

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas Laghrour University of Khenchela
Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

Department of Management
Sciences Specialization: Business Administration

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

دور القيادة الإبداعية في دعم التغيير المؤسسي:
دراسة حالة المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة

إشراف الأستاذة:

أ.د/ بن عباس شامية

إعداد الطالبين:

- برحاييل امال
- مرداسي الاء

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور-خنشلة-	استاذ محاضر ب	بغنة سهيلة
مشرفا	جامعة عباس لغرور-خنشلة-	أستاذ التعليم العالي	بن عباس شامية
مناقشا	جامعة عباس لغرور-خنشلة-	استاذ مساعد ب	بوروية ليليا

السنة الجامعية: 2024-2025



شكر و تقدير

بعد شكر العلي القدير الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم....
واعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاجه للوصول الى هذا المستوى لإتمام
عملنا.

أتوجه بالشكر الى كل الأساتذة الكرام الذين رافقونا طيلة الفترة
الدراسية وقدموا لنا يد العون، وخص بالشكر الجزيل الأستاذة.
الدكتورة " بن عباس شامية"، المشرفة على هذا العمل وذلك
لتوجيهاتها وملاحظاتها القيمة.

كما أتوجه بالشكر الى كل زملاء الدراسة اخواتنا الطلبة وإخواننا
الطلبة وفقهم الله جميعا، وإلى كل من قدم لنا كلمة طيبة من بعيد او
قريب وفقكم الله لخير الاعمال.

الإهداء

الى سر نجاحي ووعوني في الحياة امي وابي حفظهما الله وادام عليهما
بالصحة والعافية.

الى كل اخواني واخواتي والاهل والاقارب، والى كل الأصدقاء الاوفياء
والزملاء الأعزاء.

الى كل من تصفح هذه المذكرة بما ينفع بها وتذكرنا بدعائه

امال برحاييل

الإهداء

إلى من غرست في قلبي معنى الإصرار،

إلى من علّمتني أن لا شيء مستحيل مع التوكل والعمل،

إلى من كانت سندي في كل خطوة، وفرحي في كل نجاح...

إلى أمي العظيمة، وإلى والدي الكريم،

أهديكما ثمرة جهدي وتعب سنوات دراستي.

وإلى إخوتي الذين لم يكونوا مجرد اخوة بل كانوا شركائي في كل لحظة كانوا نعمة تشكر كل يوم. كانوا اقرب الى الروح و القلب احبكم

يا سر سعادي و مامي في الحياة

الى جدتي العزيزة و خالتي الحبيبة مصدر الحنان و الامان

الى كل عائلتي الكريمة و اقاربي الاعزاء

الى صديقتي حبيبتي الذين كانت صداقتهم أكثر من مجرد رفقة

الى من منحوني من قلوبهم الوفاء بل كانوا عائلة ثانية منحها لي القدر

إلى كل من شجعني ودعمني بكلمة، أو دعاء، أو لحظة اهتمام...

الى نفسي التي اعدتها بانها مجرد البداية لحياة اجمل مليئة بالفرح و السرور بالانجازات و النجاحات اعدك يا انا بانها البداية نحو الافضل

لكم جميعًا أهدي هذا العمل، عربون حب وامتنان لا يوفيه الكلام.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى تحليل أثر القيادة الإبداعية على دعم التغيير المؤسسي داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، من خلال اكتشاف مدى تبني أساليب القيادة الإبداعية المبتكرة وتأثيرها على سلوكيات العاملين واستجابتهم لعمليات التغيير.

ولتحقيقاً أهداف الدراسة قمنا بتصميم استمارة استبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة المكونة من 50 موظفاً من مختلف المصالح والمستويات الوظيفية داخل المديرية، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل نتائج الدراسة والعلاقات بين متغيراتها، أما عن الأساليب الإحصائية فقد تم استخدام كل من اختبار (T) للعينة الواحدة، اختبار التوزيع الطبيعي، تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA).

وتوصلنا في هذه الدراسة إلى نتيجة أساسية وهي وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الإبداعية داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، ومستوى التغيير المؤسسي، حيث يساهم بشكل فعال في تعزيز تقبل التغيير، تحسين الأداء، وتهيئة المناخ المناسب لتنفيذ التحولات التنظيمية داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبداعية، التغيير المؤسسي.

Abstract:

This study aimed to analyze the impact of creative leadership on supporting institutional change within the Algeria Telecom Operational Directorate _Khenchela, by discovering the extent to which innovative creative leadership methods are adopted and their impact on employees' behaviors and their response to change processes.

To achieve the objectives of this study, we designed a questionnaire form to collect information from the study sample of 50 employees of various interests and functional levels within the agency. In light of this, data was collected and analyzed and hypotheses were tested using the SPSS program. The descriptive and analytical method was used to analyze the results of the study and the relationships between its variables. As for the statistical methods, the (T) test for one sample, the normal distribution test, the simple regression analysis, and the analysis of single variation (ANOVA) were used.

In this study, we reached a basic conclusion, which is the existence of a positive and statistically significant relationship between the level of creative leadership within the Algeria Telecom Operational Directorate-Khenchela Agency, and the level of institutional change, as it effectively contributes to enhancing the acceptance of change, improving performance, and creating the right climate for the implementation of organizational transformations within the institution.

Keywords: creative leadership, institutional change

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر و تقدير
	الإهداء
V	الملخص
IX-VI	فهرس المحتويات
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الجداول
XII	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة الإبداعية، التغيير المؤسسي والدراسات السابقة	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي
2	المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية
2	الفرع الأول: مفهوم القيادة والإبداع وخصائصها
3	الفرع الثاني: أهمية القيادة الإبداعية ومبادئها
5	الفرع الثالث: ركائز القيادة الإبداعية ومتطلباتها
6	المطلب الثاني: مفهوم التغيير المؤسسي وأهميته
7	الفرع الأول: مفهوم التغيير المؤسسي
8	الفرع الثاني: أهمية التغيير المؤسسي

8	الفرع الثالث: أسباب التغيير المؤسسي ومصادره
9	المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي
9	المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في خلق ثقافة التغيير في المؤسسة
10	المطلب الثاني: دور قادة التغيير في خلق التفكير الإبداعي
11	المطلب الثالث: أهمية التغيير لتحقيق الإبداع في المؤسسات
12	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
12	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
13	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
14	المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
22	المطلب الأول: الطريقة
22	المطلب الثاني: الأدوات
25	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة
27	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
27	المطلب الأول: نتائج الدراسة
32	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
36	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
38	خلاصة الفصل الثاني
41	خاتمة

44	قائمة المراجع
48	قائمة الملاحق

A decorative border in a light brown color, featuring stylized floral and leaf motifs in the corners and along the sides. The border is composed of a thin line with ornate flourishes at the corners.

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	مخطط الدراسة	01
27	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الجنس	02
28	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الرتبة الوظيفية	03
29	دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الفئة العمرية	04
37	العلاقة بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي	05

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
16-17	مناقشة الدراسات السابقة من حيث الاختلاف	01
21	يمثل عدد الاستبيانات الموزعة	02
23	مقياس ليكرت الخماسي	03
24	المتوسط المرجح لسلم ليكرت الخماسي	04
25	يوضح ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل الفايكرونباخ	05
26-27	التجزئة النصفية لأداة الدراسة	06
30	القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي- Kolmogorove- simirnov	07
30-31	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق للخصائص الديمغرافية	08
32-33	التحليل الوصفي للمتغير المستقل	09
35	التحليل الوصفي للمتغير التابع	10
35-36	اختبار الفرضية الأولى (اختبار T للعينة الواحدة)	11
36	اختبار الفرضية الثانية	12
37-38	اختبار الفرضية الثالثة	13
38	تحليل التباين لاختبار التأثير	14

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
50	استبيان الدراسة التطبيقية	01
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02

مقدمة عامة

في ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتعدد أعمالها أصبحت السمة المشتركة للمؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المحيطة بها بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه المهمة تتحقق في ظل قيادة إدارية مبدعة التي تلعب في هذا الإطار دورا كبيرا خاصة فيما يتعلق بعمليات التطوير والتغيير حتى تضمن قدرتها على التكيف مع بيئتها بشكل مناسب وفعال، حيث أنها تمتلك المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتفعيل أفضل مستوى من الإنجاز.

حيث تعد القيادة من أبرز وأكثر المواضيع بحثا وجدلا في مجال الإدارة، باعتبارها وظيفة إدارية أساسية تميز المدير الكفء والمبدع، أما في جوهرها فهي تسعى للتأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف، ولكي يكون هذا التأثير فعالا يجب أن تستند القيادة إلى الإبداع في إعدادها واختيارها، مما يمكنها من تحويل المعرفة إلى خيارات مبتكرة وعالية الجودة، من خلال التركيز على حل المشاكل بطرق إبداعية وغير تقليدية وهو ما يعتبر أساسا لنجاح التغيير المؤسسي، وهذا الأخير يقوم بتحويل طريقة عملها أو هيكلها أو ثقافتها أو إستراتيجيتها، بهدف تحسين الأداء والاستجابة للتغيرات البيئية وضمان قدرتها على المنافسة والاستمرار في تحقيق أهدافها.

وتزداد حاجة المؤسسات عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة الي وجود قيادة رشيدة قادرة على الإبداع، الضبط، التوجيه والالتزام بأداء الأدوار واتخاذ القرارات على جميع المستويات، بحيث تحقق كفاء وفعالية للمؤسسة، ولكي يتحقق ذلك لا بد من توفر قادة ناجحين، ولا بد من عصرنة الإدارة لتصبح عنصرا حاسما لإدارة التغيير، وذلك من أجل تسهيل العمل ودعم ونجاح عمليات التغيير المؤسسي لتصبح مرنة وقادرة على التطور في عالم دائم التغيير.

أولا: طرح الإشكالية:

إن بيئة الأعمال بملامحها الحالية تمثل تحديا كبيرا للمؤسسات المعاصرة، مما يفرض عليها ضرورة أن تعي أهمية هذه البيئة وتسعى إلى دراستها بشكل جدي من اجل التكيف والتأقلم معها، ولمواجهة هذه التغيرات والتحديات يتطلب وجود قيادة إبداعية قادرة على دعم التغيير المؤسسي حاول العديد من المختصين تشكيل طرق وأساليب تساعد على تفسير هذا الموضوع، كما أُجريت دراسات متنوعة بهدف فهمه من جوانب متعددة وتقديم حلول فعالة له.

وفي هذا الإطار ومن خلال ما تم تقديمه يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تساهم القيادة الإبداعية في دعم التغيير المؤسسي، وبالتحديد بالمديرية العملياتية اتصالات الجزائر _ خنشلة ؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية:

من خلال هذا التساؤل الرئيسي يمكن تجزئته إلى تساؤلات فرعية كما يلي:

1. فيما تتمثل القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي، وكيف يتم تحديد مستواه في المؤسسات ؟
2. هل توجد قيادة إبداعية داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة ؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيادة الإبداعية على التغيير المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه، يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الأولى: توجد قيادة إبداعية داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة.
2. الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.
3. الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيادة الإبداعية على التغيير المؤسسي بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط التالية:

- ✓ أهمية الموضوع المبحوث من خلال متغيريه: القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي ؛
- ✓ أهمية القيادة الإبداعية ودورها في نجاح وتميز المؤسسات
- ✓ توضيح مدى مساهمة القيادة الإبداعية في تحقيق التغيير المؤسسي في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - خنشلة، وإثراء المعرفة النظرية حول العلاقة بين القيادة والتغيير المؤسسي.
- ✓ توفر قاعدة بيانات واقعية يمكن الاعتماد عليها في صياغة سياسات داخلية داعمة للتغيير المؤسسي، تستند إلى أساليب قيادية قائمة على الإبداع والابتكار.

خامسا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

✓ التعرّف على المفاهيم والمضامين الأساسية للقيادة الإبداعية، وكذلك التعرّف وتحديد مستوى التغيير المؤسسي.

✓ الكشف عن دور القيادة الإبداعية في تحقيق التغيير المؤسسي على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر - خنشلة. إبراز الفروق ذات الدلالة الإحصائية في وجهات نظر الباحثين حول متغيرات الدراسة.

سادسا: مبررات اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت بنا الى اختيار موضوع الدراسة ما يلي:

1. مبررات موضوعية:

- ✓ تحسيس المؤسسات بمدى أهمية القيادة الإبداعية في دعم التغيير المؤسسي؛
- ✓ الحاجة إلى التغيير المؤسسي المستمر بسبب التغيرات البيئية التي تواجه المؤسسات؛
- ✓ معرفة القيادة الإبداعية وأهميتها في المؤسسات.

2. مبررات ذاتية:

- ✓ اهتمام شخصي بموضوع القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي؛
- ✓ للموضوع علاقة مباشرة بالتخصص؛
- ✓ الوعي بالقيمة البالغة لقيمة هذا الموضوع.

سابعا: منهج الدراسة:

من اجل محاولة الإحاطة أكثر بمعطيات ومتطلبات الدراسة، ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم اعتمادنا المناهج التالية :

- **المنهج الوصفي التحليلي:** وهو ما يتلاءم مع دراسة المتغيرات من خلال تحديد ماهيتها، ووصف ركائزها وأهدافها، والعلاقة بين عناصرها. وقد تم تناولها بشيء من الاستفاضة لأجل فهم مكوناتها وكيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع. وقد استندنا في ذلك إلى مصادر مكتبية عديدة بمختلف اللغات، منها: الكتب العلمية، والمقالات المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، والمداخلات في المنتقيات العلمية الدولية ذات الاختصاص، إضافة إلى مصادر إلكترونية من مواقع موثوقة
- كما تم الاعتماد على **المنهج الإحصائي** في الدراسة الميدانية على الواقع العملي للمديرية العملية اتصالات الجزائر - خنشلة ، من اجل استقصاء مظاهر الظاهرة المدروسة وعلاقتها المختلفة، وقصد تحليل متغيرات الدراسة وربطها وتفسيرها بالاعتماد على أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي المتمثل في برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.

ثامنا: حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة بالمديرية العملياتية اتصالات الجزائر _ خنشلة.
- **الحدود الزمنية:** أما بالنسبة للإطار الزمني، فيتعلق بالفترة الممتدة خلال الفصل الثاني من السنة الدراسية 2024/2025 إلى غاية نهاية الفصل.
- **الحدود الموضوعية:** تنصبّ الدراسة على موضوع القيادة الإبداعية ودورها في تحسين التغيير المؤسسي في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - خنشلة. وقد تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبناءً عليه فإن متغيرات الدراسة تتمثل في: المتغير المستقل، وهو القيادة الإبداعية، والمتغير التابع، وهو التغيير المؤسسي.
- **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة شريحة من أفراد الإدارة العليا والموظفين العاملين في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر - خنشلة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

لقد واجهتنا صعوبات وعراقيل أثناء إنجازنا لهذا العمل تمثلت في:

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة؛
- ضعف تجاوب بعض الموظفين بالمديرية.

عاشرا: خطة الدراسة:

بهدف التطرق لمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية الدراسة، تم عرض المقدمة بجميع عناصرها، تلاها تقسيم الدراسة إلى فصلين، وأخيراً عرضت الخاتمة متضمنة نتائج اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها، مع تقديم بعض الاقتراحات والآفاق التي نعتقد أنها تساهم في إثراء حقل الدراسة. أما الفصلان فقد جاءا كما يلي: **الفصل الأول:**

جاء تحت عنوان: **الإطار النظري للقيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي والدراسات السابقة**، حيث تم تقسيمه إلى المباحث التالية: **المبحث الأول:** بعنوان: **مفاهيم حول القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي**، إما **المبحث الثاني:** حول: **العلاقة بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي**، والمبحث الثالث: **حول: الدراسات السابقة**. **الفصل الثاني:** جاء تحت عنوان: **دراسة تطبيقية وهو الفصل التطبيقي للدراسة** تناولنا المبحثين التاليين: **المبحث الأول:** **الطريقة والأدوات**، أما **المبحث الثاني:** **تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها**.



الفصل الأول:

الإطار النظري



تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، تبرز القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي كعناصر حاسمة لتحقيق النجاح المستقبلي. فقدرة القادة على تبني رؤى مبتكرة وإدارة التغيير بفعالية أمر ضروري لتحقيق تحولات حقيقية ومواجهة التعقيدات بأساليب غير تقليدية، فالقادة الذين يتمتعون ببصيرة نافذة ويدمجون الإبداع في التخطيط الاستراتيجي يلهمون رؤوسهم ويحفزونهم من خلال مهاراتهم الفريدة وقوة تأثيرهم النابعة من الابتكار، كما أن التغيير يمثل ضرورة ملحة لمواكبة التطورات والحفاظ على التنافسية، وتعتبر القيادة الإبداعية المفتاح الأساسي لنجاح هذا التغيير، حيث تضيف لمسة إبداعية وتضمن تبني حلول مبتكرة للتحديات المستجدة.

