

## القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناتراش ولاية المسيلة

**leadership Innovative and its relationship to the functional performance of the department heads field study at Sonatrach Foundation, M'sila.**

حدة بسكر،

مخبر الدراسات النفسية والتربوية،

جامعة بسكرة،

bisker8004@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/10/20

تاريخ الاستلام: 2021/02/18

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الابتكارية و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سوناتراش ولاية المسيلة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، أما الأداة فقد تم تطبيق استبيانين في القيادة الابتكارية و الأداء الوظيفي ثم تطبيق على عينة قصدية قوامها 50 مرؤوسا ونتج عنها وجود علاقة ارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتحققت الفرضيات الفرعية لدراسة فقدر المجال الاداري والاداء الوظيفي ب0.71، والفني ب0.65 والتصور ب0.77 وبلغت العلاقة الارتباطية بين القيادة الابتكارية والاداء الوظيفي ب0.89 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على تحقيق الفرضية العامة لدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإبتكارية، الاداء الوظيفي.

### Summary:

This study aimed to reveal the nature of the relationship between leadership innovative and job performance among the heads of departments of the Sonatrach Foundation in the state of M'sila, and the descriptive approach was relied on, as for the tool, two questionnaires were applied in innovative leadership and job performance and then

applied to an intentional sample of 50 subordinates, which resulted in There is a correlational relationship between the variables of the study, and the sub-hypotheses of the study of the administrative field and job performance were achieved with 0.71, the technical with 0.65 and the conceptual with 0.77, and the correlation between innovative leadership and job performance was 0.89 at the significance level of 0.05, which indicates the achievement of the general hypothesis of the study.

**Keywords;** Leadership; Innovation; Performance;functionolal.

حدة بسكر، bisker8004@gmail.com

## أولاً. الجانب المنهجي:

### 1. إشكالية:

تعد المنظمات عنوان كل بلد فهي تعكس مدى إرتقائها و تطورها و استمرارها في جميع المستويات كما تمثل أيضا أبعاد إجتماعية و إقتصادية فقد نحكم على منظمة ما في العالم بأنها متطورة أو متخلفة هذا التمييز يرجع سببه لإعتمادها على و وجود قيادات لديها القدرة على المنافسة و الابداع و الابتكار ، لأن القائد العصر الحالي لم يعد ذلك القائد الكلاسيكي الذي يعتمد على الحل النمطي و هذا النوع من القيادة يطلق عليه بالقيادة الإبتكارية وهي من سمات المنظمة الحديثة ، حيث تركز القيادة الإبتكارية على مجموع من المعايير و هي القدرة على المنافسة و المواجهة بطرق ابتكارية كذا على سمات شخصية تتوفر في القائد الابتكاري و هي الاعتماد على مهارات التفكير الابتكاري وإيجاد الحلول الجديدة مبتكرة في آن واحد وأن تتوافق و تتلاءم مع المشكلات الحالية و المعاصرة خاصة أن العولمة و الثورة المعرفية و التكنولوجيا تحمل في طياتها مشكلات معقدة مما يستلزم على القائد الابتكاري في المنظمة أن يخلق نوعا من التوازن بين حلول مبتكرة تتسم بالمرونة و أن تكون قابلة التحقيق وتناسب وهذا ماتناوله الباحث سالم محمد<sup>(1)</sup> في دراسته الموسومة بأهم السمات

الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم وطبيعتهم نحو التفكير الابتكاري" ونتج عنها أن السمات الابتكارية كالمبادرة والخبرة والتجديد والابداع والابتكار والمغامرة من اهم السمات الاساسية في القائد الابتكاري.

