



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعضوان:

إنعكاسات قيادة الإقناع على دعم ثقافة الإبداع

- دراسة حالة - بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت (الجزائر)

2025-2024

الطالب:

حمزاوي محمد أمين عبد المالك

إشراف:

د. بن عمارة أحمد

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	استاذ محاضر - أ -	د. بلخضر طيفور
مشرفا مقرر	استاذ محاضر - أ -	د. بن عمارة أحمد
عضوا ممتحن	استاذ محاضر - أ -	د. بن يحي عتيقة
عضوا مدعوا	استاذ التعليم العالي	د. سعيدي توفيق

السنة الجامعية: 2025-2024



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة العلوم السياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعضوان:

إنعكاسات قيادة الإقناع على دعم ثقافة الإبداع

- دراسة حالة - بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت (الجزائر)

2025-2024

الطالب:

إشراف:

حمزاوي محمد أمين عبد المالك

د. بن عمارة أحمد

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	استاذ محاضر-أ-	د. بلخضر طيفور
مشرفا مقرر	استاذ محاضر-أ-	د. بن عمارة أحمد
عضوا ممتحن	استاذ محاضر-أ-	د. بن يحي عتيقة
عضوا مدعوا	استاذ التعليم العالي	د. سعبي توفيق

السنة الجامعية: 2025-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

” ولو كنتَ فظا غليظ القلب

لأنقضوا من حولك ”

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

"الله جل جلاله"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصحا الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا  
محمد (ﷺ).

أهدي هذه الكلمات الى عائلتي "حمزاوي" بالاصح الى ابي و سندي في مشوار حياتي ، الى  
نبح الحنان و جنة الحياة امي الغالية ، الى زوجتي العزيزة و ابنتي الكتكوتة التي ساعدتني  
بخربشاتها الجميلة .

الى اصدقائي بلعابد محمد ، محمدي محمد ، بدر اوي ميلود

الى اساتذتي الكرام استاذي المشرف د . بن عمارة ، د, سعدي

الى كل من ساهم في هذا الموجز و لو بكلمة طيبة

**حمزاوي محمد أمين عبد المالك**

## شكر وعرّفان

عملا بقوله (ﷺ) " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم وشارك معنا في إنجاز هذه الرسالة المتواضعة

وبالاخص الذكر الأستاذ "سعيد توفيق" والذي لم يبخل علينا بمساعدته ونصائحه

وتوصياته ومد يد العون لنا أطل الله بعمره،

كما نشكر الأستاذ المشرف "بن عمارة أحمد" على مساعدته واقتراحاته لنا.

الشكر لكل أساتذتنا عبر جل مراحل دراستنا، كما نتقدم بخالص الشكر والعرّفان

إلى أساتذة كلية الحقوق والعلوم السياسية دون أن ننسى الطاقم الإداري.

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

# مقدمة

# مقدمة

توطئة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة في مختلف الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، ما أدى إلى تعاظم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، خاصة في ظل بيئة عمل تتسم بعدم الاستقرار وسرعة التغير. وقد دفع هذا الواقع الجديد المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليبها الإدارية وقيادتها التنظيمية، من أجل التكيف مع المتغيرات، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والابتكار.

أصبحت القيادة الإقناعية وفي هذا السياق، واحدة من الأساليب القيادية الحديثة التي نالت اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، نظراً لما تتيحه من إمكانيات للتأثير الإيجابي على الأفراد، وتحفيزهم على الإبداع والمشاركة في تطوير المؤسسة. فالقيادة التي تعتمد على الإقناع والتفاعل الإنساني تتجاوز أساليب السلطة التقليدية، وتسهم في بناء مناخ تنظيمي يقوم على الثقة والانفتاح، مما يُعد أساساً لنشوء ثقافة تنظيمية محفزة على الابتكار والتجديد. وبالمقابل، تعتبر ثقافة الإبداع من المقومات الجوهرية التي تميز المنظمات الرائدة، حيث إنها تعبر عن جملة القيم والممارسات التي تشجع التفكير الحر، وتثمن المبادرات الفردية والجماعية، وتدفع نحو التجريب والتعلم المستمر. كما أن هذه الثقافة لا يمكن أن تتجذر داخل المؤسسة إلا بوجود قيادة واعية قادرة على تهيئة بيئة عمل مشجعة، وتحقيق الانسجام بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

انطلاقاً من الأهمية المتزايدة لكل من القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بينهما، من خلال بحث كيفية مساهمة القيادة الإقناعية في ترسيخ ثقافة الإبداع داخل المؤسسات وما يمكن أن تفرزه هذه العلاقة من انعكاسات إيجابية على الأداء المؤسسي وسلوكيات العاملين.

**مبررات اختيار الموضوع :**

جاء اختيار موضوع " انعكاسات قيادة الاقناع على دعم ثقافة الابداع داخل المنظمات " انطلاقاً من جملة من المبررات الموضوعية والعلمية، يمكن تلخيصها كما يلي:

**أولاً- مبررات موضوعية:**

- ارتباط الموضوع بشكل مباشر بتخصص إدارة الموارد البشرية، خاصة من زاوية القيادة التنظيمية وسلوكيات الأفراد داخل بيئة العمل.

# مقدمة

• تزايد الحاجة إلى أنماط قيادية فعّالة، قادرة على تحفيز الإبداع وتحسين الأداء المؤسسي في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة.

• أهمية دراسة العلاقة بين القيادة والإبداع في المؤسسات الجزائرية، لما لها من أثر مباشر على تطوير الممارسات الإدارية وتنمية رأس المال البشري.

## ثانيًا - مبررات علمية:

• ندرة الدراسات الميدانية التي تناولت بشكل متكامل العلاقة بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع، خاصة في السياق الجزائري.

• الحاجة الأكاديمية إلى توسيع البحث في مجال القيادة الحديثة وأساليبها الإقناعية، وربطها بمخرجات تنظيمية حيوية مثل الإبداع.

• الرغبة في المساهمة في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بالقيادة وسلوكيات الموارد البشرية، وتقديم إضافة معرفية للإطار النظري الخاص بالمجال.

## أهداف الدراسة

مما لا شك فيه أن أي دراسة تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة كمحاولة لإيجاد حلول لمشكلات ميدانية، وعليه تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

### - الأهداف العلمية

- تحليل المفاهيم النظرية المرتبطة بالقيادة الإقناعية وثقافة الإبداع؛
- توضيح الأسس الفكرية التي تقوم عليها العلاقة بين أساليب القيادة الإقناعية وممارسات الإبداع في المنظمات؛
- دراسة الأطر النظرية التي تفسر تأثير القيادة على تنمية ثقافة الإبداع في بيئة العمل.

### - الأهداف العملية

- تشخيص مستوى ممارسة القيادة الإقناعية داخل المؤسسة محل الدراسة؛

# مقدمة

---

- قياس أثر القيادة الإقناعية على دعم سلوكيات الإبداع لدى العاملين؛
- تقديم مجموعة من المقترحات العملية التي من شأنها تحسين فعالية القيادة بما يُعزز مناخ الإبداع التنظيمي.

أهمية الدراسة: تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية وعملية

- العلمية: تتمثل في المساهمة في إثراء الأدبيات الأكاديمية حول العلاقة التفاعلية بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع، خاصة في السياق الإداري الجزائري، والذي لا يزال يفتقر إلى دراسات معمقة في هذا المجال

# مقدمة

■ **العملية:** تتجلى في محاولة تقديم تصور عملي حول كيفية توظيف أسلوب القيادة الإقناعية في تعزيز مناخ الإبداع داخل المؤسسات، ما يفيد القادة الإداريين والممارسين في فهم آليات التأثير الإيجابي على الموظفين وتحفيز الابتكار.

**الدراسات السابقة:** نظرًا للبعد الحديث نسبيًا لمفهوم القيادة الإقناعية مقارنة ببقية أنماط القيادة التقليدية والارتباط الوثيق بين هذه القيادة وثقافة الإبداع داخل المؤسسات، فقد تم الرجوع إلى مجموعة من الدراسات والبحوث التي تناولت هذه المفاهيم من زوايا مختلفة، نذكر منها ما يلي:

## ➤ الدراسة الأولى :

- كتاب : سعيد الغامدي ، *استراتيجيات الإقناع في الاتصال الفعّال* (الرياض: دار الزهراء للنشر، 2018).

ركزت هذه الدراسة على توظيف مهارات الإقناع داخل بيئات العمل العربية، ومدى تأثير الاتصال الإقناعي في فعالية القيادة. وقدمت تصنيفًا لأساليب التأثير النفسي والاجتماعي في الإقناع الإداري .

- **العلاقة بموضوع:** توفر الدراسة أساسًا نظريًا لفهم كيفية استخدام الإقناع كأداة قيادية، مما يدعم الدراسة في تأثير القيادة الإقناعية على الثقافة الإبداعية.

- **الفجوة البحثية:** تفتقر الدراسة إلى تحليل تأثير الإقناع على الإبداع داخل المؤسسات، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تربط بين القيادة الإقناعية وتعزيز الإبداع.

## ➤ الدراسة الثانية :

- كتاب محمد الخوالدة ، *(فن القيادة: مفاهيم وتطبيقات)* عمان: دار أسامة للنشر، 2016.

يعرض هذا الكتاب بأسلوب منهجي مبسّط مفاهيم القيادة الحديثة، ويركز على مهارات القائد الناجح في التأثير داخل التنظيم، من خلال توظيف الذكاء العاطفي، وتحفيز الآخرين، والقدرة على اتخاذ القرار في السياقات التنظيمية المعقدة. كما تناول الأساليب العملية في فن التأثير داخل بيئات العمل، وخصّ القائد الإقناعي بخصائص مميّزة في قدرته على إدارة الفرق وتحقيق التفاعل الإيجابي.

# مقدمة

- **العلاقة بموضوع**: يُسهم الكتاب في دعم الجانب النظري لمفهوم القيادة الإقناعية، ويوفر إطارًا تمهيدياً لفهم خصائص القائد المؤثر، مما يدعم الدراسة الحالية حول انعكاسات القيادة الإقناعية على دعم ثقافة الإبداع..

- **الفجوة البحثية**: لم يتناول الكتاب العلاقة بين الإقناع والابتكار بشكل مباشر، ما يفتح المجال أمام الدراسة الحالية لسدّ هذا الفراغ من خلال الربط بين مهارات القائد الإقناعي وبين تنمية الثقافة الإبداعية في بيئة العمل.

## ➤ الدراسة الثالثة :

رسالة ماجستير: رفيقة بن عيسى، دور أنماط القيادة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018 .

## ➤ التعقيب على الدراسات السابقة :

❖ عند تأمل الدراسات السابقة في ضوء موضوع البحث الحالي حول " انعكاسات قيادة الإقناع على دعم ثقافة الإبداع"، تبرز مجموعة من الملاحظات الفكرية التي تفتح آفاقاً جديدة للنقاش والتحليل.

■ فقد ركزت الدراسة الأولى (سعيد الغامدي، 2018) في كتابه على توظيف مهارات الإقناع في بيئات العمل العربية، وبيّنت الدور الاتصالي للإقناع في تعزيز فعالية القيادة، غير أنّها لم تتوسع في ربط تلك المهارات بآليات الإبداع المؤسسي.

■ أما الدراسة الثانية لكتاب (محمد الخوالدة، 2016)، فقد قدّمت عرضاً وافياً لمفاهيم القيادة الحديثة وخاصة خصائص القائد الإقناعي في سياق الذكاء العاطفي والتحفيز وصنع القرار. لكن بالرغم من عمق الطرح في الجوانب القيادية، إلا أن العلاقة المباشرة بين هذه المهارات وبين توليد ثقافة إبداعية داخل المؤسسات ظلت مغيبة.

■ وفي المقابل، تميزت الدراسة الثالثة (رفيقة بن عيسى، 2018) بمقاربة ميدانية واقعية، تناولت العلاقة بين أنماط القيادة والسلوك الإبداعي. غير أنّها اعتمدت مقاربة عامة لأنماط القيادة دون تخصيص نمط القيادة الإقناعية كموضوع مستقل،

# مقدمة

❖ وبناءً على هذه النقاط، يمكن بلورة الفجوة البحثية بوضوح في غياب دراسات تربط بصفة مباشرة وواضحة بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع كعنصر استراتيجي في تطوير بيئة العمل. وهذا ما يجعل البحث الحالي مساهمة علمية نوعية تهدف إلى سدّ هذا الفراغ المعرفي والتطبيقي، من خلال تقديم إطار تكاملي يُبرز كيف يمكن للقيادة الإقناعية أن تتحول إلى أداة فعّالة في صناعة بيئة ثقافية تنظيمية محفّزة على الإبداع والابتكار.

## الإشكالية:

إلى أي مدى تؤثر أنماط القيادة التنظيمية (التحويلية، التبادلية، الأوتوقراطية) في تعزيز السلوك الإبداعي لدى موظفي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت؟

## الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة التحويلية والسلوك الإبداعي لدى العاملين.
- تؤثر القيادة التبادلية بدرجة أقل على السلوك الإبداعي مقارنة بالتحويلية.
- النمط الأوتوقراطي يرتبط سلبًا بالإبداع داخل بيئة العمل.

## أهم النتائج:

- أظهرت النتائج تفوق القيادة التحويلية من حيث التأثير الإيجابي في دعم المبادرات والأفكار الإبداعية.
- أكدت الدراسة أن القادة الذين يشجعون الانفتاح والحوار يسهمون في خلق مناخ عمل محفّز للإبداع.
- وجود علاقة مباشرة بين سلوك القائد والثقافة التنظيمية المؤثرة في الأداء الابتكاري.

## النقد العلمي:

- **الإيجابيات:** دراسة ميدانية حديثة وواقعية في السياق الجزائري، استخدمت أدوات إحصائية مناسبة (SPSS)، استبيانات.
- **السلبيات:** لم تنطرق إلى القيادة الإقناعية كمتغير مستقل، واقتصرت على الأنماط التقليدية.

# مقدمة

العلاقة بموضوع دراسة:

توفر الدراسة بعداً ميدانياً جزائرياً حول العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع، ويمكن الاستفادة منها في مقارنة نتائج دراسة حول القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع في السياقات العمومية الجزائرية.

الفجوة العلمية:

رغم أن الدراسة عاجلت أنماطاً قيادية كلاسيكية، إلا أنها لم تتناول القيادة الإقناعية، ما يبرر الحاجة لدراستك التي تركز على هذا النمط بوصفه أحد أساليب التأثير الحديثة في دعم الإبداع المؤسسي.

مشكلة الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة الإقناعية و الثقافة الإبداعية من المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكتاب والدارسين في علم الإدارة، من خلاله تستطيع المنظمات تحقيق التميز والنجاح، وبالتالي تحقيق النمو والنمو بالمؤسسات، و جودة المورد البشري ، وبناء على هذا نحاول طرح الإشكال:

هل يمكن أن تؤثر القيادة الإقناعية على تعزيز الثقافة الإبداعية لدى الموظفين في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.

أسئلة الدراسة:

1 - ما مدى توافر المهارات الإقناعية لدى القيادات في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت؟

2 - هل تعمل القيادة الإقناعية على تعزيز ثقافة الإبداع المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت؟

3 هل يوجد ارتباط دال إحصائيا بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت ؟

4 - هل يوجد تأثير دال إحصائيا للقيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت ؟

# مقدمة

## فرضيات الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة يمكننا اقتراح الفرضيات التالية:

- لا يوجد ارتباط موجب قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.
- لا يوجد تأثير موجب قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.
- الحدود الزمنية: لقد تمت الدراسة في شهر ماي و جوان 2025.

## منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي ، وذلك من خلال تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمداخل العامة للقيادة الإقناعية و ثقافة الإبداع وتحديد العلاقة بينهما، اما بالنسبة للجانب التطبيقي اعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الاستبيان والمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج SPSS، من أجل التعرف على العلاقة التي تربط متغيرات الدراسة وتحديد أثر القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع في المؤسسة الولائية للتسيير والردم التقني لولاية تيارت.

## الاقتربات المعتمدة في الدراسة :

تماشياً مع طبيعة الإشكالية وخصوصية موضوع القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع، استندت الدراسة إلى مجموعة من الاقتربات العلمية التي تفسر الظاهرة وتسمح بتحليلها من مختلف الأبعاد، ومن أبرزها:

-**الاقتراب السلوكي**: الذي يركّز على سلوك القائد وأثره في تحفيز الإبداع، وهو مناسب لتحليل العلاقة بين أساليب القيادة الإقناعية وسلوك الموظفين داخل المؤسسة.

# مقدمة

-الاقتراب الوظيفي : إذ يتم النظر إلى القيادة والإبداع كوظيفتين تنظيميتين تهدفان إلى تحسين الأداء وتحقيق  
الفعالية داخل المؤسسة .

-الاقتراب القانوني : باعتبار أن المؤسسة تخضع لجملة من القوانين والتنظيمات التي توطر عمل القيادات وتحدد  
مجال التصرف، فإن هذا الاقتراب يسمح بفهم حدود ممارسة القيادة الإقناعية ومدى تأثير الإطار التشريعي  
على تبني ثقافة الإبداع داخل المؤسسات العمومية.

## الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على الإستبانة لكونها من الأدوات السهلة والتي تمكن الباحث للوصول إلى  
البيانات في وقت قصير وبجهد أقل، ولكونها من أكثر الأدوات استخداما.

## صعوبات الدراسة:

- صعوبة اختيار المؤسسة من أجل الدراسة الميدانية .
- تحفظ بعض الموظفين عند طلب الإجابة عن الأسئلة .

## هيكلية الدراسة:

لدراسة موضوع انعكسات القيادة الإقناعية على دعم الثقافة الإبداعية، قسمنا منهجيا الدراسة إلى فصلين  
حيث افتتحنا الموضوع بمقدمة تتضمن جميع العناصر الأساسية.

تم التطرق في الفصل الأول إلى الأطر المعرفية و النظرية لمفهوم القيادة الإقناعية و ثقافة الإبداع؛ قسم هذا  
الفصل إلى ثلاثة مباحث، جاء المبحث الأول بعنوا ماهية القيادة الإقناعية حيث تضمن أربعة مطالب وهي  
على التوالي: مفهوم القيادة و أنماطها؛ نظريات القيادة و خصائصها؛ مفهوم الإقناع و نظرياته؛ استراتيجيات  
الإقناع و خصائصها. وأما المبحث الثاني فخصص لماهية الثقافة الإبداعية والذي هو الآخر تكون من أربعة  
مطالب كما يلي: مفهوم الثقافة و أهميتها؛ خصائص الثقافة و مكوناتها؛ مفهوم الإبداع وأهم النظريات  
والمقاربات؛ أهمية الإبداع وأنواعه وأهم نماذجه. المبحث الثالث ارتبط بالعلاقة بين قيادة الإقناع و ثقافة الإبداع، تم  
تقسيمه أيضا إلى أربعة مطالب كالآتي:

# مقدمة

العلاقة بين القيادة و الإقناع؛ العلاقة بين الثقافة و الإبداع؛ العلاقة الجدلية بين قيادة الإقناع و ثقافة الإبداع؛ التحديات والفرص في توظيف القيادة الإقناعية في ثقافات إبداعية.

خصص الفصل الثاني للدراسة الميدانية لتوضيح العلاقة مع تحديد درجة تأثير القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت، لنختم هذا التقسيم بخاتمة تتضمن نتائج وإجابات على الفرضية التي تم طرحها واقترح جملة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسة محل الدراسة.



الفصل الأول: الأطر المعرفية والنظرية  
لمفهوم القيادة الإقناعية و ثقافة الإبداع

## تمهيد:

في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة والتعقيدات المتزايدة تبرز القيادة الإقناعية كفنٍ راقٍ يعيد تعريف مفهوم التأثير في الآخرين. ليست مجرد أسلوب قيادي تقليدي، بل هي فلسفة تعتمد على بناء الجسور بين الرؤى المختلفة، وتحويل الأفكار إلى واقع ملموس من خلال الإقناع الهادئ والقائم على الفهم العميق لاحتياجات الأفراد ودوافعهم، بعيداً عن الإكراه أو السلطة الرسمية، تعتمد القيادة الإقناعية على فن الحوار وقوة المنطق وإلهام العاطفة، مما يجعلها أداة استراتيجية لمواجهة التحديات المعاصرة وقيادة التغيير بسلاسة.

تستلهم القيادة الإقناعية إطارها النظري من أصول قديمة، مثل نظرية أرسطو التي ترسخ ثلاثية الإقناع: المنطق (Logos) لبناء الحجج القوية، والعاطفة (Pathos) لإستمالة المشاعر، والمصداقية (Ethos) لتعزيز الثقة في السياق التنظيمي؛ تتحول هذه العناصر إلى أدوات فعّالة لتعزيز التعاون بين الفرق وتحفيز الأفراد على المشاركة بفاعلية في تحقيق الأهداف المشتركة، وتبني استراتيجيات جديدة بثقة واقتناع. لا تقتصر أهمية القيادة الإقناعية على تحقيق الأهداف التنظيمية فحسب، بل تمتد إلى خلق بيئة عمل ديناميكية تشجع على الإبداع والابتكار. من خلال الإقناع يبني القادة جسورًا من الثقة مع فرقهم مما يشجع الموظفين على تجاوز حدودهم المعتادة، وتحمل المخاطر المحسوبة، وابتكار حلول غير تقليدية تسهم في تحقيق التميز التنظيمي.

في هذا الإطار تكتسب دراسة القيادة الإقناعية أهمية خاصة لا سيما في ظل الحاجة المتزايدة إلى أساليب قيادية مرنة وفعّالة يمكنها التعامل مع تعقيدات العصر الحديث. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف كيف يمكن للقيادة الإقناعية أن تكون محركًا رئيسيًا لتعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمات، وكيف يمكنها التفاعل مع العوامل التنظيمية المختلفة لتحقيق النجاح المستدام.

وستتطرق في هذا الفصل لثلاثة مباحث نوضحهما كالآتي:

- المبحث الأول: ماهية القيادة الإقناعية .
- المبحث الثاني: ماهية الثقافة الإبداعية .
- المبحث الثالث : العلاقة بين القيادة الإقناعية و الثقافة الإبداعية .

## المبحث الأول: ماهية القيادة الإقناعية

القيادة الإقناعية ليست مجرد أسلوب قيادي فقط، بل هو فن التأثير الذي يعيد تشكيل طريقة تفاعل القادة مع فرقهم، تظهر القيادة الإقناعية كأداة حيوية لتعزيز التعاون بين الأفراد، وتحفيز الابتكار، وإدارة التغيير بفاعلية. ومن خلال فهم عميق لاحتياجات الأفراد ودوافعهم يستطيع القادة الإقناعيون تحويل الأفكار المجردة إلى إجراءات ملموسة وبناء بيئة عمل تدعم الإبداع والتميز، حيث تسلط الضوء على دور القيادة الإقناعية كعامل محوري في تعزيز ثقافة الإبداع داخل المنظمات، واستكشاف كيفية تفاعلها مع التحديات المعاصرة لتحقيق النجاح المستدام.

## المطلب الأول: مفهوم القيادة و أنماطها

في البداية لابد من الإشارة إلى أن الكتاب والباحثين لم يتفقوا على مفهوم واحد يعرف طبيعة (القيادة الإقناعية) فقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير في عدة مجالات الادارة والقيادة ، نظرًا لدورها المحوري في تعزيز فعالية المنظمات وقيادة التغيير، من بين الأسماء البارزة في هذا المجال يبرز روبرت سيالديني **Robert Cialdini** ) الذي قدم إسهامات كبيرة في فهم علم النفس وراء الإقناع من خلال كتابه الشهير **"Influence: The Psychology of Persuasion"** كما أسهم جاي كونجر (Jay Conger) في دراسة القيادة الإقناعية من خلال أبحاثه التي ركزت على فن الإقناع في القيادة الإدارية، والتي نشرها في مقالته الشهيرة **"The Necessary Art of Persuasion"** في مجلة **Harvard Business Review** .

أما على الصعيد العربي، قدم الباحثون إسهامات قيّمة في دراسة القيادة الإقناعية، من بينهم ( محمد الخوالدة)، الذي تناول في كتابه "فن الإقناع: كيف تؤثر في الآخرين وتغير آراءهم" الأساليب العملية للإقناع في القيادة. كما أسهم سعيد الغامدي في كتابه "استراتيجيات الإقناع في الاتصال الفعال" في تحليل كيفية استخدام الإقناع لتعزيز التواصل الفعال داخل المنظمات.