حيث سنتناول في هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي لكل من القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي، محاولين شرح أهم العناصر الأساسية لموضوع الدراسة، والذي بدوره قسمناه إلى المباحث التالية:

1. المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي
2. المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي
3. المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي

تمثل القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي أساس نجاح المنظمات المعاصرة، فالقدرة على قيادة التغيير بأساليب مبتكرة لم تعد مجرد ميزة تنافسية بل ضرورة حتمية لمواكبة التغيرات والتحولات المستمرة في بيئة الأعمال.

المطلب الأول: ماهية القيادة الإبداعية

تعد القيادة الإبداعية من أهم المواضيع وأبرزها في مجال إدارة الأعمال، رغم أهميتها المتزايدة واهتمام الباحثين بها لا يزال مفهومها محل تباين في الدراسات. يعود هذا الاختلاف إلى تعدد الزوايا الفكرية والسياقات الظرفية التي ينطلق منها الباحثون، مما يثري النقاش حول طبيعتها المعقدة والمتعددة الأبعاد.

الفرع الأول: مفهوم القيادة والإبداع وخصائصها

سنتناول فيه مفهوم كل من القيادة، الإبداع والقيادة الإبداعية وخصائصها.

أولاً: تعريف القيادة: بالرغم من تعدد التعاريف المقدمة إلى القيادة إلى أن هناك تشابها ملحوظا بينها، وسوف نعرض أهم هذه التعاريف التي وردت وذلك بهدف في الوصول إلى مفهوم عام للقيادة

■ عرفت على أنها "نشاط ايجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة" (الجنابي، 2019، صفحة 45)

■ كما تشير على أنها "عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا وفعالا إذا توفرت طبعا القناعة والفهم والإدراك للقائد من قبل المرؤوسين". (صابرينة، 2024، صفحة 41)

■ فيما ينظر البعض على أنها " هي القدرات والمهارات الشخصية للقائد التي تجعله قادرا على التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرجوة". (Al-Soud، 2025، صفحة 314)

مما سبق يمكن القول أن القيادة هي عملية تأثير القائد على المرؤوسين وتحفيزهم وتوجيههم للقيام بالأعمال بكفاءة وفعالية من خلال كسب احترامهم وولائهم للعمل وخلق التعاون فيما بينهم من اجل تحقيق الأهداف والغايات المرجوة.

ثانياً: تعريف الإبداع: اختلف الباحثون في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف موحد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة أخرى، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية من جهة ثالثة إلى أن ما يمكن التوصل إليه من التعاريف ما يلي:

■ يعرف الإبداع بأنه " قدرة وكفاء الفرد على استخدام حريته في طرح أفكاره ومقترحاته، وعدم تزمته باللوائح والإجراءات، وأخذ الوقت الكافي لدراسة المشكلة، والتعرف على أبعادها وصولاً للحلول المناسبة لها". (مرزوق، 2020، صفحة 127)

■ كما عرف على أنه " الممارسة او العملية التي ينبثق عنها فكرة، سلوك، منتج أو خدمة أو أي ممارسة إدارية جديدة بحيث يترتب عليها نوع من التغيير في بيئة المنظمة". (جاهمي،، 2023، صفحة 161)

- يشير الإبداع " إلى تلك العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة كلياً. (رمزي، 2023، صفحة 04)
- من التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإبداع قدره الفرد على تقديم أفكار أو مقترحات جديدة سواء في حل مشكلات أو تقديم منتجات، مما يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في البيئة المحيطة في مجالات مختلفة.
- ثالثاً: تعريف القيادة الإبداعية:** تحظى القيادة الإبداعية بأهمية كبيرة في أدبيات القيادة الإدارية والإدارة، حيث تتعدد وتختلف التعريفات التي تسعى إلى تفسير هذا المفهوم من بينها:
- تم تعريف القيادة الإبداعية على أنها "القدرة على توليد أفكار مبتكرة، وتعزيز بيئة تشجع الإبداع، وقيادة الفرق على نحو فعال نحو تحقيق الأهداف المشتركة. ويشمل العديد من السمات الرئيسية، بما في ذلك الرؤية والقدرة على إلهامهم وتحفيزهم. ولا يركز القادة المبدعون على حل المشكلات الحالية فحسب، بل يركزون أيضاً على توقع التحديات والفرص المستقبلية". (الشمري، 2024، صفحة 11)
- وعرفت أيضاً على أنها "عملية التأثير التي يمارسها القادة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وذلك لقيادة المنظمة، وإتباع الطرق غير التقليدية التي تتسم بالإبداع وتعزز قدرتهم على إنجازات متميزة" (صالح، 2024، صفحة 04)
- كما ينظر إليها على أنها " تلك القيادة التي تستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة وإبداع أساليب التغلب عليها، وإدراك نقاط القوة والتميز واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها." (رمزي، 2023، صفحة 05)
- مما سبق يمكن القول أن القيادة الإبداعية هي القدرة على إحداث تأثير إيجابي من خلال توليد أفكار مبتكرة وخلق بيئة محفزة للإبداع وتوجيه جهود الأفراد بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف متميزة كما تتطلب امتلاك رؤى مستقبلية واضحة والهام وتحفيز الآخرين على الإبداع والابتكار من خلال اهتمام بحل مشكلات بطرق إبداعية منفردة.
- رابعاً: خصائص القيادة الإبداعية:** وتتمثل فيما يلي: (صابرينة، 2024، صفحة 09)

✓ الانفتاح نحو التغيير؛

✓ الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية؛

✓ القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها؛

✓ احترام اختيارات الغير؛

✓ الاندفاع نحو التعلم واستخدام الثقافة؛

✓ تقدير إنجازات الغير؛

✓ التوجه نحو المستقبل.

الفرع الثاني: أهمية القيادة الإبداعية ومبادئها

للقيادة الإبداعية العديد من المبادئ والفوائد التي تعود على المؤسسة وعلى جميع العناصر البشرية الموجودة.

أولاً: أهمية القيادة الإبداعية: تعد القيادة الإبداعية إحدى سمات المؤسسات الحديثة في ظل المنافسة القوية التغييرات التي تطرأ عليها وما تحمله من فرص في مجالات عدة للقيادة الإبداعية

✓ تعتبر القيادة الإبداعية عنصراً مهماً وأساسياً في جميع أنشطة المؤسسات وذلك لرفع كفاءة عملها وفعاليتها وجودتها عملها.

✓ فرضت الظروف المعقدة والمتغيرة التي تعيشها المؤسسات الحديثة الحاجة إلى ممارسة القيادة الإبداعية.

✓ كثرة المشكلات الإدارية والتحديات التي تطرأ عليها داخل المؤسسات الحديثة ومن خارجها من خلال ظهور المنافسين التي تحتم بممارسة هذا النمط الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات.

✓ ظهور العولمة وثورة المعلومات والتقنيات الحديثة وما تنتجته. من تحديات ومشكلات تواجه هذه المؤسسات، يتطلب وجود قيادة إبداعية لحل المشكلات والتحديات.

✓ إحدى وسائل التجديد والتطوير، وحل المشكلات القائمة من خلال طرق وحلول ابتكارية.

وتضيف دراسات أخرى أيضاً نقاطاً عدة عن أهمية القيادة الإبداعية أهمها: (البدولي، 2024، الصفحات 32 - 33)

• القيادة الإبداعية هي القيادة التي تنمي التفكير الإبداعي لدى العاملين وقدراتهم الإبداعية لمواكبة التطور والتحسين المستمر للمؤسسات المعاصرة؛

• القيادة الإبداعية هي القيادة التي تسخر جميع إمكانياتها من قدرات ومهارات إبداعية لاستشراف المستقبل.

• تعتبر القيادة الإبداعية مصدراً مهماً للأفكار الجديدة، وتسهم في خلق بيئة عمل محفزة يسودها الإلهام والإبداع والمبادرة؛

• تعمل القيادة على التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية؛

• تسهل عمل المؤسسة من الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الانصاح والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة؛

• تعمل القيادة على تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة في المؤسسة. (هريو، 2022، صفحة 978)

ثانياً: مبادئ القيادة الإبداعية: للقيادة الإبداعية مبادئ عديدة نذكر منها: (zakarya، 2021، الصفحات 645 - 646)

1. حساسية المشكلة: يتميز الإنسان المبدع بقدرته على فهم الأزمات والمشاكل في المواقف المختلفة أكثر من غيره، ويسعى إلى أكثر من أزمة أو مشكلة مصراً على إيجاد حل لها. ويتطلب استشعار المشكلة من المبدع أن يكون قادراً على تحديد أبعاد المشكلة أو الأزمة بدقة، وفهم تداعياتها برؤية واضحة، وأن يكون على دراية بالنقائص والأخطاء وتجنبها، وأن يعزز المزايا من خلال فهم طبيعة الأزمة أو المشكلة قيد الدراسة.

2. المرونة: هي قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره في التعامل مع المشكلة من موقف إلى آخر، مما يعني أن الفرد قادر على التكيف بسرعة مع التطورات والمواقف الجديدة. وهكذا يحاول المبدع ألا يكون أسيراً لمنهج أو قالب معين، أو أن تكون لديه القدرة على التكيف مع مجموعة الظروف والمواقف والمعطيات المتغيرة والاستيعاب الجديد بطريقة تتميز بغياب أشكال التفكير التقليدية، فيلجأ إلى تحديث أساليب العمل وإتباع عدة طرق لإنجاز الأعمال.

3. القدرة على التحليل:

ويعني ذلك الإنتاج الإبداعي أو المبتكر الذي يتضمن انتخاب أو اختبار تنسيق أي عمل جديد في وحدات بسيطة لإعادة تنظيمها؛ إن الإنسان المبدع لديه القدرة على تحليل عناصر الأشياء وفهم واستيعاب العلاقات بين هذه العناصر، والقدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء على الأسس المدروسة وبالتالي إحداث تغيير أو تجديد في الممارسة.

4. الطلاقة: هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الإبداعية والمتفوقة على غيرها من حيث كمية الأفكار التي تقدمها في فترة زمنية محددة وفي موضوع معين، بمعنى آخر يتوفر عنصر الطلاقة لدى الفرد كلما استطاع تذكر أكبر قدر ممكن من الأفكار في زمن محدد، وكلما زادت الطلاقة زاد الإبداع وتطور.

5. إفساح المجال لأي فكرة للتكاثر والنمو طالما أنها في الاتجاه الصحيح.

6. يجب أن يتمتع الأفراد بقدر كبير من الحرية في الابتكار، ولكن هذه الحرية يجب أن تتركز في مجالات العمل الرئيسية وفي الأشياء الأكثر أهمية.

7. الأفراد هم مصدر قوة المنظمة والاهتمام بتنميتهم ودعمهم يجعلها أكبر وأفضل وأكثر ابتكاراً ورجحية وأن تكون المكافأة على أساس الجدارة والكفاءة .

8. احترام الأفراد وتشجيعهم وتطويرهم لتوفير الفرص لهم للمشاركة في القرار، ولتحقيق نجاح المنظمة يمكنهم بذل قصارى جهدهم للقيام بالأمر على أكمل وجه.

الفرع الثالث: ركائز القيادة الإبداعية ومتطلباتها

لا بد من توفر عدد من الركائز والمقومات في القيادة الإبداعية حتى تكون ناجحة، وهي تعكس في جوهرها الأدوار التي يتوجب على القائد المبدع القيام بها.

أولاً: ركائز القيادة الإبداعية: تتركز على مكونين أساسيين باختلاف الهدف كالتالي: (البربري، 2022، صفحة 861)

✓ القيادة من أجل الإبداع بإنشاء مناخ مؤسسي يطبق فيه الأفراد التفكير الإبداعي لحل مشكلات العمل وتطوير منتجات وخدمات جديدة، مما يفرض معه ضرورة تنمية ثقافة الإبداع لمساعدة الآخرين على التفكير بطريقة مختلفة والعمل بطرق جديدة لمواجهة التحديات والاستمرار في الحياة والبقاء في صدارة المنافسة.

✓ ابتكار طرق جديدة بالتفكير الجديد والبحث عن إجراءات مبتكرة ومعرفة كيف يمكنه التفكير بشكل مختلف عن طبيعة دوره في ضوء التحديات التي تواجهها المؤسسة، وماذا يمكنه القيام به للتغلب على مشكلات راسخة ومستعصية، وكيف يمكنه أن يكون رشيقياً وسريعاً في اتخاذ القرارات حتى في حالة عدم وجود معلومات كافية أو القدرة على التنبؤ.

ثانياً: متطلبات القيادة الإبداعية: نذكر منها: (المهنا، 2020، صفحة 263)

✓ تحمل المسؤولية القيادية واستخدام أساليب الإدارة والقيادة التربوية الحديثة، والقدرة على صنع واتخاذ القرارات الصائبة؛

✓ استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط، والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية بشكل عقلائي؛

✓ الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة؛

✓ تفهم وتبني مداخل الإدارة المعاصرة لتعزيز تنافسية المؤسسة التربوية مثل إدارة الجودة الشاملة؛

✓ إزالة حواجز الخوف والقضاء على الأحكام السابقة؛

✓ المكافآت والاعتراف بالجهود المبذولة.

✓ الحد من المنافسة الداخلية السلبية والقضاء عليها، والحد من الرغبة في البقاء على الوضع الراهن والخوف من التغيير. (الخضير، 2020، صفحة 164)

المطلب الثاني: مفهوم التغيير المؤسسي وأهميته

في ظل ديناميكية عالم الأعمال، لم يعد التغيير المؤسسي خيارًا بل ضرورة للبقاء والنمو. فالتطورات التكنولوجية وتقلبات السوق وتغير احتياجات العملاء تفرض على المؤسسات إعادة تقييم هياكلها وعملياتها وثقافتها باستمرار. وتبني التغيير بفعالية ومرونة وابتكار هو جوهر القدرة التنافسية الحديثة، مما يجعل التغيير المؤسسي مطلبًا ملحا.

الفرع الأول: مفهوم التغيير المؤسسي

يمكن تعريف التغيير المؤسسي من خلال استعراض مجموعة التعاريف التالية:

■ يعرف التغيير المؤسسي بأنه "جهد موجه هادف وواع يسعى إلى تحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتحقيق التكيف البيئي، من خلال إحداث تطور شامل في المناخ السائد في المؤسسة مع تركيز خاص على تجديد العمليات وزيادة فعالية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في إدارة التغيير. حيث يعمل على إقناع أعضاء المؤسسة ودفعتهم لتبني أفكار، قيم ومعارف جديدة." (دليلة، 2015، صفحة 326)

■ كما يعرف بأنه "العملية أو العمليات التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة." (مختار، 2014، صفحة 49)

■ كما ينظر إليه على أنه "هو التغيير المخطط والهادف إلى مساعدة أفراد المؤسسة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المؤسسة على حل المشاكل وتجديد عملياتها من إخلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المؤسسة مع تركيز خاص على زيادة الفاعلية في العمل." (المالك، 2017، صفحة 04)

ومنها يمكن القول أن التغيير المؤسسي هو عملية منظمه تهدف إلى تطوير المؤسسة وتعزيز قدرتها على التكيف وحل المشكلات من خلال إحداث تحولات شامله في هيكلها وثقافتها وعملياتها وتقنياتها يتطلب ذلك إقناع العاملين بتبني أساليب جديدة والانتقال نحو وضع مستقبل أفضل لزيادة الفعالية وقد يشمل الاستعانة بالخبراء.

الفرع الثاني: أهمية التغيير المؤسسي

يمكن حصر أهمية التغيير المؤسسي في النقاط التالية: (سمية، 2024، الصفحات 705 - 706)

✓ يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات الخارجية وتحقيق النجاح في بيئة أعمال المتغيرة؛

- ✓ يساهم في تحسين كفاءة العمل واستخدام الموارد، مما يؤدي الى تحسين الأداء العام للمنظمة؛
- ✓ الرغبة في التطوير والتحسين، والارتقاء في كل المجالات بتطبيق أساليب إنتاج جديدة تعتمد على تكنولوجيا جديدة؛
- ✓ تطوير قيادات قادرة على الإبداع والتغيير وراغبة فيه؛
- ✓ التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

المطلب الثالث: أسباب التغيير المؤسسي ومصادره

مما لا شك فيه أن ظاهرة التغيير حالة طبيعية تلازم المؤسسات الراغبة في الاستمرار والتميز والريادة، ولعل الواقع المعاصر للمؤسسات يؤكد باستمرار أهمية التغيير والتطور والنمو، ومنه لا بد من وجود أسباب تستدعي بالمؤسسات لإجراء هذا التغيير، وبالتالي زيادة فرص إحدائه ونجاحه، وذلك إسنادا على العديد من المصادر التي تقوم عليها عملية التغيير المؤسسي.

