969\*\*** عند مستوى دلالة **0.000**، وبلغ متوسط الحسابي لبعد المهارات القيادية **8.21** وانحراف معياري قدر ب **3.88**، وبلغ متوسط الحسابي لبعد الايثار **1.31** وانحراف معياري ب **0.65**.

### 2.2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- تنص الفرضية على وجود مساهمة بين القيادة الفعالة والتطوع التنظيمي بمؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل بيرسون.

الجدول رقم (41) يوضح معامل الارتباط بين القيادة الفعالة والتطوع التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
القيادة الفعالة	1.315	0.624	**0.996	0.000
التطوع التنظيمي	1.292	0.600		

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

- يتضح من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين بعد القيادة الفعالة وبعد التطوع التنظيمي بلغت **0.996\*\*** عند مستوى دلالة **0.000**، وبلغ متوسط الحسابي لبعد القيادة الفعالة **1.31** وانحراف معياري قدر ب **0.62**، وبلغ متوسط الحسابي لبعد التطوع التنظيمي **1.29** وانحراف معياري ب **0.60**.

### 3.2 اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية:

- تنص الفرضية العامة على وجود مساهمة بين القيادة الابداعية والمواطنة التنظيمية بمؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتزل المميع - تيارت.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري ومعامل بيرسون.

#### الجدول رقم (42) يعرض نتائج الفرضية العامة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة
القيادة الابداعية	4.765	2.251	<b>0.979**</b>	0.000
المواطنة التنظيمية	1.301	0.624		

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

- يتضح من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين متغير القيادة الابداعية ومتغير المواطنة التنظيمية بلغ **0.979\*\*** عند مستوى دلالة **0.000**، وبلغ متوسط الحسابي لمتغير القيادة الابداعية **4.76** وانحراف معياري قدر ب **2.25**، وبلغ متوسط الحسابي لمتغير المواطنة التنظيمية **1.30** وانحراف معياري ب **0.62**.

### 3. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

#### 1.3 نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

##### -نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- بين الجدول رقم (36) أن أعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب **100%**، صرح بها المبحوثين الذين يرون بأن القائد يتميز بالقدرة على التأثير على الآخرين وعلاقتها بالعمل بشكل فعال في فريق العمل.

- بين الجدول رقم (37) أن أعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب **100%**، صرح بها المبحوثين الذين

يرون بأن القائد يحرص على توصيل المعلومات بشكل واضح، وتزويد الزملاء ببعضهم بالمعلومات المناسبة التي تساعدهم في أداء عملهم.

- بين الجدول رقم (40) أن معامل الارتباط بيرسون بين المهارات القيادية ومستوى الايثار يساوي (0.969) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين المهارات القيادية والايثار لدى عمال مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز و البترول المميع - تيارت، أي كلما زاد مستوى المهارات القيادية من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى الايثار، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية بين المهارات القيادية والايثار لدى مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبترول المميع - تيارت وذلك من خلال الاستفادة من مهارات الإبداع في الإدارة بالأسلوب يتيح القدرة على التنبؤ برود أفعالهم وتعديل سلوكياتهم وبالتالي إشعار العمال بأهميتهم داخل المؤسسة وهذا ما يؤدي الى زيادة تقديم الأفضل للمؤسسة.

#### - نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- بين الجدول رقم (38) أن أعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 100%، صرح بها المبحوثين الذين يرون بأن القائد يشجع على العمل الجماعي بين العمال، والتطوع لأداء أعمال إضافية غير مطلوبة من العامل بدون مقابل.

- بين الجدول رقم (39) أن أعلى نسبة سجلت في خانات التقاطع قدرت ب 100%، صرح بها المبحوثين الذين يرون بأن القائد يهتم بالأفكار المقدمة من طرف العمال، والتطوع لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.