الفرع الأول: تعريف القيادة

لقد أشار فيدلر (Fidler) 1967 والذي يعتبر من أبرز الباحثين في مجال القيادة، إلى أن هناك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح القيادة"<sup>1</sup>

إذ يعرف كل من رائدي بحوث ودراسات القيادة في القرن العشرين كوزس و بوسنر (Posner .Z) (Barry & Kouzes .M James) القيادة على أنها : "وجود علاقة بين هؤلاء الذين يتطلعون إلى القيادة و أولئك الذين يختارون الاتباع " .<sup>2</sup>

بينما اعتبر كونتر و أودونيل (Donnel'O .C & Koontz .H): القيادة هي فن التأثير على الناس عمليا بحيث ينفقون كل جهودهم طوعا لتحقيق الأهداف الجماعية".<sup>3</sup>

إن ما وصل إليه العالم برنز بقوله: "القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحا و أقلها إدراكا"، هو ما يدفعنا إلى اعتماد أكثر التعريفات بساطة و شمول للضرورة البحثية و الأكاديمية، إذ يورد طارق السويدان في كتابه (صناعة القائد، ص 40) تعريفا للقيادة على أنها: "عملية تحريك الناس نحو الهدف".<sup>4</sup>

أ. القيادة لغة : القيادة في اللغة العربية مشتقة من الفعل(قادة) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى العمل المنشود وبذلك فان القيادة هي العلاقة بين قائد والمقودين، يُقال: "قاد الجيش" أي تقدمه وأداره، و"قاد الفريق" أي أداره ووجهه فالقائد هو الذي يصدر الأوامر لفريق العمل حتى يتسنى لهم الوصول لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها"<sup>5</sup>

بالعودة إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لفهم معنى القيادة، نجد أن مصطلح "القيادة" (Leadership) مشتق من الفعل "يقوم أو ينفذ مهمة"، كما أشار<sup>6</sup> إلى ذلك "أرندت (Arendt)". فقد

<sup>1</sup> احمد قوراية ، فن القيادة المتمركزة على المنظور النفسي الاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، الطبعة الاولى ، 2007 ، ص 25

<sup>2</sup> - James M. Kouzes & Barry Z. Posner, The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leader, John Wiley and Sons, 2003, P 02.

<sup>3</sup> - H. Koontz & C. O'donnell, Management principe et methode de gestion, McGraw-Hill Professional, Canada, 1980, P 490.

<sup>4</sup> طارق السودان ، فيصل باشراحيل ، صناعة القائد ، مجموعة الابداع ، الكويت ، الطبعة الثالثة . 2004 ، ص ص 40 \_ 41 ، بتصريف .  
<sup>5</sup> ياحو منال، نمط القيادة التحويلية ودورها في تنمية روح الإبداع لدى العاملين بالمنظمة ، مذكرة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة المدية ، 2014 ، ص ص 8-9 .

أوضح أن الفعل اللاتيني (Agere) ، الذي يعني "يحرك أو يقود"، يعكس مفهوم القيادة. كان المفكرون في تلك الفترة يرون أن كل فعل يتألف من جزأين: البداية يقوم بها شخص واحد، والتنفيذ يتولاه آخرون.

ب. القيادة اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف للقيادة يمكننا الذكر منها :

- يقول ليكرت **R. Likert** "بأنها قدرة الفرد على التأثير على الشخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيهم، للعمل على درجة من الكفاءة، من اجل تحقيق الأهداف المرسومة " <sup>1</sup>
- إن القيادة لدى **F. fraler** "تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس. أو تغيير سلوكهم من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد" <sup>2</sup>
- تعرفها **سيكلر هيدسون Ceckler .hudson** " بقولها القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق لتحقيق أهداف التنظيم الإداري " <sup>3</sup>
- ويعرف **ريتشارد ايتال** القيادة على أنها "تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يملكون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة " <sup>4</sup>

### الفرع الثاني: أنماط القيادة

أنماط القيادة تشير إلى الأساليب والطرق التي يتبعها القادة في إدارة فرقهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية. تختلف هذه الأنماط باختلاف شخصية القائد، وطبيعة الموقف، وخصائص الأتباع .

### أ- القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership)

**التعريف:** القيادة الأوتوقراطية هي أسلوب قيادي يتركز فيه اتخاذ القرارات بشكل كامل في يد القائد، دون مشاركة الأتباع. يعتمد القائد على سلطته الرسمية لتوجيه الفريق. <sup>5</sup>

1 محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الوائل للنشر، الأردن، عمان، 2014، ص.14 .  
 2 كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 ، جامعة بشار، ديسمبر 2013 ص 153 .  
 3 كمال برباوي ، المرجع نفسه، ص 153 .  
 4 واعر وسيلة، موسى عبد الناصر، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة (دراسة حالة وحدة البريد ببسكرة)، جامعة المسيلة ، 2009 ، ص 02 .

• <sup>5</sup> Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), 45.

1 - المزايا: من أهم مزايا القيادة الأوتوقراطية ما يلي: <sup>1</sup>

- سرعة اتخاذ القرارات: يتمكن القائد من اتخاذ قرارات سريعة دون الحاجة إلى التشاور مع الآخرين؛
- فعالية في المواقف الطارئة: مثالي في الأزمات أو المواقف التي تتطلب سرعة في الاستجابة؛
- الوضوح في الأدوار: يعرف كل فرد في الفريق دوره بوضوح، مما يقلل من الالتباس.

2 - العيوب: بالرغم من رجود مزايا لهذا النوع من القيادة إلا أن لها عيوباً أهمها:

- تقليل مشاركة الموظفين: قد يشعر الأتباع بعدم التقدير أو الاستبعاد من عملية صنع القرار.
- مقاومة التغيير: قد يؤدي غياب المشاركة إلى مقاومة الأتباع للتغييرات التي يفرضها القائد.
- نقص الإبداع: عدم تشجيع الأفكار الجديدة قد يحد من الابتكار.

3 - تطبيقات عملية:

- الجيش: حيث تتطلب الأوامر العسكرية سرعة ودقة في التنفيذ.
- الشركات الناشئة: في المراحل الأولى حيث يحتاج القائد إلى اتخاذ قرارات سريعة <sup>2</sup>.

ب- القيادة الديمقراطية: (Democratic Leadership)

التعريف: القيادة الديمقراطية تعتمد على مشاركة الأتباع في عملية صنع القرار. يشجع القائد الحوار والمناقشة لتحقيق الإجماع. <sup>3</sup>

المزايا:

- زيادة الرضا الوظيفي: يشعر الموظفون بالتقدير عندما يتم أخذ آرائهم في الاعتبار؛
- تعزيز الإبداع والابتكار: تشجيع الأفكار الجديدة يؤدي إلى حلول مبتكرة؛
- تحسين جودة القرارات: القرارات الجماعية غالباً ما تكون أكثر دقة وفعالية.

• <sup>1</sup> Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), 45.

<sup>2</sup> محمد الخوالدة، (فن القيادة: مفاهيم وتطبيقات) عمان: دار أسامة للنشر، 2016، ص 120

المرجع نفسه، ص 45. <sup>3</sup>

## العيوب:

- بطء في اتخاذ القرارات: قد تستغرق عملية التشاور وقتاً طويلاً؛
- صعوبة في المواقف الطارئة: غير مناسب في الحالات التي تتطلب سرعة في الاستجابة؛
- احتمالية الصراع: قد تؤدي المناقشات إلى خلافات داخل الفريق.

## تطبيقات عملية:

- الشركات التكنولوجية: حيث يكون الابتكار والإبداع مفتاح النجاح.
- المؤسسات التعليمية: تشجيع الطلاب والمعلمين على المشاركة في صنع القرار.

## ت- القيادة الترسلية او المتساهلة: (Laissez-Faire Leadership)

التعريف: القيادة الترسلية تعتمد على منح الأتباع الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات وإدارة مهامهم دون تدخل مباشر من القائد.<sup>1</sup>

المزايا: لهذه القيادة جملة من المزايا منها:

- تشجيع الاستقلالية: يعزز ثقة الأتباع في قدراتهم؛
- تعزيز الإبداع: الحرية الكاملة تسمح للأفراد بتجربة أفكار جديدة؛
- تحفيز المسؤولية الذاتية: يشعر الأتباع بمسؤولية أكبر تجاه نتائجهم.<sup>2</sup>

## العيوب:

- نقص التوجيه: قد يشعر الأتباع بالضياع في غياب التوجيه؛
- احتمالية الفوضى: قد يؤدي غياب الرقابة إلى عدم تنظيم العمل؛

• <sup>1</sup> Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018), 78.

• <sup>2</sup> Kurt Lewin, "Leadership and Group Life," *Human Relations* 1, no. 2 (1947): 34-45.

- ضعف المساءلة: قد يفتقر الأتباع إلى الدافع في غياب المتابعة<sup>1</sup>.

#### تطبيقات عملية:

- فرق البحث والتطوير: حيث يحتاج الأفراد إلى حرية في استكشاف أفكار جديدة.
- الشركات الإبداعية: مثل وكالات الإعلان أو استوديوهات التصميم.
- فرق البحث والتطوير: حيث يحتاج الأفراد إلى حرية في استكشاف أفكار جديدة.
- الشركات الإبداعية: مثل وكالات الإعلان أو استوديوهات التصميم.

### ث- القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

التعريف: القيادة التحويلية تركز على إلهام الأتباع وتحفيزهم لتحقيق أهداف استثنائية. يعمل القائد على تغيير ثقافة المنظمة وتحقيق الرؤية المشتركة<sup>2</sup>.

#### المزايا:

- ✓ تعزيز الالتزام التنظيمي: يشعر الأتباع بالانتماء والرغبة في تحقيق الأهداف؛
- ✓ تحسين الأداء: التحفيز المستمر يؤدي إلى زيادة الإنتاجية؛
- ✓ تعزيز الابتكار: تشجيع الأتباع على التفكير خارج الصندوق<sup>3</sup>.

#### العيوب:

- ✓ الحاجة إلى قائد ذو كاريزما عالية: قد لا يتمكن جميع القادة من إلهام الأتباع بنفس الفعالية؛
- ✓ يتطلب وقتاً طويلاً: قد تستغرق عملية التغيير وقتاً لتحقيق النتائج المرجوة؛
- ✓ احتمالية الإرهاق: قد يشعر الأتباع بالضغط بسبب التوقعات العالية.

<sup>1</sup> Harvard Business Review, "Leadership Styles: A Comprehensive Guide," accessed October 10, 2024, <https://hbr.org>.

<sup>2</sup> Mind Tools, "Leadership Styles: Choosing the Right Approach for the Situation," accessed October 10, 2024, <https://www.mindtools.com>.

<sup>3</sup> الزهراني، فهد. "دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار التنظيمي" مجلة العلوم الإدارية 8، العدد 2 (2021): 112-130.

## تطبيقات عملية

- الشركات الكبرى: مثل Apple تحت قيادة ستيف جوبز.
- المنظمات غير الربحية: حيث يكون الالتزام بالرؤية أمرًا أساسيًا.<sup>1</sup>
- الشركات الكبرى: مثل Apple تحت قيادة ستيف جوبز.
- المنظمات غير الربحية: حيث يكون الالتزام بالرؤية أمرًا أساسيًا.<sup>2</sup>

## ج- القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)

**التعريف:** القيادة التبادلية تعتمد على نظام المكافآت والعقوبات لإدارة الأتباع. يركز القائد على تحقيق الأهداف قصيرة المدى من خلال التحفيز الخارجي.<sup>3</sup>

## المزايا:

- ✓ فعال في تحقيق الأهداف قصيرة المدى: يعتمد على حوافز واضحة ومباشرة.
- ✓ الوضوح في التوقعات: يعرف الأتباع بالضبط ما هو مطلوب منهم؛
- ✓ سهولة التطبيق: لا يتطلب مهارات قيادية معقدة.<sup>4</sup>

## العيوب:

- ✓ عدم تشجيع الإبداع: التركيز على المكافآت المادية قد يحد من الإبداع؛
- ✓ نقص الدافعية الذاتية: قد يعتمد الأتباع فقط على المكافآت الخارجية؛
- ✓ ضعف الولاء التنظيمي: قد لا يشعر الأتباع بالانتماء للمنظمة.

## تطبيقات عملية:

- المبيعات: حيث تكون المكافآت المالية حافزًا رئيسيًا.
- العمليات الروتينية: مثل خطوط الإنتاج في المصانع.

<sup>1</sup> محمد الخوالدة، مرجع سابق، ص 120

<sup>2</sup> مرجع نفسه.

<sup>3</sup> سعيد الغامدي، استراتيجيات الإقناع في الاتصال الفعال (الرياض: دار الزهراء للنشر، 2018)، ص 67

<sup>4</sup> فهد الزهراني، "القيادة التبادلية والتحويلية: دراسة مقارنة في القطاع العام،" مجلة العلوم الإدارية 7، العدد 1 (2019): ص 92.

## المطلب الثاني: نظريات القيادة و خصائصها

الفرع الأول- نظريات القيادة: هناك العديد من النظريات القيادة ولكننا سنسلط الضوء على أهمها.

## أ- نظرية الرجل العظيم:(Great Man Theory)

➤ الفكرة الأساسية: القادة يولدون ولا يُصنعون، ويتمتعون بصفات فطرية ومواهب خارقة تجعلهم قادة بشكل طبيعي.

## ➤ المبادئ:

- القادة يتمتعون بصفات وراثية مثل الكاريزما، الذكاء، والحكمة.
- القادة قليلون على مر التاريخ، لكنهم قادرون على تغيير مجرى الأحداث.

## ➤ النقد:

- تجاهلت دور التدريب والعوامل البيئية في تشكيل القادة.
- أُهملت بالعنصرية لأنها ركزت على الرجال دون النساء.
- سقطت مع ظهور نظريات أكثر علمية مثل نظرية السمات. 1

## ب- نظرية السمات:(Trait Theory)

➤ الفكرة الأساسية: القيادة تعتمد على سمات شخصية معينة يمكن اكتسابها أو تكون موروثه.

## ➤ المبادئ:

- السمات القيادية تشمل الذكاء، الثقة بالنفس، الإصرار، والكاريزما.
- القادة يمكن أن يصنعوا من خلال التدريب والخبرة.

## ➤ النقد:

- فشلت في تحديد قائمة شاملة للسمات القيادية.
- تجاهلت تأثير المواقف والظروف على فعالية القيادة.
- لا توجد سمات قيادية تناسب جميع المواقف. 1

<sup>1</sup> علي آل صبرة، القيادة الإدارية: مفهوم ونظريات (عمان، الأردن: أزمنة للنشر والتوزيع، 2016)، ص 65.

## ت- النظرية الموقفية: (Situational Theory)

➤ الفكرة الأساسية: القيادة تعتمد على الموقف، وليس هناك نمط قيادي واحد يناسب جميع المواقف.

## ➤ المبادئ:

- القيادة الفعالة تتطلب تكيف الأسلوب القيادي مع طبيعة الموقف.
- العوامل المؤثرة تشمل نوع القائد، الجماعة، وطبيعة الموقف.

## ➤ النقد:

- تحتاج إلى قادة مرنين قادرين على التكيف مع المواقف المختلفة.
- لا توجد إرشادات واضحة حول كيفية اختيار الأسلوب القيادي المناسب لكل موقف<sup>2</sup>.

## ث- نظرية اتخاذ القرار: (Decision-Making Theory)

➤ الفكرة الأساسية: القيادة تعتمد على عملية اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة.

## ➤ المبادئ:

- تتضمن مراحل مثل تحديد المشكلة، تحليلها، إيجاد البدائل، تقييمها، واختيار الحل المناسب.
- القرارات يجب أن تكون مبنية على معلومات دقيقة وتحليل موضوعي.

## ➤ النقد:

- عملية اتخاذ القرار قد تكون عملية اتخاذ القرار قد تكون معقدة وتتطلب وقتاً طويلاً
- قد تواجه صعوبات في جمع المعلومات الكافية لاتخاذ قرارات فعالة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> جودت عطوي، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية (عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2017)، ص 77 .

<sup>2</sup> هادف نجاه، "نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسات"، المجلة العلمية الجزائرية 18، عدد 35 (13 يونيو 2014): ص 108 .

<sup>3</sup> فتيحة بلحاح، "الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار"، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، يوليو 2016، استرجع في رابط المصدر <https://cutt.us/klkXi>.

## الفرع الثاني: خصائص القيادة

من خلالها يستطيع القادة الفاعلون التأثير في الآخرين وتحقيق الأهداف التنظيمية. تشمل هذه الخصائص مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الإدارية التي تسهم في نجاح القائد.

## أ. الرؤية الاستراتيجية:

- **التعريف:** القدرة على وضع رؤية واضحة ومُلهممة للمستقبل.
- **الأهمية:** تساعد الرؤية الاستراتيجية على توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الطويلة المدى.
- **تطبيقات عملية:** قادة مثل ستيف جوبز (Steve Jobs) الذين وضعوا رؤية واضحة لشركة Apple.<sup>1</sup>

## ب. التواصل الفعال:

- **التعريف:** القدرة على نقل الأفكار والمعلومات بشكل واضح ومقنع.
- **الأهمية:** يعزز التواصل الفعال التفاهم والتعاون بين أفراد الفريق.
- **تطبيقات عملية:** استخدام القادة للاجتماعات والخطابات لتحفيز الأتباع.<sup>2</sup>

## ج. التحفيز:

- **التعريف:** القدرة على إلهام الأتباع وتحفيزهم لتحقيق الأهداف.
- **الأهمية:** يزيد التحفيز من إنتاجية الموظفين ورضاهم الوظيفي.
- **تطبيقات عملية:** استخدام المكافآت والاعتراف بالإنجازات لتحفيز الفريق.

## د. اتخاذ القرارات:

- **التعريف:** القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعّالة في المواقف المختلفة.
- **الأهمية:** يساهم اتخاذ القرارات الجيدة في تحقيق النجاح التنظيمي.
- **تطبيقات عملية:** قادة مثل إيلون ماسك (Elon Musk) الذين يتخذون قرارات جريئة في شركة

Tesla<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي الجبوري، "أثر القيادة الاستراتيجية على تحقيق الأهداف التنظيمية،" *مجلة الدراسات الإدارية* 16، العدد 1 (2022): 45-60.

<sup>2</sup> السنهوتي، و امباركه محمود السيد سليمان. "القيادة الاستراتيجية." *مجلة الخدمة الاجتماعية* 73، 221-239 (2022): 1.

هـ. المرونة:

- التعريف: القدرة على التكيف مع التغيرات والمواقف الجديدة.
- الأهمية: تساعد المرونة على مواجهة التحديات غير المتوقعة.
- تطبيقات عملية: قادة مثل ساتيا ناديلا (Satya Nadella) الذين قادوا Microsoft خلال فترة تحول كبيرة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم الاقناع و نظرياته

يلعب الإقناع دورًا محوريًا في حياتنا اليومية، سواء في المجالات الشخصية أو المهنية. من التفاوض في العمل إلى التأثير على القرارات الاجتماعية والسياسية، يعتبر الإقناع أداة قوية لتحقيق الأهداف.

### الفرع الأول: مفهوم الاقناع

يُعد الإقناع أحد الأدوات الأساسية في عملية التواصل البشري، حيث يعتمد على القدرة في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكياتهم دون اللجوء إلى الإكراه أو القوة. يعرف الإقناع بأنه عملية تفاعلية تهدف إلى تغيير أو تعزيز مواقف الأفراد من خلال تقديم حجج منطقية وعاطفية مقنعة. في السياق التنظيمي، يلعب الإقناع دورًا محوريًا في تعزيز التعاون بين الأفراد، وتحفيزهم على تبني رؤية مشتركة، وتسهيل عملية التغيير.

أ. الاقناع لغةً : مشتق من الفعل "أقنَع"، ويعني جعل الشخص يقتنع أو يرضى بشيء ما، في اللغة العربية يُستخدم الاقناع للدلالة على عملية التأثير في أفكار أو آراء الآخرين بحيث يقبلون فكرة أو رأيًا معينًا. يمكن أن يشمل ذلك استخدام الحجج المنطقية، الأدلة، أو العاطفة لتغيير موقف أو سلوك الشخص.<sup>3</sup>

ب. الإقناع اصطلاحًا: الإقناع هو عملية اتصالية تهدف إلى تغيير معتقدات أو مواقف أو سلوكيات شخص ما من خلال تقديم معلومات أو حجج مقنعة. وهو مهارة مهمة في العديد من المجالات مثل التسويق، السياسة، التعليم، والعلاقات الشخصية. يقول أحد أهم رواد فن الاقناع (ديف لاكاني) " أتركني مفلسا و عاريا في أي مدينة في أمريكا و بنهاية اليوم سيصبح لدي ثياب و طعام و سكن، و طريقة لكسب الدخل، و أتباع،

<sup>1</sup> منظمة اليونسكو، "الإبداع والثقافة في التنمية المستدامة"، تم الوصول في 10 أكتوبر 2024، <https://www.unesco.org>.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "تعزيز الابتكار في المؤسسات العربية"، تم الوصول في 10 أكتوبر 2024، <https://www.arado.org>.

<sup>3</sup> ابن منظور، محمد بن مكرم. لسان العرب. بيروت: دار صادر، 2003.

ومال كاف في جيبي للبدء من جديد. فلماذا؟ لأنني أعرف تماما كيف أقنع الناس بفعل ما أحتاج منهم فُعله من أجل تحقيق أهدافنا جميعا . "

الإقناع يعتمد على فهم كيفية اتخاذ القرارات لدى الأفراد. وفقاً لنظرية الإقناع، فإن الناس يتخذون قراراتهم بناءً على مزيج من العقل والعاطفة. لذلك، يجب أن تكون الحجج المقنعة قادرة على استهداف كلا الجانبين و للتعرف أكثر على هذه النظريات يجب علينا التطرق الى مايلي :

### الفرع الثاني: نظريات الاقناع

يمكن توضيح هذه النظريات كالاتي:

#### أ- نظرية الإقناع الأرسطية (Aristotle's Theory of Persuasion)

- الأسس النظرية: يعتبر أرسطو أحد أوائل الفلاسفة الذين درسوا الإقناع بشكل منهجي. في كتابه "فن الخطابة"، حدد ثلاثة عناصر أساسية للإقناع:

1. الإيثوس (Ethos): مصداقية المتحدث. يجب أن يكون المتحدث موثقاً وذو سمعة جيدة.

2. الباثوس (Pathos): الاستئناف العاطفي. يجب أن تثير الرسالة مشاعر الجمهور.

3. اللوغوس (Logos): الاستئناف المنطقي. يجب أن تكون الحجج منطقية ومبنية على أدلة.

- التطبيق: هذه النظرية تستخدم في الخطابة، الإعلانات، وحتى في التفاوض. على سبيل المثال، في الإعلانات، يتم استخدام المشاعر (الباثوس) لجذب الانتباه، بينما يتم استخدام الحقائق والإحصاءات (اللوغوس) لإقناع الجمهور، أما بالنسبة للمصداقية الحديث في الخطابة نستعين ( بالايثوس) حتى يكون هناك قبول للكلمات الملقاة.

#### ب- نظرية الإقناع المزدوج (Dual Process Theory of Persuasion)

- الأسس النظرية: هذه النظرية، التي طورها ريتشارد بيتي وجون كاسيويو، تقترح أن هناك طريقتين للإقناع:

1. الطريق المركزي (Central Route): يعتمد على التفكير العميق والمنطقي. يتم استخدام هذا

الطريق عندما يكون الجمهور مهتمًا ويملك القدرة على تحليل المعلومات.

2. **الطريق الطرفي (Peripheral Route)**: يعتمد على الإشارات السطحية مثل جاذبية المتحدث أو عدد المرات التي يتم فيها تكرار الرسالة. يتم استخدام هذا الطريق عندما يكون الجمهور غير مهتم أو غير قادر على تحليل المعلومات

- **التطبيق**: في الإعلانات، يمكن استخدام الطريق المركزي عند تقديم منتجات تقنية معقدة، بينما يمكن استخدام الطريق الطرفي عند تقديم منتجات بسيطة أو عندما يكون الجمهور غير مهتم بالتفاصيل.

### ت- نظرية الإقناع الاجتماعي (Social Judgment Theory)

- **أسس النظرية**: طورها موظف شريف، وتقترح أن الناس يقيمون الرسائل بناءً على معتقداتهم الحالية. يتم تقسيم ردود الفعل إلى ثلاث مناطق:

1. **منطقة القبول (Latitude of Acceptance)**: الرسائل التي تتوافق مع معتقدات الشخص.
2. **منطقة الرفض (Latitude of Rejection)**: الرسائل التي تتعارض مع معتقدات الشخص.
3. **منطقة الحياد (Latitude of Noncommitment)**: الرسائل التي لا يتخذ الشخص موقفاً واضحاً تجاهها.

- **التطبيق**: هذه النظرية تساعد في فهم كيف يمكن للرسائل أن تؤثر على الأشخاص بناءً على معتقداتهم الحالية. على سبيل المثال، إذا كانت الرسالة قريبة من منطقة القبول، فمن المرجح أن يتم قبولها.

### ث- نظرية الإقناع القائم على الأدلة (Elaboration Likelihood Model - ELM)

- **أسس النظرية**: هذه النظرية، التي طورها بيتي وكاسيويو، تشبه نظرية الإقناع المزدوج ولكنها أكثر تفصيلاً. تقترح أن الإقناع يعتمد على مدى "تفصيل" الشخص للرسالة (أي مدى تفكيره فيها).

1. **التفصيل العالي (High Elaboration)**: عندما يكون الشخص مهتماً وقادراً على التفكير في الرسالة، فإنه يستخدم الطريق المركزي.

2. **التفصيل المنخفض (Low Elaboration)**: عندما يكون الشخص غير مهتم أو غير قادر على التفكير في الرسالة، فإنه يستخدم الطريق الطرفي.

- **التطبيق:** هذه النظرية تستخدم في التسويق والإعلانات لتحديد كيفية تقديم الرسائل بناءً على اهتمام الجمهور وقدرته على التفكير.

### ج- نظرية الإقناع القائم على الخوف (Fear Appeals Theory)

- **أسس النظرية:** تقترح هذه النظرية أن استخدام الخوف يمكن أن يكون أداة قوية للإقناع، ولكن بشرط أن تكون الرسالة مصحوبة بحلول واضحة. إذا كانت الرسالة تثير الخوف دون تقديم حلول، فقد تؤدي إلى نتائج عكسية.