الفرع الأول: أسباب التغيير المؤسسي

في غالب الأحيان يأتي التغيير التنظيمي انطلاقا من مسببات قد تكون من داخل المؤسسة وقد تكون من خارجها وعليه تقسم إلى أسباب تغيير داخلية وخارجية، وهي كالتالي: (رقية، 2023/2022، صفحة 16)

1. أسباب التغيير المؤسسي الداخلية: وتمثل فيما يلي:

- ✓ إدراك المدبرون للتغيير: يعتبر هذا العنصر أهم العوامل الداخلية إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذها مما يؤدي الى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على إدارة المؤسسات فممكّن أن تقوم الإدارة بتعيين الجودة وإدخال التكنولوجيا الحديثة أو إنتاج منتج جديد.
- ✓ زيادة طموحات وحاجات العمال: عادة ما تلجأ المؤسسة الى التغيير نتيجة لزيادة حاجات وطلبات العمال وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية الى أوضاع أفضل.
- ✓ نمو المؤسسة وتطورها: تلجأ المؤسسة الى تغيير أهدافها واستراتيجياتها بغرض النمو والتطور وبالتالي تأقلم المؤسسة مع تطورات الحاصلة على مستوى الداخلية للمؤسسة أو الخارجي.

2. أسباب التغيير المؤسسي الخارجية: وهي أسباب تظهر حسب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ويمكن إدراجها في النقاط التالية:

- ✓ التطور التكنولوجي: إن استجابة المؤسسات للتطورات الحاصلة التكنولوجية من الأسباب الرئيسة التي تؤدي إلى التغيير وذلك من خلال استخدام العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني مما يؤدي إلى ارتفاع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية.
- ✓ التغيير في ظروف السوق: إن النمو الاستهلاكي والرغبة الدائمة للحصول على صيغ مختلفة لتلبية حاجات ورغبات المستهلكين يعتبر مؤشر مهم في استمرار المؤسسة وبقائها بالأسواق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة جذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم.
- ✓ زيادة عدة المنافسة: وهي أحد العوامل الأساسية التي تؤدي الى التغيير حيث لم تعد المنافسة القائمة على أساس الإبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة بإدخال التكنولوجيا الحديثة

واستعمال قنوات أخرى للتوزيع أو إنتاج منتج جديد وهذا من طرف إحدى المؤسسات، مما يدفع المؤسسات الأخرى إلى البحث عن بدائل التي يمكن من خلالها تعيين قدراتها وفعاليتها وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية والذي كان مقتصر في الماضي على عدد محدد من الدول، والتي في الوقت الحاضر أصبحت هذه المنتجات صناعة متميزة في دول العالم تقريبا.

الفرع الثاني: مصادر التغيير المؤسسي

هناك من يحرص المصادر التي تولد التغيير المؤسسي في أربعة مصادر أساسية هي: (رقية، 2023/2022، صفحة 16)

- البشر: ازدهار البشر وتطور الأجيال؛
- التكنولوجيا: التطور التكنولوجي في مجال الصناعة؛
- الاتصالات ومعالجة البيانات: الذكاء الاصطناعي، استخدام الحاسوب، المؤتمرات عبر الأقمار الصناعية؛
- المنافسة: الأسواق المفتوحة عالميا، اندماج الأمم.

هنالك من يقسم مصادر التغيير المؤسسي إلى نوعين من العوامل: عوامل خارجية وعوامل داخلية، وهي كالآتي: (مختار، 2014، صفحة 49)

1. المصادر الخارجية للتغيير: وهذه المصادر تنقسم بدورها إلى مجموعتين هما:

- ✓ التغييرات الاقتصادية وتغيرات السوق: هذه التغيرات السوقية تكون في الغالب بسبب العملاء والمنافسين في هذه الأسواق مما يلزم المؤسسة بمواكبة هذه التغييرات.
- ✓ التطورات التكنولوجية: التبدل في التكنولوجيا من فترة لأخرى يجعل بعضها متقادما مما يستلزم تغييرها.

2. المصادر الداخلية للتغيير: وهي أيضا تصنف إلى نوعين من العوامل وهي:

- ✓ تغييرات الهيكل التنظيمي: تصميم هيكل يركز على المنتج مثلا بدلا عن التركيز على الأسلوب الوظيفي الذي ينجم عنه إحداث بعض التغييرات المؤسسية للتواكب مع هذا التغيير.
- ✓ التغيير الديموغرافي للعاملين ازدياد نسبة النساء اللائي يتأسسن مناصب قيادية عليا أو وسطية سيطرة العاملين الأكبر سنا.

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي

تتأثر المؤسسات كافة لمختلف المتغيرات التي تحدث من حولها، وهناك العديد من القوى المؤثرة عليها مثل: التنافسية على الريادة، التقدم التكنولوجي، تعاظم المعارف وانتشارها، وحدثت التغيرات المختلفة. وأصبحت هناك رغبة لدى أغلب المؤسسات - بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو مدى النضوج - فإنها بحاجة إلى وضع إطار إداري مناسب لضمان نجاحها، وذلك بتبني برامج ومعايير تهدف إلى تطوير قدراتها الإبداعية لتحقيق مستويات عالية من التميز، وتطبيق مفاهيم التغيير على المستويات الوظيفية كافة، لا سيما على مستوى القيادي لضمان البيئة الداعمة والمحفزة لتحقيق التميز عبر آليات وقنوات مختلفة.

المطلب الأول: دور القيادة الإبداعية في خلق ثقافة التغيير في المؤسسة

تلعب القيادة الإبداعية دوراً محورياً في خلق ثقافة التغيير داخل المؤسسة، فهي ليست مجرد إدارة للتغيير بل هي غرس لقيم وعادات تجعل التغيير جزءاً أصيلاً من طريقة عمل المؤسسة وتفكير أفرادها، ويتجلى هذا الدور في عدة جوانب حيوية: (الدين، 2022، صفحة 328)

1. **تعزيز الإحساس بضرورة التغيير:** يعمل القائد الإبداعي على تنمية شعور داخلي لدى العاملين بأهمية وضرورة التغيير، وذلك من خلال خلق بيئة مناسبة تحفزهم على التفاعل الإيجابي مع هذا التغيير. إذ إن إدراك العاملين لحاجة المؤسسة إلى التغيير يعزز ثقتهم بقيادتهم، ويزيد من استعدادهم للمشاركة الفاعلة، مما يعد عنصراً أساسياً في إنجاح أي عملية تطوير أو تجديد.
2. **بناء تحالف قيادي داعم للتغيير:** من أبرز أدوار القيادة الإبداعية بناء تحالف قوي من القادة المؤثرين، يتسم بالتكامل والانسجام والثقة المتبادلة، ويعمل بشكل جماعي نحو توجيه مسار التغيير. هذا التحالف يعزز من القدرة على مواجهة التحديات وضمان الاستمرارية في تطبيق التغيير.
3. **تطوير رؤية استراتيجية:** يساهم القائد الإبداعي في تطوير ووضع رؤية استراتيجية وتحفيز العاملين على تقبل خطواته، حتى إن لم تكن في صالحهم الفوري، لما تحققه من نتائج إيجابية مستقبلاً. كما تساهم في تنسيق الجهود بين المعنيين بالتغيير.
4. **توصيل رؤية التغيير:** ينبغي على القائد الإبداعي إيصال رؤية التغيير بوضوح وفعالية، باستخدام لغة معبرة ورسائل متكررة عبر الاجتماعات والمحادثات غير الرسمية. كما يجب أن يتحدث بصراحة، ويوزع المعلومات اللازمة، ويكون قدوة في تطبيق التغيير لتعزيز قناعة الفريق ودعمه.
5. **تمكين العاملين:** يتطلب التغيير مشاركة فاعلة من الجميع، لذا يجب على القائد الإبداعي تحفيز الأفراد بناءً على الرؤية، وتوفير التدريب المناسب، وإعادة تنظيم الهيكل الداخلي. كما ينبغي فتح المجال للنقاش وتبادل الأفكار، لمنح العاملين الصلاحيات والثقة التي تمكنهم من المساهمة بفعالية في إنجاح التغيير.
6. **تحقيق مكاسب قصيرة المدى:** من الأساليب الفعالة في دعم ثقافة التغيير العمل على تحقيق نتائج سريعة وملموسة عبر تحديد أهداف مرحلية بسيطة، مما يعزز من ثقة الموظفين ويحفزهم على الاستمرار في دعم التغيير.
7. **تعزيز المكاسب ودفع التغيير إلى الامام:** تساهم المكاسب المحققة في تعزيز الثقة ومنح الدعم لمواصلة التغيير، غير أن القيادة الإبداعية تدرك أهمية التعامل المتوازن مع هذه النجاحات، فتتجنب المبالغة في الاحتفال بها حتى لا يفهم بان التغيير قد اكتمل. بل تسعى إلى البناء على النجاحات لتحقيق خطوات إضافية.

8. تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: لا يكتمل التغيير الا بترسيخه ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهو ما يتحقق عبر دمج القيم والسلوكيات الجديدة في كافة المستويات التنظيمية. تؤكد القيادة الإبداعية على أهمية تعديل بعض السياسات والهياكل للتماشي مع التغيير، كما تربط أحيانا الحوافز والترقيات بمدى التكيف مع الثقافة الجديدة.

المطلب الثاني: دور قادة التغيير في خلق التفكير الإبداعي

لقيادة التغيير دور كبير في تطبيق رؤية المؤسسة ورسالتها وقيمها، وتحديد أهدافها، وتقديمها القدوة الحسنة لثقافتها. التغيير عدل الصعيد العملي، حيث يقوم القادة المتميزون بما يلي: (رتيبة، 2016، الصفحات 78 - 84)

1. خلق ثقافة مشجعة وحاضنة للإبداع والابتكار: لتنمية الإبداع والابتكار، تحتاج المؤسسات إلى ثقافة داعمة، بعكس الثقافة المنغلقة والمركزية التي تعيق النمو والتجديد، فتغيير الثقافة التنظيمية مهمة قيادية صعبة ومعقدة تتطلب مشاركة جميع العاملين وتهدف إلى رفع دافعيتهم وتشجيعهم على التفكير والأداء بشكل مبتكر، وهو ما يستلزم وقتا وجهدا ودعما من القيادة، خاصة وأن رفع دافعية الأفراد يمثل الخطوة الأولى والأكثر تحديا في هذه العملية، وذلك من خلال:

- ✓ تقديم للعاملين كل المعلومات والبيانات الخاصة بالوضع التنافسي؛
- ✓ إعطاء الفرصة للعاملين ليعبروا عن كل مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم؛
- ✓ وضع معايير مرتفعة للأداء ومساعدة الأفراد على العمل في ضوءها مما يشعر الموظفين بضرورة التجديد والتطوير.

2. تحديد التوجه الاستراتيجي: وتتمثل في:

- ✓ التواصل؛
- ✓ الاعتماد على الأفراد المناسبين؛
- ✓ حسن استخدام جميع الموارد المتاحة وتوظيفها في خدمة هذا التوجه الاستراتيجي.

3. الاندماج والانخراط مع إبداع العاملين: وتتمثل في:

- ✓ يعطي إشارات واضحة للعاملين بان الإبداع والابتكار محل ترحيب من المنظمة ويلقى الدعم والتشجيع؛
- ✓ يعطي لكبار المديرين فرصة توجه استراتيجي للتغيير وقبول ودعم أي فكرة جديدة؛
- ✓ تهيئة الظروف للمديرين ليكونوا على دراية كاملة بكل الجوانب.

4. أن يكون منفتحا ومتقبلا لكل جديد.

5. التحسين والتعديل المستمر للأفكار الجديدة إلى أن تتحول إلى سلعة أو خدمة جديدة.

6. حسن اختيار المساعدين والمديرين.

7. التركيز على الحاضر والمستقبل معا وفي ذات الوقت.

المطلب الثالث: أهمية التغيير لتحقيق الإبداع في المؤسسات

تتمثل أهمية التغيير في الحفاظ على الحيوية الفاعلة في المؤسسة، كما ينمي التغيير المقدرة على الابتكار في الأساليب، الشكل والمضمون، ويعمل أيضا على تفجير الطاقات وتنمية الدوافع نحو الارتقاء والتقدم، كما يساعد في القضاء على الملل والروتين، ويساهم في اختصار الوقت، تقليل الجهد وزيادة الإنتاجية، ويدفع الى مواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع مجالات الحياة، فالتغيير السليم والمدرّس يعمل على زيادة القدرة على التكيف والانسجام مع متغيرات الحياة، والوصول إلى أعلى درجة من التميز في العمل والإنتاجية، كل ذلك من خلال: (الدين، 2022، صفحة 327)

1. **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** فالتغيير يعمل على تجديد الحيوية في المؤسسات والمجتمعات، لأنه ينعش الآمال ويحرك الثوابت فتسود روح التفاؤل بين الأفراد.
2. **تنمية المقدرة على الابتكار:** فالتغيير يتطلب جهدا للتعامل معه سواء كالتعامل الإيجابي بالتكيف أو التعامل السلبي بالرفض وكلا الحالتين تستدعي إيجاد الوسائل والأدوات والطرق المبتكرة للتعامل معه، وبذلك يعمل التغيير على تنمية المقدرة على الإبداع والابتكار في الأسلوب والشكل والمضمون.
3. **إذكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء:** عمل التغيير على إطلاق الحاجات واذكاء الرغبات وتنمية الدوافع والحوافز نحو الارتقاء والتقدم وما يرافق ذلك من التطوير والتحسين على مختلف الأصعدة والمجالات.
4. **التوافق مع متغيرات الحياة:** إذ يعمل التغيير على زيادة المقدرة على التكيف والتوافق مع متطلبات الحياة ومواجهة الظروف والمواقف غير الثابتة.
5. **الوصول إلى اعلي درجة من القوة في الأداء والممارسة:** فالتغيير يعمل على تحقيق مستوى أفضل واعلي من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية، وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومجالاته، والثغرات المتسببة بانخفاض الأداء وبالمقابل تعرف مجالات القوة وتأكيدهما.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة من بين أهم العناصر التي يقوم عليها البحث العلمي بإعطائها قيمة ومصداقية للموضوع المراد دراسته، وقد تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تصب في موضوعنا باحتوائها على أحد متغيري الدراسة، ثم نتطرق إلى مقارنة دراستنا الحالية والدراسات السابقة في العديد من الجوانب مثل المنهجية المستخدمة، والعينة المدروسة، والنتائج المستخلصة، ويمكن أن توفر هذه المقارنة فرصة للعثور على فراغات أو نتائج تتناقض مع الدراسات السابقة والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

من خلال هذه الدراسات، نجد دراسة تناولت القيادة الإبداعية كعامل مؤثر في التغيير المؤسسي، وهناك دراسات تناولت كل متغير بمفرده، وهي كالآتي:

1. دراسة: بوحوش أحمد شوقي، زيارة محمد رمزي (2023)، والتي جاءت بعنوان: " أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت "، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة الإبداعية على الثقافة التنظيمية في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت، وتم استخدام

المنهج الوصفي التحليلي للدراسة والاعتماد على أداة الاستبيان حيث تم توزيع 30 استبياناً على عمال مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت، وتم استرجاع 28 استبياناً، حيث تم تحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج Spss نسخة 25.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت؛
- ✓ يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت؛
- ✓ ان أبعاد القيادة الإبداعية (الحساسية للمشكلات، المبادرة، المثابرة، الإبداع) لها أثر على الثقافة التنظيمية في شركة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت؛
- ✓ يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية؛
- ✓ وجود فروقات ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة الدراسة حول القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بالنسبة للمتغيرات الشخصية.