- بين الجدول رقم (41) أن معامل الارتباط بيرسون بين القيادة الفعالة ومستوى التطوع التنظيمي يساوي (0.996) وأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.00)، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباطية قوية بين القيادة الفعالة والتطوع التنظيمي لدى عمال مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبترول المميع - تيارت، أي كلما زاد مستوى القيادة الفعالة من شأنها أن تؤدي إلى زيادة مستوى التطوع التنظيمي، حيث برز دور القيادة الفعالة داخل المؤسسة كونها من محددات زيادة الفعالية داخل العمل من خلال التأثير على العمال بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مما ينتج عنه بروز المورد البشري و إظهار الفعالية داخل المؤسسة من خلال التطوع لأداء مهام أو أعباء إضافية حيث أنها يمكن أن لا تعود على العامل بنفع مادي، و لكنها تؤدي الى زيادة فعالية العمل و تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3.3 نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة مساهمة القيادة الإبداعية في نشر سلوك المواطنة التنظيمية يمكن أن نقارن بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة فيما يلي:

#### 1- دراسة ريم خليل أبو نعمة

- تحت عنوان القيادة الإبداعية للمديرين ودورها في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، بحيث اتفقت دراستنا في المنهج الوصفي والنتائج المتوصل إليها أن كلما زاد مستوى القيادة الإبداعية من شأنها تؤدي الى زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، كما تختلف في عينة الدراسة.

#### 2- دراسة نهي عواد رشيد ساعد

- تحت عنوان دور القيادة الإبداعية وتحسين مستوى الثقافة التنظيمية، تتفق دراستنا معها في ادوات جمع البيانات، الاستمارة كذلك المنهج الوصفي كما تختلف في النتائج بحيث توصلت هذه الدراسة ان كلما ارتفعت خصائص القيادة الإبداعية كلما ادى ذلك الى ارتفاع مستوى التوقعات التنظيمية فدراستنا الحالية كلما زادت المهارات القيادة الإبداعية كلما ادى ذلك الى زيادة مستوى الإيثار.

#### 3- دراسة شلاي وليد

- تحت عنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، قد اتفقت في المنهج المستخدم واختلفت في نتائج المتوصل إليها في بحث توصلنا في دراستنا الى كلما كانت قيادة مرتفعة كلما ادى ذلك الى ارتفاع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

#### 4- دراسة هارون سميرة

- تحت عنوان فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي، بحث اتفقت دراستنا في ادوات جمع البيانات الاستمارة والمقابلة والمنهج الوصفي، كما تختلف في عينة الدراسة والنتائج المتوصل إليها بحيث توصلت هذه الدراسة الى وجود أثر وعلاقة ارتباط قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وقدرة العاملين على الإبداع التنظيمي فدراستنا توصلت الى ان هناك علاقة قوية بين القيادة الإبداعية وسلوك المواطنة التنظيمية.



#### 4. صياغة النتائج العامة للدراسة:

بعد عرض كل البيانات السابقة من اختبار وعرض وتفسير النتائج، حول موضوع مساهمة القيادة الابداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية والتي جاءت بصدق فرضياتها الجزئية المتمثلة في:

1- تساهم المهارات القيادية في تعزيز الايثار.

2- تساهم القيادة الفعالة في تعزيز التطوع التنظيمي

ومنه صدق الفرضية العامة التي مفادها:

- تساهم القيادة الابداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

ومن خلال ما سبق نستنتج ان القيادة الابداعية تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت.

#### 5. توصيات:

- لقد خلصت دراستنا في الاخير الى بعض التوصيات، استيعاب مفهوم القيادة الإبداعية باعتبارها من أولويات المؤسسة كونها هي التي تحقق النجاح والفشل الإداري.

-استفادة من مهارات الإبداع الإداري لما له من أهمية داخل المنظمة.

- على المسؤولين اهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية واهميتها وتجسيد أبعادها من خلال الاجتماعات وإقامة ندوات وتقديم نماذج سلوكية.

- الاهتمام بآراء العمال داخل المؤسسة.

- إقامة فعاليات في المؤسسة وتشجيع العمال على دور الابداع والابتكار داخل المؤسسة.

- استعانة بالخبراء والمختصين لتنمية القيادة الإبداعية وسلوك المواطنة التنظيمية.