- **التطبيق:** تستخدم هذه النظرية في حملات الصحة العامة، مثل حملات مكافحة التدخين أو التوعية بمرض الإيدز أو مؤخرًا فيروس كوفيد\_19، حيث يتم استخدام صور أو رسائل مخيفة لتشجيع الناس على تغيير سلوكهم و مكافحة الأوبئة .

### ح- نظرية الإقناع القائم على الهوية (Identity-Based Persuasion)

- **أسس النظرية:** تقترح هذه النظرية أن الناس يكونون أكثر تقبلاً للرسائل التي تتوافق مع هويتهم الاجتماعية أو الثقافية. على سبيل المثال، قد يكون الشخص أكثر تقبلاً لرسالة تتحدث عن البيئة إذا كان يعتبر نفسه مدافعاً عن البيئة.

- **التطبيق:** تستخدم هذه النظرية في التسويق المستهدف، حيث يتم تصميم الرسائل لتتوافق مع هوية الجمهور المستهدف.

### خ- نظرية الإقناع القائم على التفاعل (Interactive Persuasion Theory)

- **أسس النظرية:** تقترح هذه النظرية أن الإقناع هو عملية تفاعلية بين المرسل والمستقبل. يعتمد نجاح الإقناع على كيفية تفاعل الطرفين مع بعضهما البعض.

- **التطبيق:** تستخدم هذه النظرية في التفاوض والعلاقات العامة، حيث يتم التركيز على بناء علاقات قوية مع الجمهور.

### د- نظرية الإقناع القائم على القيم (Value-Based Persuasion)

- أسس النظرية: تقترح هذه النظرية أن الناس يكونون أكثر تقبلاً للرسائل التي تتوافق مع قيمهم الشخصية؛ على سبيل المثال، قد يكون الشخص أكثر تقبلاً لرسالة تتحدث عن العدالة الاجتماعية إذا كانت هذه القيمة مهمة بالنسبة له.
- التطبيق: تستخدم هذه النظرية في الحملات السياسية والإعلانات التي تستهدف قيم محددة لدى الجمهور.

### ذ- نظرية الإقناع القائم على السرد (Narrative Persuasion Theory)

- أسس النظرية: تقترح هذه النظرية أن القصص يمكن أن تكون أداة قوية للإقناع لأنها تجذب الانتباه وتحرك المشاعر. القصص تساعد في جعل المعلومات أكثر بساطة و قابلية للفهم والتذكر.
- التطبيق: تستخدم هذه النظرية في الإعلانات، الأفلام، وحتى في التعليم، حيث يتم استخدام القصص لتوصيل رسائل معينة.

### ر- نظرية الإقناع القائم على التفكير الناقد (Critical Thinking Theory)

- أسس النظرية: تقترح هذه النظرية أن الإقناع يعتمد على قدرة الشخص على التفكير الناقد وتحليل الحجج. كلما كان الشخص أكثر قدرة على التفكير الناقد، كان أقل عرضة للإقناع بالحجج الضعيفة.
- التطبيق: تستخدم هذه النظرية في التعليم لتعزيز مهارات التفكير الناقد لدى الطلاب.

### المطلب الرابع: استراتيجيات الإقناع و خصائصها

#### الفرع الأول: استراتيجيات الإقناع

- أ. بناء الشخصية المقنعة: تشمل المظهر الخارجي، الصوت ونبرة الحديث، وأخيراً لغة الجسد؛ وفيما يلي توضيحها:

- 1 - المظهر الخارجي " الأساس النظري " : وفقاً لنظرية الإيثوس (Ethos) لأرسطو، فإن المصدقية والثقة التي يمتلكها المتحدث تلعب دوراً رئيسياً في الإقناع. المظهر الخارجي يعتبر أحد العوامل التي تعزز هذه المصدقية<sup>1</sup>.
- 2 - الصوت ونبرة الحديث " الأساس النظري " : الصوت يعتبر أداة قوية في الإقناع، حيث يمكن لنبرة الصوت أن تؤثر على المشاعر والانتباه. وفقاً لنظرية الباثوس (Pathos) ، فإن الاستئناف العاطفي يعتمد على كيفية توصيل الرسالة<sup>2</sup>.
- 3 - لغة الجسد " الأساس النظري " : لغة الجسد تعتبر جزءاً من التواصل غير اللفظي، والذي يعتبر وفقاً لنظرية التواصل غير اللفظي (Nonverbal Communication) أداة قوية في نقل المشاعر والثقة. ب. نقل السلطة والمصدقية:
- 1 - الشهادات والتوصيات " الأساس النظري " : وفقاً لنظرية الإقناع الاجتماعي (Social Proof) التي طورها روبرت سيالديني، فإن الناس يميلون إلى اتباع آراء الآخرين الذين يعتبرونهم موثوقين<sup>3</sup>.
- 2 - الانتماء إلى مؤسسات معروفة " الأساس النظري " : الانتماء إلى مؤسسات مرموقة يعزز من مصداقية الفرد وفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)<sup>4</sup>.
- ج. سرد القصص:

القصص كأداة إقناع " الأساس النظري " : وفقاً لنظرية السرد (Narrative Theory) ، فإن القصص تعتبر أداة قوية للإقناع لأنها تجذب الانتباه وتحرك المشاعر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أرسطو، فن الخطابة، ترجمة أحمد فتحي، (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2000)، 123.

<sup>2</sup> جون ديوك، القيادة الإقناعية: التأثير وبناء الثقة في العمل (الرياض: دار نشر القيادة، 2015)، 75.

<sup>3</sup> سيالديني، روبرت ب. التأثير: علم نفس الإقناع. ترجمة سامر الأيوبي. الرياض: مكتبة جرير، 2018.

<sup>4</sup> هنري تاجفيل، نظرية الهوية الاجتماعية (بيروت: دار النهضة العربية، 2009)، 34.

<sup>5</sup> جون ميشيل آدم، السرد: التمثيل والإقناع، مكتبة كل الكتب، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، <https://www.kolalkotob.com/book8033.html>.

د. استخدام الخبرة:

بناء الخبرة " الأساس النظري " : وفقاً لنظرية الخبرة (Expertise Theory) ، فإن الخبرة تعزز المصداقية وتزيد من احتمالية الإقناع<sup>1</sup> .

هـ. التهيئة النفسية

إعداد الذهن للإقناع " الأساس النظري " : وفقاً لنظرية التهيئة (Priming Theory) ، فإن إعداد الذهن للإقناع يعتمد على تهيئة الظروف النفسية والبيئية المناسبة<sup>2</sup> .

الفرع الثاني- خصائص الإقناع :

للإقناع جملة من الخصائص يمكن ذكر أهمها كالتالي:

أ. الوضوح (Clarity) : الوضوح يعني أن تكون الرسالة سهلة الفهم وخالية من التعقيدات أو الغموض. يجب أن تكون الأفكار الرئيسية واضحة ومباشرة حتى يتمكن الجمهور من استيعابها بسهولة<sup>3</sup> .

الأهمية: على سبيل المثال، إذا كان القائد في منظمة يرغب في إقناع فريقه بتبني تقنية جديدة، يجب عليه أن يشرح الفوائد بطريقة واضحة وبسيطة دون الدخول في تفاصيل معقدة قد تشتت الانتباه.

ب. التكرار المعتدل (Moderate Repetition) : التكرار يعني إعادة ذكر النقاط الرئيسية في الرسالة بشكل معتدل لتعزيز تذكرها<sup>4</sup> .

الأهمية: التكرار يساعد في ترسيخ المعلومات في أذهان الجمهور، مما يجعل الرسالة أكثر تأثيراً. ومع ذلك، يجب أن يكون التكرار معتدلاً حتى لا يصبح مملاً أو مزعجاً.

ج. الاستماع الفعال (Active Listening) : الاستماع الفعال يعني أن يكون الشخص المقنع قادراً على فهم احتياجات ومخاوف الجمهور من خلال الإنصات الجيد والتفاعل مع ردود أفعالهم<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فؤاد أحمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2008)، ص 212.

<sup>2</sup> مجدي حسن، علم النفس الإعلامي: نظريات التأثير والمعالجة الذهنية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2014)، ص 145 .

<sup>3</sup> ريتشارد شيل، فن الإقناع: مبادئ التأثير والإقناع في الحياة اليومية (بيروت: دار الفارابي، 2012)، ص 45

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 46 .

الأهمية: في سياق القيادة، عندما يواجه القائد موظفين لديهم مخاوف حول تغيير معين في سياسة الشركة، يمكنه استخدام الاستماع الفعال لمعرفة المشاكل التي يواجهونها. بناءً على ذلك، يمكنه تعديل خطته أو تقديم تفسيرات إضافية لتقليل القلق وزيادة التقبل للتغيير..

د. المرونة (Flexibility): المرونة تعني القدرة على تعديل الرسالة أو تغيير الاستراتيجية بناءً على ردود فعل الجمهور<sup>2</sup>.

الأهمية: في بيئة مهنية، عندما يواجه قائد مجموعة من الموظفين اعتراضية حول خطة عمل جديدة، يمكن أن يظهر المرونة من خلال تعديل الخطة بناءً على ردود الفعل التي يتلقاها، مما يساهم في تقليل المقاومة وزيادة التعاون.

هـ. الأخلاقية (Ethicality): الأخلاقية تعني أن تكون الرسالة صادقة وشفافة، وتعتمد على حقائق وأدلة موثوقة دون استخدام الخداع أو التضليل

الأهمية: الإقناع الأخلاقي يعزز الثقة بين المرسل والمستقبل. عندما تكون الرسالة صادقة، يصبح الجمهور أكثر تقبلاً لها، مما يعزز من فعاليتها على المدى الطويل.

و. الاستئناف العاطفي (Emotional Appeal): الاستئناف العاطفي يعني استخدام المشاعر لجذب انتباه الجمهور وجعل الرسالة أكثر تأثيراً. يمكن أن يتم ذلك من خلال القصص المؤثرة أو الصور الجذابة<sup>3</sup>.

الأهمية: المشاعر تلعب دوراً رئيسياً في اتخاذ القرارات. عندما تثير الرسالة مشاعر الجمهور، تصبح أكثر إقناعاً وتأثيراً.

ز. الاستئناف المنطقي (Logical Appeal): الاستئناف المنطقي يعني استخدام الحجج المنطقية والأدلة المقنعة لدعم الرسالة. يمكن أن تشمل هذه الأدلة الإحصاءات، الدراسات العلمية، أو الأمثلة الواقعية<sup>4</sup>

الأهمية: الحجج المنطقية تعزز من مصداقية الرسالة وتجعلها أكثر إقناعاً، خاصة عندما يكون الجمهور مهتماً بالموضوع وقادراً على تحليل المعلومات.

<sup>1</sup> جون سميت، فن الاستماع الفعال: التواصل وبناء العلاقات (بيروت: دار نشر العلاقات العامة، 2016)، ص 22.

<sup>2</sup> ماركوس ويلسون، فن التأثير والمرونة في القيادة (الرياض: دار المعرفة الحديثة، 2014)، ص 40.

<sup>3</sup> ماريا فيشر، الإقناع العاطفي: فن التأثير بالمشاعر (القاهرة: دار النشر الحديثة، 2019)، ص 68.

<sup>4</sup> جورج هاريس، فن الإقناع باستخدام العقل: استراتيجيات التأثير العقلانية (لندن: دار أكسفورد، 2015)، ص 82.

ح. المصدقية (Credibility) : المصدقية تعني أن يكون الشخص المقنع موثوقاً وذو سمعة جيدة. يمكن أن تتحقق المصدقية من خلال الخبرة، الشهادات، أو الانتماء إلى مؤسسات مرموقة<sup>1</sup>.

الأهمية: في الحملات الطبية أو الصحية، يُعتبر الأطباء أو الباحثون المتخصصون أكثر مصداقية في تقديم النصائح المتعلقة بالصحة. إذا كانت الحملة تهدف إلى تشجيع الجمهور على تلقي لقاح، فإن الاستعانة بمختصين معتمدين أو مؤسسات صحية مرموقة كالمستشفيات أو الجامعات يعزز مصداقية الرسالة.

### المبحث الثاني : ماهية الثقافة الابداعية

يتناول هذا المبحث موضوع الثقافة باعتبارها مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات التي تميز كل مجتمع وتشكل تفكير أفراد وسلوكهم. فالثقافة ليست شيئاً يولد مع الإنسان، بل يكتسبه من خلال التعلم والتجربة، حيث تنتقل من جيل إلى آخر وتكوّن هوية جماعية لأفراده. تنبع أهمية الثقافة من دورها في تنظيم حياة الأفراد وتوجيه تصرفاتهم داخل المجتمع، فهي تُعزز التماسك الاجتماعي وتنقل المعارف والقيم من جيل لآخر، وتُحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض، مما يجعلها عاملاً رئيسياً في الحفاظ على استقرار المجتمعات وتطورها.

للثقافة خصائص تميزها؛ فهي مكتسبة وليست فطرية، وتتغير وتتطور بتغير الظروف، كما أنها متكاملة حيث تتفاعل عناصرها مع بعضها البعض، وتظل مرتبطة بالإنسان دون غيره من الكائنات. أما عناصرها فتقسم إلى عموميات يشترك فيها الجميع كاللغة والدين، وخصوصيات تميز فئات معينة، وبدائل تظهر نتيجة التغير الثقافي. وتنعكس هذه العناصر في مكونات ثلاث: المعنوية مثل القيم والأفكار، والمادية مثل الأدوات والمباني، والاجتماعية كالعلاقات الأسرية والروابط الاجتماعية.

كما تم التطرق في هذا المبحث إلى العلاقة الوثيقة بين الثقافة والإبداع، حيث تلعب الثقافة دوراً أساسياً في تشكيل البيئة التي يُولد فيها الإبداع. فكلما كانت الثقافة مشجعة على الحرية وتقبّل الجديد، ساعدت على إطلاق الطاقات الإبداعية، بينما تعيق الثقافات المنغلقة أو الجامدة أي محاولات للتغيير. وبذلك تكون العلاقة بين الثقافة والإبداع تفاعلية، فالثقافة تُحفّز الإبداع، وهذا الأخير يُسهم في تجديد الثقافة وتطويرها.

<sup>1</sup> كاثرين براون، بناء المصدقية في التواصل والإقناع (نيويورك: دار التواصل العلمي، 2018)، ص 45

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة و أهميتها

**الفرع الأول- مفهوم الثقافة:** يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الأكثر استخداما وشيوعا بين الباحثين والمفكرين، كما اختلف باختلاف تخصصاتهم واهتماماتهم، وهو إحدى المفاهيم الرئيسية والهامة في الانثربولوجيا الثقافية، وينقسم تحديد مفهوم الثقافة إلى :

أ - **لغويا:** يعبر عن الثقافة بالإنجليزية بلفظ (Culture) ، وتعني الزراعة و الاستنبات أما أصل الكلمة فهو لاتيني، وتعني الزراعة أو فعل الزراعة أما الأصل اللغوي لكلمة الثقافة في اللغة العربية فقد جاء من مصدر الفعل الثالثي ( ثقف ) أي صار حاذقا، وثقفه بالرمح: طعنه، ويقال: ثقف الرمح أي قومه وسواه، وثقف الولد أي هذبه وجعله مهذبا<sup>1</sup>.

ب - **اصطلاحا:** من أقدم تعريفات الثقافة تعريف "تايلور" Taylor .E ، والذي يعتبر الثقافة بأنها " ذلك الكل المعقد الذي يشمل على المعرفة و الاعتقاد والفن و الاخلاق والقانون، والعرف، والعادات التي يكتسبها الفرد بوصفه عضوا في المجتمع<sup>2</sup> .

### الفرع الثاني- أهمية الثقافة: تتمثل أهمية الثقافة بالنسبة للفرد والمجتمع في النقاط التالية :

1 . **أهمية اجتماعية:** الثقافة هامة بالنسبة للجماعة التي تعتنقها، لأنها تنشأ من خلال الاتصال والتفاعل الاجتماعي بين أفراد الثقافة الواحدة. فإملاك المجتمع لثقافة مشتركة يكسب أعضاء هذا المجتمع شعورا بالوحدة ويهيئ له المعيشة والعمل المشترك دون إعاقة أو إضراب<sup>3</sup> .

2. **أهمية سلوكية:** تمد أفراد الجماعة بمجموعة من القوانين والنظم تتيح التعاون بينهم وتستطيع الجماعة أن تستجيب لمواقف معينة استجابة واحدة. كما يتعلم الفرد من ثقافته النماذج المختلفة المحددة ثقافيا للإثابة والعقاب وأساليب تحقيق الاهداف وهي تمثل قوة تشكل شخصية الانسان<sup>4</sup> .

3 . **أهمية تربوية وعلمية:** إن التربية جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع بل إن العمليات المختلفة التي تمكن الثقافة من الاستمرار والتطور هي عمليات تربوية ، فالثقافة تنتقل من جيل إلى جيل عن طريق التعلم والتعليم وتبدو

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط (القاهرة: دار الدعوة، 2004)، 310.

<sup>2</sup> عماد عبد الغني، سوسولوجيا الثقافة: المفاهيم والإشكاليات من الحداثة إلى العولمة (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2006) ، ص 892

<sup>3</sup> عبد العزيز السيد الشخص، المدخل إلى علم الاجتماع الثقافي (القاهرة: دار الفكر العربي، 2005)، ص 112-115

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 112-115 .

أهمية الثقافة في أن التربية لا تقتصر على المحافظة على الكيان الثقافي للمجتمع ونقله للأجيال القادمة ولكنها من خلال التوسع في نشر المعرفة وتطوير العلم. كما تزود الفرد بطرق التفكير وأساليب العمل وأنماط السلوك المختلفة و المعتقدات وطرق التعبير عن المشاعر وتزوده بالمعدات و الادوات التي تساعده على فهم العالم من حوله وتفسيره والسيطرة عليه والتحكم في حدود إمكانيته<sup>1</sup>.

4 . أهمية تفاعلية: إن الثقافة ليست غريزية أو عضوية أو تنتقل بيولوجيا ولكنها نتاج التفاعل الاجتماعي كما أنها تسهل عملية التفاعل الاجتماعي بين الافراد ، فالفرد في موقف اجتماعي يتصرف بناء على معرفته بتوقعات الآخرين منه وتفسيره الشخصي للموقف ودوره الاجتماعي ومكانته الاجتماعية في علاقته بالآخرين الذين يتفاعل معهم<sup>2</sup>.

5 . أهمية أخلاقية: تتمثل هذه الاخلاق في تراث المجتمع من عادات وعرف وتقاليد وقيم وهي تشكل معالم الحياة .ومنه تتمثل أهمية الثقافة في تسهيل عملية التفاعل الاجتماعي والمحافظة على العادات والتقاليد والقيم التي يتميز بها الافراد داخل المجتمع . كما تزودهم بالقوانين وعوامل الضبط الاجتماعي الامر الذي يكسبهم أنماط سلوكية مقبولة وبالتالي العيش بسهولة وسالم داخل هذا المجتمع المحكوم من قبل هذه الضوابط ، ومن يخالفها فإنه يتعرض للعقاب، كما أن أهميتها تمتد إلى نقل خبرات ومعارف وتجارب الافراد للأجيال القادمة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة و مكوناتها

سنعرف الآن ضمن هذا المطلب على أهم خصائص الثقافة ومكوناتها.

### الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية

من التعريفات المختلفة والكثيرة لمفهوم الثقافة نستنتج أن للثقافة عدة خصائص تميزها عن غيرها من الظواهر الاجتماعية الموجودة في المجتمع نذكر من هذه الخصائص ما يلي :

1 - الاستمرارية: يترتب على اعتبار الثقافة إرث اجتماعي يتعلمه الانسان عن طريق التنشئة الاجتماعية وهذا ما يجعل السمات الثقافية: كالفنون و الاداب والتقاليد يمكنها الاحتفاظ بكيانها لعدة أجيال بالرغم من أن المجتمع تعثره تغيرات تدريجية أو مفاجئة تؤثر في ظروفه والعامه ومع ذلك يفلح بعض هذه السمات في البقاء

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 116-117 .

<sup>2</sup> عبد الرحمن عاطف القوسي، علم الاجتماع التربوي (عمان: دار الفكر، 2007)، ص 87-90 .

<sup>3</sup> مصطفى الخشاب، علم الاجتماع العام (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2002)، ص 133-135.

و الاستمرار مع احتفاظها بصورتها الاصلية ، ونجد أن انتقال الثقافة عبر الزمن وبين الاجيال المختلفة من شأنه أن يؤدي إلى التراكم الثقافي الذي يساعد على التكيف مع البيئة<sup>1</sup>.

2 - **إن الثقافة كل معقد:** ويرجع ذلك إلى أن الثقافة تشمل مختلف مناحي الحياة الاجتماعية لإرتباطه بالواقع المجتمعي الانساني بكل أبعاده المعنوية والمادية، كما أنها تعكس في ذات الوقت درجة التطور الحضاري الذي بلغه الانسان وما حققه من مكتسبات، فالانسان هو الكائن الوحيد الذي يستطيع نقل ما اكتسبه أو تعلمه من عادات وطرق للفكر والسلوك إلى أقرانه وبنو جنسه، مما يضيفي على الثقافة مزيدا من الخصوصيات الثقافية التي تؤدي بدورها إلى مزيد من التمايز والتنوع الثقافي في إطار الثقافة العامة للمجتمع .ويبدو تعقد الثقافة عندما نحلل ثقافة المجتمع، فعلى الرغم من أن المجتمع كله تسوده ثقافة واحدة، ذات طابع موحد فليس من الضروري بحال أن توجد كل السمات التي تؤلف تلك الثقافة الموحدة<sup>2</sup>.

3 - **مكتسبة :** والثقافة لا يرثها إنسان كما يرث لون عينيه أو بشرته، بل يكتسبها بطرق مقصود بالتعلم أو عرضية من الافراد الذين يتفاعل معهم ويعيشون حوله، منذ والدته كأسرتة وأقرانه وغيرهم من الذين يخاطبهم .

4 - **تراكمية :** تعتبر الثقافة نتيجة أفكار متراكمة بعد مرور الزمن، فهي تنتقل من الجيل إلى الجيل الذي يليه بحيث يبدأ الجيل التالي من حين انتهى الجيل الذي قبله وهذا يساعد على ظهور أنساق وأنماط ثقافية جديدة .

5 - **انتقالية :** إن انتقال الثقافة من الجيل إلى الجيل وتوارثها يختلف عن توارث الصفات الجسمية والحيوية في الكائنات الحية، فانتقال عناصر الثقافة يتم على نحو انتقائي خاصة في المجتمعات الحديثة، التي أصبحت خاضعة للمعايير العقلانية والرسمية<sup>3</sup>.

6 - **توافقية :** حيث تتميز بتغيراتها وهي تتغير لكي تتوافق مع البيئة الجغرافية، والبيئة الاجتماعية والبيئة البيولوجية السيكلوجية فكلما تغيرت ظروف الحياة عجزت الاشكال التقليدية عن توفير القدر اللازم من الاشباع ومن ثم هي تنكمش، وكلما ظهرت حاجات جديدة وأصبحت موضوع اقتناع، استحدثت توافقات ثقافية جديدة لاشباعها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي وطفة، سوسولوجيا الثقافة: المفاهيم، الإشكاليات، التطبيقات (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 2016)، 85-91.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، الثقافة وعلم الاجتماع الثقافي (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 2009)، ص 76-79.

<sup>3</sup> عبد الله أحمد عبد الله، مدخل إلى علم الأنثروبولوجيا الثقافية (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 2003)، ص 112-118.

<sup>4</sup> وطفة، سوسولوجيا الثقافة، 88.

7 - تكاملية: المقصود من التكامل الثقافي أن تكون هناك درجة معينة من الإلتزان بين العناصر المختلفة التي تكون الثقافة، وتعتبر هذه الخاصية نتيجة طبيعية لعملية التوافق فعناصر أية ثقافة قد تميل إلى أن تكون أو تشكل كامل متكامل و متلائم ، على أن التكامل الواقعي الخالص مسألة لا يمكن أن تتحقق نظرا لأن الأحداث التاريخية تحدث باستمرار تأثيرا محال إلى درجة ما. وأنماط الثقافة تترايط وتتكامل مع بعضها بفضل بعض العناصر التجريدية التي يطلق عليها اسم موضوعات أساسية أو تشكيلات 1 .

### الفرع الثاني: عناصر ومكونات الثقافة

أ. عناصر الثقافة: إن محتوى الثقافة في المجتمع ينقسم إلى :

1 - العموميات : يقصد بعمومية عناصر الثقافة الصفة الجوهرية والعامية والشائعة والخاصة بمجتمع معين، وهي تلك العناصر التي يشترك فيها أفراد المجتمع جميعا وهي أساس الثقافة، وتمثل الملامح العامة التي تتميز بها الشخصية القومية لكل مجتمع مثل اللغة والملبس والعادات والتقاليد والدين والقيم. وطرق التحية وبناء المنازل ومختلف التصرفات الاجتماعية<sup>2</sup>.