أيضا مع هذه التعقيدات كما أن القيادة الإبتكارية لها ميزة أخرى و هي العمل الجماعي فهي تختلف عن القيادات السابقة و الكلاسيكية و التي تعمل على تأثير في التابعين، فحين أن القيادة الإبتكارية تعتمد على التعاون الجماعي من خلال المشاركة الجميع في حل مشكلات التي تواجهها المنظمة و يعملون معا حول إيجاد حلول مبتكرة و يتوقعون ما يمكن أن يقع و أن يحدث فعلا مما يجعلهم يتفكرون و يبتكرون و هذا من خلال الإستفادة من خبراتهم السابقة أيضا و هذا يساهم بتجنب المشكلات بدلا من الوقوع فيها و العمل على مواجهتها بعد حدوثها فالقيادة الإبتكارية تعمل على قتل الروتين القاتل في الممارسات الإدارية و الحلول القديمة و العقيمة و مواجهة البيروقراطية الجامدة التي تشل العقول و تجعل من العمل الجماعي عمل آلي فقط و هذا ما رآته الغزوفاتن<sup>(2)</sup> ، بأن العمل الجماعي في القيادة الإبتكارية يخلق دافعية وولاء و أداء تنظيمي نحو المنظمات و العمل على تحقيق أهدافها بكل قوة و حماس، و لأن القيادة الابتكارية تعمل على تحسين و تجويد المنظمات و جب عليها الاهتمام بأدائها الوظيفي ، لأن الفاعلية التنظيمية تتضمن خطوات إدارية و تقييمية لأداء العمل لأنه مقياس العملية الإنتاجية للمؤسسة فهو يركز على الجهود من أجل إرتقاء بمستوى أداء للعاملين حيث تخصص المنظمات الكثير من ميزانيتها في إيجاد السبل الكفيلة برفع أدائها و تحقيق مستويات إنتاجية عالية وهذا ما ذكره حسن بلوط<sup>(3)</sup> بأن تقييم الاداء يقوم على عملية القياس ووصف السلوك وانجاز الاعمال وفق فترة من الزمن فطبيعة العمل و طريقة أدائه و تنفيذه تختلف من فرد الى آخر.

إن الأداء يعبر عن مجموع من السلوكيات الإدارية و مدى درجة تحقيق المهام الموكلة لوظيفة الفرد في تطبيق المتطلبات و ضمان جودة الأداء و تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة و الفاعلية و الإنتاجية خلال فترة زمنية معينة وهذا رهان صعب مما يتطلب وجود قيادة تؤمن بروح التجديد و الابتكار في أدائها و هذا لا يكون إلا بالعمل الجماعي ويرى سيف بن صالح<sup>(4)</sup> أن العلاقة بين الأداء و نوع الإشراف و العمل الجماعي نحو التطور المنظمات يؤدي إلى رفع مستوى الأداء و الإنتاجية و تحقيق الأهداف و يخلق التجديد و الابتكار كما يساهم بخلق ولاء تنظيمي نحو تحقيق الأهداف المنظمة و العمل على تحسين أدائها .

و الجزائر كغيرها من دول العالم تسعى إلى تطوير منظماتها و مؤسساتها و تعمل على تحسين القيادة الابتكارية في مؤسساتها و كذا تحسين أدائها ، و من هنا جاءت ورقة هذا المقال الذي يسعى للكشف عن العلاقة بين القيادة الابتكارية و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سوناطراك لمدينة المسيلة، و على هذا الأساس جاء ت.

— الفرضية الرئيسة:

— هل توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الابتكارية و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سوناطراك ولاية المسيلة ؟

التساؤلات الفرعية:

— هل توجد علاقة إرتباطية بين المجال الإداري و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سوناطراك ولاية المسيلة ؟

— هل توجد علاقة إرتباطية بين المجال الفني و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سوناطراك ولاية المسيلة ؟

— هل توجد علاقة إرتباطية بين المجال التصوري و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سوناطراك ولاية المسيلة ؟

## 2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسة
  - توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الابتكارية و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة .
- الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال الإداري و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة .
- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال الفني و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة .
- توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المجال التصوري و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة .

## 3. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى :

- التعرف عن العلاقة بين القيادة الابتكارية و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة .
- التعرف عن العلاقة بين المجال الإداري و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة .
- التعرف عن العلاقة بين المجال الفني و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة .
- التعرف عن العلاقة بين المجال التصوري و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة .

## 4. أهمية الدراسة: تنبع أهمية الموضوع من خلال ما يلي:

- تأثير القيادة الابتكارية في تحقيق الأداء الوظيفي حيث ان القيادة الابتكارية تمثل طريقا سالكا يتسم بتحسين النوعية و

الجودة و الابتكار نحو تحسين الأداء و العمل على زيادة الإنتاجية و الفعالية و الكفاءة في المؤسسة الجزائرية .  
- التعرف أيضا على قدرات المرؤوسين بقيمة الابتكار و اكتشاف القدرات و استمراريتهما في تحقيق الأداء في المؤسسة الجزائرية من خلال حلول مبتكرة .