# خاتمة

## خاتمة:

- إن الولوج في دراسة الموضوع مساهمة القيادة الإبداعية في نشر سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة جزائرية وبالضبط في مؤسسة نفطال لبيع الغاز والبتروال المميع-تيارت التي خصصناها للدراسة الميدانية بربط المتغير القيادة الإبداعية بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، يفترض ان تضم رؤية منظمة حول ابعاد هذا الموضوع ويتم ذلك من خلال فهم الآخرين وحسن التعامل الإنساني مع الفاعلين التنظيميين والاحترام المتبادل بينهم وذلك ما ينعكس بشكل كبير على سلوكيات المواطنة، مما يجعل الفئات السوسيو مهنية تؤدي عملها على أكمل وجه وباقتران لتقديم الافضل والانجح للمؤسسة.

إن القيادة الإبداعية هي مطلب من متطلبات الرئيسية لسير المؤسسة وكذا دفع المورد البشري للعمل وهذا والذي بدوره يؤدي الى تجسيد سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة.

- إن القيادة الإبداعية في الوقت الراهن وفي دنيا الاعمال هي مطلب استراتيجي لمواجهة زمن عدم اليقين لمواجهة التغيرات.

- ومن خلال ما لاحظناه في دراستنا الميدانية ان هناك سلوكيات إيجابية تطوعية نظرا لمساعدة العمال لبعضهم البعض وتكوين فريق عمل وهذا الأخير يحقق الأهداف المرجوة فالاهتمام بالمورد البشري هو طريق لتحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاعتماد على القيادة الإبداعية التي تدفع وتجسد دور العامل الاضافي ويظهر الفرق الكبير بين أن العامل يقوم بالأعمال المطلوبة منه فقط وبين قيامه بالأعمال الإضافية، إنها سلوكيات إيجابية تدل على كفاءة المؤسسة ومعرفة طرق الحسنة لتسيير المورد لبشري، ودور القادة المؤهلين إبداعيا حيث يتم بناء بيئة عمل مناسبة و توفير مناخ تنظيمي يؤهل الفاعلين التنظيميين لتقديم أفضل ما لديهم و العمل كفريق واحد الذي يعمل على تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### - الكتب:

1. بلال خلف السكرانه، الإبداع الإداري، الدار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011
2. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القائد المتميز بين الموهبة والإبداع، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2013
3. الخياط ماجد، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية، دار الراجية للنشر والتوزيع، (د.ط)، عمان، 2009
4. سعد سليمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2019
5. شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2014
6. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية الإدارية، (د.ط)، 2006
7. عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، (د.ط)، الأردن، 2009
8. عبد العزيز رزوق، الإبداع في القيادة وحل المشكلات، صادر عن المجمع الوطني للبحوث العلمية، (د.ط)
9. عدالي مصعب، دغمان بوبكر الصديق، السلوك التنظيمي، دار التل للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر، 2022
10. غني دحام الزبيدي، عبد الناصر علك حافظ، حسين ولد حسين عباس، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، (د.ط)، الأردن، 2014
11. محمد سرحان علي الحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، ط3، اليمن، 2019
12. مدحت أبو نصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، ط2، القاهرة، 2009
13. مريد الكلاب، أسس البحث العلمي، المركز القومي للإصدارات القانونية، ط1، القاهرة، 2018
14. نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، (د.ط)، الجزائر، 2017

## - المجالات:

15. احلام كركود، القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي لدى المؤسسة الوطنية للدهن، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، العدد 01، جامعة بومرداس، الجزائر، 2021
16. أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة الملك عبد العزيز، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2002
17. اسيا يعقوب الهادي عبد الخير، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية للموظفين، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، السعودية، 2022
18. حمزة معمري، بن زاهي منصور، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، ورقلة، 2014
19. دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، عنابة، 2022
20. راتب السعود، سوزان سلطان، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية وعلاقته ببعض متغيرات الديمغرافية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 4، الأردن، 2008
21. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس بورقلة، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، ورقلة، 2015
22. عبد العزيز عبد الهادي العامري، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوكيات المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم، مجلة جامعة الناصر، العدد 16، صنعاء، اليمن، 2020
23. قهيري فاطمة، بوزيدي فطوم، الإدارة بالتمكين كأسلوب لتنفيذ القيادة الإبداعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2017
24. لعريب وسام، حديد مختار، واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية دراسة ميدانية بجامعة جيجل، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 06، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2020
25. لعمور رميلة، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة الجلفة، مجلة إضافات الاقتصادية، العدد 1، جامعة الجلفة، 2017