2 - الخصوصيات : إذا كانت النظرة الخارجية للمجتمع تعطينا صورة مرفولوجية عن الطابع الثقافي العام الذي يميز المجتمع الواحد، فإن النظرة إلى المجتمع من الداخل مع بعض التدقيق تكشف لنا عن وجود خصوصيات ثقافية ذات علاقة قوية ببعض الفئات الاجتماعية دون الأخرى. فالخصوصيات عبارة عن عناصر الثقافة التي يشترك فيها مجموعة معينة من أفراد المجتمع بمعنى أنها العناصر التي تحكم سلوك أفراد معينين دون غيرهم في المجتمع فهي العادات والتقاليد والأدوار المختلفة المختصة بنشاطات اجتماعية حددها المجتمع في تقسيمه للعمل بين الأفراد<sup>3</sup>.

3 - المتغيرات والبدائل :هي ملامح ثقافية لم تستقر بعد، وقد تظهر في المجتمع بفعل رواد التغيير، أو تكون وافدة على المجتمع من الثقافات الأخرى التي يتم الاحتكاك بها وقد تجد هذه المتغيرات أو البدائل البيئية المناسبة لتنتب وتترعرع في المجتمع، وتسمى أيضا بالإطار الخارجي للثقافة ، فهي ليست من العموميات بحيث يشترك فيها جميع أفراد الشعب وليست من الخصوصيات بحيث يشترك فيها أفراد طبقة أو مهنة أو فئة معينة<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> عبد الله.ص112-118 .

<sup>2</sup> عبد الباسط عبد المعطي، سوسيولوجيا الثقافة (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1997)، ص112 .

<sup>3</sup> محمد الجوهري، علم الاجتماع الثقافي (الإسكندرية: دار الوفاء، 2006)، ص176 .

<sup>4</sup> وطفة، سوسيولوجيا الثقافة، ص95.

ب. مكونات الثقافة : مما لا شك فيه أن الثقافة تتكون من عدة عناصر سنوضح أهمها كالآتي:

1 - الأفكار: وهي العقائد والاتجاهات الموجودة في عقول الأفراد الموروثة منها اجتماعيا والمبتكرة من الأفراد أنفسهم<sup>1</sup>.

2 - الأشياء: وهي كل شيء مادي محسوس يعطيه الإنسان معنى محددًا وغالبا ما يكون هذا الشيء من صنع الإنسان، أو يبذل الإنسان جهدا في إيجادها و تحويره أو تحويله كما كان عليه هذا الشيء في الطبيعة. فإذا ما اتجهنا إلى المجال الاجتماعي وجدنا أن الأفكار والأشياء لا يمكن أن تتحول إلى عناصر ثقافية إلا إذا تألفت (أجزاؤها فأصبحت) تركيبا فليس للشيء المنعزل أو الفكرة المنعزلة معنى أبدا<sup>2</sup>.

3 - العلاقات: يترتب عن استمرار الصلة بين شخصين أو أكثر ليصبحا مرتبطين ببعضهما من خلال مجموعة ثابتة نسبيا من التوقعات يمكن أن نطلق على هذه الصلة مصطلح العلاقة فهي خطوط التفاعل والاتصال بين الأفراد بعضهم ببعض أو بينهم وبين الأشياء، والعالم المادي الخارجي، إذ يرتبط الأفراد في المجتمع بعلاقات وروابط متعددة تنشأ عن طبيعة اجتماعيتهم ومن تفاعلاتهم، إذ وضعنا الحياة في شبكة مركبة من العلاقات مع الآخرين، وينمو طابعنا الإنساني عن هذه العلاقات أثناء التفاعل الاجتماعي<sup>3</sup>.

فحسب "مالك بن نبي" أن أساس كل ثقافة بالضرورة (تركيب وتأليف) لعالم الأشخاص<sup>4</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم الإبداع وأهم النظريات والمقاربات

#### الفرع الأول: مفهوم الإبداع

يُعدّ مفهوم الإبداع (Creativity) من المصطلحات الحديثة التي لفتت انتباه العديد من المفكرين واستحوذت على اهتمام الأوساط العلمية، نظرًا لتداخله مع العديد من المفاهيم الأخرى. وقد ورد ذكر مصطلح "الإبداع" في القرآن الكريم في قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ" البقرة: 117<sup>5</sup>، حيث يدلّ على الخلق على غير مثال سابق. كما أن "البديع" يُعدّ من أسماء الله الحسنى، ويعني المنفرد بالإيجاد دون مشابهة أو نظير<sup>6</sup>.

1 الجوهري، علم الاجتماع الثقافي، ص 115 .

2 عبد الله عبد الدايم، الثقافة والتربية عبر العصور (بيروت: دار العلم للملايين، 1990)، ص 133 .

3 وطفة، سوسيولوجيا الثقافة، ص 101 .

4 مالك بن نبي، شروط النهضة (بيروت: دار الفكر، 1986)، ص 68 .

5 القرآن الكريم، البقرة: ص 117 .

6 حسين عبد العزيز الدرين، الابتكار: تعريفه وتنميته (1982)، ص 164.

أ. الإبداع لغة : يرتبط مفهوم الإبداع في اللغة العربية بمعاني الإنشاء والابتكار على غير مثال سابق. فالفعل "أبداع" يعني أتى بشيء جديد غير مسبوق، ويُقال "أبداع الشيء" أي أوجده من العدم. كما يُستخدم مصطلح "البديع" للدلالة على الجمال والتميز في الأسلوب أو الفكرة<sup>1</sup>.

أما في اللغة الإنجليزية، فُعيّر عن الإبداع بمصطلح **Creativity**، والذي يُشير إلى القدرة على إنتاج أفكار أو حلول جديدة تتميز بالأصالة والابتكار.

ب. الإبداع اصطلاحاً : تعددت التعريفات الاصطلاحية للإبداع نظراً لتعدد مجالاته واختلاف الرؤى الأكاديمية بشأنه<sup>2</sup>، ومن أبرز هذه التعريفات:

▪ إدوارد دي بونو (De Bono) يعرف الإبداع بأنه "القدرة على رؤية الأمور بطريقة جديدة والخروج عن الأنماط التقليدية للتفكير"<sup>3</sup>.

#### الفرع الثاني: سمات الشخصية الإبداعية

تتميز الشخصية الإبداعية بعدد من السمات التي تسهم في تطوير قدراتها الابتكارية، وتتمثل فيما يلي:

✓ **الذكاء:** يعد الذكاء من العوامل الأساسية التي تساعد المبدع على التفكير النقدي والتحليلي.

✓ **الثقة بالنفس:** يمتلك المبدع إيماناً قوياً بقدرته على تحقيق أهدافه وتنفيذ أفكاره.

✓ **المستوى المعرفي والثقافي:** يتمتع بدرجة جيدة من التأهيل العلمي والثقافة العامة التي توسع أفقه الإبداعي.

✓ **تنفيذ الأفكار المبتكرة:** لا يكتفي بالإتيان بأفكار جديدة، بل يمتلك القدرة على تحويلها إلى واقع عملي.

✓ **القدرة على التحليل والاستنباط:** لا يكتفي برؤية الظواهر كما تبدو، بل يسعى لتحليلها وطرح التساؤلات حولها باستمرار.

<sup>1</sup> "إبداع"، قاموس المعاني (بيروت: دار المعارف، 2008)، ص 152.

<sup>2</sup> إبراهيم الديب، أسس ومهارات الإبداع والابتكار وتطبيقاتها في منظومة التربية والتعليم (القاهرة: مؤسسة آل القرل للنشر والتوزيع، 2008).

<sup>3</sup> إدوارد دي بونو، التفكير الإبداعي: تطوير القدرة على التفكير بطرق جديدة (بيروت: دار الفكر، 2010)، ص 55.

- ✓ التفاعل الاجتماعي الواسع: يتمتع بشبكة علاقات اجتماعية تمكنه من الاستفادة من آراء الآخرين وأفكارهم<sup>1</sup>.
- ✓ الاستقلالية والاعتماد على الذات: يفضل العمل الفردي لإظهار قدراته، مما قد يعكس درجة من الأنانية.
- ✓ التأثيرات البيئية في الطفولة: غالبًا ما يكون قد مرّ بطفولة غير مستقرة، سواء نشأ في بيئة فقيرة أو أسرة مفككة، مما يعزز لديه الرغبة في إثبات الذات.
- ✓ الثبات على الرأي والجرأة: يتحلى بروح المغامرة والاستعداد للمخاطرة عند طرح أفكار جديدة لم يسبق تقديمها.
- ✓ المرونة في مواجهة القوانين والأنظمة: يميل إلى العمل بحرية بعيدًا عن القيود التنظيمية الصارمة.
- ✓ حب الفضول والاستكشاف: يتمتع بحس فضولي يدفعه للبحث المستمر، كما لا يرضى بالوضع القائم ويسعى دائمًا إلى التغيير والتجديد<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: أهم النظريات و المقاربات الكلاسيكية حول الإبداع

أ- النظريات: تعددت التفسيرات الفلسفية والنفسية للإبداع، حيث قدم العديد من الفلاسفة وعلماء النفس نظريات مختلفة تفسر نشأة الإبداع وتطوره. ومن بين أبرز هذه النظريات:

1 - نظرية أفلاطون: يعتقد أفلاطون أن الإبداع هو حالة من الإلهام الإلهي، حيث يظهر فجأة في لحظة معينة ويختفي بنفس السرعة. ويرى أن الإبداع قوة غير متاحة للجميع، بل تقتصر على بعض الأفراد الموهوبين الذين يتمتعون بنوع من الإلهام المقدس<sup>3</sup>.

2 - نظرية أرسطو: يربط أرسطو الإبداع بالطبيعة والغريزة الفطرية، حيث يعتقد أن بعض الأفراد يمتلكون مهارات وأفكارًا تلقائية تمكنهم من الإبداع دون الحاجة إلى تعلم مسبق. ويؤكد أن الإبداع يخضع لقوانين الطبيعة، حيث يمكن تطويره وتنميته لكنه يبقى مرتبطًا بالإمكانات الفطرية لدى الأفراد.

<sup>1</sup> أماني محمد رياض عثمان البري، "سمات الشخصية المسهمة في الإبداع الكتابي لدى طلاب الجامعة: دراسة عملية تنبؤية"، مجلة كلية التربية - جامعة عين شمس، 2019.

<sup>2</sup> أمل بدري النور بلال، "العلاقة بين القدرة على التفكير الإبداعي وبعض سمات الشخصية"، مجلة آفاق تربوية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، 2015.

<sup>3</sup> رعد حسن الصرف، كيف تُخلق بيئة ابتكارية في المنظمات؟ إدارة الإبداع والابتكار (دمشق: دار الرضا للنشر والتوزيع، 2001)، ص. 109.

3 - نظرية فرانسيس جالتون: يعد فرانسيس جالتون من أوائل العلماء الذين بحثوا في العوامل الوراثية المؤثرة في الإبداع، حيث رأى أن العبقرية والإبداع صفات موروثية تنتقل عبر الأجيال. اعتمد في دراساته على الأساليب الإحصائية، مثل الاستبيانات وتحليل البيانات السكانية، لدراسة الفروق بين الأفراد في مستويات الذكاء والإبداع. كما أشار إلى وجود علاقة بين العبقرية والإصابة ببعض الاضطرابات النفسية مثل الهوس والانفعالية المفرطة، حيث يرى أن هذه الصفات غالبًا ما تميز الشخصيات المبدعة.

#### الفرع الرابع: المقاربات النفسية في تفسير الإبداع

أ. نظرية التحليل النفسي (سيغموند فرويد): يرى فرويد أن الإبداع ينشأ من اللاشعور الشخصي، حيث يكون نتيجة لصراعات داخلية بين الأنا والهو والأنا الأعلى، والتي تدفع الفرد إلى البحث عن حلول بديلة للمشكلات التي يواجهها. كما يعتقد أن الإبداع هو شكل من أشكال التعبير عن الرغبات المكبوتة، حيث يستخدم الفرد الخيال كوسيلة للتعبير عن أفكار غير مقبولة في الواقع.<sup>1</sup> لكن مع تطور البحث العلمي، أشارت الدراسات الحديثة إلى أن العمليات الإبداعية لا تقتصر فقط على الأفراد الذين يعانون من اضطرابات نفسية أو حالات غير مستقرة، بل يمكن أن تزدهر لدى الأشخاص الأصحاء نفسيًا وذهنيًا، مما يتناقض مع بعض فرضيات فرويد حول الإبداع.<sup>2</sup>

ب. نظرية العصف الذهني (أليكس أوسبورن - Osborn): يعد أليكس أوسبورن من رواد الفكر الإبداعي في المجال الإداري، حيث قدم نظرية اعصف ذهني كطريقة لتحفيز الإبداع الجماعي. في كتابه "الخيال التطبيقي: مبادئ وممارسات التفكير الإبداعي 3" سنة 1953 أكد أوسبورن أن أفضل طريقة للوصول إلى حلول ناجحة هي توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، ثم تقييمها لاحقًا لاختيار الأكثر فاعلية.

#### مبادئ العصف الذهني:

- تأجيل الحكم: يجب عدم إصدار أي أحكام أو انتقادات فورية للأفكار المطروحة.

<sup>1</sup> D. Lemire, "Individual Psychology and Innovation: The de-Freuding of Creativity," *Individual Psychology* 54, no. 1 (1998): 108.

<sup>2</sup> سيغموند فرويد، الإبداع واللاشعور، ترجمة جورج طرابيشي، (بيروت: دار الطليعة، 1993).

<sup>3</sup> A. F. Osborn, "Creative Thinking," *American Association of Industrial Nurses Journal* 6, no. 9 (1958): 23-25.

- التركيز على الكمية: كلما زاد عدد الأفكار المطروحة، زادت فرصة الوصول إلى حلول مبتكرة<sup>1</sup>.

#### قواعد العصف الذهني الفعال:

- تشجيع المشاركين على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- الامتناع عن أي نقد أو تقييم خلال جلسة العصف الذهني.
- تشجيع الدمج بين الأفكار المختلفة لإنتاج حلول جديدة<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: أهمية الإبداع وأنواعه وأهم نماذجه

يُعدّ الإبداع عنصرًا أساسيًا في تحقيق التطور والتميز على المستويين الفردي والمؤسسي، حيث يساهم في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال عدة جوانب منها:

#### الفرع الأول- الأهمية: تتمثل أهمية الإبداع فيما يلي:

- ❖ تعزيز التنمية الاقتصادية: يساهم الإبداع في دفع عجلة التنمية من خلال تحسين الإنتاجية وزيادة دخل الأفراد، كما يساعد المؤسسات الاقتصادية على التوسع والمنافسة في الأسواق العالمية؛
- ❖ خلق فرص العمل: يساهم في توفير فرص عمل جديدة، خصوصًا للشباب، من خلال تطوير قطاعات صناعية وتقنية مبتكرة تدعم النمو الاقتصادي؛
- ❖ استغلال القدرات البشرية: يساعد على توظيف المهارات والكفاءات المهنية للموظفين بطريقة فعالة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية والإبداعية للمؤسسات؛
- ❖ تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة: يمكن للإبداع أن يساهم في خفض التكاليف الإنتاجية عبر ابتكار طرق جديدة للإنتاج واستخدام بدائل منخفضة التكلفة دون المساس بالجودة؛
- ❖ تحفيز التفكير الاستراتيجي: يتيح الإبداع تطوير أفكار جديدة لحل المشكلات، كما يساعد في اتخاذ قرارات فعالة عند مواجهة الأزمات أو الظروف الطارئة؛

<sup>1</sup> أماني أمين عيد، العصف الذهني وآثاره في تنمية التفكير الإبداعي: دراسة حالة وزارة التعليم العالي في الأردن (رسالة ماجستير، جامعة الأردن، 2015)، 30.

<sup>2</sup> بادي سوهام، "العصف الذهني وتنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 08 (2018)

❖ رفع جودة المنتجات والخدمات :يؤدي إلى تحسين مستوى الجودة والتميز في المنتجات والخدمات، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم<sup>1</sup>.

**الفرع الثاني-أنواع الإبداع:** يمكن للإبداع أن يتجلى في عدة أشكال من بينها:

- **الإبداع التعبيري:** يتمثل في قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره ومشاعره بوضوح والتأثير في الآخرين، وهو شائع في المجالات الأدبية مثل الفن، والثقافة، والشعر<sup>2</sup>.
- **الإبداع الفني:** يظهر في قدرة الشخص على التميز في الأداء الموسيقي، سواء في الغناء أو العزف على مختلف الآلات الموسيقية.
- **الإبداع الإنتاجي:** يتمثل في القدرة على ابتكار حلول غير تقليدية، ويظهر عادةً في المجالات الإدارية والاقتصادية حيث يحتاج الأفراد إلى أساليب مبتكرة لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية<sup>3</sup>.
- **الإبداع الخلاق:** يرتبط بتطوير حلول جديدة للمشكلات بأساليب متميزة تُثير إعجاب الآخرين، حيث يعتمد على الابتكار العميق والتفكير الإبداعي.
- **الإبداع المتجدد:** يقوم على إيجاد حلول مشابها لمشكلات سابقة ولكن بأساليب جديدة ومبتكرة تتناسب مع الظروف المختلفة.
- **الإبداع الفجائي:** يتمثل في قدرة الفرد على توليد حلول فورية ومباشرة للمشكلات الطارئة التي تحدث بشكل غير متوقع<sup>4</sup>.

**الفرع الثالث- نماذج الإبداع :** هناك عدة نماذج للإبداع، من أبرزها:

- **نموذج الإبداع عن طريق الصدفة:** يحدث عندما يتم اكتشاف نظرية أو منتج جديد بالصدفة أثناء البحث في مجال معين، دون تخطيط مسبق. مثال على ذلك اكتشاف البنسلين، حيث اكتشفه ألكسندر فليمنج دون أن يكون ذلك ضمن أهداف بحثه الأصلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عاطف مام وحضرة حالب، "الإبداع الإداري: معوقاته واستراتيجيات التعامل معه"، مجلة الجامع، العدد 01 (2016)، ص 53 .

<sup>2</sup> هلسة، محمد. 2016. "مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد 06.

<sup>3</sup> عبد الرحمن ذاكر الهاشمي، "بناء الشخصية الإبداعية في الإسلام"، طريق الإسلام، 10 يوليو 2013 .

<sup>4</sup> "وجبة إبداع وابتكار (52): خصائص الإبداع الفردي"، بيبة أبوظبي، 15 مارس 2025، <https://abudhabienv.ae/15/03/2025>، وجبة-إبداع-وابتكار-

52-خصائص-الإبداع-1-./.

- **النماذج الخطية في الإبداع:** تعتمد على التفاعل بين التكنولوجيا، والعلم، والمعرفة، بالإضافة إلى تبادل المعلومات والخبرات بين المجتمعات والتعاون العلمي بهدف إنتاج أو تطوير صناعات جديدة<sup>2</sup>.
- **نموذج السوق كمحرك للإبداع:** يقوم هذا النموذج على فكرة أن السوق بما فيه من طلبات واتجاهات استهلاكية يُعدّ العامل الأساسي في توجيه عملية الإبداع، بمعنى آخر، يتم تطوير المنتجات وفقًا لاحتياجات المستهلكين ورغباتهم المتغيرة<sup>3</sup>.
- **نموذج التجميع المتزامن:** يجمع هذا النموذج بين نموذج السوق القائم على احتياجات المستهلكين، ونموذج التكنولوجيا الذي يعتمد على الابتكارات العلمية والتكنولوجية، مما يؤدي إلى تطوير منتجات جديدة بناءً على تفاعل هذين العاملين<sup>4</sup>.
- **النموذج الشبكي التفاعلي:** يعتمد على التعاون والتنسيق بين مختلف الفاعلين في عملية الإبداع، مثل الباحثين، والمصنعين، والمستهلكين، حيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات بشكل مستمر لتحقيق الابتكار<sup>5</sup>.
- **نموذج التكنولوجيا كمحرك للإبداع:** يتمثل في تطوير المنتجات من خلال تبني تقنيات جديدة أو ابتكار تصاميم وأفكار حديثة من قِبل العلماء والمطورين في المجال التكنولوجي<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> "اكتشاف البنسلين وتطويره"، الجمعية الكيميائية الأمريكية، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025،

<https://www.acs.org/education/whatischemistry/landmarks/flemingpenicillin/flemingpenicillin-arabic.html>.

<sup>2</sup> أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025،

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/495/1/1/69364>.

<sup>3</sup> "الإبداع: مفتاح التفوق في سوق سريع التغير"، إنت عربي، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، <https://entarabi.com/2025/02/>، الإبداع-مفتاح-التفوق-

في-سوق-سريع-التغ./

<sup>4</sup> "الفصل الثاني"، جامعة الملك عبد العزيز، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025،

<https://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?fn=ch2.ppt&id=172049>

<sup>5</sup> "الإطار النظري لمفهوم الإبداع والابتكار"، جامعة تيارت، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، [https://fsecsg.univ-](https://fsecsg.univ-tiaret.dz/pubsenligne/s_midoune_gestcreainven.pdf)

[tiaret.dz/pubsenligne/s\\_midoune\\_gestcreainven.pdf](https://ar.wikipedia.org/wiki/تكنولوجيا_إبداعية).

<sup>6</sup> "تكنولوجيا إبداعية"، ويكيبيديا، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، [https://ar.wikipedia.org/wiki/تكنولوجيا\\_إبداعية](https://ar.wikipedia.org/wiki/تكنولوجيا_إبداعية)

## المبحث الثالث: العلاقة بين قيادة الإقناع و ثقافة الإبداع

سيتم ضمن هذا المبحث توضيح شامل للعلاقة بين القيادة والإقناع من جهة، ثم تحديد العلاقة التي تربط بين قيادة الإقناع والثقافة الإبداعية من جهة أخرى.

## المطلب الأول: العلاقة بين القيادة والإقناع

تعد القيادة الفعالة أحد أهم عوامل النجاح في أي منظمة أو فريق عمل. ومن بين الصفات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القائد الفعال هي القدرة على الإقناع. فالإقناع هو القدرة على إقناع الآخرين بالرؤية والأهداف والخطط التي يرغب القائد في تحقيقها. ولكن كيف يمكن للقائد تطوير مهاراته في الإقناع وتحقيق التوازن بين الإقناع والتوجيه القوي؟<sup>1</sup>

أولاً: يجب على القائد أن يكون قدوة حسنة للفريق. يجب أن يكون لديه القدرة على التواصل بفعالية والاستماع لآراء الآخرين. يجب أن يكون القائد قادراً على فهم احتياجات الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. يجب أن يكون القائد قادراً على توجيه الفريق بطريقة تشعرهم بالثقة والاحترام.

ثانياً: يجب على القائد أن يكون قادراً على توجيه الفريق بقوة وثقة. يجب أن يكون القائد قادراً على اتخاذ القرارات الصعبة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف المحددة. ومع ذلك، يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التوازن بين التوجيه القوي والاحترام لآراء الآخرين. يجب أن يكون القائد قادراً على إقناع الفريق بأهمية القرارات والتوجيهات التي يقدمها.<sup>2</sup>

ثالثاً: يجب على القائد أن يكون قادراً على استخدام العبارات الانتقالية بشكل فعال. يجب أن يكون القائد قادراً على توجيه الفريق من فكرة إلى أخرى بسلاسة وبطريقة تجعل الفريق يتبنى الرؤية والأهداف المحددة. يمكن استخدام العبارات الانتقالية مثل "بالإضافة إلى ذلك" و"علاوة على ذلك" و"بالتالي" لتوجيه الفريق خلال المحادثات والاجتماعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كتاب الجيب : إدارة الفرق : حلول من الخبراء لتحديات يومية : N.p(Managing Teams (Pocket Mentor .: العبيكان للنشر، 2014.

<sup>2</sup> سلسلة الأكثر قراءة - عن القيادة .السعودية: العبيكان للنشر، 2016.

<sup>3</sup> نانسي دوارتي، التواصل القيادي الفعال (نيويورك: ماكجرو-هيل، 2018)، 65

رابعاً: يجب على القائد أن يكون قادراً على استخدام الأدلة والأمثلة لدعم رؤيته وأهدافه. يجب أن يكون القائد قادراً على توضيح الفوائد والمزايا التي ستحققها الفريق عند تحقيق الأهداف المحددة. يمكن استخدام الأمثلة والأدلة الواقعية لإظهار للفريق كيف يمكن أن يؤثر تحقيق الأهداف على نجاح المنظمة بشكل عام<sup>1</sup>.

يجب على القائد أن يكون قادراً على تحفيز الفريق وتعزيز روح العمل الجماعي. يجب أن يكون القائد قادراً على إلهام الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة. يمكن استخدام التحفيز الإيجابي وتقديم الثناء والتقدير لتعزيز روح العمل الجماعي وتعزيز الانتماء للفريق<sup>2</sup>.

تطوير مهارات الاقناع للقيادة الفعالة يتطلب القدرة على التوازن بين الاقناع والتوجيه القوي. يجب على القائد أن يكون قدوة حسنة وأن يتمتع بالثقة والاحترام من قبل الفريق. يجب أن يكون القادة قادرين على فهم احتياجات ومصالح الآخرين، وأن يكونوا قادرين على الاستماع بعناية وتقديم الآراء، وتحليل الوضع بشكل شامل قبل اتخاذ القرارات. يجب أن يكونوا قادرين على تحليل الأدلة والبيانات المتاحة واستخدامها لدعم حججهم واقناع الآخرين بأفكارهم<sup>3</sup>؛ ومع ذلك يجب أن يكون القادة أيضاً قادرين على التعامل مع التحديات والمعارضة. فالاقناع ليس مجرد إقناع الآخرين برؤية وأهداف المنظمة، بل يتطلب أيضاً قدرة على التعامل مع الآراء المختلفة والمعارضة. يجب أن يكون القادة قادرين على تحليل الأسباب وراء المعارضة والتعامل معها بشكل بناء ومنطقي. يجب أن يكونوا قادرين على تقديم حجج قوية وإثبات فعالية أفكارهم.