#### 5. التعريف الإجرائي للمتغيرات الدراسة :

5.1 التعريف الإجرائي للقيادة الابتكارية : هي عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد العينة البحث من خلال إجابتهم على استبيان و محاور القيادة الابتكارية و المخصصة للبحث و من مؤشراتهما

-المجال الإداري : هي عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجابتهم على بنود المجال اداري من استبيان القيادة الابتكارية .

-المجال الفني : هي عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجابتهم على بنود المجال الفني من استبيان القيادة الابتكارية .

-المجال التصوري : هي عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجابتهم على بنود المجال التصوري من استبيان القيادة الابتكارية .

5.2 التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي : هو عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجابتهم على استبيان و محاور الأداء الوظيفي و المخصصة للبحث و من مؤشراتهما :

- الإشراف : هو عبارة عم مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجابتهم على بنود مجال الإشراف من استبيان الأداء الوظيفي .
- الدخل المادي: هو عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجابتهم على بنود مجال الدخل المادي من استبيان الأداء الوظيفي .
- الترقية : هو عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجابتهم على بنود مجال الترقية من استبيان الأداء الوظيفي .
- بيئة العمل : هو عبارة عن مجموع الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة البحث من خلال إجابتهم على بنود مجال بيئة العمل من استبيان الأداء الوظيفي .

#### 6. الدراسات السابقة :

#### دراسات المتعلقة بالقيادة الابتكارية :

الدراسة الأولى الشمري 2006 :عنوانها درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في السعودية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية جامعة الأردن هدفت هذه الدراسة 465 قائد تربوي و جاءت تساؤلات الدراسة كما يلي :

- ما درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة التربوية .

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة ممارسة القادة التربويين للقيادة وفقا للمتغيرات النوع الاجتماعي ، الخبرة ، المؤهل العلمي وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف الظاهرة أما مجتمع الدراسة تكون من جميع العاملين في المناصب القيادة بوزارة التعليم البنات و إدارة الثقافة بوزارة الدفاع في

منطقة الرياض ، و بلغ مجتمع الدراسة 465 موزعين ، أما أداة الدراسة تم الإعتماد على إستبانة القيادة الابتكارية موزعة وفق ثلاث مجالات : المجال الإداري و ضم 27 فقرة ، المجال الفني و ضم 13 فقرة ، و المجال التصوري و ضم 11 فقرة ، و اعتمد على مقياس ليكرات الخماسي ، موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافقة بشدة ، غير وافق ، وتم الاعتماد على تحليل التباين و متوسطات الحسابية الانحرافات لتعرف على الفروق ثم استخدام إختبار "ت" .

و النتائج المتحصل عليها : إن درجة القيادة الابتكارية ممارسة بدرجة متوسطة في مجال الإداري و عندهم القدرة في حلول ابتكارية في مجال التربوي ، درجة القيادة الابتكارية ممارسة بدرجة متوسطة في مجال الفني و لديهم القدرة و ميل المشاركة في ايجاد الحلول الابتكارية ، درجة القيادة الابتكارية ممارسة بدرجة مرتفعة في المجال التصوري ، وهذا يدل على النظرة المستقبلية للمستجدات الحاصلة لبيئة العمل و تطوير المؤسسة عدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التربويين للقيادة الابتكارية وفقا لمتغير الخبرة و المؤهل العلمي، ومن أهم التوصيات الدراسة الاهتمام بالقيادة الابتكارية لأنها القيادة المعاصرة و التي تساعد في المواجهة و المنافسة تعميم مفهوم القيادة الابتكارية في الدول العربية و دراستها ضمن منطقتها (5) .