26. مختار براهمي، سامية براهمي، مستوى القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الابتدائية، دراسة ميدانية في ولاية

المسيلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، مسيلة، 2022

27. هدى أمين عليوي، شعلان منذر عباس، دور سلوكيات المواطنة التنظيمية في أبعاد جودة الخدمات المصرفية دراسة

استطلاعية في مصرفي الرشيد والرافدين، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 56، العراق، 2020

28. يرقى حسين، دراسة تحليلية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحقوق والعلوم

الإنسانية، العدد 23، جامعة الجلفة، 2015

### - المذكرات والأطروحات:

29. احمد محمد آدمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الإستراتيجي، دراسة حالة شركة السودانية لتوزيع الكهرباء،

أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016

30. إسراء صائب التجاني محمد، دور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية في العلاقة بين مناخ العمل الأخلاقي والأداء

الاستباقي لخدمة العملاء، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات

العليا، الخرطوم، 2019

31. حياة الذهبي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية

بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، أطروحة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل،

جامعة أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، أدرار، 2014

32. دعاء إبراهيم عبد الهادي الرحمانه، أثر تمكين العاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في شركة اتصالات في الأردن،

أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة البلقاء التطبيقية، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2014

33. ديانا محمد ابراهيم الشهوان، القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، أطروحة ماجستير في التربية، جامعة

الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، عمان، 2019

34. رجاء محمد نصار، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين،

أطروحة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2017

35. رفاه عطار صباغ، أثر الضغوط الوظيفية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على العاملين في القطاع التربوي الحكومي في محافظة حلب، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال التخصصي MBA ، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2020
- ريم خليل أبو نعمة، القيادة الإبداعية للمديرين في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين في المدارس الثانوية، أطروحة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، 2016
36. سارة بنت عبد الله بن عبد العزيز آل حسين، درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى قائدات مدارس المرحلة الابتدائية بمحافظة حوطة بني تميم، أطروحة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم الاجتماعية، السعودية، 2017
37. شلابي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية السلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية المسيلة، أطروحة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، بسكرة، 2016
38. عبد السلام بن شايح القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية، جامعة نايف، الرياض، 2016
39. عثمان مناحي الحضرم، أثر المواطنة التنظيمية في الإبداع الإداري في البنوك التجارية الكويتية، أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الكويت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الكويت، 2015
40. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين الشمس، كلية التجارة، مصر، 2008
41. كريمة ميري، تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر، 2022
42. محمد شفيق سعيد المصري، الانغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية على مستشفيات حكومية بقطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، غزة، 2015



43. محمد فوزي أمين البردان، أثر العدالة التنظيمية وتقدير الذات التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مدينة السادات، كلية العلوم الإدارية، مصر، 2014
44. محمد ناصر راشد أبو سمعان، محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة، أطروحة ماجستير في تنظيم والإدارة، الجامعة الإسلامية، كلية التنظيم والإدارة، غزة، 2015
45. نادر صلاح الدين الحجة، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة رام الله والبيرة للمهارات القيادية وعلاقتها بالمساءلة الإدارية من وجهة نظر المعلمين -دراسة حالة، أطروحة ماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، جامعة القدس المفتوحة، كلية العلوم التربوية، القدس، 2021
46. نهي عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمي في وزارة الصحة الفلسطينية، أطروحة دكتوراة في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين، 2016
47. هارون سميرة، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة، دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لسيارات الصناعة SNVI، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، بومرداس، 2014
48. همام رزق عبد الكريم الشيخ خليل، واقع المهارات القيادية لدى خريجي برامج القيادة والإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها، أطروحة ماجستير في الإدارة والسياسة للدراسات العليا، كلية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، 2017
49. هيفاء سويعد العوفي، دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم، أطروحة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة المدينة المنورة، السعودية، 2019
50. ونوغي فتيحة، أثر التمكين الإداري على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين، دراسة ميدانية على مؤسسة الإسمنت، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، 2020
- المواقع:

51. آية محمد إبراهيم، مهارات القيادة: كيف تصبح قائدًا ناجحًا؟، موقع مستقل، 2023/01/03، 14:15،

<https://blog.mostaql.com/leadership-skill-guide>

52. عاهد جمعة الخطيب، سلوك المواطنة التنظيمية، موقع الحوار المتمدن، 2023/01/03، 15:44،

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=752499>

53. عبد الله عبد العزيز دكان، القيادة الإبداعية، موقع منهل الثقافة التربوية، 2023/01/03، 13:38،

<https://www.manhal.net/art/s/2794>

54. محمد تيسير، "ما هي القيادة الإبداعية؟ مع أبرز 4 نصائح لتعزيز مهاراتها"، مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث،

2023/01/03، 13:07،

[HTTPS://BLOG.AJSRP.COM/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-](https://BLOG.AJSRP.COM/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A/%D8%A9)

[D8%AF%D8%A9-](https://BLOG.AJSRP.COM/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A/%D8%A9)

[D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A](https://BLOG.AJSRP.COM/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A/%D8%A9)

[/%D8%A9](https://BLOG.AJSRP.COM/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A/%D8%A9)

55. ندى حسن، المهارات القيادية الإدارية وصفات القائد الناجح، موقع مجلتك الموسوعة الشاملة، 2023/01/03،

17:22، [https://www.magltk.com/administrative-leadership](https://www.magltk.com/administrative-leadership-skills/)

- المراجع الأجنبية:

## - BOOKS:

56. Darryl Plecas ,Colette Squires ,Len Garis, The **Essentials of LEADERSHIP in Government** ,forest-free Sugar Sheet, Second edition, City of Surrey, London, 2018

## - Scientific journals:

57. Banu Dikmen Ada, Rengin Zembat, **An Examination of Creative Leadership Skills of Preschool Administrators and Teachers**, International Journal of Educational Research Review Issue 03, Turkey, 2022

58. Chijioke E Nwachukwu ,Vu Minh Hieu ,**Creative Leadership and Creativity: An Overview**, sustainable Economic Development and Advancing Education Excellence in the era of Global Pandemic ,Granada, Spain, 2020
59. Kirstie McAllum, « Volunteers/volunteering », **The International Encyclopedia of Organizational Communication**, V1, Canada, 2016
60. Louise Stoll, Julie Temperley, **Creative Leadership: A Challenge of our Times**, Published in School Leadership and Management, Issue 29, London, 2009
61. Naveed R. Khan, Arsalan Mujahid Ghouri ,Marinah Awang ,  
**LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN SMALL AND MEDIUM SCALE FIRMS**,  
ResearchersWorld –Journal of Arts, Science & Commerce, Issue 02, Pakistan, 2013
62. Rochelle Anushini Bartholomeusz, Waruni Ayesha Edirisooriya, **Does Meaningful Work Fuel the Altruistic Behavior of Employees in the Contemporary World of Work?** Journal of International Business and Management, Issue 2, siri lanka, 2021
63. Thiruvenkadam Thiagarajan, Yabesh Abraham,  
**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: ITS DEFINITIONS AND DIMENSIONS**, GE–International Journal of Management Research ,Issue 5, Chennai, India, 2017

## **– WEB SITES:**

64. Menno van Dijk, Grant Davidson, Valeria Mecozzi, **CREATIVE LEADERSHIP, SCHOOL OF CREATIVE LEADERSHIP,**

Thnk.Org 05/04/2023, 01:16, <https://www.thnk.org/insights/how-creative-leaders-live-in-paradox/>

65. Radhika Kapur , Leadership **Skills: Fundamental in Leading to Effective Functioning of the Organizations** , ResearchGate ,