يجب أن يكون القادة قادرين على استخدام العبارات الانتقالية بشكل فعال لتوجيه القارئ خلال المقال. يجب أن يكون لديهم القدرة على تنظيم الأفكار والمعلومات بشكل منطقي ومتسلسل. يجب أن يكونوا قادرين على استخدام العبارات الانتقالية مثل "بالإضافة إلى ذلك" و"ومع ذلك" و"و" بالتالي" لربط الأفكار وتوجيه القارئ من فكرة إلى أخرى<sup>4</sup>.

في الأخير يمكن القول إن تطوير مهارات الاقناع للقادة يعد تحدياً حقيقياً. ومع ذلك، فإن القادة الذين يتمتعون بالقدرة على الاقناع يمكنهم تحقيق نجاح كبير في قيادة فرقهم وتحقيق النتائج المرجوة. يجب أن يكونوا

1 مايكل براون، القيادة بالأمثلة: تعزيز الرؤية من خلال الأدلة (نيويورك: دار النشر الاستراتيجية، 2021)، 88

2 سميت، القيادة التحفيزية، 104.

3 توماس جونسون، القيادة الفعالة: مهارات الاستماع والتحليل (لندن: دار النشر الإدارية، 2020)، ص 73.

4 ربيعة بن عيسى، دور أنماط القيادة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، 2018، ص 66

قادرين على التواصل بوضوح وفهم، وفهم احتياجات الآخرين، والتعامل مع التحديات والمعارضة بشكل بناء. يجب أن يكونوا قادرين على استخدام العبارات الانتقالية بشكل فعال لتوجيه القارئ خلال المقال كما بعض المفكرين، أن الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها وهو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : العلاقة بين الثقافة و الإبداع

العلاقة بين الثقافة والإبداع تتجلى في تأثير الثقافة التنظيمية على تبني الإبداع في مختلف المجالات. فالثقافة توفر البيئة المناسبة لظهور الأفكار الإبداعية وتعزز من القدرة على تطوير مفاهيم جديدة، خاصة عندما تركز المؤسسات على ثقافة الأداء والاستجابة والتعاون بين الأفراد. كما أن وجود ثقافة تنظيمية داعمة يعزز من قدرة الأفراد على التفكير المبتكر، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمات.

تُعَدُّ الثقافة والإبداع عنصرين متكاملين في بناء المجتمعات وتطورها، وتساهم الثقافة في تشكيل البيئة التي تُحفِّز الإبداع، بينما يمثل الإبداع أداة لتطوير الثقافة وتجديدها. تتجلى العلاقة بينهما في تأثير القيم والمعتقدات السائدة على أنماط التفكير والإنتاج الإبداعي في مختلف المجالات ، ولذلك يجب التطرق لأهم المرتكزات التي تربط بين الثقافة و الإبداع :

أ. دور الثقافة في تعزيز الإبداع: تمثل الثقافة البيئة الفكرية والاجتماعية التي تهيئ الأفراد لاكتساب مهارات الإبداع وتنميتها. ويمكن تحديد دور الثقافة في دعم الإبداع من خلال عدة جوانب منها:

- **تهيئة بيئة مشجعة على الإبداع:** فالثقافة التي تركز على الابتكار والانفتاح الفكري تساهم في تعزيز التفكير الإبداعي لدى الأفراد.
- **نقل المعرفة وتراكمها:** تُمكن الثقافة من تناقل الخبرات والأفكار بين الأجيال، مما يساعد على تطوير أشكال جديدة من الإبداع.

<sup>1</sup> رفيقة بن عيسى ، مرجع سابق ،ص66 .

- تعزيز القيم الداعمة للإبداع: مثل الحرية الفكرية، والتسامح، والانفتاح على الأفكار الجديدة، وهي عوامل أساسية في أي بيئة إبداعية.<sup>1</sup>
- ب. تأثير الإبداع على الثقافة: لا يقتصر التأثير على جانب واحد، بل يساهم الإبداع بدوره في تشكيل الثقافة من خلال:
  - ✓ إعادة تشكيل الموروث الثقافي: حيث يعمل الإبداع على تحديث المفاهيم التقليدية وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع متطلبات العصر؛
  - ✓ تطوير الوسائل التعبيرية: مثل الأدب، والفنون، والتكنولوجيا، مما يؤدي إلى إثراء الثقافة وتوسيع آفاقها؛
  - ✓ إحداث تغييرات في العادات والتقاليد: فالابتكارات الثقافية تسهم في تعديل أو تغيير بعض الأنماط الثقافية السائدة لتصبح أكثر انسجامًا مع التطورات الحديثة.<sup>2</sup>
- ج. التفاعل بين الثقافة والإبداع في المؤسسات: في بيئة العمل، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في دعم الإبداع من خلال:
  - تعزيز ثقافة الأداء والتجريب: المؤسسات التي تشجع على التفكير النقدي والتجريب المستمر تخلق بيئة محفزة للإبداع؛
  - المرونة في الإدارة: حيث تتيح الثقافة التنظيمية المفتوحة للموظفين تقديم أفكار جديدة دون خوف من الفشل؛
  - التعاون وتبادل المعرفة: يساعد التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة في تحفيز تبادل الأفكار الإبداعية وتطويرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الثقافة والابداع. تونس: جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة الثقافة، 1992.

<sup>2</sup> صالح محمد أبو جادو، برنامج تربية لتنمية التفكير الإبداعي: النظرة الشاملة (عمان: دار دي بونو للطباعة والنشر والتوزيع)، 2005

<sup>3</sup> "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الشركات في العالم العربي"، اقتصاديون عرب، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025 .

<https://economistsarab.com/2025/02/26/أثر-الثقافة-التنظيمية-على-أداء-الشركا/>

## المطلب الثالث : العلاقة الجدلية بين قيادة الإقناع و ثقافة الإبداع

يضم هذا المطلب توضيح لدور القيادة الإقناعية في تحفيز الإبداع، إضافة إلى انعكاسات ثقافة الإبداع على أساليب القيادة الإقناعية في المنظمات الإدارية.

## الفرع الأول : دور القيادة الإقناعية في تحفيز الإبداع

تُعد القيادة الإقناعية من الأنماط القيادية المعاصرة التي أثبتت فعاليتها في تحفيز الإبداع داخل المؤسسات حيث تعتمد على التأثير في الأفراد عبر أساليب التواصل الفعال والحجج المنطقية بدلاً من السلطة القهرية. ويُساهم هذا النمط القيادي في خلق بيئة مهنية قائمة على الثقة والانفتاح، مما يُعزز من فرص ظهور الأفكار الجديدة والمبادرات الخلاقة<sup>1</sup>. القائد الإقناعي لا يفرض قراراته بطريقة مباشرة، بل يسعى إلى إشراك الموظفين في صناعة القرار، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالتمكين والانتماء، وهما من المحفزات الأساسية للإبداع. كما أن قدرته على بناء علاقات تفاعلية إيجابية تساعد على إطلاق الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين، خاصة عندما يكون مسانداً لتجارهم ومشجعاً على التعبير عن آرائهم بحرية<sup>2</sup>.

أكد جون كونغر (Conger) أن القادة الذين يستخدمون مهارات الإقناع يمتلكون القدرة على تغيير مواقف الأفراد واتجاهاتهم، وهو ما يُمثل عاملاً مهماً في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات<sup>3</sup>. كما ترى تيريزا أمابيل (Amabile) أن الدافعية الذاتية، والتي تُعد نتاجاً مباشراً لدعم القادة، تُعتبر المحرك الأساسي للسلوك الإبداعي في بيئة العمل<sup>4</sup>. حيث يمكننا تلخيص الأدوار التي تلعبها القيادة الإقناعية في تحفيز الإبداع كما يلي :

<sup>1</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013), 153.

<sup>2</sup> حران العربي، وزرقت بولرباح، "أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات"، *مجلة العلوم الاجتماعية*، المجلد 11، العدد 1 (2017): 242-223.

<sup>3</sup> جون أ. كونغر، "فن الإقناع الضروري"، هارفارد بزنس ريفيو، 1998.

<sup>4</sup> Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, September–October 1998.

➤ خلق مناخ من الثقة والدعم المتبادل: يساعد القائد الإقناعي على تقليل الخوف من الفشل وتشجيع الموظفين على خوض التجارب.

➤ تحفيز التفكير النقدي والإبداعي: من خلال طرح الأسئلة المفتوحة وتحدي الأفكار التقليدية.

➤ تعزيز التمكين الذاتي: عبر إشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما يُعزز لديهم روح المبادرة.

➤ تشجيع العمل الجماعي والتعاون: بما يدعم التبادل الحر للأفكار ويزيد من فرص الابتكار التشاركي.

➤ إدارة التغيير بذكاء: من خلال الإقناع المنطقي والتدرج في التغيير، مما يُسهل تقبله من قبل العاملين<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : انعكاسات ثقافة الإبداع على أساليب القيادة الإقناعية في المنظمات الإدارية

تُعد ثقافة الإبداع أحد المحركات الأساسية التي تُسهم في إعادة تشكيل الأدوار القيادية داخل المنظمات الإدارية حيث تعمل على ترسيخ أنماط جديدة من الممارسة القيادية تقوم على التحفيز الذهني، والانفتاح على الأفكار وتشجيع الحوار والتفاعل بين القائد والمرؤوسين. فالقيادة الإقناعية، بما تمتلكه من مرونة في التأثير، وقدرة على الإقناع بالحجج والمنطق، تجدد في بيئة العمل الإبداعية مرتعًا خصبًا لتطبيق أدواتها وتحقيق فاعليتها<sup>2</sup>.

ومن أهم الانعكاسات الأولية لثقافة الإبداع على القيادة الإقناعية:

- تعزيز الانفتاح الفكري لدى القادة؛
- تطوير أساليب التواصل غير السلطوية؛
- دعم الفهم المشترك وتوجيه الأفراد نحو الإبداع المشترك<sup>3</sup>.

في السياق التنظيمي، تدفع ثقافة الإبداع نحو إعادة النظر في النماذج التقليدية للقيادة، إذ يصبح القائد أمام مسؤولية أكبر في تمكين الأفراد، وتحفيز قدراتهم الابتكارية، من خلال استخدام أساليب غير مباشرة تقوم على

<sup>1</sup> الشنقيطي، محمد أحمد (2017). (فن القيادة من الرؤية إلى الإنجاز). مكتبة العبيكان.

<sup>2</sup> عبد الباقي، أميرة، وطيار، أحسن. "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية الإبداع الإداري في المنظمات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر سكيكدة". مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون، 2019 .

<sup>3</sup> Catherine Cote. "How Does Leadership Influence Organizational Culture?" Harvard Business School Online, 2 Mar 2023.

الإقناع والتفاعل الشخصي. فبدلاً من إصدار التعليمات، يعتمد القائد الإقناعي على بناء الرؤية المشتركة، وغرس روح التحدي الإيجابي في فريق العمل<sup>1</sup>.

ويتجلى هذا التحول في:

- التركيز على بناء الثقة والاحترام المتبادل؛
- إشراك الموظفين في عمليات التفكير وصنع القرار؛
- استبدال التوجيه بالأوامر بتوجيه قائم على التحفيز الذهني<sup>2</sup>.

كما تفرض ثقافة الإبداع على القائد التحلي بمهارات متعددة، كالاستماع الفعال، والتعبير المؤثر، والقدرة على استيعاب وجهات النظر المختلفة، فضلاً عن تحفيز بيئة العمل نحو التجريب والمخاطرة المحسوبة. فالقيادة الإقناعية لا تقتصر على التأثير العاطفي، بل تمتد لتشمل الإقناع العقلي المبني على تحليل الواقع وتقديم البدائل<sup>3</sup>.

- ومن أبرز المهارات التي يُطوّرها القائد في هذا السياق:
- مهارة الربط بين الأفكار الجديدة والرؤية التنظيمية؛
- استخدام القصص والأمثلة الواقعية لتحفيز العاملين؛
- التعامل الذكي مع المقاومة للتغيير وإعادة توجيهها<sup>4</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن المنظمات الإدارية التي تنجح في بناء ثقافة إبداعية، غالباً ما تشهد تطوراً ملحوظاً في أساليب القيادة داخلها، إذ يميل القادة إلى اعتماد استراتيجيات إقناعية أكثر إنسانية وتشاركية. في مثل هذا

<sup>1</sup> كعواش، رؤوف. "القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الجزائرية". مجلة الحقيقة، 2016.

<sup>2</sup> "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics." Journal of Strategic Leadership, Regent University.

<sup>3</sup> بوخلخال، عبد الرحيم، وآخرون. "أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية نوقرت". جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2023.

<sup>4</sup> العمري، زينب، وفؤاد، مها. "دور القيادة الإبداعية في تطوير وتنمية المؤسسات". 2023.

المناح، تصبح القيادة الإقناعية وسيلة فعّالة لتعزيز روح الانتماء، وتحقيق الأداء الجماعي، بما يتجاوز الأهداف الفردية، وهذا ما يظهر من خلال<sup>1</sup>:

- تقوية العلاقات الأفقية داخل المنظمة (بين الزملاء)؛
- بناء هوية تنظيمية مشتركة؛
- تكوين بيئة عمل محفزة وآمنة نفسياً.

على ضوء ما سبق ذكره، يمكن القول إن ثقافة الإبداع لا تؤثر فقط في سلوك الموظفين بل تمتد لتعيد تشكيل فلسفة القيادة بأكملها، وهذا من خلال تشجيع أنماط قيادية تقوم على التأثير الإيجابي، والإقناع بالحجة، والتواصل الإنساني الفعّال، وهو ما يتجسد بوضوح في ممارسات القيادة الإقناعية داخل المنظمات الإدارية.

#### المطلب الرابع : التحديات والفرص في توظيف القيادة الإقناعية في ثقافات إبداعية

يعالج هذا المطلب كافة التحديات التي يمكن أن تواجه توظيف القيادة الإقناعية لبناء ودعم ثقافة الإبداع بالمؤسسات، وفيما يلي توضيحها:

#### الفرع الأول: التحديات التي تواجه القائد الإقناعي في بيئات ثقافية تشجع الإبداع

تواجه القيادة الإقناعية عدة تحديات في المنظمات التي تتبنى ثقافة إبداعية، حيث قد يصطدم القائد بصعوبات تتعلق بمقاومة التغيير أو تردد الأفراد في تبني الأفكار الجديدة. في بيئات العمل المبدعة، يكون الأفراد أكثر ميلاً للتفكير النقدي والتحليل، مما قد يؤدي إلى تعارض مع الرؤية القيادية المقررة. بالتالي، يحتاج القائد إلى التعامل مع هذه المقاومة بذكاء، عبر استخدام أساليب إقناعية مدروسة تنطوي على توازن بين إقناع الأفراد بمزايا التغيير وتعزيز بيئة العمل التي تشجع على التجربة والتجديد<sup>2</sup>.

من أبرز التحديات التي قد تواجه القائد الإقناعي:

<sup>1</sup> شعلان، عبد الحكيم، ولعابسة، نبيل. "أثر الثقافة التنظيمية على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس". 2019 .

<sup>2</sup>[https://www.researchgate.net/publication/350046139\\_twzyf\\_slwkyat\\_alqyadt\\_alrshyqt\\_ltyz\\_alastthmar\\_fy\\_ras\\_almal\\_albshry](https://www.researchgate.net/publication/350046139_twzyf_slwkyat_alqyadt_alrshyqt_ltyz_alastthmar_fy_ras_almal_albshry) (تم اللجوء إليه في 24 أبريل 2025).

- مقاومة التغيير: قد يصادف القائد موظفين يفضلون الاستمرار في الطرق التقليدية والعمل الجماعي المحدود، مما قد يعوق تدفق الإبداع.
- التحفظ على المخاطرة: في بيئة محفزة للإبداع، قد يشعر الأفراد بالخوف من الفشل أو التجريب، مما يستدعي من القائد توفير دعم نفسي وبيئة تحفيزية تشجع على المخاطرة المحسوبة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التفاعل بين الثقافة والإبداع في تعزيز القيادة الإقناعية

توفر الثقافة الإبداعية بيئة مثالية للقيادة الإقناعية للتأثير في أفراد المنظمة، حيث تساهم هذه الثقافة في تحفيز القادة على تبني أساليب غير تقليدية تناسب مع الطبيعة المبتكرة للمؤسسة. ثقافة العمل التي تدعم التفكير الإبداعي والابتكار تساهم في تشكيل مهارات القيادة بحيث يمكن القائد من إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات من خلال الحوار والمناقشة.

من أبرز الفرص التي يمكن أن تقدمها الثقافة الإبداعية للقيادة الإقناعية:

- تعزيز التفكير النقدي: تتيح ثقافة الإبداع الفرصة للقائد لاستخدام أساليب إقناعية تتحدى الأفكار التقليدية، مما يُحفز التفكير النقدي والابتكار.
- تطوير أساليب القيادة التشاركية: في بيئة إبداعية، يمكن للقيادة الإقناعية أن تخلق روح التعاون والمشاركة من خلال إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات، مما يعزز انتمائهم وتحفيزهم للإبداع.

### الفرع الثالث: كيف تساهم القيادة الإقناعية في التغلب على التحديات وتعظيم الفرص؟

- يمكن للقيادة الإقناعية أن تُسهّم في تقليل التحديات التي تواجه المؤسسات المبدعة عبر تبني مجموعة من المهارات والأساليب القيادية التي تركز على التحفيز العقلي والانفتاح على الأفكار الجديدة. من خلال استخدام أساليب الإقناع المستندة إلى منطق سليم وأدلة قوية، يمكن للقائد تعزيز شعور الموظفين بالتمكين والابتكار.
- تحفيز المبادرة الفردية: من خلال إشراك الأفراد في التفكير واتخاذ القرارات، يشعر الموظفون بالتمكين، مما يساهم في خلق بيئة مبتكرة.

<sup>1</sup> الصمغاني، لولو إبراهيم". القيادة الابتكارية في ظل الأزمات". جريدة الوطن السعودية، 19 ديسمبر 2020.

<https://www.alwatan.com.sa/article/1064141>

- القدرة على إدارة المقاومة: باستخدام أساليب إقناعية تعتمد على المنطق والبيانات الواقعية، يمكن للقائد معالجة معوقات التغيير وتوجيه الأفراد نحو التكيف مع الثقافة الإبداعية<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: دور التكنولوجيات الحديثة في تعزيز القيادة الإقناعية

تعتبر التكنولوجيات الحديثة أداة محورية يمكن للقائد الإقناعي استخدامها لتعزيز تأثيره وتوسيع دائرة تأثيره. فالتكنولوجيا تساهم في تحسين أساليب التواصل، وتقديم أدوات مبتكرة للتفاعل مع فرق العمل، سواء من خلال الاجتماعات الافتراضية أو من خلال منصات التواصل الإلكتروني التي تتيح للقائد التواصل الفعال مع أعضاء الفريق عن بُعد<sup>2</sup>.

#### كيف تؤثر التكنولوجيات على القيادة الإقناعية؟ يكون ذلك من خلال:

- تحسين التواصل والتفاعل: تتيح التقنيات الحديثة للقائد الإقناعي الفرصة للتواصل بشكل أكثر فاعلية مع الموظفين عبر وسائل متنوعة، مثل البريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، والرسائل الفورية.
- تعزيز الشفافية والتفاعل المستمر: باستخدام التكنولوجيات الحديثة، يمكن للقائد إطلاع الفريق على المعلومات والقرارات بشكل فوري، مما يعزز من شعورهم بالشفافية والثقة.
- الابتكار في أساليب القيادة: التكنولوجيا تساعد القيادة الإقناعية على اعتماد أساليب مبتكرة في التدريب والتحفيز، مثل استخدام تطبيقات التعلم عن بُعد، وبرامج تطوير المهارات الرقمية<sup>3</sup>.

#### الفرع الخامس: دور القيادة الإقناعية في تطوير رأس المال البشري باستخدام التكنولوجيا

مما لا شك فيه أن للقيادة الإقناعية دورا لا يستهان به في تطوير رأس المال البشري وفي عالم التقنية الذي نحن فيه، وفيما يلي بعض النقاط التي توضح هذا الدور:

<sup>1</sup> "القيادة التحولية والإبداع الإداري"، مجلة العربي، تم الوصول إليه في 24 أبريل 2025، <https://alarabi.nccal.gov.kw/Home/Article/19606>.

<sup>2</sup> جون هارتلي، "الصناعات الإبداعية: كيف تنتج الثقافة في عالم التكنولوجيا والعولمة؟"، المكتبة نت، تم الوصول إليه في 24 أبريل 2025، <https://maktbah.net/> كتاب-الصناعات-الإبداعية-الجزء-الأول-ك.

<sup>3</sup> عرقوب، وعلي، وحماش، نادية. تفعيل رأس المال البشري وأثره على تحسين تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات ببيانته IJEP"، مج 1، ع 1 (2018): 65-86.

<https://ijep.dz/index.php/IJEP/article/view/5>

- تحفيز النمو المهني: يمكن للقيادة استخدام منصات التعليم الإلكتروني لتحفيز الموظفين على التعلم المستمر، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وزيادة رأس المال البشري في المؤسسة.
- تعزيز التفاعل والتعاون بين الأفراد: التكنولوجيا تتيح للقيادة خلق بيئات عمل افتراضية يمكن من خلالها للموظفين من مختلف الأماكن التواصل، وتبادل الأفكار، وتطوير مشاريع مشتركة، مما يساهم في تحفيز الإبداع الجماعي<sup>1</sup>.

### الفرع السادس: دور القيادة الإقناعية في تحفيز الابتكار خلال الأزمات

تظهر القيادة الفاعلة في ظل الأزمات خاصة، لذلك لا بد من ابتكار حلول سريعة ومجدية للخروج منها، فيما يلي توضيح لبعض النقاط بخصوصها:

- الأزمات تضع المنظمات في مواقف حرجة حيث يصبح الابتكار ضرورة ملحة لضمان البقاء والنمو. في هذا السياق، تلعب القيادة الإقناعية دورًا كبيرًا في تحفيز الفرق على التكيف مع هذه الظروف واكتشاف حلول مبتكرة لتجاوز التحديات<sup>2</sup>.

- كيف تساهم القيادة الإقناعية في تحفيز الابتكار في الأزمات؟ يكون ذلك من خلال:<sup>3</sup>

- ❖ **تشجيع التفكير الابتكاري:** خلال الأزمات يحتاج القائد الإقناعي إلى تحفيز الأفراد على التفكير خارج الصندوق استخدام أساليب إقناعية، حيث يمكن للقائد تشجيع الموظفين على تقديم حلول غير تقليدية.
- ❖ **دعم التحول والتغيير:** القائد الإقناعي يمكنه الإقناع بأهمية التغيير والابتكار في ظل الأزمات، مما يعزز من مرونة الفريق وقدرته على التأقلم.

<sup>1</sup> بن طاجين، إيمان، وبوعصيدة، رضا يونس". إنعكاسات نمط القيادة على إمكانية المحافظة على رأس المال البشري: دراسة حالة مركب سيكما - قالة". *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*، مج6، ع1 (2020): 138-164.

<https://search.mandumah.com/Record/1063916>

<sup>2</sup> معمري، ربيحة". رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ورقلة". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015.

<https://search.mandumah.com/Record/1016975>

<sup>3</sup> عزوز، نصيرة". فعالية رأس المال البشري في إدارة الأزمات بالمؤسسة العمومية الجزائرية (فيروس كورونا) أمودجا". رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية - أدرار، 2021.

- ❖ مواجهة المخاوف والتحديات: القيادة الإقناعية تساعد الأفراد في التغلب على الخوف من الفشل في أوقات الأزمات من خلال تقديم الدعم المعنوي، والإشارة إلى أهمية التجريب واستخلاص الدروس من الأخطاء.
- ❖ التواصل المستمر: في الأزمات يكون التواصل المستمر أمرًا بالغ الأهمية. القيادة الإقناعية تتيح تبادل المعلومات بين القائد والفريق بشكل فعال مما يساهم في تحديد أولويات العمل وتنظيم الجهود لتحقيق الابتكار والتغيير.

## خلاصة الفصل الأول :

تُعد القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع تجسيداً لنموذج تنظيمي معاصر، يقوم على تعزيز الثقة داخل المؤسسة، وبناء مناخ محفّز على التعاون والابتكار. ويكشف هذا النموذج عن شبكة علاقات متداخلة بين الإقناع، والقيادة والثقافة التنظيمية، حيث يسهم الإقناع في ترسيخ فعالية القيادة، بينما تمثل القيادة عاملاً جوهرياً لدعم الثقافة التي بدورها تهيئ بيئة مواتية للإبداع والتجديد. ومن ثم، فإن هذا التفاعل الجدلي لا يُنتج مجرد توازن وظيفي، بل يؤسس لمسار تطوري يدفع بالمؤسسة نحو التميز والاستدامة.

استعرض المبحث الأول ماهية القيادة الإقناعية وهذا من خلال التطرق إلى أنماط القيادة وخصائص القائد الفعّال، مع التركيز على الإقناع كمهارة استراتيجية تتجلى في التواصل، والسردي، واستثمار المصدقية؛ حيث يُعدّ الإقناع جوهراً أساسياً في توسيع تأثير القائد وزيادة شرعيته داخل المؤسسة.