2. دراسة: حسام محمد الصادق حواس(2023)، والتي جاءت بعنوان: " أثر القيادة التحويلية في بيئات الأعمال

المتغيرة على التغيير المؤسسي"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة التحويلية في بيئة الأعمال المتغيرة على التغيير المؤسسي، تحديد تحديات التي تواجه تأثير القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المتغيرة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتمثلت أداة الدراسة في استبيان للكشف عن أثر القيادة وتحديد التحديات التي تواجه تأثير القيادة التحويلية في بيئات الأعمال المتغيرة، وتمثلت عينة الدراسة في عدد 134 من العاملين في الصناعات التحويلية، الخدمات المالية تجارة التجزئة، الخدمات اللوجستية، التعليم الرعاية الصحية، وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وتمثلت أهم النتائج التي توصلت إليها، كالآتي:

✓ إن القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على التغيير المؤسسي؛

✓ إن القيادة التحويلية تساعد على تحقيق التغييرات الإستراتيجية والتشغيلية في المنظمات؛

✓ إن القيادة التحويلية تساهم في تحسين أداء المنظمات.

3. دراسة: هدى معزي الشمري(2024)، والتي جاءت بعنوان: "تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظل

التحول الرقمي دراسة تحليلية على جامعة قطر"، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير القيادة الإبداعية على تبني التحول الرقمي وتأثيره العام على الأداء المؤسسي، مع مراعاة المتغيرات الديموغرافية المختلفة، وقد تضمنت الأهداف استكشاف العلاقة بين القيادة الإبداعية وتعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي، وتحليل تأثير القيادة الإبداعية على تبني التحول الرقمي، وتحديد تأثير تبني التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، ودراسة الفروق الديموغرافية في ضوء هذه التأثيرات استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لها، وأعدت استبانة تأثير القيادة الإبداعية وطبقت على تعزيز الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي في جامعة قطر على عينة مكونة من 94 عضواً من أعضاء هيئة

التدريس والإداريين من الذكور والإناث بمتوسط عمري قدره 41.4 عاماً، واستخدم تحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية، وهي: عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية، وتعزيز الأداء المؤسسي في سياق التحول الرقمي، إذ تؤثر القيادة الإبداعية إيجابياً على تبني التحول الرقمي. فضلاً عن أن متغيري التحول الرقمي والقيادة الإبداعية يمكن أن يتنبأ إيجابياً بالأداء المؤسسي، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير القيادة الإبداعية والتحول الرقمي على الأداء المؤسسي بسبب المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، الفئة العمرية، سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وبالتالي تأكيد أهمية القيادة الإبداعية والتحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي، كما أوصت بإستراتيجيات لتعزيز قدرات القيادة الإبداعية، ودعم التحول الرقمي في الجامعات.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

في هذا المطلب نتناول بعض الدراسات التي تناولت المتغيرات المتعلقة بدراستنا باللغة الأجنبية:

1. دراسة: " Seddik zakary " (2021)، والتي جاءت بعنوان: **"Leadership créatif et ses effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises"**، تهدف هذه الدراسة إلى إظهار تأثير المديرين المبدعين على أداء العمال في شركة نافثال بمركز اسفلت في عين الصفرة في الجزائر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة واعتمدنا على أداة الاستبيان، حيث تم تحليل البيانات عن طريق استخدام برنامج Spss نسخة 21.

توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ اهم مورد يحتاج الى التحسين والتطوير هو الموارد البشرية؛
- ✓ التحدي الأكثر أهمية للمدير الإداري هو تطوير مهارات وقدرات العامل الفردي لأداء مهمته على أكمل وجه؛
- ✓ تلعب القيادة الإدارية دوراً مهماً في تشجيع اعتماد عملية الابتكار الإداري وتطبيقها على المستوى المؤسسي؛
- ✓ يؤدي العمل الإبداعي الى تبني مهارات جديدة تؤدي الى رفع مستوى العمل للتقدم نحو الأفضل.

2. دراسة " Tasneem N. ShaquraRateb S. Al-Soud " (2025) والتي جاءت بعنوان: **" The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders of Jordanian and American Universities: A comparative study "** هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية والأمريكية من خلال دراسة واقع ممارسة القيادات الأكاديمية القيادة الإبداعية في الجامعات الأردنية والأمريكية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بطريقة

قصديّة عشوائية من 405 أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأردنية 506 أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأمريكية وقد تطور الباحثان استبان مكونة من 53 فقرة حول ممارسة القيادة الأكاديمية للقيادة الإبداعية مقسمة إلى أربعة أبعاد (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، الأصالة، المرونة). وتمثلت أهم النتائج فيما يلي:

- ✓ إن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية من قبل القادة الأكاديميين في كلا البلدين كان عالياً في جميع الأبعاد؛
- ✓ لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة القيادة الإبداعية بناءً على الجنس والرتبة الأكاديمية؛
- ✓ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة؛
- ✓ هي القدرات والمهارات الشخصية للقائد التي تجعله قادراً على التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الثالث: موقع دراستنا من الدراسات السابقة

في سياق الدراسات السابقة لا بد أن تكون لدراستنا إضافات نوعية إلى ما تم التوصل إليه سابقاً، وأن تكون لها بصمة تميزها عن الدراسات في نفس موضوع البحث، ومحاولة منا تقديم دراسة ذات قيمة مضافة على ما قدمه الآخرون، حيث هناك عدد من الخصائص والمزايا الإيجابية التي تم الاستفادة منها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لبعض الباحثين، والتي أسهمت في تقديم الدعم للدراسة الحالية من الجانب النظري والتطبيقي على حد سواء.

- الاطلاع على بعض الأطاريح والرسائل والمجلات والدوريات ومواقع الشبكة العنكبوتية التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها من قبل.
 - الاستدلال على بعض المنهجيات المعتمدة في تلك الدراسات، وتسلسل فقراتها بالشكل الذي أتاح لنا صياغة وبناء منهجية وأهمية وأهداف وفرضيات الدراسة الحالية.
 - دورها الفاعل في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، فضلاً عن تحديد أبعاد ومتغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على أنواع المراجع العربية والأجنبية في مجال متغيرات الدراسة
- . بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة نجد أن معظمها يتوافق ويتفق مع دراستنا في الجانب النظري، من خلال التطرق إلى أهم التعاريف الخاصة بالقيادة الإبداعية ومبادئها، وأيضاً مفاهيم متعلقة بالتغيير المؤسسي وأهميته. أما ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن إيجازها في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): مناقشة الدراسات السابقة من حيث الاختلاف

عنوان الدراسة	مدة ومكان الدراسة	عينة الدراسة	الأداة المستخدمة	فرق بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

) المنهج (المستخدم)			
<p>أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت بينما الدراسة الحالية أجريت في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر _خنشلة</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>30 استبيانا على عمال مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت</p>	<p>2023 عين التوتة</p>	<p>أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية</p>
<p>تتعلق هذه الدراسة بتأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي بينما الدراسة الحالية تتعلق بدور القيادة الإبداعية في دعم التغيير المؤسسي</p>	<p>الاستبيان) المنهج الوصفي (التحليلي)</p>	<p>94 عضوا من أعضاء هيئة التدريس والإداريين من الذكور والإناث</p>	<p>2024 بقطر</p>	<p>تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي</p>
<p>أجريت هذه الدراسة في بليبيا بينما الدراسة الحالية بالجزائر(خنشلة)</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>134 من العاملين في الصناعات التحويلية، الخدمات المالية تجارة التجزئة، الخدمات اللوجستية، التعليم الرعاية الصحية</p>	<p>2023 بليبيا</p>	<p>أثر القيادة التحويلية في بيئات الاعمال المتغيرة على التغيير المؤسسي</p>


الدراسة السابقة تركز على نتائج القيادة الإبداعية على المستوى الفردي (أداء العمال) بينما الدراسة الحالية فتركز على تحليل كيف تساهم القيادة الإبداعية في تسهيل وتنفيذ التغيير المؤسسي	الاستبيان		2021 بعين الصفرة في الجزائر	Leadership créatif et ses effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises
تهدف هذه الدراسة الى قياس مدى ممارسة القادة الأكاديميين للقيادة الإبداعية في جامعات مختارة اما الدراسة الحالية فالهدف منها معرفة كيف تساهم القيادة الإبداعية في تيسير التغيير داخل المؤسسة	الاستبيان	405 أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأردنية 506 أعضاء هيئة التدريس من الجامعات الأمريكية	2025	The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders of Jordanian and American Universities: A comparative study

المصدر: من إعداد الطالبين

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل اهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهوم القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي، واستنتجنا ان القيادة الإبداعية هي تلك القيادة القادرة على جمع الافكار مع بعضها البعض مع العمل باستمرار على تحفيز العاملين وترجمه معارفهم الى اختيارات جديده تحقق الفائدة للمؤسسة، من خلال اهتمام بحل مشكلات بطرق ابداعيه منفردة. اما التغيير المؤسسي يعد عمليه حيوية لنجاح واستدامه اي مؤسسه تتطلب ادارته تخطيطا دقيقا وتوصلا فعالا وفهما لطبيعة المقاومة وكيفية التعامل معها.

كما توصلنا الى ان القيادة الإبداعية هي المحرك الاساسي لعملية التغيير المؤسس الناجحة، وهذا على ضوء الدراسات السابقة ومن سنتناول في الفصل الموالي دراسات وتحليل هذه العلاقة.

A decorative border in a light brown color, featuring stylized floral and leaf motifs in the corners and along the sides. The border is composed of thin lines and small, intricate designs.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد:

من اجل الإمام الشامل بموضوع الدراسة، واستكمالاً للإطار النظري الذي تناولناه في الفصل الأول، سنخصص هذا الفصل للجانب التطبيقي. وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تتمثل في دراسة حالة على مستوى المديرية العمليانية اتصالات الجزائر بجنشلة، حيث سيتم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، الإشارة إلى وحدة المعاينة، نموذج الدراسة والأدوات المستخدمة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني سنتطرق إلى عرض وتحليل أبرز نتائج الإستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والمتعمقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة واختبار الفرضيات، وأخيراً مناقشة لأهم نتائج متغيرات عينة الدراسة، وكذا مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات عينة الدراسة وصولاً إلى مناقشة اختبار الفرضيات التي تم طرحها في هذه الدراسة

وقد تم تقسيم هذا الفصل التطبيقي إلى المبحثين التاليين:

1. المبحث الأول: الطريقة والأدوات

2. المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يهدف هذا المبحث الى تقديم نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، وهي المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، من خلال التعريف بطبيعتها ووظيفتها في قطاع الاتصالات. كما يتناول المنهجية المتبعة في إنجاز الدراسة، من حيث تحديد مجتمع وعينة البحث، إضافة إلى عرض مراحل إعداد الاستبيان.

المطلب الأول: الطريقة

يشمل هذا المطلب التعرف بمجتمع وعينة الدراسة والإشارة إلى وحدة المعاينة، بالإضافة إلى نموذج الدراسة على النحو التالي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع وعينة الدراسة من جميع مديريات اتصالات الجزائر بخنشلة، ولكن لصعوبة القيام بعملية الحصر الشامل، حيث قمنا بالاختصار على دراسة الحالة، واختبار موظفي المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بوكالة خنشلة.

1. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين المنتمين إلى المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بوكالة خنشلة، ممن يمتلكون المعرفة والدراية الكافية بواقع استخدام القيادة الإبداعية من اجل التغيير المؤسسي، تم اختيار هذا المجتمع بهدف ضمان موثوقية ودقة البيانات المحصل عليها، نظرا لعلاقته المباشرة بموضوع البحث، مع الحرص على تنوع المستويات الادارية والمهنية للمبحوثين لزيادة شمولية النتائج ودقتها.

1.1. تقديم المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة: وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة. وفي 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المؤسسة "المديرية"، وهذا بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم. تقع المديرية العملياتية للاتصالات خنشلة في حي السعادة خنشلة، المدير العملي لها هو السيد بويش شمس الدين، تضم 207 عاملا مقسمين حسب تنظيمها الهيكلي.

2.1. أقسام المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة: ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة على المستوى العملي اعتمدت المؤسسة على أهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق ونظرا للاختلافات الموجودة حول انفصال الوظائف انبثق هيكل المديرية العملياتية وتنظيم المديرية العملياتية للاتصالات والذي تم المصادقة عليه من طرف القرار رقم 252 في 27 ماي 2010 وقد جاء فيه التقسيمات الإدارية التالية:

- دائرة الموارد البشرية؛
- المديرية الفرعية التجارية؛
- المديرية الفرعية التقنية؛

- دائرة المالية والمحاسبية؛

- المديرية الفرعية للتوظيف والدعم؛

- خلية الاتصال؛

- خلية الأمن والوقاية؛

- مصلحة المنازعات.

3.1. أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة: من أهم أهداف المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة نذكر:

- الزيادة في نسبة المعروض من الخدمات الهاتفية، وكذا تيسير الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية خاصة الأرياف؛
- التحسين من جودة الخدمات بهدف الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة؛
- تطوير شبكة فعالة موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات؛
- تطوير خدمات جديدة للعملاء؛
- تقديم المساعدة التقنية؛
- تحسين قيمة المبيعات.

4.1. منتجات وخدمات المديرية العملياتية للاتصالات بخنشلة: من أهم المنتجات المقدمة نذكر:

- الهاتف الثابت بنوعيه خطي واللاسلكي؛
- خدمة الانترنت ذو التدفق العالي؛
- خدمة الخطوط الخاصة؛
- خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع انواعها مثل: جواب؛
- والمخادع الهاتفية. KMS الأكشاك متعددة الخدمات؛
- المزايا المجانية المستفاد منها سواء من قبل الزبون أو المشترك كميزة المحادثة الثلاثية والفاخورة المقصلة والنداء.

2. عينة الدراسة: تتكوّن عينة الدراسة من أفراد يمثلون الموظفين العاملين بالمديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، حيث تم جمع البيانات الأولية مباشرة من الميدان، وذلك من خلال أداة الاستبيان التي تم تطويرها وتوزيعها ورقيا

على العينة المكونة من (39) موظفا، وذلك بهدف استقصاء مستوى توافر القيادة الإبداعية داخل المؤسسة، ومدى مساهمتها في دعم وتحفيز التغيير المؤسسي، باعتباره أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة تنظيمية متغيرة.

ثانيا: متغيرات ونموذج الدراسة:

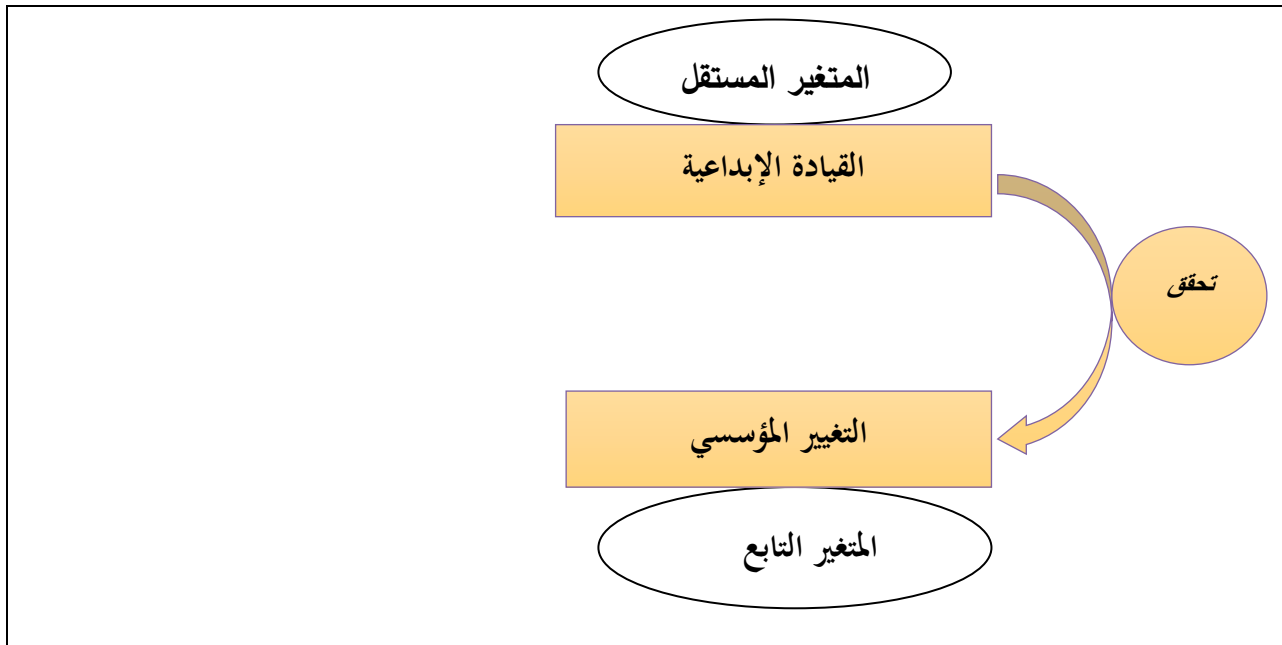
على ضوء أهداف الدراسة ومشكلتها الرئيسية، تم تحديد طبيعة متغيرات الدراسة وهذا بعد الاطلاع على الأدبيات ذات الصلة بهذا الموضوع على النحو التالي:

✓ المتغير المستقل: يتمثل في القيادة الإبداعية؛

✓ المتغير التابع: والمتمثل في التغيير المؤسسي.