02/26/2023,14:27,

[https://www.researchgate.net/publication/344361074\\_Leadership\\_Skills\\_Fundamental\\_in\\_Leading\\_to\\_Effective\\_Functioning\\_of\\_the\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/344361074_Leadership_Skills_Fundamental_in_Leading_to_Effective_Functioning_of_the_Organizations)

66. Radhika Kapur, Characteristics of Effective Leadership. Researchgate, 02/26/2023,15:17,

[https://www.researchgate.net/publication/344348836\\_Characteristics\\_of\\_Effective\\_Leadership](https://www.researchgate.net/publication/344348836_Characteristics_of_Effective_Leadership)

# الملاحق

الملحق رقم 01: قائمة محكمي الاستمارة

الأستاذ	التخصص
زيان عبد الوهاب	علم الاجتماع الديمغرافي
حسني خيرة	علم الاجتماع الديمغرافي
بلجوهر خالد	علم الاجتماع العمل والتنظيم



## الملحق رقم 02: الاستمارة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

### استمارة البحث

في إطار إنجاز مذكرة مكملّة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم

بعنوان:

مساهمة القيادة الإبداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية  
دراسة ميدانية بمؤسسة نפטال - تيارت - مقاطعة الغاز والبتروال المميع

إعداد الطلبة:

- مبارك محمد العربي

- طويهي نوال

تحت إشراف:

أ.د. هيشور محمد لمين

- السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، نرجو منكم التكرم بالاطلاع على محتوى الاستمارة وقراءة كل عبارة فيها بدقة ووضع علامة (X) في المكان المناسب والإجابة بما تعبر فيه عن رأيك مع العلم أن جميع الإجابات سوف تستخدم لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2022 / 2023

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

50 سنة وما فوق

من 40 الى 49

من 30 الى 39

أقل من 30 سنة

3 - المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

4 - عدد سنوات العمل:

من 10 إلى 15

من 5 إلى 10

أقل من 5 سنوات

15 سنة وما فوق

5 - مكان الإقامة:

ريفي

شبه حضري

حضري

6 - نوع المنصب:

عون تنفيذ

عون تحكم

إطار



## المحور الثاني: القيادة الإبداعية

الرقم	أبعاد القيادة الإبداعية	نعم	لا	أحياناً
<b>1- المهارات القيادية</b>				
7	يتميز القائد بالقدرة على التأثير على الآخرين.			
8	يمتلك القائد بالقدرة على مواجهة التحديات.			
9	يحرص القائد على توصيل المعلومة بشكل واضح.			
10	يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات.			
11	يمتلك القائد المهارات القيادية اللازمة لإدارة العمال بشكل فعال.			
12	يمتلك القائد القدرة على وضع خطط عمل واضحة.			
<b>2- القيادة الفعالة</b>				
13	يشجع القائد العمال على الإبداع والابتكار.			
14	يحدد القائد الأهداف بوضوح.			
15	يقوم القائد بتحليل الوضع وتحديد الحلول الفعالة للمشاكل التي تواجه المؤسسة.			
16	يهتم القائد بالأفكار المقدمة من طرف العمال.			
17	يشجع القائد على العمل الجماعي بين العمال.			
18	يشجع القائد على حل المشاكل بالأساليب المرنة.			

### المحور الثالث: المواطنة التنظيمية

الرقم	أبعاد المواطنة التنظيمية	نعم	لا	أحيانا
1- الإيثار				
19	أعمل بشكل فعال في فريق العمل.			
20	أزود زملائي بالمعلومات المناسبة التي تساعدكم في أداء عملهم.			
21	أنا مستعد للعمل خارج أوقات الرسمية إن تطلب الأمر ذلك.			
22	أحرص على مساعدة زملائي الذين لديهم أعباء إضافية في العمل.			
23	أساهم بشكل اختياري في حل المشاكل بين زملائي.			
24	أنا مستعد لتعويض أي زميل في العمل في حال غيابه.			
2- التطوع التنظيمي				
25	أتطوع بأداء أعمال إضافية غير مطلوبة مني بدون مقابل.			
26	أساهم في تشجيع وتحفيز زملائي على القيام بأعباء إضافية.			
27	أشارك في تنظيم الفعاليات والأحداث داخل المؤسسة.			
28	أتطوع لتقديم اقتراحات لتطوير طرق العمل بالمؤسسة.			
29	يمكن للعمل التطوعي داخل المؤسسة تعزيز العلاقات بين الموظفين.			
30	يمكن للعمل التطوعي داخل المؤسسة تعزيز الانتماء الوظيفي لديك.			