أما المبحث الثاني، فتناول ماهية الثقافة الإبداعية، وفي ذات السياق تم الإشارة إلى مفهوم الثقافة من حيث مكوناتها ودورها في توجيه السلوك التنظيمي باعتبارها نسقاً يوطر التفاعل داخل المؤسسة. كما تم تحليل مفهوم الإبداع، وصفات المبدع، وأنواعه، ونماذجه، إلى جانب أهم النظريات الفلسفية والنفسية المفسرة له.

في المبحث الثالث تتجلى العلاقة بين قيادة الإقناع وثقافة الإبداع في طابعها التفاعلي الجدلي، حيث لا يمكن لأحدهما أن يحقق فاعليته الكاملة بمعزل عن الآخر. فقيادة الإقناع، بما تتميز به من قدرة على التأثير الإيجابي وبناء الثقة وتخفيف الانخراط، تُعدُّ بيئة خصبة لزرع بذور الإبداع وتنميتها. وفي المقابل، فإن ثقافة الإبداع بما تحمله من قيم الإنفتاح والتجريب وتقبّل الأفكار الجديدة، تمنح القائد الإقناعي فرصاً أوسع لتفعيل أدواته القيادية بأساليب مرنة وغير تقليدية. وعليه فإن كلا المفهومين يتبادلان التأثير بصورة مستمرة، بحيث تُثري القيادة الإقناعية المناخ الإبداعي، في حين تسهم ثقافة الإبداع في تطوير وابتكار أنماط جديدة من التأثير والإقناع داخل المنظمة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

### تمهيد:

يُعد هذا الفصل همزة وصل أساسية بين الإطار النظري الذي تم عرضه في الفصل السابق والواقع التطبيقي الذي يُجسده العمل الميداني. فهو يمثل ترجمة عملية للمفاهيم النظرية المرتبطة بالقيادة الإقناعية وثقافة الإبداع داخل المنظمات، ويضيف على البحث طابعًا علميًا شموليًا من خلال استناده إلى بيانات واقعية مستخرجة من بيئة مهنية حقيقية. وانطلاقًا من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم لمحة شاملة عن المؤسسة محل الدراسة "المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت" باعتبارها فاعلاً حيويًا في مجال التسيير البيئي والخدمات العمومية. علاوة على ذلك فقد تضمن الإجابة على فرضيات الدراسة وتحليلها ومناقشتها، ومن أجل الوصول إلى ما تصبو إليه هذه الدراسة، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث نوضحها كآتي:

**المبحث الأول:** لمحة شاملة على مؤسسة " المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت "

**المبحث الثاني:** الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات

المبحث الأول: لمحة شاملة على المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت "

تُعد المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت هيئة عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري تهدف إلى تسيير النفايات المنزلية وما شابهها بطريقة منظمة وصديقة للبيئة. وتضطلع المؤسسة بدور محوري في تنظيم عمليات جمع، نقل، معالجة، وردم النفايات، وذلك في إطار احترام المعايير البيئية والصحية المعتمدة. كما تساهم في المحافظة على المحيط من خلال تنفيذ برامج التثمين والفرز، وتسعى إلى تحسين جودة الخدمة العمومية في مجال التسيير البيئي، عبر توظيف موارد بشرية مؤهلة وهيكل تنظيمي فعال يضمن أداءً مستدامًا ومتوازنًا.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.

### الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك في 08 نوفمبر 2008 ، وتم تكليفها بتسيير مراكز الردم التقني على مستوى الولاية<sup>120</sup>. تتمثل المهمة الرئيسية للمؤسسة في تسيير واستغلال مراكز الردم التقني للنفايات المنزلية وما شابهها بالإضافة إلى ضمان معالجة وتثمين النفايات في إطار احترام المعايير البيئية المعمول بها، وتطبيق الاستراتيجية الوطنية للتسيير المدمج للنفايات. كما تساهم المؤسسة في إعداد وتنفيذ البرامج المحلية المتعلقة بالفرز الانتقائي وإعادة تدوير النفايات، بالتنسيق مع مختلف الفاعلين المحليين. وتسهر المؤسسة على تنظيم عمليات استقبال النفايات، وردمها وفقًا للشروط التقنية المحددة، إلى جانب صيانة المنشآت والتجهيزات، مع الحرص على توفير ظروف العمل المناسبة وضمان السلامة البيئية. وتُعتبر هذه المؤسسة نموذجًا حيًا للتسيير الحديث للقطاع البيئي، مما يجعلها مجالًا مناسبًا لدراسة واقع القيادة والتحفيز وتنمية ثقافة الإبداع في المؤسسات العمومية الجزائرية .

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت من المصالح التالية<sup>121</sup>:

أ.رئيس المصلحة التقنية:

<sup>120</sup> القرار الوزاري المشترك، المتضمن إنشاء مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت .

<sup>121</sup> - المصدر : مصلحة الادارة و المالية للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني .

1 - رؤساء المراكز - رئيس وحدة و يتكون من :

- مسؤول الاستغلال
- عون الوزن
- عون وقاية و امن
- حارس
- عون متعدد الخدمات

2 - رئيس محطة التصفية:

- مخبري

3 - رئيس فرع الصيانة و اللوجيستيك :

- رئيس حضيرة - الوسائل العامة - رئيس مخزن
- سائق آلة
- سائق وزن ثقيل
- سائق وزن خفيف .

ب. رئيس مصلحة الادارة و المالية و يتكون من :

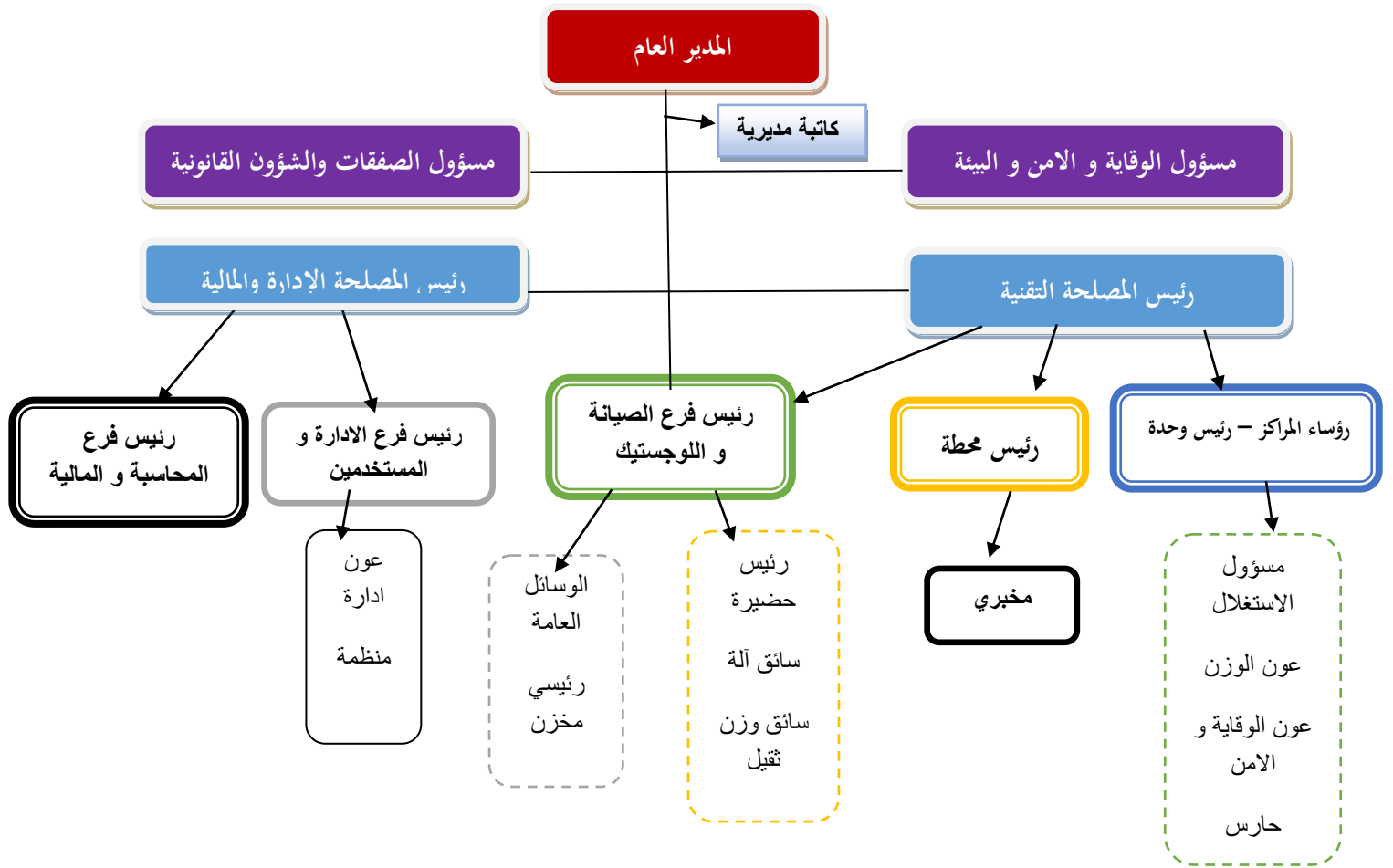
1 - رئيس فرع الادارة و المستخدمين:

- عون ادارة
- منظمة

2 - رئيس فرع المحاسبة و المالية .

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت

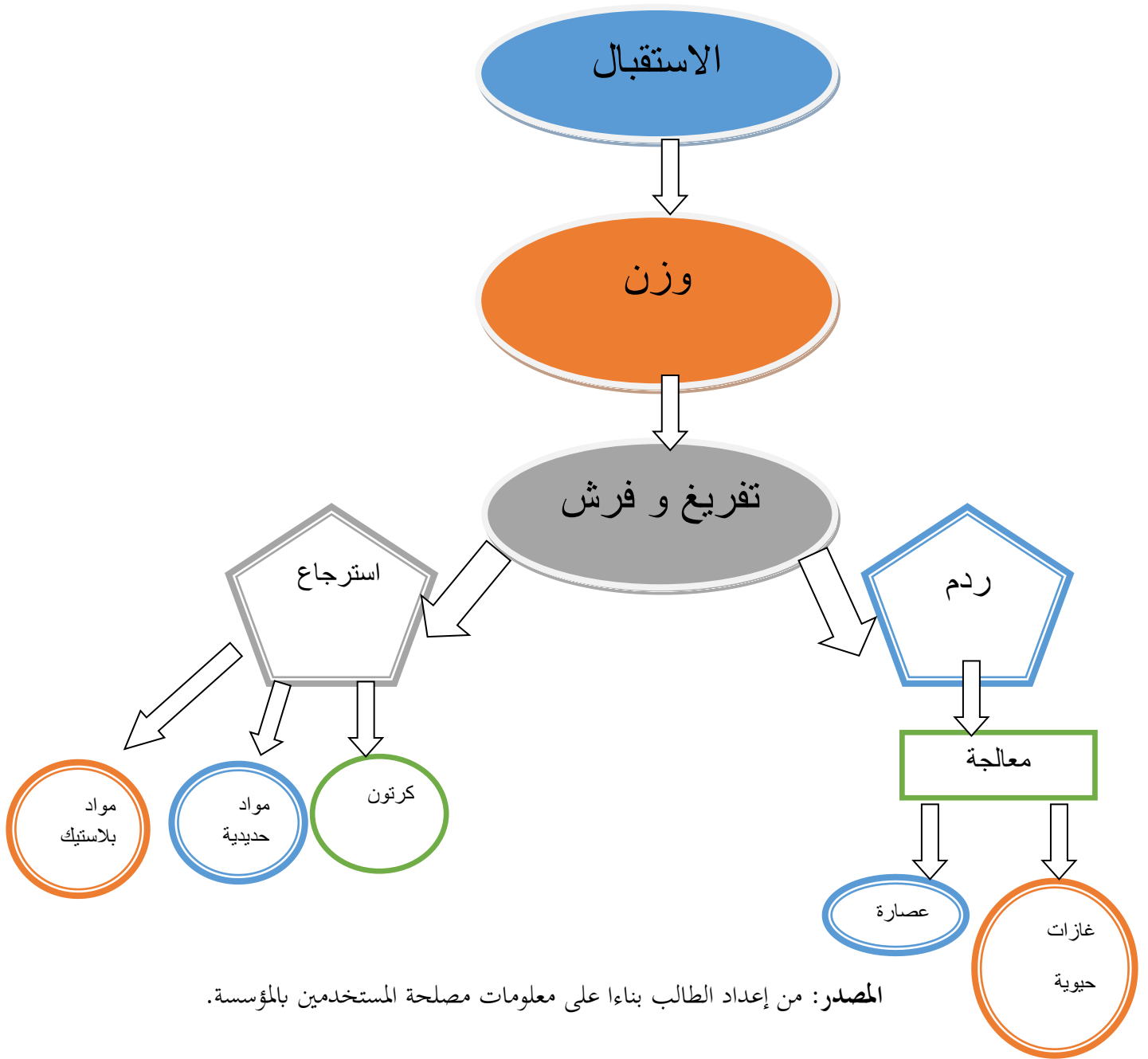


المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

### المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت

تتولى المؤسسة مهام تقوم على عملية معالجة النفايات المنزلية و الهامدة و تغطي 41 بلدية من أصل 42 أي ما يعادل 98 % من عدد بلديات الولاية، متعاقدة مع 10 مؤسسات لإسترجاع و تجميع النفايات. وتم إضافة نشاطات ثانوية أخرى متمثلة في عملية جمع ونقل النفايات المنزلية في المحاور الكبرى لمدينة تيارت، إضافة إلى عمليات إسترجاع وبيع مواد الطمي في كل من واد الطويل بلدية زمالة الأمير عبد القادر وواد سيد ناصر بلدية الشحيمة . ويمكننا تلخيص مهام المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت بواسطة الشكل التالي:

الشكل رقم (02) مخطط توضيحي لمهام المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معلومات مصلحة المستخدمين بالمؤسسة.

# الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

## المبحث الثاني: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

شمل هذا المبحث كافة الاجراءات الأولية للدراسة الميدانية، فقد تضمن إعداد وتصميم الإستبانة، مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى كافة الأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم صدق وثبات الإستبانة، وأخيرا تم تحليل خصائص عينة الدراسة.

### المطلب الأول: تصميم الإستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة

#### الفرع الأول: إعداد وتصميم الإستبيان

تم بناء وتصميم الإستبانة بالإعتماد على مجموعة من الأساليب نذكر منها:

- المسح المكتبي: من خلال الكتب والمقالات ذات الصلة بالموضوع؛
- الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة؛
- إستشارة المتخصصين في الميدان.

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها، المنهج المتبع في الدراسة والفرضيات المطروحة، تم تصميم الإستبانة وفق الخطوات التالية:

- عرض الإستبانة في صيغتها الأولية على المشرف على المذكرة لإبداء الملاحظات الأولية عليها؛
- ثم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان.

بعد أخذ آراء المحكمين بعين الإعتبار والقيام بالتعديلات اللازمة تحصلنا على الإستبانة في شكلها النهائي، والتي تكونت من الأقسام الموضحة في الجدول أدناه:

#### الجدول رقم (01): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها

عدد الفقرات	المحور
10	القيادة الإقناعية
10	ثقافة الإبداع
20	المجموع

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

المصدر: من إعداد الطالب.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني بلدية تيارت، والبالغ عددهم 50 موظفا، حيث تم أخذ عينة الدراسة حجمها 44 موظفا والتي تمثل مجموعة جزئية من المجتمع تحمل نفس خصائصه وهذا بناء على جدول مورغان وكريسجي (الملحق 10)، وقد تم توزيع 44 استبانة، استرجع منها (35) وتم استبعاد (05) منها غير صالحة للتحليل.

### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة و دراسة صدق وثبات أداة القياس

#### الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

وفقا لطبيعة الدراسة الميدانية والمنهجية المتبعة والفرضيات المطروحة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 25، وفيما يلي ذكرها:

- تم ترميز المتغيرات والبيانات وادخالها إلى البرنامج الإحصائي، ونظرا لإعتماد مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4) الذي تم تقسيمه على عدد الخيارات لتحديد طول الفئة (0,80=5/4)، ومنه فإن طول الفئة كان كالآتي:

#### الجدول رقم (02): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الخماسي

الحد الأدنى	الحد الأعلى	درجة الموافقة (التبني)
1.00	1.80	منخفضة جدا
1.81	2.60	منخفضة
2.61	3.40	متوسطة
3.41	4.20	مرتفعة
4.21	5	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور؛
- حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وذلك لإختبار الإتساق الداخلي لأداة القياس؛
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لإختبار ثبات أداة القياس؛
- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- تم تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار طبيعة ومدى تأثير القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع في المؤسسة؛
- تم حساب معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح لتحديد درجة تأثير القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع في المؤسسة؛
- قياس معامل الارتباط لقياس قوة العلاقة بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع في المؤسسة.

### الفرع الثاني: صدق وثبات أداة القياس

لقد خضعت الإستبانة قبل التوزيع إلى التحكيم من قبل مجموعة من المتخصصين، إضافة إلى اختبار ثباتها باستخدام معامل الثبات " ألفا كرونباخ " .

أ. **صدق المحكمين:** تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين لإبداء آرائهم حول العبارات المدرجة وغيرها، وبعد أخذ الملاحظات والتوجيهات التي كانت متعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعضها، إضافة بعض العبارات، حيث تم استخلاص الإستبانة في شكلها النهائي قبل التوزيع (أنظر الملحق رقم 01).

ب. **ثبات أداة القياس:** تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كمؤشر لإختبار ثبات الإستبانة، حيث استخلصنا النتائج الموضحة في الجدول أدناه:

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	قيمة المعامل
القيادة الإقناعية	10	0,963
ثقافة الإبداع	10	0,976
إجمالي الإستبانة	20	0,983

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أعلاه أن معامل الثبات لمحور القيادة الإقناعية قد بلغ 0,963، وأما بالنسبة للمحور الثاني "ثقافة الإبداع" فكانت قيمته "0,976"، وجاء إجمالي الإستبانة بـ 0,983، وكلها قيم أكبر من "0.70" ومنه فإن أداة القياس تتحلى بدرجة عالية من الثبات ومنه يمكن الإعتماد عليها في الدراسة والتحليل.

ج. الإتساق الداخلي: إن الإتساق الداخلي يتعلق بدرجة الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث تم حساب معامل الإرتباط "بيرسون" واختبار دلالاته الإحصائية كالتالي:

### 1 - المحور الأول " القيادة الإقناعية "

الجدول رقم (04): اختبار الإتساق الداخلي لمحور القيادة الإقناعية

محور القيادة الإقناعية					
الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
1	0,876**	0,000	6	0,849**	0,000
2	0,914**	0,000	7	0,880**	0,000
3	0,911**	0,000	8	0,744**	0,000
4	0,907**	0,000	9	0,867**	0,000
5	0,853**	0,000	10	0,891**	0,000

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

\*\* الإرتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.01 (1%)

\* الإرتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0.05 (5%)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نجد أن معاملات الإرتباط لمحور القيادة الإقناعية دالة احصائيا فقد تراوحت بين 0,744 و 0,914 مما يشير إلى وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المحور، ومنه فهي تقيس المحور الذي تنتمي إليه وتعتبر عليه بشكل كبير.

### 2 - المحور الثاني " ثقافة الإبداع "

الجدول رقم (05): اختبار الإتساق الداخلي لمحور ثقافة الإبداع

المحور الثاني: ثقافة الإبداع								
مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	الفقرة
0,000	0,962**	9	0,000	0,943**	5	0,000	0,924**	1
0,000	0,952**	10	0,000	0,859**	6	0,000	0,845**	2
			0,000	0,811**	7	0,000	0,944**	3
			0,000	0,915**	8	0,000	0,917**	4
** الإرتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,01 (1%)								
* الإرتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة 0,05 (5%)								

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أعلاه أن معاملات الإرتباط لعبارات المحور الثاني " ثقافة الإبداع " تراوحت بين 0,811 و 0,962، حيث جاءت قيم مستوى الدلالة لمعاملات بالإرتباط بقيمة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

(0,05 مستوى الخطأ) ، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، وهذا يدل على اتساق داخلي قوي لفقرات هذا المحور.

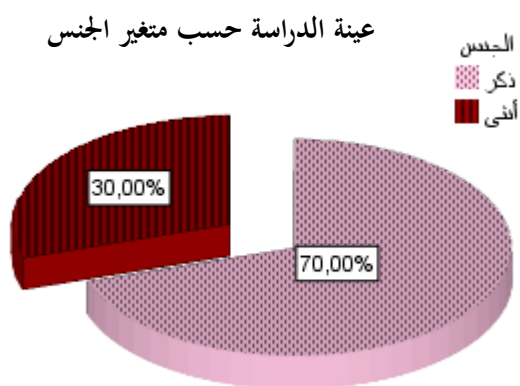
### المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة المدروسة

يعتمد تحليل خصائص العينة بالدرجة الأولى على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك اعتماداً على البيانات الشخصية المطلوب تعقبها في الإستبانة وتشمل: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
1	ذكر	21	70%
2	أنثى	9	30%
المجموع	/	30	100%

الشكل رقم (03): دائرة نسبية لتوزيع أفراد



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ من نتائج الجدول والشكل البياني الموضحان أعلاه أن عدد الذكور يساوي 21 بنسبة مئوية 70%، أما عدد الإناث في هذه العينة فقد بلغ 9 إناث وبنسبة مئوية 30%، ما يعني أن فئة الذكور هي السائدة.

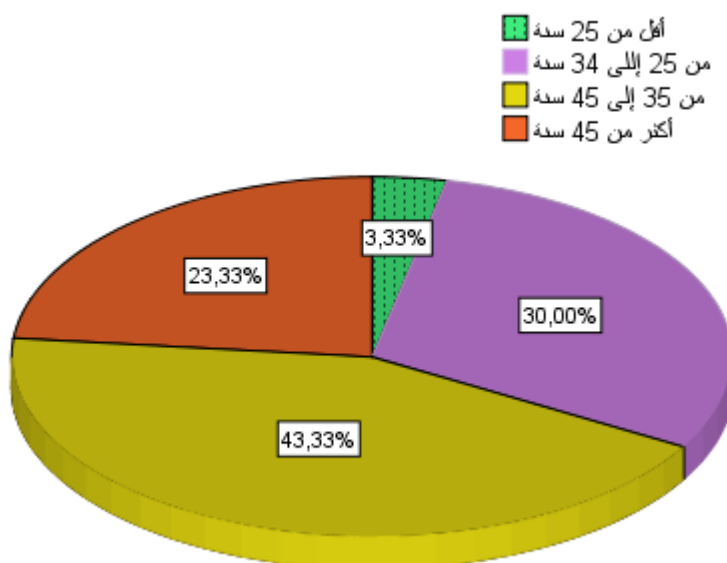
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

الرقم	السن	التكرار	النسبة المئوية
1	أقل من 25 سنة	1	3,3%
2	من 25 إلى 34 سنة	9	30%
3	من 35 إلى 45 سنة	13	43,3%
4	أكثر من 45 سنة	7	23,3%
المجموع	/	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الشكل رقم (04): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

يوضح الجدول والشكل البياني أعلاه أن الفئة العمرية السائدة هي فئة " من 35 إلى 45 سنة " بنسبة مئوية

قدرت بـ 43,3% وعددهم 13 فردا، في حين احتلت المرتبة الثانية الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بنسبة

30%، تليها الفئة العمرية " أكثر من 45 سنة " بنسبة مئوية 23,3% والبالغ عددهم 7 أفراد، وأخيرا فئة

أقل من 25 سنة بنسبة مئوية 3,3% وكان فردا واحدا فقط من العينة.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الرقم	المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	إبتدائي	2	6,7%
2	متوسط	5	16,7%
3	ثانوي	10	33,3%
4	جامعي	13	43,3%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

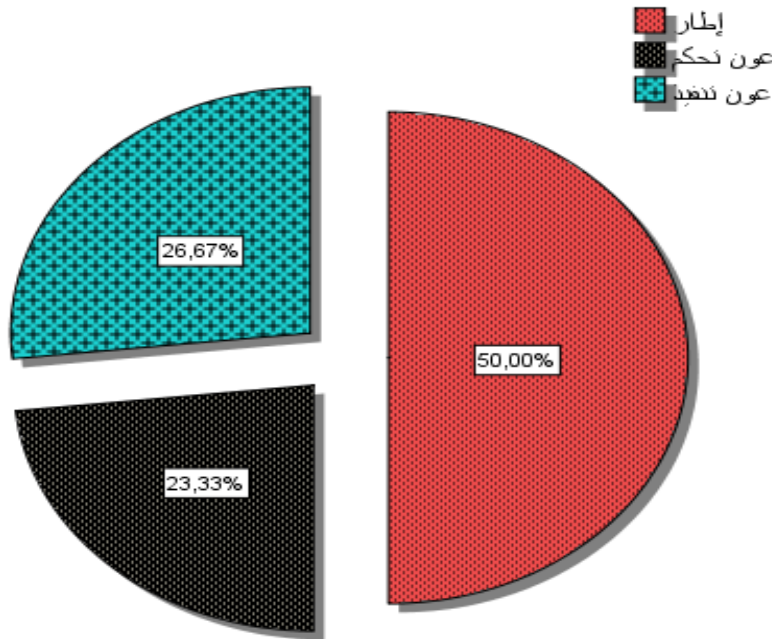
من خلال النتائج نجد أن الفئة السائدة هي فئة الموظفين ذوو المؤهل العلمي (جامعي) وعددهم 13 فردا وبنسبة مئوية 43,3%، تليها فئة الموظفين ذوو المؤهل العلمي (ثانوي) بنسبة تقدر بـ 33,3%، بعدها فئة الموظفين أصحاب المستوى المتوسط بنسبة تقدر بـ 16,7%، وأخيرا فئة الإبتدائي بنسبة 6,7% وكان عددهم فردين من العينة.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني

الرقم	المستوى المهني	التكرار	النسبة المئوية
1	إطار	15	50%
2	عون تحكم	7	23,3%
3	عون تنفيذ	8	26,7%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

الشكل رقم (05): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الفئة السائدة هي الموظفين الذين مستواهم المهني "إطار" بنسبة مئوية 50 %، ثم تليها فئة الموظفين أصحاب المستوى "عون تنفيذ" بنسبة 26,7 % وعدددهم 8 أفراد، وأخيرا فئة الموظفين ذوو المستوى المهني "عون تحكم" والبالغ عددهم 7 أفراد وقدرت نسبتهم بـ 23,3 %.