الدراسة الثانية أريج 2011: عنوانها درجة ممارسة القيادة الابتكارية و علاقتها بمستوى تقدير الذات لدى مديري مدارس مديرية التربية و التعليم ، رسالة دكتوراه جامعة الأردن ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة القيادة الابتكارية و علاقتها بتقدير الذات لدى المعلمين ، و لتحقيق أداتين إحداهما لقياس درجة ممارسة القيادة الابتكارية و بلغ عدد فقراتها 34 فقرة و مقياس تقدير الذات قدر ب 32 فقرة و تم إجراء تحليل الدراسة باستخدام



الوسيط الحسابي و الانحراف المعياري ، و تحليل التباين المتعدد و معامل بيرسون ، أما فرضيات الدراسة :

– ما درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري مدارس التربية و التعليم في محافظة الأردن من وجهة نظر المعلمين ؟

– هل هناك فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لدرجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس مديريةية التعليم في محافظة الأردن من وجهة نظر معلمهم تعزي لمتغير النوع الاجتماعي؟ المؤهل العلمي ؟ سنوات الخدمة ؟ .

– هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الابتكارية و تقدير الذات لدى مديريةية التعليم في محافظة الأردن من وجهة نظر معلمهم ؟ و نتج عم هذه الدراسة أن درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى مديري المدارس مديريةية التعليم في محافظة الأردن جاءت مرتفعة و كذا مستوى تقدير الذات بدرجة مرتفعة .

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادة الابتكارية تقدير الذات .

توصيات الدراسة :

– الاهتمام بالفروقات الفردية للمعلمين و المدراء و هذا يساهم في إبراز قدرات التفكير الابتكاري و السمات الشخصية بين الفرد .

– الاهتمام بالقيادة الابتكارية في جميع منظمات مهما اختلفت طبيعة نشاطها<sup>(6)</sup>

الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي :

الدراسة الأولى الصغير 2002: عنوانها المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير إدارة أعمال جامعة السعودية .

هدفت هذه الدراسة الى التعريف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ، بغرض الإرتقاء بمستوى الأداء العاملين بالمنظمات الأمنية و أتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي و أداة الدراسة استخدام استبيان و أعتمد على مقياس " ليتون و سترنجر " لقياس المناخ التنظيمي مع إجراء بعض التعديلات و اعتمد على عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 325 من الضباط العاملين في شرطة المدينة بالرياض ، وتوصلت الدراسة أن واقع المناخ التنظيمي في نظام الأمني كان مرتفعا في جميع المحاور و أن أداء مفردات الدراسة كانت مرتفعا أيضا (7)

الدراسة الثانية مجاهدي 2009 : عنوانها فعالية التدريب المهني و أثره في الأداء دراسة ميدانية لمؤسسة النسيج بالمسيلة ، رسالة دكتوراه علوم تخصص علم النفس العمل و التنظيم جامعة قسنطينة – الجزائر – اشراف لوكيا الهاشمي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب المهني على أداء العمال و لتحقيق هذه الدراسة تم إختيار العينة بلغ عددها 126 و تم اعتماد بطريقة قصدية و طبق عليهم استبيان وضعا خصيصا أثر التدريب على الأداء و بلغ عدد فقراته 32 بندا وفق البدائل التالية : دائما ، أحيانا ، أبدا وفق المؤشرات جودة المنتج ، زيادة المنتج سلامة المعدات العمل ثم الاعتماد على المنهج الوصفي واما المعالجة الإحصائية تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS و التكرارات متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبار ك لدلالة الفروق و أما فرضيات الدراسة :

- هل تؤثر فعالية التدريب المهني على أداء العامل ؟
- هل يؤدي التدريب الفعال في تحقيق جودة الإنتاجية ؟
- هل يؤدي التدريب الفعال في زيادة إنتاجية العامل ؟

ونتائج الدراسة جاءت أن هناك أثر لفعالية التدريب المهني على أداء العامل بدرجة تأكيد متوسط و ان التدريب الفعال يؤثر في تحقيق جودة و زيادة إنتاجية العامل .

ومن توصيات هذه الدراسة :

- الاهتمام الجيد بتسيير الموارد البشرية و خروج عن الإطار التقليدي لها عن طريق التدريب الجيد من أجل تحسين الأداء و جودة المنتج .
- اعداد برامج فعالة و تدريبية و تكوينية للعمال و المشرفين تهتم بالكشف عن الحاجة لتدريب و إعداد برامج تنقذ أرض الواقع<sup>(8)</sup>.