### الملحق رقم 03: دليل المقابلة

س1: كم يبلغ عدد عمال نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع؟

ج1: .....

س2: ما هو التوزيع للعمال داخل المؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع بتيارت؟

ج2: .....

س3: تم سؤال رئيس مصلحة الموارد البشرية: كيف يقوم القائد بتوجيه العمال لإنجاز للمهام اليومية؟

ج3: .....

س4: تم سؤال رئيس مصلحة الموارد البشرية: هل تقوم بمساعدة زميلك في العمل في حال تراكم الاعمال عليه؟

ج4: .....

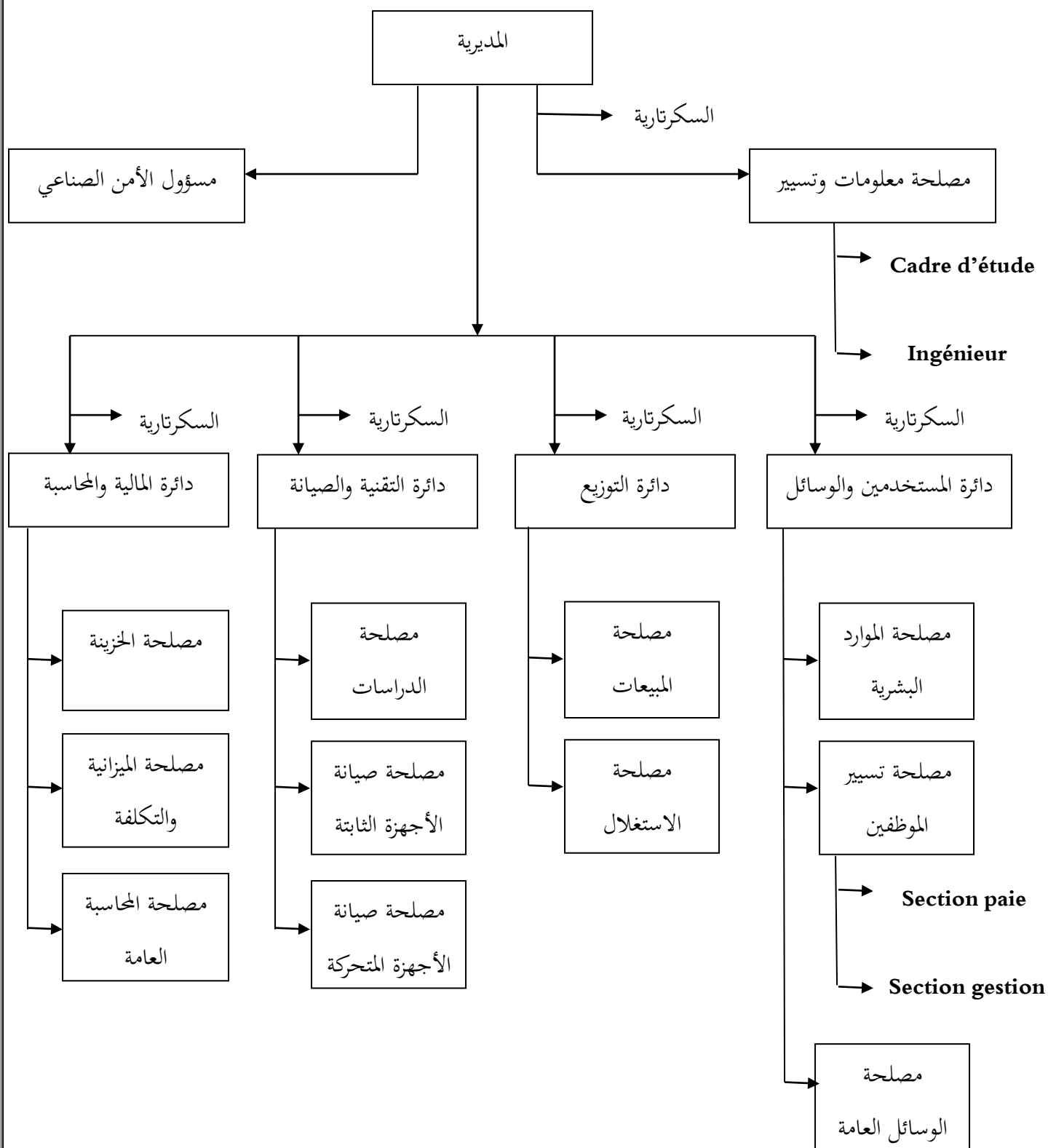
س5: تم سؤال إطار في مصلحة الموارد البشرية: هل تقوم بالعمل خارج الأوقات الرسمية للعمل؟