الجدول رقم (10): توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة	الرقم
16,7 %	5	أقل من 5 سنوات	1
50 %	15	من 5 إلى 9 سنوات	2
20 %	6	من 10 إلى 14 سنة	3
13,3 %	4	أكثر من 14 سنة	4
100 %	20	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

تشير النتائج أعلاه أن 50% تتراوح خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات وعددهم 15 فردا، تليها 20% من العينة تتراوح خبرتهم من 10 إلى 14 سنة والبالغ عددهم 6 أفراد، ثم تأتي فئة الموظفين "أقل من 5 سنوات وعددهم 5 أفراد بنسبة تقدر بـ 16,7 %، وأخيرا فئة أكثر من 14 سنة بنسبة 13,3 % وبلغوا 4 أفراد من عينة الدراسة.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات

بعد الإنتهاء من الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية تم الإنتقال مباشرة إلى عرض وتحليل النتائج الوصفية لها، مع اختبار الفرضيات والإجابة عليها وأخيرا تقديم اقتراحات بناء على ذلك.

#### المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا التحليل إلى دراسة استجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات محاور الدراسة وترتيبها حسب أهميتها، وأيضا تحديد درجة الموافقة بناء على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

الفرع الأول- "المحور الأول (القيادة الإقناعية)": تضمن هذا المحور 10 عبارات وجاء تحليلها كالتالي:

الجدول رقم (11): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور القيادة الإقناعية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
3	متوسطة	1,129	3,03	-	16	2	9	3	ت	1. لدى القيايين في المؤسسة الوعي باستخدام اسلوب الحوار و الاقتناع بدلا من الأوامر المباشرة
				-	53,3	6,7	30	10	%	
1	متوسطة	1,064	3,20	-	18	2	8	2	ت	2. تتمتع القيادة بالقدرة على فهم احتياجات الموظفين المهنية والتعامل معها بمرونة
				-	60	6,7	26,7	6,7	%	
5	متوسطة	1,083	3	-	14	5	8	3	ت	3. تتفق القيادة في المعلومات الواردة إليها من المستويات الادارية الدنيا
				-	46,7	16,7	26,7	10	%	
6	متوسطة	0,999	2,97	-	11	10	6	3	ت	4. يتمتع القائد بمهارات الإقناع وتحفيز الموظفين
				-	36,7	33,3	20	10	%	
7	متوسطة	1,062	2,90	-	12	6	9	3	ت	5. تعمل القيادة على تهيئة بيئة تسودها الثقة وتشجع الانفتاح على الأفكار الجديدة
				-	40	20	30	10	%	
9	متوسطة	1,028	2,67	-	9	5	13	3	ت	6. يسمح القائد للموظفين بمختلف المستويات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات
				-	30	16,7	43,3	10	%	
2	متوسطة	1,015	3,07	-	13	9	5	3	ت	7. يساعد الأسلوب الإقناعي للقائد في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين
				-	43,3	30	16,7	10	%	

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

10	متوسطة	1,124	2,67	1	7	8	9	5	ت	8. توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت للمتميزين والمبدعين
				3,3	23,3	26,7	30	16,7	%	
8	متوسطة	1,104	2,77	-	10	8	7	5	ت	9. تتمتع القيادة بمهارات ادارة الأزمات والتعامل معها برشد
				-	33,3	26,7	23,3	16,7	%	
4	متوسطة	1,217	3,03	2	12	5	7	4	ت	10. يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة
				6,7	40	16,7	23,3	13,3	%	
-	متوسطة	-	2,931	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح لنا النتائج أن العبارة " تتمتع القيادة بالقدرة على فهم احتياجات الموظفين المهنية والتعامل معها بمرونة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,20 وانحراف معياري 1,064 وبدرجة موافقة متوسطة، تليها العبارة رقم 7 "يساعد الأسلوب الإقناعي للقائد في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين" وبمتوسط حسابي 3,07 وانحراف معياري قدره 1,015، مما يشير إلى أن القيادة تتمتع بقدرة على الإقناع ولكن بشكل متوسط، بعدها أتت الفقرة " لدى القياديين في المؤسسة الموعى باستخدام اسلوب الحوار و الاقناع بدلا من الأوامر المباشرة"، ثم الفقرة " يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة" بمتوسط حسابي ( 3,03 ) ولكنها مختلفة في الانحراف المعياري (1,129؛ 1,217)، وكلاهما بدرجة تبني متوسطة. أما العبارة رقم 9 "تتمتع القيادة بمهارات ادارة الأزمات والتعامل معها برشد" والعبارة رقم 6 " يسمح القائد للموظفين بمختلف المستويات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات" و العبارة رقم 8 " توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت للمتميزين والمبدعين" فقد جاءت في المراتب الأخيرة وبدرجة تبني متوسطة هي الأخرى.

### الفرع الثاني - "المحور الثاني (ثقافة الإبداع):"

تضمن هذا المحور هو الآخر 10 عبارات حيث توضح رأي الموظفين حول الثقافة الإبداعية ومدى مساهمة

القيادة على دعمها داخل المؤسسة، وفيما يلي تحليل لإستجابات الباحثين حولها

الجدول رقم (12): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور ثقافة الإبداع

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

الترتيب	درجة التبني	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرارات والنسب المئوية	العبارات
4	متوسطة	1,095	2,80	-	10	9	6	5	ت	11. يشجع القائد على التفكير الإبداعي من خلال أسلوبه الإقناعي
				-	33,3	30	20	16,7	%	
5	متوسطة	1,126	2,80	-	11	7	7	5	ت	12. يشجع القائد الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية و التكنولوجيا لتطوير أفكار جديدة وتحسين الأداء
				-	36,7	23,3	23,3	16,7	%	
2	متوسطة	1,062	2,90	-	11	9	6	4	ت	13. تتمتع المؤسسة بقيم تنظيمية دافعة تتماشى مع قيم التغيير والإبداع
				-	36,7	30	20	13,3	%	
5	متوسطة	1,126	2,80	-	12	4	10	4	ت	14. تشجع بيئة العمل على طرح أفكار جديدة ومبتكرة وعدم الحكم عليها مسبقا
				-	40	13,3	33,3	13,3	%	
7	متوسطة	1,073	2,77	-	10	7	9	4	ت	15. يشعر الموظف بالأمان عند اقتراح حلول غير تقليدية
				-	33,3	23,3	30	13,3	%	
8	متوسطة	1,098	2,63	1	7	6	12	4	ت	16. تدعم ثقافة المؤسسة قيم الاستقلالية والتجريب والتطوير
				3,3	23,3	20	40	13,3	%	
8	متوسطة	1,098	2,63	-	9	6	10	5	ت	17. يتم الاعتراف بالمبادرات الإبداعية وتحفيز أصحابها
				-	30	20	33,3	16,7	%	
6	متوسطة	1,006	2,77	-	8	11	7	4	ت	18. تسهم القيادة الإقناعية في تقوية التعاون وتبادل الأفكار بين الزملاء داخل بيئة العمل
				-	26,7	36,7	23,3	13,3	%	
3	متوسطة	1,042	2,87	-	10	10	6	4	ت	19. تعمل القيادة على وضع استراتيجية التجديد والابتكار في مقدمة الأهداف
				-	33,3	33,3	20	13,3	%	
1	متوسطة	1,112	2,93	-	13	6	7	4	ت	20. تتميز القيادة بالبعد عن الجمود، والتعامل بتفهم مع النزاع والصراع
				-	43,3	20	23,3	13,3	%	
-	متوسطة	-	2,79	المتوسط الحسابي المرجح						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

تشير النتائج أن العبارة رقم 20 " تتميز القيادة بالبعد عن الجمود، والتعامل بتفهم مع النزاع والصراع " احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2,93 وانحراف معياري 1,112 بدرجة موافقة متوسطة، بعدها أتت العبارة رقم 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,90 وانحراف معياري 1,062 والتي تشير إلى تتمتع المؤسسة بقيم تنظيمية دافعة تتماشى مع قيم التغيير والإبداع. احتلت العبارة رقم 19 القائلة " تعمل القيادة على وضع استراتيجية التجديد والابتكار في مقدمة الأهداف " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي قدره (2,87؛ 1,042). أما العبارات التي جاءت في المراتب الأخيرة فتمثلت في العبارة " تدعم ثقافة المؤسسة قيم الاستقلالية والتجريب والتطوير " والعبارة " يتم الاعتراف بالمبادرات الإبداعية وتحفيز أصحابها بمتوسط حسابي وانحراف معياري متساوي (2,63؛ 1,098) لذلك جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة مما يدل على أن القيادة لا تدعم قيم التجريب والتطوير ولا تعمل على الإعتزاز بالمبادرات الإبداعية كما ينبغي أن يكون.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعالج هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة والمتمثلة في الفرضية الارتباطية بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع، إضافة إلى فرضية التأثير لتحديد أثر القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع في المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد ارتباط موجب قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.

قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون والجداول الموالية توضح قيم معاملات الارتباط مع تحديد نوع العلاقة بالإضافة إلى النتائج الخاصة بالفرضية:

### الجدول رقم (13): قيم معاملات الارتباط مع تحديد نوع العلاقة

نوع العلاقة	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي	من 0.7 إلى أقل من +1
ارتباط طردي متوسط	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردي ضعيف	من 0 إلى أقل من 0.4
ارتباط منعدم	0
ارتباط عكسي قوي	من -0.7 إلى أقل من -1

## الفصل الثاني : الدراسة الميدانية

ارتباط عكسي متوسط	من -0.4 إلى أقل من -0.7
ارتباط عكسي ضعيف	من 0 إلى أقل من -0.4
ارتباط عكسي تام	-1

المصدر: (وكبيديا، 2023)

الجدول رقم (14): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	قيمة المعامل	مستوى الدلالة المعنوية
القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع	0,932**	0,000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0,01 (1%)		
* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 (5%)		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,932 وهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) و عند (0.05) مما يشير إلى وجود ارتباط موجب وقوي بين القيادة الإقناعية و ثقافة الإبداع في المؤسسة .

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير موجب قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.

تم معالجة هذه الفرضية باستخدام اختبار الإنحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يلي :

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

الجدول رقم (15): نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع.

المتغير التابع: ثقافة الإبداع									
VIF	مستوى الدلالة Sig	قيمة F	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Beta	المعامل β	
-	0,000	184,273	0,868	0,932	0,777	-	-	-0,063	الثابت
1.000					0,000	13,575	0,932	0,974	معامل المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25.

توضح النتائج أن هناك علاقة طردية (موجبة) وقوية بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية لتسيير مراكز الردم التقني، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط  $R = (0,932)$ ، كما بلغ معامل التحديد  $(R^2 = 0,868)$  وهذا يشير إلى أن القيادة الإقناعية تفسر ما نسبته  $(86,80\%)$  من التغير الحاصل في ثقافة الإبداع والنسبة الباقية ترجع لعوامل أخرى لم تدخل في النموذج. كما أن أثر القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع هو أثر دال إحصائيا، حيث بلغت الإحصاءة F قيمة  $(184,273)$  وبمستوى دلالة  $(0.000)$  وهو أقل من  $(0,05)$  ومنه فنموذج الإنحدار معنوي. نلاحظ أيضا أن قيمة معامل  $\beta$  للمتغير المستقل قدرت بـ  $(0,974)$  وهي تشير إلى درجة التأثير، فالتغير بوحدة واحدة في القيادة الإقناعية سيؤدي إلى التغير (إرتفاع) في الثقافة الإبداعية في المؤسسة بـ  $0,974$  وحدة أي بنسبة  $(97,4\%)$ .

يتضح لنا مما سبق أن الفرضية الرئيسية القائلة "لا يوجد تأثير موجب قوي دال إحصائيا عند مستوى دلالة معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  للقيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع غير صحيحة، ومنه فإن تأثير قيادة الإقناع على ثقافة الإبداع قوية وطردية (موجبة) ضمن هذه المؤسسة؛ ومنه تصبح معادلة الإنحدار التي توضح التأثير كما يلي:

$$\text{أي ثقافة الإبداع} = \text{القيمة الثابتة} + \text{قيادة الإقناع} \times \beta$$

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التعرف على المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت وهيكلها التنظيمي وكل ما يتعلق بالمهام التي تقوم بها؛ بعدها تم التطرق إلى توضيح كافة الإجراءات الأولية الخاصة بالدراسة الميدانية ودراسة مدى صدق وثبات أداة الدراسة، عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ ومعاملات الارتباط لبيرسون لمعرفة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، ثم قام الباحث بتحليل استجابات أفراد العينة لتحديد درجة الموافقة عليها؛ وأخيرا تم تحليل الخصائص الوصفية لعينة الدراسة يليها اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، حيث كان لدينا فرضيتين رئيسيتين الفرضية الارتباطية والسببية إذ تم رفض جميع فرضيات الدراسة، ووجد الباحث أن القيادة الإقناعية لها دور وتأثير موجب وقوي في دعم ثقافة الإبداع داخل المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.

## خاتمة عامة:

عالجت الدراسة الحالية انعكاسات وتأثير القيادة الإقناعية على دعم ثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت، حيث استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع المعلومات التي تمكن من الوصول إلى ما تصبو إليه الدراسة من اختبار للفرضيات ووضع اقتراحات من شأنها تحسين المهارات الإقناعية التي تعمل على دعم الثقافة الإبداعية بالمؤسسة؛ وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج يمكننا توضيحها كما يلي:

## 1 - النتائج النظرية:

تتحلى العلاقة بين قيادة الإقناع وثقافة الإبداع في طابعها التفاعلي الجدلي، حيث لا يمكن لأحدهما أن يحقق فاعليته الكاملة بمعزل عن الآخر. فقيادة الإقناع بما تتميز به من قدرة على التأثير الإيجابي وبناء الثقة وتحفيز الانخراط، تُعدُّ بيئة خصبة لزرع بذور الإبداع وتنميتها، وفي المقابل فإن ثقافة الإبداع بما تحمله من قيم الإنفتاح والتجريب وتقبُّل الأفكار الجديدة تمنح القائد الإقناعي فرصاً أوسع لتفعيل أدواته القيادية بأساليب مرنة وغير تقليدية. وعليه فإن كلا المفهومين يتبادلان التأثير بصورة مستمرة، بحيث تُثري القيادة الإقناعية المناخ الإبداعي في حين تسهم ثقافة الإبداع في تطوير وابتكار أنماط جديدة من التأثير والإقناع داخل المنظمة.

## 2 - النتائج التطبيقية: تضمنت النتائج المتعلقة بتحليل استجابات عينة الدراسة حول محاور الإستبانة إضافة إلى

نتائج اختبار الفرضيات، وفيما يلي توضيح شامل لها:

أ. نتائج تحليل استجابات أفراد العينة حول محاور الإستبانة " القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع "

### المحور الأول: القيادة الإقناعية

اتضح لنا من النتائج أن قيادات المؤسسة تتمتع بقدرة متوسطة على فهم احتياجات الموظفين المهنية والتعامل معها بمرونة، فقد احتل هذا الرأي على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3,20 وانحراف معياري 1,064 وبدرجة موافقة متوسطة؛ كما أن الأسلوب الإقناعي للقائد لا يساعد بقدر عالي في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين وإنما بشكل متوسط. وتبين لنا أيضاً أن لدى القياديين في المؤسسة الوعي باستخدام أسلوب الحوار و الإقناع بدلا من الأوامر المباشرة ولكن بشكل متوسط هي الآخر، وأنه يسود نوعا ما روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة؛ علاوة على ذلك تتمتع القيادة بمهارات متوسطة في إدارة الأزمات والتعامل

معها برشد، وأنه يسمح للموظفين بمختلف المستويات الإدارية المشاركة المتوسطة إن لم نقل محدودة في اتخاذ القرارات، كما أن المؤسسة لا توفر الحوافز والمكافآت للمتميزين والمبدعين كما ينبغي أن يكون.

## المحور الثاني: ثقافة الإبداع

جاءت درجة تبني هذا المحور متوسطة هي الأخرى، إذ تبين أن القيادة تتميز بصورة متوسطة بالبعد عن الجمود والتعامل بتفهم مع النزاع والصراع، حيث احتل هذا الرأي على المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة، كما أن المؤسسة تتمتع نوعاً ما بقيم تنظيمية دافعة تتماشى مع قيم التغيير والإبداع وأنها تعمل بشكل متوسط على وضع استراتيجية التجديد والابتكار في مقدمة الأهداف؛ أما العبارات التي جاءت في المراتب الأخيرة فتمثلت في العبارة " تدعم ثقافة المؤسسة قيم الاستقلالية والتجريب والتطوير " والعبارة " يتم الاعتراف بالمبادرات الإبداعية وتحفيز أصحابها " مما يدل على أن القيادة لا تدعم قيم التجريب والتطوير ولا تعمل على الإعراف بالمبادرات الإبداعية كما ينبغي أن يكون.

ب. نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

### ○ الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد ارتباط موجب قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.

### ○ الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير موجب قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت.

### الاقترحات :

قام الباحث في الأخير بتقديم جملة من الاقتراحات التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحسين المهارات الإقناعية التي تدعم ثقافة الإبداع في المؤسسة ولكي يتسنى لها التأثير بشكل ايجابي عليها، وهي كما يلي:

❖ لا بد على القيادات تطوير المهارات الخاصة بإدارة الأزمات حتى يتسنى لها التعامل معها برشد؛

- ❖ ينبغي أن يسمح للموظفين بمختلف المستويات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت تخدم أهداف المؤسسة؛
- ❖ على المؤسسة أن توفر الحوافز والمكافآت للمتميزين والمبدعين لما له من تأثير إيجابي على نفسياتهم وحتى يتسنى لهم تقديم المزيد؛
- ❖ لا بد على القيادات بالمؤسسة الإعتراف بالمبادرات الإبداعية وتحفيز أصحابها؛
- ❖ ينبغي أن تتحلى المؤسسة بثقافة تدعم قيم الاستقلالية والتجريب والتطوير؛
- ❖ العمل على تنمية المهارات الإقناعية لدى القيادات في المؤسسات من خلال برامج تدريبية فعّالة؛
- ❖ دعم الثقافة الإبداعية داخل المنظمة بتبني نظام إداري مرن يرحب بالتغيير والمبادرات الفردية؛
- ❖ يجب أن تكون ثقافة التنظيمية محفزة على الابداع داخل المنظمة؛
- ❖ تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

## أفاق الدراسة

واجهت الباحثة مجموعة من الموضوعات التي لم ينبغي الخوض فيها تفاديا للخروج عن الموضوع، ولكن يمكن تقديمها كدراسات مستقبلية للطلاب، وهي كما يلي:

- دور الثقافة الإبداعية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الإقتصادية؛
- دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي؛
- القيادة الناعمة وتأثيرها على أداء العاملين؛
- تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق الإدارة الإلكترونية؛
- واقع القيادة بالذكاء العاطفي في مؤسسات التعليم العالي؛
- القيادة الإلكترونية ودورها في إنجاح التغيير التنظيمي.

# الملاحق



الملاحق:



الملحق رقم 1: الإستبانة

جامعة ابن خلدون

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

السنة: الثانية ماستر علوم سياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية

استبيان

في إطار التحضير لمذكرة التخرج بعنوان انعكسات قيادة الاقناع على دعم ثقافة الابداع دراسة حالة في المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت. نرجو منكم المساهمة في إنجاز هذا البحث من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان.

كما نحيطكم علما أن الأجوبة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وستعامل معها بالسرية التامة.

شاكرين لحسن تعاونكم...

الطالب: حمزاوي محمد أمين عبد

المالك

## الملاحق

### المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن:
- أقل من 25 سنة  من 25 إلى 34 سنة  من 35 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
4. الأقدمية في العمل:
- أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 9 سنوات  من 10 سنوات إلى 14 سنة  أكثر من 14 سنة
5. المستوى المهني: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني البيانات العلمية المتعلقة بتمغيرات الدراسة: فيما يلي العبارات المتعلقة بالقيادة الإقناعية والثقافة الإبداعية، الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة المتوافقة مع رأيك.

المحور الأول: القيادة الإقناعية					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
1.	لدى القيايين في المؤسسة الوعي باستخدام أسلوب الحوار و الإقناع بدلا من الأوامر المباشرة				
2.	تتمتع القيادة بالقدرة على فهم احتياجات الموظفين المهنية والتعامل معها بمرونة				
3.	تثق القيادة في المعلومات الواردة إليها من المستويات الإدارية الدنيا				
4.	يتمتع القائد بمهارات الإقناع وتحفيز الموظفين				
5.	تعمل القيادة على تهيئة بيئة تسودها الثقة وتشجع الانفتاح على الأفكار الجديدة				
6.	يسمح القائد للموظفين بمختلف المستويات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات				
7.	يساعد الأسلوب الإقناعي للقائد في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين				
8.	توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت				

## الملاحق

للمتميزين والمبدعين					
					9. تتمتع القيادة بمهارات ادارة الأزمات والتعامل معها برشد
					10. يسود روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة
المحور الثاني: الثقافة الإبداعية					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					11. يشجع القائد على التفكير الإبداعي من خلال أسلوبه الإقناعي
					12. يشجع القائد الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية و التكنولوجيا لتطوير أفكار جديدة وتحسين الأداء
					13. تتمتع المؤسسة بقيم تنظيمية دافعة تتماشى مع قيم التغيير والإبداع.
					14. تشجع بيئة العمل على طرح أفكار جديدة ومبتكرة وعدم الحكم عليها مسبقا
					15. يشعر الموظف بالأمان عند اقتراح حلول غير تقليدية
					16. تدعم ثقافة المؤسسة قيم الاستقلالية والتجريب والتطوير
					17. يتم الاعتراف بالمبادرات الإبداعية وتحفيز أصحابها
					18. تُسهم القيادة الإقناعية في تقوية التعاون وتبادل الأفكار بين الزملاء داخل بيئة العمل
					19. تعمل القيادة على وضع استراتيجية التجديد والابتكار في مقدمة الأهداف
					20. تتميز القيادة بالبعد عن الجمود، والتعامل بتفهم مع النزاع والصراع.

# الملاحق

## الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,963	10	,976	10	,983	20

## الملحق رقم (03): اختبار الإتساق الداخلي لمحور القيادة الإقناعية

### Corrélations

		لدى القاديين في المؤسسة الوعي باستخدام أسلوب الحوار و الإقناع بدلا من الأوامر المباشرة	تتمتع القيادة بالقدرة على فهم احتياجات الموظفين المهتمة والمعامل معها بمرور	نقل القيادة في المعلومات الواردة إليها من المستويات الإدارية الدنيا	بممع القائد بمهارات الإقناع ونحيز الموظفين	معمل القادة على الفقه وتنسج الانساح على الأفكار الجديدة	بممع القائد للموظفين مختلف المستويات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات	بسا عد الأسلوب الإقناعي القائد في تظيل مقاومة الحيزر لدى الموظفين	نوفر المؤسسة الحوافر والمكافآت للمميزين والمدعين	تتمتع القيادة بمهارات إدارة الأعمال والمعامل معها بمرن	ببوء روح الحعاون والمعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة	X
لدى القاديين في المؤسسة الوعي باستخدام أسلوب الحوار و الإقناع بدلا من الأوامر المباشرة	Corrélation de Pearson	1	,885**	,705**	,734**	,636**	,752**	,720**	,715**	,698**	,752**	,876**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تتمتع القيادة بالقدرة على فهم احتياجات الموظفين المهتمة والمعامل معها بمرور	Corrélation de Pearson	,885**	1	,838**	,818**	,660**	,694**	,818**	,750**	,716**	,767**	,914**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
نقل القيادة في المعلومات الواردة إليها من المستويات الإدارية الدنيا	Corrélation de Pearson	,705**	,838**	1	,892**	,780**	,774**	,816**	,623**	,779**	,733**	,911**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
بممع القائد بمهارات الإقناع ونحيز الموظفين	Corrélation de Pearson	,734**	,818**	,892**	1	,777**	,828**	,784**	,542**	,743**	,795**	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
معمل القادة على الفقه وتنسج الانساح على الأفكار الجديدة	Corrélation de Pearson	,636**	,660**	,780**	,777**	1	,758**	,710**	,462*	,773**	,856**	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,010	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
بممع القائد للموظفين مختلف المستويات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,752**	,694**	,774**	,828**	,758**	1	,716**	,586**	,597**	,698**	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,001	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
بسا عد الأسلوب الإقناعي القائد في تظيل مقاومة الحيزر لدى الموظفين	Corrélation de Pearson	,720**	,818**	,816**	,784**	,710**	,716**	1	,655**	,722**	,724**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
نوفر المؤسسة الحوافر والمكافآت للمميزين والمدعين	Corrélation de Pearson	,715**	,750**	,623**	,542**	,462*	,586**	,655**	1	,602**	,512**	,744**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,010	,001	,000		,000	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تتمتع القيادة بمهارات إدارة الأعمال والمعامل معها بمرن	Corrélation de Pearson	,698**	,716**	,779**	,743**	,773**	,597**	,722**	,602**	1	,878**	,867**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ببوء روح الحعاون والمعمل الجماعي بين الموظفين في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,752**	,767**	,733**	,795**	,856**	,698**	,724**	,512**	,878**	1	,891**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
X	Corrélation de Pearson	,876**	,914**	,911**	,907**	,853**	,849**	,880**	,744**	,867**	,891**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).