وتوافقا مع متغيرات الدراسة، تم بناء نموذج شمولي مقترح لتمثيل وتشخيص العلاقة الترابطية والتأثيرية بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي، والموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مخطط الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على متغيرات الدراسة

تسعي دراستنا الحالية إلى تعزيز الرصيد المعرفي في مجال التغيير المؤسسي، باعتباره من المفاهيم الإدارية السائدة في الوقت الراهن فهي تأتي لتكسب المؤسسة مرونة وسرعة في التغيير والقدرة على التكيف مع المتغيرات السائدة في الوقت الراهن، ولكون أن عمليات التغيير تهدف إلى التطوير والتجديد والابتكار والإبداع فإنه لا بد من توفر قيادة إبداعية لتحقيق تلك الأهداف.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: أدوات الدراسة: تعتبر أدوات الدراسة من أدوات جمع البيانات من الوسائل التي يتمكن الباحث بواسطتها من جمع البيانات والمعلومات اللازمة للوصول إلى الأهداف والإجابة عن التساؤلات المطروحة، وقد استخدمت الطالبتين في هذه الدراسة كل من الملاحظة والاستبيان.

أ. الملاحظة: استخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا بغرض التأكد من فرضيات الدراسة وتشخيص وضع المديرية محل الدراسة، وكذا الحصول على معلومات لم يتمكن من الحصول عليها من الاستبيان مباشرة، أو لتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في الاستبيان.

ب. الاستبيان: يعد الاستبيان أحد أهم الأدوات وأكثرها شيوعاً في جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة، فبعد الانتهاء من الفصل النظري تم التطرق إلى ضبط الاستمارة وذلك بوضع عبارات تلائم طبيعة الدراسة، وقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم تصميمه بعناية ليتوافق مع أهداف الدراسة وأسئلتها الفرعية، وتم توزيع الاستبيان على عينة موجهة إلى الموظفين العاملين بالمديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، حيث تم توزيع 50 استبانة تم استرجاع 45 منها 6 غير قابلة للإحصاء، بعد مراجعتها والتأكد من صلاحيتها للتحليل الإحصائي تم التأكد بالحصول على 39 استبانة كحجم نهائي للإحصاء كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(02): يمثل عدد الاستبيانات الموزعة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل	النسبة المئوية
50	45	06	39	78%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان،

حيث تتكون من 15 عبارة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية كما يلي:

- المحور الأول: متعلق بالبيانات الشخصية لمجتمع الدراسة.
 - المحور الثاني: تقيس قدرة القادة على الإبداع على مستوى المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة ، حيث اشتمل على 6 عبارات.
 - المحور الثالث: يتعلق بمحور تقيس مدى استجابة المؤسسة لمتطلبات التغيير، وقبولها لتحديث الهياكل والآليات الإدارية والتنظيمية، واشتمل أيضا على 6 عبارات.
- ثانياً: مقياس الأداة: من أجل معرفة وقياس توجهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبيان، تم استخدام مقياس ليدكارت الخماسي، الذي يعد من أشهر المقاييس استخداماً ، نظراً لسهولة تطبيقه والاعتماد عليه في تحليل النتائج.

وقد اعتمدنا جميع البنود على مقياس ليكرت الخماسي لقياس مدى موافقة المبحوثين، بدرجات تتراوح من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة" كما هو موضح في الجدول التالي.

الجدول رقم(03): مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين

وبعد إتمام عملية جمع إجابات أفراد العينة عن كافة عبارات الاستبيان، يتم في مرحلة ثانية تفريغ وتحليل هذه الاستثمارات وذلك بإعطاء كل درجة من درجات الموافقة متوسط حسابي وأهمية نسبية موافقة لاستجاباتهم، تم تحديد المدى وذلك من أجل تحديد طول الفئة، وفق المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد مستويات المقياس}$$

$$\text{طول الفئة} = 5 / (1 - 5) = 0.8$$

وبذلك تصبح المستويات موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(04): المتوسط المرجح لسلم ليكرت الخماسي

الرأي	المتوسط المرجح
غير موافقة بشدة	من 1.00 وحتى 1.80
غير موافقة	من 1.81 وحتى 2.60
محايدة	من 2.61 وحتى 3.40
موافقة	من 3.41 وحتى 4.20
موافقة بشدة	من 4.21 وحتى 5.00

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثالثاً: صدق وثبات فقرات الاستبيان: حرصاً على ضمان صدق أداة الدراسة، تم إتباع منهجية علمية دقيقة تهدف إلى التأكد من مدى ملائمة فقرات الاستبيان لموضوع البحث وأهدافه العامة والخاصة، ولتحقيق هذا الغرض:

1. الصدق الظاهري: من أجل إعداد إستبانة وفق شكل علمي ومنهجي تم عرض النسخة الأولية من الاستبيان على نخبة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة عباس لغرور بخنشلة، والذين يمتلكون خبرة أكاديمية وميدانية في مجالات الإدارة، السلوك التنظيمي والقيادة، وقد أسفر هذا التحكيم العلمي عن مجموعة من الملاحظات البناءة والتوصيات الأكاديمية، شملت اقتراحات تتعلق بإعادة صياغة بعض البنود لتكون أكثر وضوحاً ودقة، وتوصيات بحذف أو دمج فقرات متكررة، بالإضافة إلى اقتراح إدراج بنود جديدة لتعزيز تغطية

المتغيرات المدروسة، وبما يضمن اتساق الأداة مع الإطار النظري للدراسة، إلى غاية الوصول إلى إعداد استمارة في شكلها النهائي.

2. قياس ثبات فقرات الاستبيان باستخدام ألفا كرونباخ: للتأكد من صدق الاستبيان وقدرته على تحقيق الهدف، استخدمنا معامل ألفا كرونباخ، حيث أن معامل ألفا كرونباخ هو مقياس يستخدم لتقييم الثبات الداخلي لأداة القياس (مثل الاستبيانات)، ويعكس مدى اتساق الأسئلة أو البنود في الأداة مع بعضها البعض، حيث قيمته تتراوح بين 0 و1، كما تشير القيمة الأعلى إلى مستوى ثبات أعلى، بشكل عام، يعتبر مقياس ألفا كرونباخ جيدا إذا كانت قيمته 0.70 أو أكثر، مما يدل على أن الأداة تحقق مستوى جيد من الاتساق الداخلي، والموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(05): يوضح ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل الفا كرونباخ

عدد البنود المتغير	قيمة الفا كرونباخ	حجم العينة
6 القيادة الإبداعية	0.889	39
6 التغيير المؤسسي	0.852	
جميع عبارات الاستبيان	0.926	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS

بالاعتماد على الجدول رقم (05) بلغ معامل ألفا كرونباخ محور القيادة الإبداعية المتغير المستقل 0.889، وهي قيمة تدل على تجانس كبير بين بنود هذا المحور، ما يعكس دقة الاستبيان في قياس مفهوم القيادة الإبداعية كما يدركه العاملون في المؤسسة محل الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الثبات محور التغيير المؤسسي المتغير التابع 0.852، وهي كذلك تشير إلى مستوى جيد جدا من الثبات الداخلي بين فقرات هذا البُعد. أما بالنسبة لمجمل فقرات الاستبيان فقد حقق معامل ألفا كرونباخ قيمة قدرها 0.926، وهي قيمة مرتفعة جدا تظهر أن أداة الدراسة ككل تتميز بدرجة ممتازة من الثبات، ما يعزز من الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

3. قياس ثبات فقرات الاستبيان باستخدام طريقة التجزئة النصفية Half Split: بالإضافة إلى استخدام معامل ألفا كرونباخ، تم الاعتماد على أسلوب التجزئة النصفية كإجراء مكمل لقياس ثبات أداة الدراسة. ويقوم هذا الأسلوب على تقسيم فقرات الاستبيان إلى مجموعتين متساويتين (مثل البنود الفردية والزوجية)، ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين، وتصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان-براون لتعزيز دقة النتائج، والموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(06): التجزئة النصفية لأداة الدراسة

العينة	المحور	معادل الارتباط قبل التصحيح	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان براون
39	1	0.913	0.955

0.908	0.832	2	39
0.950	0.905	جميع المحاور	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه إن: نتائج التجزئة النصفية قد أسفرت عن معاملات ارتباط مرتفعة قبل وبعد التصحيح، حيث بلغ معامل الارتباط محور القيادة الإبداعية **0.913**، وبعد التصحيح ارتفع إلى **0.955**، وهو ما يدل على درجة عالية من الثبات الداخلي، أما محور التغيير المؤسسي فقد حقق معامل ارتباط قدره **0.832**، وارتفع إلى **0.908** بعد التصحيح، وهي قيمة تعكس تجانساً جيداً بين بنود المحور. وبالنسبة لجميع المحاور مجتمعة، فقد بلغ معامل الارتباط المصحح **0.950**، ما يؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة جداً من الثبات، ويمكن الوثوق بنتائجها لأغراض التحليل والاستدلال العلمي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن أداة الاستبيان تتمتع بدرجة جيدة من التجانس الداخلي والثبات عبر اختبار التجزئة النصفية، مما يؤكد صلاحيتها للاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

حتى يتسنى لنا اختبار فرضيات الدراسة، تم إدخال البيانات إلى برنامج (SPSSV27)، واختيار الأدوات الإحصائية الملائمة للدراسة من أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، والتي تتمثل فيما يلي:

أولاً: الأدوات الإحصائية الوصفية: وتشمل على ما يلي:

- التكرارات: تحديد تكرار أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الاستبيان.
- النسب المئوية: تحديد نسبة أفراد عينة الدراسة الذين اختاروا كل بديل ممكن من بدائل الاستمارة.
- ألفا كرونباخ: يستخدم لقياس مدى ثبات استبانة الدراسة.
- الصدق الذاتي: يستخدم لقياس مدى صدق استبانة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وهو من مقاييس النزعة المركزية لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات.
- الانحراف المعياري: وهو لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي، إذ كلما قلت قيمته ازداد تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

ثانياً: الأدوات الإحصائية التحليلية (الاستدلالية): وتتمثل فيما يلي:

- اختبار **t-test**: وذلك لاختبار معاملات الدلالة الإحصائية لمعاملات التحديد المختلفة، وذلك بهدف تحديد معنوية المتغير المستقل والتابع واختبار قبول أو عدم قبول فرض الدراسة؛

- قياس حجم التأثير (Effect Size) باستخدام الانحراف المعياري البسيط، بغرض تقديم تفسير أكثر دقة للنتائج الكمية، وخاصة عندما تُظهر الفروق بين المتوسطات دلالة إحصائية
- معامل الارتباط سبيرمان: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان؛
- معامل الارتباط بيرسون: وهذا للكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين المتغيرين وتتراوح درجة العلاقة بين أي متغيرين والتي يعبر عنها باصطلاح معامل الارتباط Corrélation Coefficient بين $[-1; +1]$ ، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً جداً بين المتغيرين، وكلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين؛
- الانحدار البسيط: يعبر عن العلاقة الجبرية أو درجة التأثير بين متغيرين على الأكثر، لتحديد نوع أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي: في الدراسات الإحصائية، يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الخطوات الأساسية التي تسبق تطبيق الاختبارات الاستنتاجية، وذلك بهدف التحقق من مدى توافق بيانات العينة مع التوزيع الطبيعي، والذي يُعد شرطاً ضرورياً في العديد من التحليلات المعلمية. وتزداد أهمية هذا الاختبار في الدراسات التي تتطلب دقة عالية في تحليل البيانات والمقارنات.

وفي حال التعامل مع عينات صغيرة (أقل من 50 مفردة)، يُوصى بالاعتماد على اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، لقياس مدى تطابق التوزيع الفعلي للبيانات مع التوزيع الطبيعي النظري. يقوم هذا الاختبار على مقارنة التوزيع التراكمي المشاهد بالتوزيع التراكمي المتوقع نظرياً، بهدف تحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بينهما، والموضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (07): القيمة الإحصائية للاختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorove-simirnov

النتيجة	Kolmogorov-Smirnov		محاور الاستبانة	
	مستوى الدلالة	القيمة الإحصائية		
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.184	المحور الأول	1
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.191	المحور الثاني	2
يتبع التوزيع الطبيعي	*0.200	0.230	جميع عبارات الاستبانة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة ببرنامج SPSS

قد أظهرت نتائج التحليل أن القيم الاحتمالية لجميع المحاور كانت أكبر من 0.05، حيث بلغ مستوى الدلالة للمحور الأول (القيادة الإبداعية) 0.200، وللمحور الثاني (التغيير المؤسسي) 0.200، ولجميع عبارات الاستبيان مجتمعا 0.200، وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التوزيع التجريبي للبيانات والتوزيع الطبيعي المفترض. مما يسمح باعتماد الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل الفرضيات واختبار علاقات الارتباط والانحدار بين المتغيرات قيد الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

سيتم في هذه المبحث عرض وتحليل أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والمتعمقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة واختبار الفرضيات، وأخيرا مناقشتها.

المطلب الأول: نتائج الدراسة

بعد قياس صدق وثبات الاستبانة، سنقوم بتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل محور البيانات الشخصية وتحليل الأسئلة الموضوعية في الاستبانة بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي الوصفي.

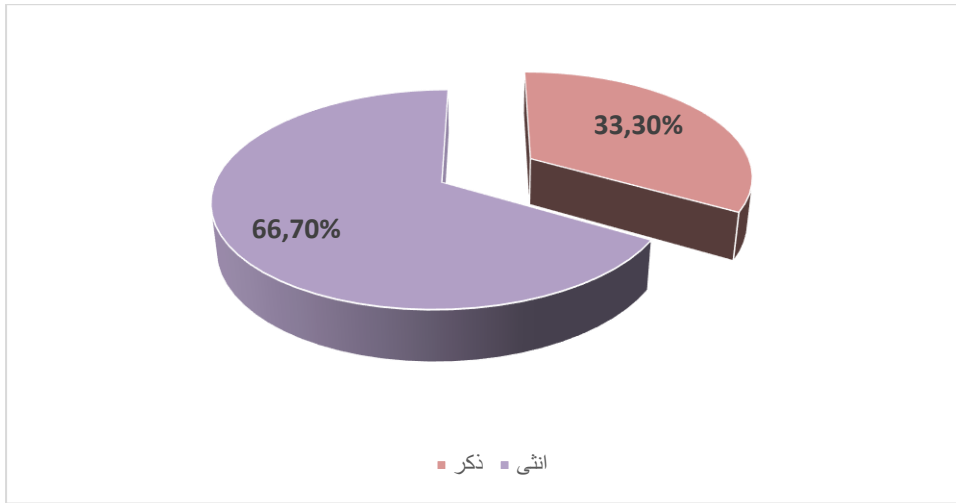
أولا: التحليل الوصفي لعينة الدراسة: في هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الخصائص لعينة الدراسة والتي تتمشى مع طبيعة الموضوع، حيث شملت مواصفات عينة الدراسة على الجنس، العمر والمستوى التعليمي، والجدول والأشكال الآتية توضح ذلك:

الجدول رقم(08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق للخصائص الديمغرافية

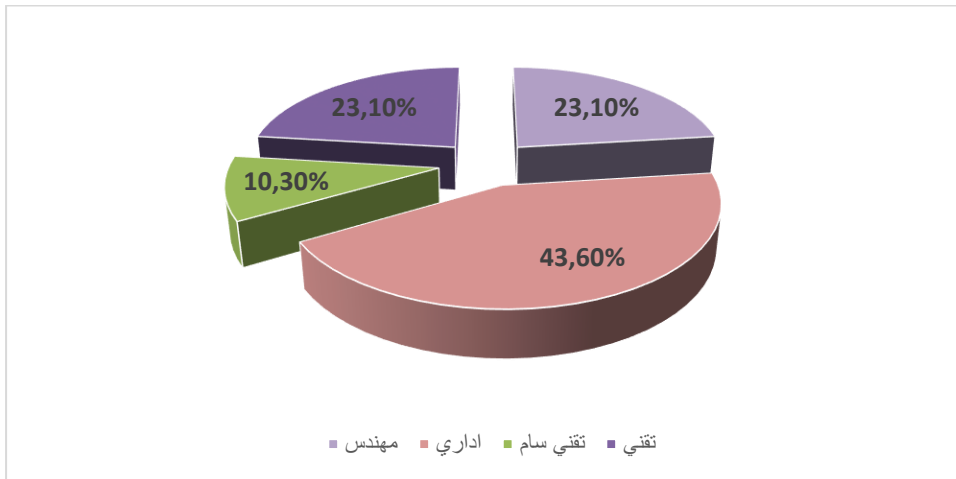
المتغير	الوصف	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	13	33,3%
	أنثى	26	66,7%
	المجموع	39	100%
الرتبة الوظيفية	مهندس	9	23,1%
	إداري	17	43,6%
	تقني سام	4	10,3%
	تقني	9	23,1%
	المجموع	39	100%
العمر	من 31 الى 40 سنة	9	23,1%
	من 40 الى 50 سنة	22	56,4%
	أكثر من 50 سنة	8	20,5%
	المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS

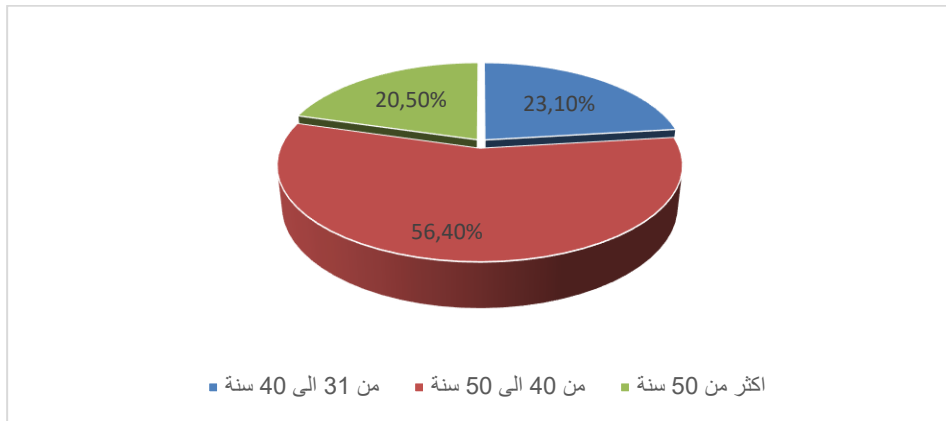
الشكل رقم(02): دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الجنس



الشكل رقم(03): دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الرتبة الوظيفية



الشكل رقم(04): دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

أ. تحليل النتائج حسب متغير الجنس: يتضح من الجدول رقم(08) والشكل رقم(02) أن: غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث، حيث بلغ عددهن 26 مفردة، أي بنسبة %66.7 من إجمالي العينة، مقابل 13 مفردة من الذكور بنسبة %33.3.

ب. تحليل النتائج حسب متغير الرتبة الوظيفية: يوضح الجدول رقم(08) والشكل رقم(03) أن: توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للرتبة الوظيفية، حيث يتبين أن النسبة الأكبر من الباحثين ينتمون إلى فئة الإداريين، بواقع 17 موظفًا، أي ما يمثل %43.6 من إجمالي العينة. تليها فئتا المهندسين والتقنيين بنسبة متساوية لكل منهما بلغت %23.1 (9 أفراد لكل فئة)، في حين تمثل فئة التقنيين الساميين النسبة الأقل، بـ 4 أفراد فقط، أي ما يعادل %10.3 من العينة.

ج. تحليل النتائج حسب متغير الفئة العمرية: كما يبيّن الجدول رقم(08) والشكل رقم(04) أن: الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة، حيث بلغ عددهم 22 فردًا، أي بنسبة %56.4 من إجمالي العينة، تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بنسبة %23.1 (9 أفراد)، ثم فئة أكثر من 50 سنة بنسبة %20.5 (8 أفراد).

ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: يعتمد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة على المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لقياس مركز درجة الموافقة في العينة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس تشتت درجة الموافقة في العينة ويكون الترتيب على أساس معامل الاختلاف لبنود الداخلة في المتغيرات.

1. المتغير المستقل: يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للمتغير المستقل:

الجدول رقم(09): التحليل الوصفي للمتغير المستقل

الرقم	العبارات	التكرارات والنسب المئوية			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
		أوافق بشدة	أوافق	محايد			
01	هل يهتم القائد بمعرفه اوجه ت الضعف والمشاكل التي تواجه المؤسسة	3	26	5	3.64	0.931	موافقة
		7.7%	66.7%	12.8%	5.1	7.7%	
02	هل يتنبأ القائد للمشكلات قبل حدوثها	3	22	5	3.46	0.995	موافقة
		7.7%	56.4%	12.8%	7	12.8%	
03	ت	1	27	5	3.58	0.785	موافقة

- أخيراً، جاءت العبارة (02) الخاصة بتنبؤ القائد بالمشكلات قبل حدوثها في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره 3.46، مما قد يدل على أن هذا البعد الاستشراقي لا يحظى بنفس القوة أو الاتساق في التطبيق مقارنة بباقي أبعاد القيادة الإبداعية.

2. المتغير التابع: يوضح الجدول التالي نتائج التحليل الوصفي للمتغير التابع:

الجدول رقم(10): التحليل الوصفي للمتغير التابع

الرقم	وافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق بشدة	لا اوافق	موافقة	المتغير
01	13	24	0	2	0	0.884	هل تعتقد ان التغيير ضروري لتحسين أداء المؤسسة
	33.3	61.5	0	5.1	0	4.17	
	%	%	%	%	%		
02	4	19	11	3	2	0.969	هل يتم اشراك المرؤوسين في عملية التغيير واتخاذ القرار
	10.3	48.7	28.2	7.7	5.1	3.51	
	%	%	%	%	%		
03	5	23	7	4	0	0.772	هل يتم توضيح أسباب التغيير وأهدافه بشكل كاف للموظفين
	12.8	59	17.9	10.	0	3.66	
	%	%	%	3	%		
04	5	23	7	4	0	0.818	هل يتم التكيف بسلاسة مع التغيرات الجديدة في بيئة العمل
	12.8	59	17.9	10.	0	3.74	
	%	%	%	3	%		
05	4	19	10	5	1	0.942	هل تم توفير التدريب اللازم لتسهيل عملية التكيف مع التغيير
	10.3	48.7	25.6	12.	2.6	3.51	
	%	%	%	8	%		
06	3	23	5	4	4	1.119	

			10.	10.	12.8	59	7.7	ن	هل انت راض عن الطريقة التي تدار بها عملية التغيير داخل المؤسسة
			3	3	%	%	%		
			%	%					
موافقة	-	3.67	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نستخلص ما يلي:

- جاءت العبارة (01) في المرتبة الأولى بمتوسط 4.17، وهو أعلى متوسط ضمن المحور، ما يعكس إجماعاً قوياً لدى الباحثين على أهمية التغيير كأداة لتحسين الأداء المؤسسي. هذه النتيجة تؤكد أن ثقافة التغيير مقبولة من حيث المبدأ داخل المؤسسة، وهو شرط أساسي لنجاح أي تحول تنظيمي.
- تلتها العبارة (04) بمتوسط 3.74، المتعلقة بمدى سلاسة التكيف مع التغيرات الجديدة، وهو ما يشير إلى مرونة نسبية في بيئة العمل، وقدرة المؤسسة والعاملين على الاستجابة للمتغيرات.
- كما سجلت العبارة (03) متوسطاً جيداً بلغ 3.66، ويخص وضوح أهداف التغيير وأسبابه، ما يدل على وجود جهود تواصل تنظيمية تُبذل لتفسير دوافع التغيير، وإن كان الانحراف المعياري يُظهر تفاوتاً نسبياً في فهم الموظفين لذلك.
- أما عبارتا (02) و(05) فقد سجلتا نفس المتوسط الحسابي 3.51، وتشيران إلى مستوى متوسط من إشراك الموظفين وتوفير التدريب أثناء التغيير. هذه القيم قد تعكس قصوراً نسبياً في التمكين والتأهيل المواكب للتغيير، مما يستدعي تعزيز هذه الجوانب في الخطط التنظيمية المستقبلية.
- وأخيراً، جاءت العبارة (06) حول الرضا عن طريقة إدارة التغيير في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.43، وهو ما يشير إلى مستوى رضا معتدل، ويعكس وجود تباين واضح في تقييم الموظفين لآليات إدارة التغيير، كما تؤكد القيمة المرتفعة للانحراف المعياري (1.119)، مما يدل على تباين في وجهات النظر داخل العينة المدروسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع، لاختبار فرضيات الدراسة وإيجاد الدلالة الإحصائية للفروض الموضوعية وكذا تأكيد صحة هذه الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: وهي الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص: "توجد قيادة إبداعية داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشة".

لاختبار هذه الفرضية، باستخدام اختبار **T** للعينة الواحدة (**One-Sample T-Test**) ، بمقارنة المتوسط المحسوب لمحور القيادة الابداعية مع المتوسط النظري المحايد (غالبًا 3 في مقياس ليكرت الخماسي). إذا كانت قيمة **T** المحسوبة دالة إحصائيًا عند $\alpha = 0.05$ ، لا بد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها:

- الفرضية الصفرية: (**H₀**) لا توجد قيادة إبداعية داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة.
- الفرضية البديلة: (**H₁**) توجد قيادة إبداعية داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة.

الجدول رقم(11): اختبار الفرضية الأولى(اختبار **T** للعينة الواحدة)

المتغير	قيمة ت المحسوبة	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	مستوى المعنوية	حجم العينة	درجة الحرية
القيادة الإبداعية	5.233	21.58	18	0.000	39	38

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي المحسوب بلغ 21.58، وهو أعلى من المتوسط الفرضي، كما بلغت قيمة **T** المحسوبة 5.233 عند درجة حرية (df = 38)، وبمستوى معنوية مقداره 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$). وبالتالي، ترفض الفرضية الصفرية **H₀** التي تنفي وجود القيادة الإبداعية، ويتم قبول الفرضية البديلة **H₁**، ومنه الفرضية الأولى محققة.

ثانيا: اختبار الفرضية الثانية: وهي الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص: " توجد علاقة طردية بين القيادة الابداعية والتغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة " .

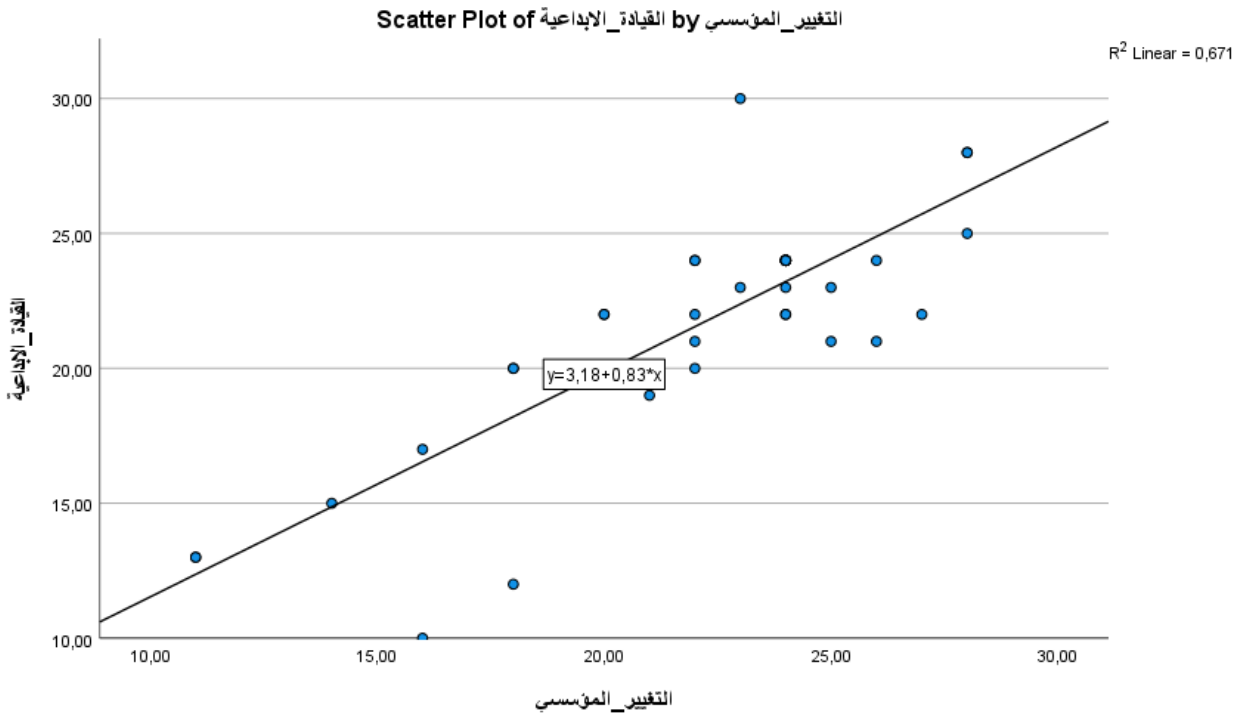
لاختبار هذه الفرضية، نقوم بإجراء اختبار العلاقة الارتباطية باستخدام معامل الارتباط بيرسون، ولا بد من اختبار الفرضيتين المنبثقتين عنها:

- الفرضية الصفرية: (**H₀**) لا توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة.
- الفرضية البديلة: (**H₁**) توجد علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة.

الجدول رقم(12): اختبار الفرضية الثانية

القيادة الإبداعية		التغيير المؤسسي
مستوى الدلالة SIG	معامل الارتباط R	
0.000	0.819	

الشكل رقم(05): يمثل العلاقة بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تبين من خلال الجدول والشكل أعلاه أن: قيمة معامل الارتباط كانت 0.819 بقيمة موجبة، أما مستوى الدلالة SIG= 0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة، لذلك نرفض فرضية العدم القائلة لا توجد علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، ونقبل فرضية الوجود القائلة توجد علاقة طردية بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، ومنه الفرضية الثانية محققة.

ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة: وهي الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيادة الإبداعية على التغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة".

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيادة الإبداعية على التغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة.
- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيادة الإبداعية على التغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة.

الجدول رقم(13): اختبار الفرضية الثالثة

المتغير التابع: التغيير المؤسسي			
المتغير المستقل: القيادة الإبداعية			
معامل الارتباط	معامل الانحدار	معامل التحديد	مستوى المعنوية
0.819	0.671	0.662	0.000

الجدول رقم(14): تحليل التباين لاختبار التأثير

المتغير التابع	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
بين المجموعات	450.966	1	450.966	75.524	0.000
داخل المجموعات	220.932	37	5.971		
المجموع	671.897	38			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

تبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغ قيمة قدرها 0.819، ما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، كما بلغ معامل التحديد (R²) 0.662، وهو ما يدل على أن نسبة 66.2% من التباين في مستوى التغيير المؤسسي يمكن تفسيرها من خلال القيادة الإبداعية، مما يشير إلى أهمية هذا النمط القيادي في دعم التحول المؤسسي.

وقد أكدت نتائج تحليل التباين (ANOVA) دلالة هذا التأثير، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 75.524، بمستوى معنوية (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية، لهذا نرفض فرضية العدم H₀ القائلة لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على التغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، ونقبل فرضية الوجود H₁ القائلة يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على التغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، ومنه الفرضية الثالثة محققة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

يستعرض هذا المطلب مناقشة لأهم نتائج متغيرات عينة الدراسة، وكذا مناقشة نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات عينة الدراسة وصولاً إلى مناقشة اختبار الفرضيات التي تم طرحها في هذه الدراسة.

أولاً: مناقشة نتائج عينة الدراسة: بينت نتائج الدراسة أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع النسوي، وهو ما قد يعكس خصوصية التوزيع الوظيفي داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، وبالتالي فإن هذا التفاوت في التمثيل بين الجنسين يمكن أن يؤثر على تباين وجهات النظر تجاه القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي، كما تتمتع تركيبة العينة بالتنوع الوظيفي مما يعزز من شمولية وجهات النظر حول القيادة الإبداعية داخل المؤسسة، ويتيح تقييم مدى انعكاس هذه القيادة على فئات مختلفة من الموظفين، كما أن النسبة المرتفعة لفئة الإداريين قد تشير إلى كونهم الفئة الأكثر احتكاكاً بممارسات

القيادة وقرارات التغيير المؤسسي، أما بالنسبة للخبرة المهنية فكانت غالبية العاملين في المديرية ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهي فئة غالبا ما تتمتع بخبرة مهنية معتبرة واستقرار وظيفي، ما يجعلها أكثر وعيا بممارسات القيادة السائدة وبالتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، كما أن وجود تمثيل من الفئات الأكبر سنا يعزز من تنوع وجهات النظر حول مدى تأثير القيادة الإبداعية في دعم التغيير المؤسسي.