ثانيا. الجانب النظري:

### 1. مفهوم القيادة الابتكارية :

**1.1 تعريف القيادة :** عرفها محمد الصريفي بانها كلمة القيادة يونانية الاصل Leadership ، وهي مشتقة أيضا من اللغة الإنجليزية و تعود كلمة Archein بمعنى يقود و يطلق على الرجل الأول في دولة الذي يعطي الأوامر و التعليمات<sup>(9)</sup>

**2.1 تعريف الابتكار:** عرفه عبد السلام انه مشتق من بكر بكورا و اسرع قيل الآخرين وهي إكتشاف فكرة جديدة و مميزة ليست موجودة و قت الإبداع والذي يقوم على ربط المثيرات بالاستجابات والتي تحدث موقفا معيننا لحل المشكلة<sup>(10)</sup>.

**3.1 عرفتها سهيلة عباس (2004):** بأن القيادة الابتكارية هي مجموعة من المفاهيم المتكاملة لمجموع من المهارات الفنية و الإنسانية و الإدارية و التصويرية ، توصل الفرد الى قمة الابتكار و الإنتاج في حلول المشكلات<sup>(11)</sup> .

**4.1 عرفها مدحت (2004):** هي قدرة القائد على خلق و جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريق القائد نفسه أو الجماعة و تحليل هذه الأفكار الجديدة وتطبيقها في المؤسسة و القائد الابتكاري هو ذلك الشخص الذي يقوم على

الابتكار في حل المشكلة و جعل الابتكار على أنه أداة للأداء الجيد و ليس الخروج من المشكلة بطريقة روتينية بل الخروج بأفكار و حلول متعددة لمشكلة واحدة<sup>(12)</sup>.

5.1التعريف الشامل للقيادة الإبتكارية : هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومروسيه و عمال و العمل على حل مشكلة المنظمة بتوظيف مهارات التفكير الابتكاري و تنمية قدرات الإبتكارية تقوم وفق ثلاث مستويات وهي :

-التقمص : يقوم القائد بوضع نفسه في زاوية الآخرين ، و يتقمص شخصية من وقعت عليه المشكلة سواء كان مشرف أو مرؤوسا او عاملا ، ويشعر بزملائه مما يساعده في خلق حلول جديدة و مختلفة .

-الإدراك : هي قدرة القائد على تصحيح و تعديل السلوك .

-الموضوعية : هي قدرة القائد الإبتكاري على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة و يبعث روح الحماس و الإبتكار ليكون سلوك يعنى جميع المتغيرات الداخلية و الخارجية .<sup>(13)</sup>

2- عناصر القيادة الإبتكارية : تحتاج هذه القيادة الإبتكارية عنصرين هامين:

عنصر على مستوى السلوكي ، و عنصر على مستوى التنظيمي .

1.2-القيادة الابتكارية على مستوى السلوكي : و هي تتوفر في شخصية القائد الابتكاري من حيث توفر الطلاقة اللفظية : وهي القدرة الابتكاري بإنتاج أكبر قدر ممكن من الكلمات و مواصفات لحل المشكلة و بطرق جديدة في إحدى مجالاتها الفنية ، التصورية الإدارية.

2.2الطلاقة التعبيرية : وهي قدرة القائد الابتكاري بإنتاج فكرة جديدة بعبارات تدل في إطارها العام لمعنى المشكلة المراد حلها و بأسلوب متميز و متسلسل و مفهوم و بعيد عن التعقيد .

- 3.2 الطلاقة الفكرية : هي قدرة القائد الابتكاري لتوليد أفكار جديدة ووحدات من المعلومات حول مشكلة معينة في مدة زمنية محددة (14)
- 4.2- المرونة : هي قدرة القائد الابتكاري بإنتاج أفكار متعددة ، و مختلفة و إنتقال لفئة أخرى و تتغير الحالة العقلية القديمة الى حالة جديدة وأن يغير إستجابة حسب موقف المشكلة و بمرونة و يحرره من الجمود و النمطية .
- 5.2- الإحالة : وهي قدرة القائد الابتكاري على إنتاج أكبر عدد ممكن من حلول الجديدة و غير المألوفة و التي لم يتم التعرف عليها سابقا .
- 2-2 القيادة الابتكارية على مستوى التنظيمي : تحتاج الى عدة عناصر لتكون في المنظمة و هي أربع عناصر .
- 1.2- عنصر الإعداد : هنا تحدد المشكلة أو الأزمة وما يرتبك لها من جوانب لهذه المشكلة و مقارنتها مع المشاكل المتشابهة و إعطاء طرق و تحديد البدائل المشكلة الواحدة فقط .
- 2.2- عنصر الاحتضان : تخص الفكرة و الحل الجديدة في عقل الفرد حتى تنضج الفكرة جيدا مما يساعد في خلق لها أكثر من حل .
- 3.2- عنصر الإشراف : وهنا تنزل الفكرة على نحو مفاجئ ويشرف الابتكار أكثر مما كان في مرحلة الاحتضان .
- 4.2- مرحلة التحقيق : وهنا تتأكد الحلول الجديدة و تكون صحيحة و دقيقة ، وان الحل الجديد الذي توصل إليه هو حل منطقي و قابل لتحقيق (15).
- 3- مؤشرات القيادة الابتكارية : تقوم على مدخل خاص بها و نتيجة أيضا تبلور القيادات السابقة و ما زاد من أهميتها التغيرات التنظيمية، المنافسة، التكنولوجيا، و الثقافية التنظيمية ومن أهم مؤشرات:
- 1.3- الابتكار الجذري : و تقوم على الوصول الى حلول جديدة خاصة في وضع القرار و يتطلب من القائد التحلي بالمخاطرة و الجراءة القوية (16).