# الملاحق

## الملحق رقم (06): نتائج الدراسة الوصفية لمحور القيادة الإقناعية

### Statistiques

	لدى القاديين في المؤسسة الوعى باستخدام أسلوب الحوار و الإكثاع بدلاً من الأوامر المباشره	تتمتع القيادة بالقدرة على فهم احتياجات الموظفين المهنيه والعمل معها بمروره	نقل القيادة في المعلومات الوارده إليها من المستويات الإداريه الأدنى	يتمتع القائد بمهارات الإكثاع وتحفيز الموظفين	تعمل القيادة على تهيئته بيئته تسودها الثقة وتسمح بالإفئاح على الأفكار الجديده	يسمح القائد للموظفين بمختلف المستويات الإداريه المشاركة في اتخاذ القرارات	يساعد الأسلوب الإكثاع على القائد في نظيل مقاومه التغيير لدى الموظفين	توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت للمميزين والسبد عن	تتمتع القيادة بمهارات اداره الأزمات والعمل معها برئد	تسود روح التعاون والعمل الجماعى بين الموظفين في المؤسسة	
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		3,03	3,20	3,00	2,97	2,90	2,67	3,07	2,67	2,77	3,03
Ecart type		1,129	1,064	1,083	,999	1,062	1,028	1,015	1,124	1,104	1,217

## الملحق رقم (07): نتائج الدراسة الوصفية لمحور ثقافة الإبداع

### Statistiques

	لدى القاديين في المؤسسة الوعى باستخدام أسلوب الحوار و الإكثاع بدلاً من الأوامر المباشره	تتمتع القيادة بالقدرة على فهم احتياجات الموظفين المهنيه والعمل معها بمروره	نقل القيادة في المعلومات الوارده إليها من المستويات الإداريه الأدنى	يتمتع القائد بمهارات الإكثاع وتحفيز الموظفين	تعمل القيادة على تهيئته بيئته تسودها الثقة وتسمح بالإفئاح على الأفكار الجديده	يسمح القائد للموظفين بمختلف المستويات الإداريه المشاركة في اتخاذ القرارات	يساعد الأسلوب الإكثاع على القائد في نظيل مقاومه التغيير لدى الموظفين	توفر المؤسسة الحوافز والمكافآت للمميزين والسبد عن	تتمتع القيادة بمهارات اداره الأزمات والعمل معها برئد	تسود روح التعاون والعمل الجماعى بين الموظفين في المؤسسة	
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Moyenne		3,03	3,20	3,00	2,97	2,90	2,67	3,07	2,67	2,77	3,03
Ecart type		1,129	1,064	1,083	,999	1,062	1,028	1,015	1,124	1,104	1,217

## الملاحق

الملحق رقم (08): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع

### Corrélations

		Y	X
Y	Corrélation de Pearson	1	,932**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	30	30
X	Corrélation de Pearson	,932**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (09): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,932 <sup>a</sup>	,868	,863	,36323	,868	184,273	1	28	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	24,313	1	24,313	184,273	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3,694	28	,132		
	Total	28,007	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Statistiques de colinéarité		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure	Tolérance	VIF
1	(Constante)	-,063	,220		-,286	,777	-,514	,388		
	X	,974	,072	,932	13,575	,000	,827	1,121	1,000	1,000

a. Variable dépendante : Y

## الملاحق

الملحق رقم (10): جدول كريجسي ومورغان المتعلق بتحديد حجم العينة بمستوى دلالة (0.95) ونسبة

خطأ (0.05)

المجتمع	العينة	المجتمع	العينة
10	10	220	140
15	14	230	144
20	19	240	148
25	24	250	152
30	28	260	155
35	32	270	159
40	36	280	162
45	40	290	165
50	44	300	169
55	48	320	175
60	52	340	181
65	56	360	186
70	59	380	191
75	63	400	196
80	66	420	201
85	70	440	205
90	73	460	210
95	76	480	214
100	80	500	217
110	86	550	226
120	92	600	234
130	97	650	242
140	103	700	248
150	108	750	254
160	113	800	260
170	118	850	265
180	123	900	269
190	127	950	274
200	132	1000	278
210	136	1100	285

# الفهارس

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
66	<u>الجدول رقم (01): توزيع عبارات الاستبانة على محاورها</u>	1
67	<u>الجدول رقم (02): تحديد طول الفئة في مقياس ليكرت الحماسي</u>	2
69	<u>الجدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ</u>	3
69	<u>الجدول رقم (04): اختبار الإنساق الداخلي لمحور القيادة الإقناعية</u>	4
70	<u>الجدول رقم (05): اختبار الإنساق الداخلي لمحور ثقافة الإبداع</u>	5
71	<u>الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس</u>	6
71	<u>الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن</u>	7
72	<u>الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي</u>	8
73	<u>الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى المهني</u>	9
74	<u>الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل</u>	10
75	<u>الجدول رقم (11): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور القيادة الإقناعية</u>	11
77	<u>الجدول رقم (12): تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمحور ثقافة الإبداع</u>	12
78	<u>الجدول رقم (13): قيم معاملات الارتباط مع تحديد نوع العلاقة</u>	13
79	<u>الجدول رقم (14): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرات الدراسة</u>	14
80	<u>الجدول رقم (15): نتائج تقدير الإنحدار الخطي البسيط لإختبار أثر القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع.</u>	15

# الفهارس

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
64	<a href="#">الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت</a>	1
65	<a href="#">الشكل رقم (02) مخطط توضيحي لمهام المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم</a>	2
71	<a href="#">الشكل رقم (03): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس</a>	3
72	<a href="#">الشكل رقم (04): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن</a>	4
73	<a href="#">الشكل رقم (05): دائرة نسبية لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى</a>	5

## قائمة الإختصارات

العنوان	الرمز
معامل المتغير المستقل والثابت	$\beta$
المعامل المعياري	Beta
قيمة الإحصاء ستودنت	T
مستوى الدلالة الإحصائية	Sig
معامل التحديد	$R^2$
معامل الارتباط بيرسون	R
الإحصاء لفشير	F
معامل تضخم التباين	VIF

# الفهارس

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
85	<u>الملحق رقم 1: الإستبانة</u>	1
88	<u>ملحق رقم 2: الملحق رقم (02): معامل الثبات ألفا كرونباخ</u>	2
88	<u>الملحق رقم (03): اختبار الإتساق الداخلي لمحور القيادة الإقناعية</u>	3
89	<u>الملحق رقم (04): اختبار الإتساق الداخلي لمحور ثقافة الإبداع</u>	4
89	<u>الملحق رقم (05): الخصائص الوصفية لعينة الدراسة</u>	5
90	<u>الملحق رقم (06): نتائج الدراسة الوصفية لمحور القيادة الإقناعية</u>	6
90	<u>الملحق رقم (07): نتائج الدراسة الوصفية لمحور ثقافة الإبداع</u>	7
91	<u>الملحق رقم (08): نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع</u>	8
91	<u>الملحق رقم (09): نتائج تقدير الانحدار الخطي البسيط لإختبار أثر القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع</u>	9
92	<u>الملحق رقم (10): جدول كريجسي ومورغان المتعلق بتحديد حجم العينة بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05)</u>	10

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أولا- المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم

ب. التقارير والقوانين والمراسيم والقرارات

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم التنفيذي رقم 01/07 المؤرخ في 06 جانفي 2007، يتعلق بديوان مؤسسات الشباب، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26، 24 فيفري 2007.

ج. - الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الكتب للنشر والتوزيع، 2008.
2. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعاليات التطوير التنظيمي، القاهرة، مركز النشر العلمي، د.ط، 2008.
3. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان الأردن، درا المسيرة، ط.1، 2011.
4. برونطي سعاد نايف، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 2004.
5. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات الموارد البشرية، الأردن، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
6. حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
7. الخزامي عبد الحكيم أحمد، ادارة الموارد البشرية الى اين التحديات والتطلعات، القاهرة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2003.
8. خيذر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، عمان الأردن، دار الصفاء، ط.1، 2002.
9. راوية حسين، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
10. رحاب حسين جواد كاظم، وحدات التطوير التنظيمي، العراق، شبكة جامعة بابل، 2013.
11. سامح عبد المطلب عام، علاء محمد قنديل، التطوير التنظيمي، عمان، دار الفكر، 2010.
12. سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في ادارة التغيير، فلسطين، دار الحرية، د.ط، 2012.
13. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي، مدخل تحليلي، عمان، الأردن، ط.1، 2010.
14. طاهر محسن الغالي، التطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، ط.1، 2010.

## قائمة المراجع

15. الطروانة ع، المستشار في ادارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار البداية ناشرون وموزعون، د.ط، 2012.
16. عادل حسن، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1998.
17. عبد الرحمن العتيبي، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
18. عبد الفتاح بوخمخم، ادارة الموارد البشرية، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001.
19. عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بين عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم والنظريات)، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 1424.
20. عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بين عوض الله السواط، السلوك التنظيمي (المفاهيم والنظريات)، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2009.
21. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
22. علي عبد الوهاب، ادارة الموارد البشرية، منهج تحليلي، عمان، مكتبة عين الشمس، 1984.
23. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الجزائر عين مليلة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
24. عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
25. الغامدي سعيد ، استراتيجيات الإقناع في الاتصال الفعّال (الرياض: دار الزهراء للنشر، 2018).
26. فؤاد القاضي، تنمية المنظمة والتطوير التنظيمي، د.ط.
27. فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط.1، 2008.
28. القحطاني محمد دليع، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، السعودية، مطابع الحسيني الحديثة، 2005.
29. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، د.ط، 1997.
30. محمد الخوالدة، (فن القيادة: مفاهيم وتطبيقات) عمان: دار أسامة للنشر، 2016.
31. محمد فالخ صالح، ادارة الموارد البشرية عرض وتحليل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
32. محمد مصطفى محمود، موسوعة الهياكل التنظيمية واشكالها، قطر، دار الريان للنشر، 2011.
33. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدادة، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الادارة (وظائف التطوير) عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.
34. مدحت أبو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.
35. مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، عمان، الشركة العمومية للنشر والتوزيع، د.ط، 1994.
36. المهندس أمجد قاسم، منهجية البحث العلمي، الأردن، دار الراية، 2009.

## قائمة المراجع

37. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمو بوزيد صحراوي والآخرين، الجزائر، دار القصة، ط.2، 2006.
38. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، 2011.
39. نائل عبد الحافظ العوالم، الهياكل والأساليب في تطوير المنظمات، عمان الأردن، ط.2، 2009.
40. نور الدين حادوش، ادارة الموارد البشرية، الجزائر، دار الأمة، ط.1، 2011.
41. هشام بوكوفس، دور تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، الجزائر، مطبعة الأخوة منتوري قسنطينة، د.ط، (2005-2006).
42. وسيلة جاري، ترجمة سيد أحمد عبد المقتال، ادارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ، 2003.

### د. الرسائل والأطاريح الجامعية

1. بن العايب بلقاسم بلقاسم، دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة، دراسة حالة سونلغاز مديريةية التوزيع بالجلفة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والاعلام، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010.
2. بويرب طارق، الرقابة الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة الوادي حمة لخطر، الجزائر، 2014-2015.
3. رفيقة بن عيسى، دور أنماط القيادة في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018.
4. فوزي عبد الرحمان حامد أبو العساكر، أنماط ادارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة في تخصص ادارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2004.

### ه. - الدوريات والمجلات

1. زايد عادل محمد، العلاقات المتبادلة بين متغيرات التعلم الفردي والتعلم التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الادارية، لبنان، العدد الأول، المجلد الأول، نوفمبر 1993.

## قائمة المراجع

2. عالية محمد علي وسيف الدين أحمد، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق بغداد، العدد 36، 2013.

3. عبد الله عبد الغني الطجم، وحدات التطوير الاداري في الاجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المجلد 13، العدد 2، 1999.

### و. - المواقع الإلكترونية

1. جون ميشيل آدم، *السرد: التمثيل والإقناع*، مكتبة كل الكتب، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، <https://www.kolalkotob.com/book8033.html>.

2. منظمة اليونسكو، "الإبداع والثقافة في التنمية المستدامة"، تم الوصول في 10 أكتوبر 2024، <https://www.unesco.org>.

3. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "تعزيز الابتكار في المؤسسات العربية"، تم الوصول في 10 أكتوبر 2024، <https://www.arado.org>.

4. فتيحة بلحاح، "الأسس العلمية والنظرية في اتخاذ القرار"، *المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الاقتصادية*، يوليو 2016، استرجع في رابط المصدر. <https://cutt.us/klkXi>.

5. "اكتشاف البنسلين وتطويره"، الجمعية الكيميائية الأمريكية، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، <https://www.acs.org/education/whatischemistry/landmarks/flemingpenicillin/flemingpenicillin-arabic.html>

6. وجبة إبداع وابتكار (52): خصائص الإبداع الفردي"، *بيئة أبوظبي*، 15 مارس 2025، <https://abudhabienv.ae/15/03/2025-وجبة-إبداع-وابتكار-52-خصائص-الإبداع-1>.

7. أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، *المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة*، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025،

<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/495/1/1/69364>.

8. "الإبداع: مفتاح التفوق في سوق سريع التغير"، *إنت عربي*، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، <https://entarabi.com/2025/02/الإبداع-مفتاح-التفوق-في-سوق-سريع-التغير>.

9. "الفصل الثاني"، جامعة الملك عبد العزيز، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، <https://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?fn=ch2.ppt&id=172049>

## قائمة المراجع

10. "الإطار النظري لمفهوم الإبداع والابتكار"، جامعة تيارت، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، [https://fsecsg.univ-tiaret.dz/pubsenligne/s\\_midoune\\_gestcreainven.pdf](https://fsecsg.univ-tiaret.dz/pubsenligne/s_midoune_gestcreainven.pdf).
11. <sup>1</sup> "تكنولوجيا إبداعية"، ويكيبيديا، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025، [https://ar.wikipedia.org/wiki/تكنولوجيا\\_إبداعية](https://ar.wikipedia.org/wiki/تكنولوجيا_إبداعية)
12. أثر الثقافة التنظيمية على أداء الشركات في العالم العربي"، اقتصاديون عرب، تم الوصول إليه في 20 أبريل 2025 <https://economistsarab.com/2025/02/26/2025-أثر-الثقافة-التنظيمية-على-أداء-الشركات/>
13. <sup>1</sup> [https://www.researchgate.net/publication/350046139\\_twzyf\\_slwkyat\\_alqyadt\\_alrshyqt\\_ltyz\\_alastthmar\\_fy\\_ras\\_almal\\_albshr](https://www.researchgate.net/publication/350046139_twzyf_slwkyat_alqyadt_alrshyqt_ltyz_alastthmar_fy_ras_almal_albshr) (تم اللجوء إليه في 24 أبريل 2025)
14. الصمعي، لولو إبراهيم". القيادة الابتكارية في ظل الأزمات". *جريدة الوطن السعودية*، 19 ديسمبر 2020. <https://www.alwatan.com.sa/article/1064141>
15. القيادة التحويلية والإبداع الإداري"، مجلة العربي، تم الوصول إليه في 24 أبريل 2025، <https://alarabi.nccal.gov.kw/Home/Article/19606>
16. ارتباط (إحصاء). (14 11, 2023). تاريخ الاسترداد 03, 04, 2024، من ويكيبيديا: [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7\\_\(%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1\)](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%B1%D8%AA%D8%A8%D8%A7%D8%B7_(%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1))

ثانياً - المراجع باللغة الأجنبية:

### A. - Books:

1. Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985).
2. Gary Yukl, *Leadership in Organizations*, 8th ed. (Boston: Pearson, 2013).
3. H. Koontz & C. O'Donnell, *Management: Principe et Méthode de Gestion* (Canada: McGraw-Hill Professional, 1980).
4. James M. Kouzes & Barry Z. Posner, *The Jossey-Bass Academic Administrator's Guide to Exemplary Leadership* (San Francisco: John Wiley and Sons, 2003).

## قائمة المراجع

---

5. Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 8th ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018).

### **B- Seminars and Electronic Documents:**

1. Teresa M. Amabile, "How to Kill Creativity," *Harvard Business Review*, September–October 1998.
2. A. F. Osborn, "Creative Thinking," *American Association of Industrial Nurses Journal* 6, no. 9 (1958).
3. D. Lemire, "Individual Psychology and Innovation: The de-Freuding of Creativity," *Individual Psychology* 54, no. 1 (1998): 108.
4. Kurt Lewin, "Leadership and Group Life," *Human Relations* 1, no. 2 (1947).
5. "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics," *Journal of Strategic Leadership*, Regent University.
6. Catherine Cote, "How Does Leadership Influence Organizational Culture?" *Harvard Business School Online*, 2 Mar 2023.

### **C- Web sites:**

- Harvard Business Review, "Leadership Styles: A Comprehensive Guide," accessed October 10, 2024, <https://hbr.org>.
- Mind Tools, "Leadership Styles: Choosing the Right Approach for the Situation," accessed October 10, 2024, <https://www.mindtools.com>

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

الإهداء.....	4
شكر وعرفان.....	5
مقدمة.....	أ-ط

## الفصل الأول: الأطر المعرفية والنظرية لمفهوم القيادة الإقناعية و ثقافة الإبداع

تمهيد.....	12
المبحث الأول: ماهية القيادة الإقناعية.....	13
المطلب الأول: مفهوم القيادة و أنماطها.....	13
الفرع الأول: تعريف القيادة.....	14
الفرع الثاني: أنماط القيادة.....	15
المطلب الثاني: نظريات القيادة و خصائصها.....	20
الفرع الأول- نظريات القيادة: هناك العديد من النظريات القيادة ولكننا سنسلط الضوء على أهمها. .	20
الفرع الثاني: خصائص القيادة.....	22
المطلب الثالث: مفهوم الإقناع و نظرياته.....	23
الفرع الأول: مفهوم الإقناع.....	23
الفرع الثاني: نظريات الإقناع.....	24
المطلب الرابع: استراتيجيات الإقناع و خصائصها.....	27
الفرع الأول: استراتيجيات الإقناع.....	27
الفرع الثاني- خصائص الإقناع.....	29
المبحث الثاني : ماهية الثقافة الإبداعية.....	31
المطلب الأول: مفهوم الثقافة و أهميتها.....	32
الفرع الأول- مفهوم الثقافة.....	32

## قائمة المحتويات

- 32 ..... الفرع الثاني - أهمية الثقافة
- 33 ..... المطلب الثاني: خصائص الثقافة و مكوناتها
- 33 ..... الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية
- 35 ..... الفرع الثاني: عناصر ومكونات الثقافة
- 36 ..... المطلب الثالث: مفهوم الإبداع وأهم النظريات والمقاربات
- 36 ..... الفرع الأول: مفهوم الإبداع
- 37 ..... الفرع الثاني: سمات الشخصية الإبداعية
- 38 ..... الفرع الثالث: أهم النظريات و المقاربات الكلاسيكية حول الإبداع
- 39 ..... الفرع الرابع: المقاربات النفسية في تفسير الإبداع
- 40 ..... المطلب الرابع: أهمية الإبداع وأنواعه وأهم نماذجه
- 40 ..... الفرع الأول - الأهمية
- 41 ..... الفرع الثاني - أنواع الإبداع
- 41 ..... الفرع الثالث - نماذج الإبداع
- 43 ..... المبحث الثالث: العلاقة بين قيادة الإقناع و ثقافة الإبداع
- 43 ..... المطلب الأول: العلاقة بين القيادة والإقناع
- 45 ..... المطلب الثاني: العلاقة بين الثقافة و الإبداع
- 47 ..... المطلب الثالث: العلاقة الجدلية بين قيادة الإقناع و ثقافة الإبداع
- 47 ..... الفرع الأول: دور القيادة الإقناعية في تحفيز الإبداع
- 48 ..... الفرع الثاني: انعكاسات ثقافة الإبداع على أساليب القيادة الإقناعية في المنظمات الإدارية
- 50 ..... المطلب الرابع: التحديات والفرص في توظيف القيادة الإقناعية في ثقافات إبداعية
- 50 ..... الفرع الأول: التحديات التي تواجه القائد الإقناعي في بيئات ثقافية تشجع الإبداع
- 51 ..... الفرع الثاني: التفاعل بين الثقافة والإبداع في تعزيز القيادة الإقناعية
- 51 ..... الفرع الثالث: كيف تساهم القيادة الإقناعية في التغلب على التحديات وتعظيم الفرص؟
- 52 ..... الفرع الرابع: دور التكنولوجيات الحديثة في تعزيز القيادة الإقناعية

## قائمة المحتويات

- 52..... الفرع الخامس: دور القيادة الإقناعية في تطوير رأس المال البشري باستخدام التكنولوجيا
- 53..... الفرع السادس: دور القيادة الإقناعية في تحفيز الابتكار خلال الأزمات
- 55..... خلاصة الفصل الأول :

### الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد

57

- 58..... المبحث الأول: لمحة شاملة على المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت
- 58 ..... المطلب الأول: تعريف المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت
- 58..... الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة
- 60 ..... المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت
- 62..... المبحث الثاني: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية
- 62 ..... المطلب الأول: تصميم الإستبيان وتحديد مجتمع وعينة الدراسة
- 62..... الفرع الأول: إعداد وتصميم الإستبيان
- 63..... الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
- 63 ..... المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة و دراسة صدق وثبات أداة القياس
- 63..... الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية
- 64..... الفرع الثاني: صدق وثبات أداة القياس
- 67 ..... المطلب الثالث: تحليل خصائص العينة المدروسة
- 71..... المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الوصفية واختبار الفرضيات
- 71 ..... المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة الوصفية لمتغيرات الدراسة
- 71 ..... الفرع الأول- "المحور الأول (القيادة الإقناعية)"
- 72..... الفرع الثاني - "المحور الثاني (ثقافة الإبداع)"

## قائمة المحتويات

---

74	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج .....
77	خلاصة الفصل.....
78	خاتمة عامة.....
81	الملاحق.....
89	قائمة الجداول.....
90	قائمة الأشكال.....
94	قائمة الإختصارات.....
90	الملاحق.....
92	قائمة المراجع.....
103	الملخص.....

# ملخص الدراسة

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع بالمؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني لولاية تيارت، واستخدمت بذلك المنهج الوصفي والتحليلي حيث تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الإقناعية وثقافة الإبداع، ووجود تأثير موجب قوي دال إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الإقناعية على ثقافة الإبداع في المؤسسة. قدمت الدراسة مجموعة من الإقتراحات أهمها: لابد على القيادات تطوير المهارات الخاصة بإدارة الأزمات حتى يتسنى لها التعامل معها برشد؛ ينبغي أن يسمح للموظفين بمختلف المستويات الإدارية المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة إذا كانت تخدم أهداف المؤسسة؛ لابد على القيادات بالمؤسسة الاعتراف بالمبادرات الإبداعية وتحفيز أصحابها؛ العمل على تنمية المهارات الإقناعية لدى القيادات في المؤسسات من خلال برامج تدريبية فعّالة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الإقناعية؛ ثقافة الإبداع؛ المؤسسة العمومية الولائية لتسيير مراكز الردم التقني.

## **Abstract:**

The study aimed to identify the impact of persuasive leadership on the culture of creativity in the public institution for the management of technical landfill centers in the state of Tiaret. The descriptive and analytical approach was used, with a questionnaire as the study tool. The study found a strong, statistically significant positive correlation at a significance level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) between persuasive leadership and the culture of creativity, and a strong, statistically significant positive effect at a significant level of ( $\alpha \geq 0.05$ ) of persuasive leadership on the culture of creativity in the institution. The study presented a set of suggestions, the most important of which are: leaders must develop crisis management skills to deal with them wisely; employees at various administrative levels should be allowed to participate in decision-making, especially if they serve the institution's goals; leaders in the institution must recognize and motivate creative initiatives; and work to develop the persuasive skills of leaders in institutions through effective training programs.

**Key word:** persuasive leadership; culture of creativity; The public institution of the state for managing technical landfill centers.