ثانيا: مناقشة نتائج متغيرات الدراسة: أظهرت نتائج التحليل الوصفي بخصوص متغيرات الدراسة ما يلي:

1. مناقشة نتيجة المتغير المستقل: أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لمتغير القيادة الإبداعية اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن جميع عبارات المحور قد سجلت متوسطات أعلى من القيمة المحايدة (3)، مما يدل على اتجاه إيجابي عام لدى أفراد العينة نحو توافر القيادة الإبداعية داخل المديرية العملية اتصالات الجزائر بخصلة، بشكل عام، تشير هذه النتائج إلى مستوى مرتفع نسبيا من تبني أنماط القيادة الإبداعية داخل المؤسسة، مع تفاوت بسيط في قوة الإدراك بين بعد وآخر.

2. مناقشة نتيجة المتغير التابع: تشير نتائج التحليل الوصفي لمتغير التغيير المؤسسي اعتمادا على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن استجابات المبحوثين تتجه بشكل عام نحو الرضا والموافقة، حيث تجاوزت جميع المتوسطات الحسابية القيمة المحايدة (3)، وهو ما يدل على وجود ممارسات ملموسة للتغيير داخل المؤسسة كما يدركها الموظفون، بوجه عام، تظهر هذه النتائج أن التغيير المؤسسي يُمارس داخل المديرية بدرجة مقبولة إلى مرتفعة، إلا أن نجاحه الكامل يتطلب مزيدا من العمل على تعزيز المشاركة، وضمان الشفافية في التواصل، وتوفير التدريب الممنهج كدعائم أساسية لتهيئة بيئة مرنة قادرة على التكيف والإبداع.

ثالثا: مناقشة نتائج الفرضيات: وهي كالاتي:

1. مناقشة نتيجة الفرضية الأولى: بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى، يظهر لنا من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي المحسوب بلغ 21.58، وهو أعلى من المتوسط الفرضي، التي تفيد بأن المؤسسة تتمتع فعليا بمستوى دال إحصائيا من القيادة الإبداعية، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة يُدركون وجود ممارسات قيادية تدعم الإبداع، كتحفيز المبادرات، وتوليد الأفكار الجديدة، والقدرة على إدارة التغيير، مما يعكس بيئة تنظيمية إيجابية قابلة للتطوير.

2. مناقشة نتيجة الفرضية الثانية: بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، يظهر لنا من الجدول رقم (12) أن هناك علاقة ارتباط بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي بالمديرية باستخدام معامل بيرسون، إذ بلغ معامل الارتباط (0.819) مما يعكس وجود علاقة ارتباطية قوية جدا بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي، أي أنه كلما عملت المديرية على اللجوء إلى التطبيق الجيد للقياد الإبداعية كلما ساهم ذلك بالتغيير المؤسسي، أما مستوى الدلالة فقد ب (0.000)، مما يشير إلى أن العلاقة بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي ذات دلالة إحصائية قوية جداً، حيث أن القيمة أقل من 0.05 تدل على أن العلاقة بين المتغيرين ليست مصادفة بل هي علاقة

حقيقية، أي أن القيادة الإبداعية تسهم بشكل فعال في دفع التغيير داخل المؤسسة محل الدراسة، من خلال ما توفره من رؤية إستراتيجية، وتبني للمبادرات، وتهيئة بيئة محفزة للابتكار والتجديد التنظيمي

3. مناقشة نتيجة الفرضية الثالثة: بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة، تظهر نتائج الجدول رقم (13) انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للقيادة الإبداعية على التغيير المؤسسي في المديرية العملياتية اتصالات الجزائر بخنشلة، حيث تظهر نتائج تحليل التباين (ANOVA) دلالة هذا التأثير، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 75.524، بمستوى معنوية (Sig = 0.000) أقل من (0.05)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ذات دلالة إحصائية قوية، وهو يدل على أن القيادة الإبداعية تساهم بقدر كبير في التغيير المؤسسي، من خلال إدراك العاملين لأهمية التغيير المؤسسي ومظاهره في المؤسسة .

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم الكشف عن دور القيادة الإبداعية في دعم التغيير المؤسسي، من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من الموظفين بالمديرية العملياتية اتصالات الجزائر بجنشلة. وانطلقت الدراسة من فرضية رئيسية مفادها أن تبني نمط قيادي قائم على الإبداع يمكن أن يسهم بشكل فعال في تعزيز ممارسات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

أظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية متوفرة بدرجة دالة إحصائية داخل المؤسسة، كما تم إثبات وجود تأثير قوي وذو دلالة إحصائية لهذا النمط القيادي على مستوى التغيير المؤسسي، وهو ما يبرز أهمية تبني آليات قيادية حديثة قائمة على الابتكار والمبادرة. كما تبين من خلال نتائج معامل ألفا كرونباخ أن درجة الثبات الكلية لأداة الدراسة بلغت 0.926، وهي قيمة مرتفعة جدًا، تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي وموثوقية الأداة في قياس مفاهيم الدراسة.

في النهاية تؤكد هذه النتائج مجتمعة على أن القيادة الإبداعية تشكل ركيزة استراتيجية لدعم التغيير المؤسسي، خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى التحديث والاستجابة بمرونة لمتغيرات البيئة التنظيمية.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي، حيث يعتبر من المواضيع الهامة التي اهتمت نظر المؤسسات، اذ لم تعد القيادة الإبداعية خيارا ثانويا في المؤسسات المعاصرة، بل غدت ضرورة استراتيجية لمواجهة التحديات المتزايدة والمتغيرات المتسارعة في بيئات العمل وقد سعت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على العلاقة التفاعلية بين القيادة الإبداعية كمتغير مستقل والتغيير المؤسسي كمتغير تابع، وذلك من خلال دراسة ميدانية طبقت على عينة من موظفي المديرية العملياتية اتصالات الجزائر _ خنشلة.

أولا: نتائج الدراسة: تتلخص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في تحليلها النظري والتطبيقي في النقاط التالية:

1. النتائج النظرية: وتمثل في:

- تعد القيادة الإبداعية من الاساليب القيادية الحديثة التي تركز على الابتكار وتحفيز الموظفين على التفكير خارج النمط التقليدي بما يسهم في تعزيز الاداء المؤسسي؛
- تلعب القيادة الإبداعية دورا محوريا في ادارته التغيير داخل المؤسسات من خلال قدرتها على خلق بيئة مشجعة للتجريب والتجديد وتقبل المخاطرة؛
- يسهم القائد الابداعي في كسر الجمود التنظيمي وتحفيز العاملين على تبني سلوكيات مرنة تتماشى مع متطلبات التغيير؛
- توجد علاقة تكاملية بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي حيث تعد القيادة اداة فعالة في توجيه وتحفيز الافراد نحو تبني اهداف التغيير؛
- يساهم تبني القيادة الإبداعية في تقوية الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير من خلال اشراك الموظفين في اتخاذ القرار وتقدير الافكار الجديدة؛
- التغيير المؤسسي لا يمكن ان يتحقق بفاعليه دون وجود قياده تمتلك رؤية مستقبلية وتتبنى اساليب مرنة ومبتكرة؛
- نجاح التغيير المؤسسي يعتمد بدرجة كبيره على خصائص القائد خاصة فيما يتعلق بقدرته على التأثير والالهام والابتكار.

2. النتائج التطبيقية: تمثلت في:

- القيادة الإبداعية تعد عاملا حاسما في دعم وتعزيز تغيير المؤسسي داخل المؤسسة اتصالات الجزائر وكاله خنشلة؛
- وجود علاقة ارتباط قوية وموجبه بين القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي كما اظهرتها التحليلات الإحصائية؛
- تبني اساليب قياديه مبتكره مثل تشجيع المبادرة وخلق بيئة تنظيميه محفزه تساهم بشكل فعال في تحسين قدره المؤسسة على التكيف مع المتغيرات ومواجهه التحديات التنظيمية والإدارية؛
- نتائج اختبار T للعينة الواحدة اظهرت ان مستوى إدراك القيادة الإبداعية يفوق المتوسط المحايد بدرجة دالة احصائية مما يدل على توفر القيادة الإبداعية بدرجة معتبرة من وجهه نظر الموظفين؛
- مستوى إدراك التغيير المؤسسي لدى الموظفين كان مقبولا ويعكس وجود ممارسات تنظيميه حقيقيه نحو التحديث والتحول الداخلي؛

خاتمة عامة

- عدم وجود فروق ضد دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس في تقييم كل من القيادة الإبداعية والتغيير المؤسسي مما يشير الى تجانس ادراكي بين الذكور والاناث في المؤسسة.

ثانيا: الاقتراحات

- نشر ثقافة التغيير المؤسسي في المؤسسة من خلال الاجتماعات والدورات في هذا المجال، والتي تساهم في تحقيق طموحاتهم الوظيفية؛
- تعزيز البحث والتطوير داخل المؤسسة من خلال توفير الإمكانيات الضرورية في توليد الأفكار الجديدة التي تواكب التحديات وتدعم استمرارية التغيير والتحسين؛
- ضرورة الاعتماد على سياسات تحفيزية فعالة تشمل الجوانب المادية والمعنوية من اجل تشجيع العاملين على الابداع والمبادرة بكفاءة وفعالية في إنجاح التغيير؛
- ضرورة أتاح الفرصة للعاملين في صنع القرارات، وخاصة المتعلقة بعملهم وتمكينهم اداريا مما يعزز وينمي أكثر هذا التغيير داخل المؤسسة؛
- الاستفادة من التجارب والممارسات الناجحة داخل المؤسسة، لتكون مرجعا يتحذى به في تنفيذ التغييرات المستقبلية.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- دور القيادة الإبداعية في تحسين ثقافة التغيير؛
- القيادة اللامركزية وأثرها على التغيير المؤسسي؛
- واقع القيادة الإبداعية في المؤسسات المتوسطة والمصغرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.
2. سارة مرزوق، "أثر التمكين على الابداع لدى العاملين"، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
3. صاحب عبد مرزوك الجنابي، "استراتيجيات القيادة والإشراف". دار اليازوري، الأردن، 2019.

المذكرات:

1. بوحوش أحمد شوقي، زيارة محمد رمزي، "أثر القيادة الإبداعية في تعزيز الثقافة التنظيمية_دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية توقرت"، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023.
2. بوشنتوف نوال، بوطبل رقية، "التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، منشورة قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2022/2021.
3. حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014.
4. رميلي نور الهدى، بريم نحلة صابرينة، "دور القيادة الإبداعية في بناء فرق عمل ناجحة_دراسة ميدانية في مؤسسة سونطراك: مديرية العمليات 24 فبراير. بحاسي مسعود"، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2024.
5. كنان يوسف، ريان عبد المالك، "التغيير التنظيمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية"، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2018/2017.
6. هدى معزي الشمري، "تأثير القيادة الإبداعية على الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي دراسة تحليلية على جامعة قطر"، رسالة الماجستير التنفيذي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، 2024.

المجلات:

1. ارزي ابتسام، بن عمار سمية، "التحديات القيادية في ظل التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال: الاستراتيجيات وعوامل النجاح"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 15، العدد 2، جامعة تلمسان، الجزائر، 2024.
2. بركان ديلة، "مؤشرات نجاح التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة علمية محكمة سداسية، العدد 17، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2015.

3. دزاير هريو، "القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، جامعة عنابة، الجزائر، 2022.
4. رنا خيرالدين، هبة خالد بكر، اوهام سعدالله صالح "متطلبات القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق التمكين المستدام: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الوسطى في جامعة الموصل"، المجلة الأمريكية الدولية المحكّمة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العراق، أكتوبر 2024.
5. روحية سعد الدين حمد، "القيادة الإبداعية وإدارة لتغيير في المؤسسات التربوية في ظل الاتجاهات الحديثة في القيادة"، مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 02، العدد 05، وزارة التربية والتعليم الأردن، أكتوبر 2022.
6. طايبي رتيبة، "القيادة الإبداعية ودورها في إدارة التغيير في منظمات الاعمال"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02، العدد 06، جامعة البليدة_2_ لونيبي علي، جوان 2016.
7. لانا خالد خلف الحسبان، "التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 6، العدد 2، بلدية رحاب الجديدة، الأردن، 2 شباط، 2023.
8. لطيفة خميس العبدولي، "دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة"، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 59، الإمارات العربية المتحدة، 2024.
9. محمد احمد عوض البربري، "القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية"، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، العدد 94، مصر، فبراير 2022.
10. محمد فرج متعب المهنا، "درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية في دول الكويت من وجهة نظر المعلمين وسبل تحسينها"، مجلة العلوم التربوية كلية التربية بالغرقة، العدد 1، الكويت، يناير 2020.
11. منية مالك سلمون، د. عبد العزيز جاهي، "دور التمكين الوظيفي في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الخدمائية: دراسة ميدانية بالوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر جيزي، أوريدو، موبيليس على منجلي بقسنطينة". المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 02، قسنطينة، الجزائر، 2023.
12. نورة بنت محمد البلهد، ابتسام بنت عبد الرحمان زيد الخضير "تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء القيادة الإبداعية"، مجلة الفتح، العدد 84، جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، الرياض، السعودية، 2020، 7، 8.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Seddik zakarya, "leadershyipe creatif et ses effets sur la performance des travailleurs dans les entreprises", EL-Manhel Economique, volume 04, Numéro 03, ain séfra,algerie, 2021.

2. Tasneem N. Shaqura, Prof. Rateb S. Al-Soud, "**The Degree of Practicing Creative Leadership by Academic Leaders of Jordanian and American Universities : A comparative study,**" Jordanian Education Journal, volume 10, Numéro 01, Jordanian, 2025.

قائمة الملاحق



الملحق رقم (01)



جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مشروع إعداد مذكرة ماستر في إدارة الأعمال

تحت عنوان: دور القيادة الإبداعية في دعم التغيير المؤسسي: "دراسة ميدانية بالمديرية العمليانية

اتصالات الجزائر _ خنشلة ."

أخي الموظف، أختي الموظفة في المديرية، تحية طيبة وبعد:

في إطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص "إدارة الأعمال"، تم إعداد هذا الاستبيان بعنوان:

"دور القيادة الإبداعية في دعم التغيير المؤسسي - دراسة ميدانية بالمديرية العمليانية لاتصالات الجزائر - خنشلة."

وذلك بغرض إتمام هذه الدراسة، أرجو منكم التكرم بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة، بهدف التعرف على آرائكم ومواقفكم، بما يسهم في التوصل إلى نتائج علمية وموضوعية. وأخيراً، أتوجه إليكم بجزيل الشكر والامتنان على تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في هذا البحث.

إعداد الطالبتان: تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: بن عباس شامية

- برحاييل امال

- مرداسي الاء

الجزء الأول: بيانات شخصية ووظيفية

الجنس: ذكر أنثي

المستوي والرتبة: مهندس إداري تقني سامي

العمر: من 31 إلى 40 سنة من 40 إلى 50 سنوات أكثر من 50

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: القيادة الإبداعية داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر_ خنشة "

يشتمل هذا المحور على عبارات تهدف الى قياس مدى توافر خصائص القيادة الإبداعية لدى الإدارات الإدارية، ومدى تأثيرها في بيئة العمل.