ج5: .....

س6: تم سؤال إطار في مصلحة المحاسبة: كيف يقوم القائد باتخاذ القرارات؟

ج6: .....

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع بتيارت.





جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علوم الاجتماع  
أستاذ مساعد د. محمد بن  
المرابط



## خاص بالالتزام بقرارداد الإنجاز العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسمائهم

السيد (ة) محمد بن المرابط

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20.5.9.088.95 والصادرة بتاريخ 20.05.2020

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

السيد (ة) محمد بن المرابط

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 20.5.9.088.95 والصادرة بتاريخ 20.05.2020

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلفين بالتوقيع مذكورة كخطة لنيل شهادة الماجستير الموسومة بعنوان:

مساهمة المرأة في التنمية الاجتماعية في الجزائر

بإشراف الأستاذة الدكتورة

نصرح بأننا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و الإنجاز الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ .....

من رئيس المجلس الشعبي البلدي  
وتمويل من  
مقوض الحالة المدنية  
المصادقة

خلف الله محمد

امضاء المعني

امضاء المعني

السيدة (ة) محمد بن المرابط  
حامل بطاقة التعريف الوطنية رقم 20.5.9.088.95  
الصادرة في 20.05.2020

15/5/20

133



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 53. / ق ع / ل ع / 2023/

إلى السيد(ة) محترم (ة) مدير مؤسسة نفضال - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة. وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- طوييري نوال

- العربي محمد مبارك

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

هذه الشهادة .

تيارت 2023/04/16



كرطالي نور الدين  
رئيس قسم علم الاجتماع  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

LE DIRECTEUR DU DISTRICT  
A. CHIKAKEIR



## ملخص الدراسة:

### باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مساهمة القيادة الإبداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية والمقابلة الغير مقننة كأداة ثانوية، لجمع البيانات الميدانية، حيث ضمت الاستمارة 30 عبارة موزعة على 3 محاور، وتكونت عينة الدراسة من 37 مفردة وتم اختيارها بالعينة الطبقية العشوائية.

وكانت أهم النتائج المتوصل إليها كالتالي:

تحققت أهداف الدراسة ميدانيا حيث أن القيادة الإبداعية تساهم في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى عمال مؤسسة نفطال مقاطعة الغاز والبتروال المميع - تيارت

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، المواطنة التنظيمية

### Abstract of the study:

The study aims to Recognize the Contribution of Creativity Leadership to promoting organizational citizenship behavior At Naftal Institution in Tiaret.

The study relied on the descriptive curriculum, The questionnaire was used as a Main tool And Unguided Interview as Secondary Tool to field data collection, The questionnaire included 30 phrases spread over 3 axes Sample study estimated at 37 workers, they were selected by the random caste sample.

We have reached the following results:

Indeed, creative leadership contributes to the promotion of organizational citizenship Behavior at Naftal Institution in Tiaret.

**Key Words:** Creativity Leadership, organizational citizenship behavior