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل يهتم القائد بمعرفه اوجه الضعف والمشاكل التي تواجه المؤسسة					
02	هل يتنبأ القائد للمشكلات قبل حدوثها					
03	هل لدى القائد القدرة على تقديم أكثر من فكره جديده خلال فتره زمنيه قصيره					
04	هل يوفر القائد بيئة داعمه ومحفزه للإبداع والابتكار في المؤسسة					
05	هل يعمل قائد على تعزيز روح المبادرة في مرؤوسيه					
06	هل يسعى القائد على تحقيق الاهداف مع المرؤوسين تتماشى مع اهداف المؤسسة					

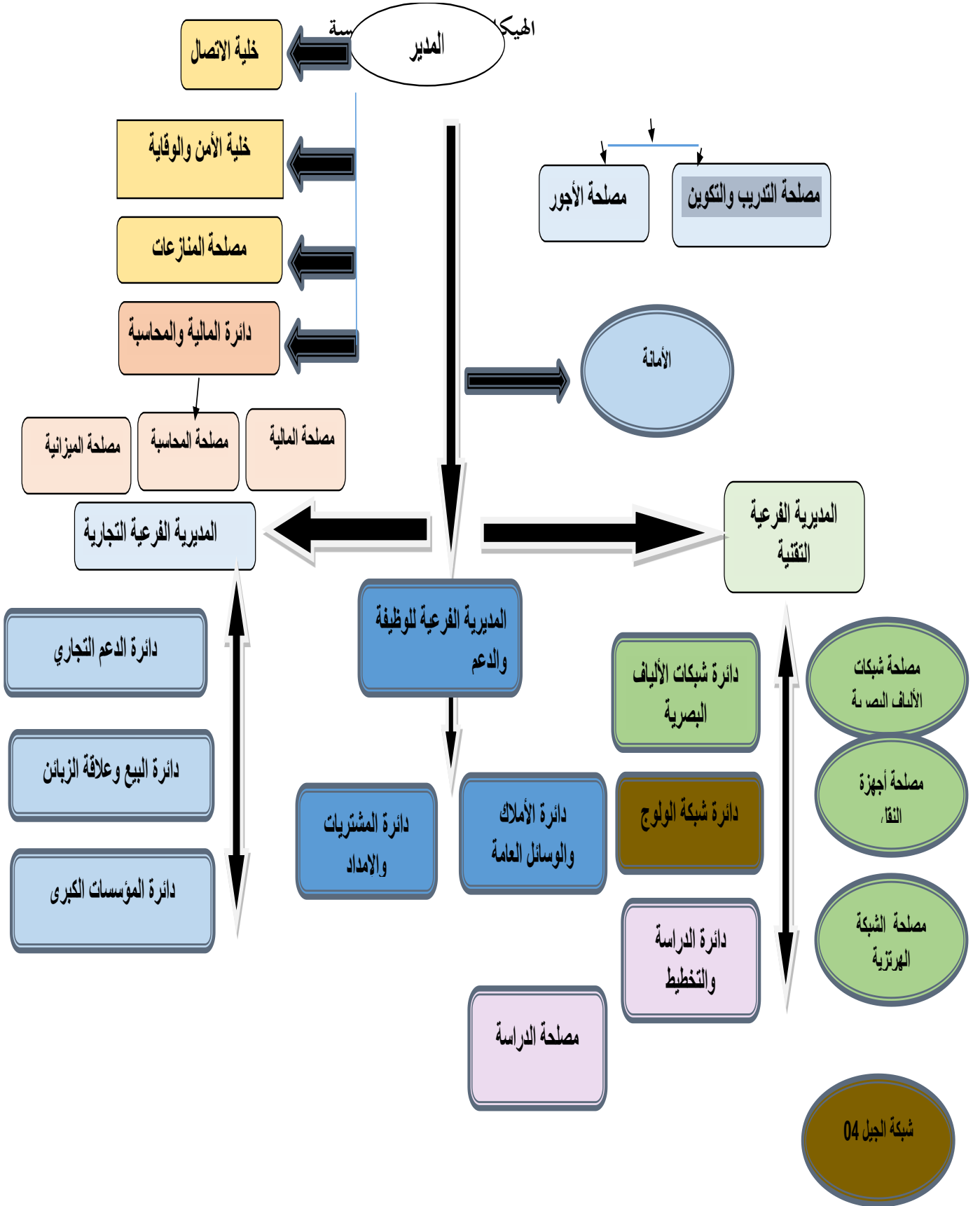
➤ المحور الثاني: التغير المؤسسي داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر_ خنشة "

يشتمل هذا المحور على قياس تصورات الموظفين حول واقع التغير داخل المديرية العملياتية اتصالات الجزائر_ خنشة ."

رقم العبارة	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	هل تعتقد ان التغير ضروري لتحسين أداء المؤسسة					

					هل يتم اشراك المرؤوسين في عملية التغيير واتخاذ القرار	02
					هل يتم توضيح أسباب التغيير وأهدافه بشكل كاف للموظفين	03
					هل يتم التكيف بسلاسة مع التغيرات الجديدة في بيئة العمل	04
					هل تم توفير التدريب اللازم لتسهيل عملية التكيف مع التغيير	05
					هل انت راض عن الطريقة التي تدار بها عملية التغيير داخل المؤسسة	06

الملحق رقم (02)



الملحق (3) مخرجات برنامج SPSS

ثبات أداة الدراسة عن طريق معامل الفا كرومباخ

القيادة الابداعية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	6

التغيير المؤسسي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	6

جميع عبارات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	12

التجزئة النصفية لأداة الدراسة

القيادة الابداعية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,767
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	,744
		N of Items	3 ^b
Total N of Items			6
Correlation Between Forms			,913
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,955
	Unequal Length		,955
Guttman Split-Half Coefficient			,954

التغيير المؤسسي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,596
		N of Items	3 ^a
	Part 2	Value	,785
		N of Items	3 ^b
Total N of Items			6

Correlation Between Forms		,832
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length	,908
	Unequal Length	,908
Guttman Split-Half Coefficient		,895

جميع عبارات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,829
		N of Items	6 ^a
	Part 2	Value	,878
		N of Items	6 ^b
Total N of Items			12
Correlation Between Forms			,905
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,950
	Unequal Length		,950
Guttman Split-Half Coefficient			,944

a. The items are: Q1, Q3, Q5, A1, A3, A5.

b. The items are: Q2, Q4, Q6, A2, A4, A6.

توزيع افراد عينة الدراسة وفق لخصائص الديمغرافية

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	13	33,3	33,3	33,3
	انثى	26	66,7	66,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مهندس	9	23,1	23,1	23,1
	اداري	17	43,6	43,6	66,7
	تقني سام	4	10,3	10,3	76,9
	تقني	9	23,1	23,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 31 سنة الى 40 سنة	9	23,1	23,1	23,1
	من 40 الى 50 سنة	22	56,4	56,4	79,5
	اكثر من 50 سنة	8	20,5	20,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

يبين التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول القيادة الابداعية

Q1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا وافق بشدة	2	5,1	5,1	5,1
	لا اوفق	3	7,7	7,7	12,8
	محايد	5	12,8	12,8	25,6
	موافق	26	66,7	66,7	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Q2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا وافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	لا اوفق	8	20,5	20,5	23,1
	محايد	5	12,8	12,8	35,9
	موافق	22	56,4	56,4	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوفق	6	15,4	15,4	15,4
	محايد	5	12,8	12,8	28,2
	موافق	27	69,2	69,2	97,4

موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Q4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا وافي بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	لا اوفى	4	10,3	10,3	12,8
	محايد	10	25,6	25,6	38,5
	موافق	23	59,0	59,0	97,4
	موافق بشدة	1	2,6	2,6	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Q5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا وافي بشدة	1	2,6	2,6	2,6
	لا اوفى	4	10,3	10,3	12,8
	محايد	8	20,5	20,5	33,3
	موافق	23	59,0	59,0	92,3
	موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Q6



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا وافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
لا اوفق	3	7,7	7,7	10,3
محايد	5	12,8	12,8	23,1
موافق	23	59,0	59,0	82,1
موافق بشدة	7	17,9	17,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	39	1,00	5,00	3,6410	,93153
Q2	39	1,00	5,00	3,4615	,99594
Q3	39	2,00	5,00	3,5897	,78532
Q4	39	1,00	5,00	3,4872	,82308
Q5	39	1,00	5,00	3,5897	,88013
Q6	39	1,00	5,00	3,8205	,91398
القيادة_الابداعية	39	10,00	30,00	21,5897	4,28411
Valid N (listwise)	39				

التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول التغير المؤسسي

A1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا وافق بشدة	2	5,1	5,1	5,1
	موافق	24	61,5	61,5	66,7
	موافق بشدة	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

A2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا وافق بشدة	2	5,1	5,1	5,1
	لا اوفق	3	7,7	7,7	12,8
	محايد	11	28,2	28,2	41,0
	موافق	19	48,7	48,7	89,7
	موافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

A3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوفق	2	5,1	5,1	5,1
	محايد	14	35,9	35,9	41,0
	موافق	18	46,2	46,2	87,2
	موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

A4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوفق	4	10,3	10,3	10,3

محايد	7	17,9	17,9	28,2
موافق	23	59,0	59,0	87,2
موافق بشدة	5	12,8	12,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

A5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا وافق بشدة	1	2,6	2,6	2,6
لا اوافق	5	12,8	12,8	15,4
محايد	10	25,6	25,6	41,0
موافق	19	48,7	48,7	89,7
موافق بشدة	4	10,3	10,3	100,0
Total	39	100,0	100,0	

A6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا وافق بشدة	4	10,3	10,3	10,3
لا اوافق	4	10,3	10,3	20,5
محايد	5	12,8	12,8	33,3
موافق	23	59,0	59,0	92,3
موافق بشدة	3	7,7	7,7	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	39	1,00	5,00	4,1795	,88472
A2	39	1,00	5,00	3,5128	,96986
A3	39	2,00	5,00	3,6667	,77233
A4	39	2,00	5,00	3,7436	,81815
A5	39	1,00	5,00	3,5128	,94233
A6	39	1,00	5,00	3,4359	1,11909
التغيير_المؤسسي	39	11,00	28,00	22,0513	4,20494
Valid N (listwise)	39				

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة_الابداعية	,184	39	,200*	,887	39	,548
التغيير_المؤسسي	,191	39	,200*	,896	39	,501
الدرجة_الكلية	,230	39	,200*	,870	39	,577

a. Lilliefors Significance Correction

اختبار الفرضية الاولى ومناقشتها

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة_الابداعية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: التغيير_المؤسسي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,819 ^a	,671	,662	2,44359

a. Predictors: (Constant), القيادة_الابداعية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	450,966	1	450,966	75,524	,000 ^b
	Residual	220,932	37	5,971		
	Total	671,897	38			

a. Dependent Variable: التغيير_المؤسسي

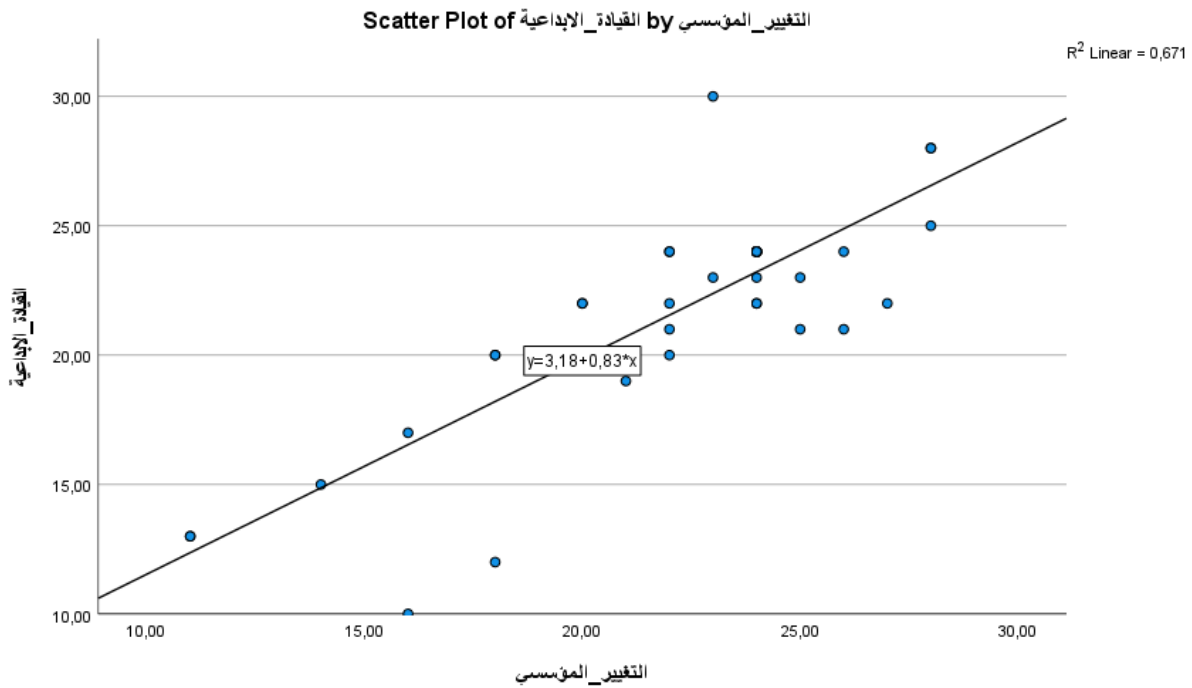
b. Predictors: (Constant), القيادة_الابداعية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,691	2,036		2,304	,027
	القيادة_الابداعية	,804	,093	,819	8,690	,000

a. Dependent Variable: التغيير_المؤسسي

GGraph



الفرضية الفرعية الاولى

T-Test

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
القيادة_الابداعية	39	10,00	30,00	21,5897	4,28411
Valid N (listwise)	39				

T-TEST

/TESTVAL=18

/MISSING=ANALYSIS

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة_الابداعية	39	21,5897	4,28411	,68601

One-Sample Test

Test Value = 18

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
القيادة_الابداعية	5,233	38	,000	3,58974	2,2010	4,9785

One-Sample Effect Sizes

		Standardize r^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
القيادة_الابداع ية	Cohen's d	4,28411	,838	,468	1,200
	Hedges' correction	4,37105	,821	,459	1,176

الفرضية الفرعية الثاني

NOVA

القيادة_الابداعية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,282	1	1,282	,068	,796
Within Groups	696,154	37	18,815		
Total	697,436	38			

الفرضية الفرعية الثالثة

Oneway

ANOVA

التغيير_المؤسسي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	13,128	1	13,128	,737	,396
Within Groups	658,769	37	17,805		
Total	671,897	38			

Ministry of Higher Education and Scientific
Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and
Commercial Sciences



وزارة التعليم
العلمي والبحث
جامع عباس لغرور
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والعلوم التجارية

خفشة في: 2025-04-30

الرقم: 95 / 14 / 1 ع / ت / 2025

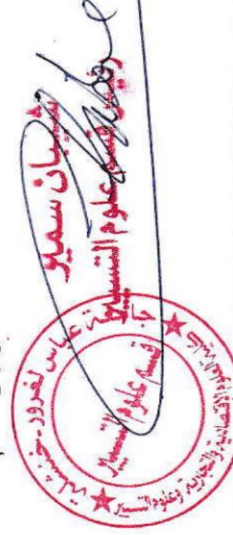
إلى السيد: مدير اتصالات الجزائر

تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، ومن أجل تجسيد المفاهيم النظرية للطلبة، يشرّفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الأول
برحليل امال	مرداسي الاء
خفشة 2001-02-21	خفشة 2002-10-10
34050169	34049733

رئيس القسم



عنوان التقرير: دور القيادة الابداعية في دعم التغيير المؤسسي

وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسستكم .

Do T A I
Dr. Mohamed
Dr. Mohamed
Docteur en Sciences
Directeur technique
SAKRAOUI MELAKI
DOCT. KHENCHELA



خنشلة في : 2025-04-30

الرقم: 95 / ق ع ت / ق ع ت / م / 2025

الاسم و اللقب : مراداسي الاء / برحاييل امال

مكان الميلااد: خنشلة / خنشلة

تاريخ الميلااد: 2001-02-21 / 2002-10-10

11 ماي 2025

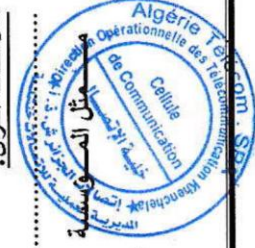
فترة التبريص : 15 يوم

- عنوان تقرير التبريص: دور القيادة الابداعية في دعم التغيير المؤسسي
- مكان التبريص: اتصالات الجزائر

ملاحظة	العلامة	عناصر المواظبة
	04/.../...	المواظبة
	04/.../...	المبادرة
	04/.../...	المعارف التطبيقية
	04/.../...	قدرة العمل
	04/.../...	العلاقة مع العمال
	20/.../...	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:

رئيس قسم علوم التسيير
شيمون بن مسعود
رئيس القسم



Mme Cherifa Naktia



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم المحاسبة

إذن بالاياداع

أنا العضو أسفله الأستاذ (ة) المشرف (ة) : السيد/ السيدة
على مذكرة الماستر تقرير الترخيص ليسانس للطلاب (ة):
1-
2-
تخصص:
العوسمة ب:
خلال السنة الجامعية : 2024/2025

أحيطكم علما بأنني أذنت للطلبة (ة) المذكورين أعلاه بإيداع:

- نسخة الكترونية من مذكرة الماستر لدى مصلحة التعليم والتقييم للكلية. (بالنسبة لطلبة الماستر)

- نسخة الكترونية من تقرير الترخيص لدى أمانة القسم. (بالنسبة لطلبة الليسانس)

امضاء المشرف

أ.د/ بن عباس شامية