2.3 الإبتكار المتدرج : يعتمد على حل مشكلات الجزئية و هو سهل الاستجابة لحلوله و هدف منه التحسين و إزالة القرارات الخاطئة التي لا تخدم المنظمة (17).

3.3 المجال التصوري : هو قدرة القائد الابتكاري على إعطاء تصورات مستقبلية ووضع خطط و برامج و أفاق للإبقاء حياة المنظمة أطول مدة ، و يعد هذا المجال من أصعب المجالات عند القائد الابتكاري ، لأنه يعكس نضج القائد لكل أبعاده النفسية و الاجتماعية و التنظيمية وعلى قدرة على التأثير على البالغين و بعث رؤية مستقبلية بنظرة ابتكارية تقوم على الخيرة السابقة مع ربط الأسباب و نتائج لبناء نظرة تصويرية و القدرة على تحليل المشكلات و تقليل المخاطر (18).

4.3 المجال التقني : و يتضمن إعتقاد المنظمة على تكنولوجيا مبتكرة و توظيفها و تقبل العمال لها و أن يتفاعلوا معها استحداث المنظمة لكل ما هو جديد في مهامها (19).

5.3 المجال الإضافي : يهدف الى تحسين المنظمة و إضافة ابتكار للوظيفة الأساسية و تنمية الوظائف و الهياكل التنظيمية وكل النشاطات و يتعد عن الوظائف البدائية في العمل و هذا يساعد على تطور و تعزيز البرامج و تغيير فكرة تقليدية الى فكرة جديدة وهنا تكون الإضافة مبتكرة (20).

6.3 المجال الإداري : يقوم القائد الابتكاري هنا بالاهتمام بالعمليات الإدارية و العمل على إحداث التغييرات في المنظمة و تحديد البدائل ووضع القرار و إعطاء حلول جديدة في التخطيط و التوجيه و الرقابة و من الأهداف وخلق تنبؤات في مختلف مستويات التنظيم و مشاركة في إبداء الرأي و تعزيز الابتكار (21).

7.3 المجال الفني : هو قدرة القائد الابتكاري على مشاركة التابعين و العمال وفق العمل الجماعي و السماح لهم في حل المشكلات بتقديم أفكارهم و حلول التي يعتبرونها توظف تلك الخبرات في جو من المناقشة و تنسيق و التعبير و

التحليل و بعد هذا المجال هو مهارة وفن التعامل مما يؤدي الى التوازن بين العمل الجاد و المرونة في تسيير المنظمة (22).

2. مفهوم الأداء الوظيفي :

2.1 عرفه حسن (2000) : هو درجة تحقيق و إتمام المهام ، و المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس تحقيق العمل (23).

2.2 عرفه عكاشة (2008) : الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لمجهود الفرد يبدأ من القدرات و إدراك الدور و بالتالي يشير الى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للفرد (24).

3.1 التعريف الشامل للأداء الوظيفي : هو قدرة العاملين بقيام بمهام و الواجبات و مسؤوليات الوظيفة و واضحة العناصر و المعالم ، بأقل وقت و أقل تكلفة لتحقيق أقصى درجة من إنتاج في ظل قيادة نشطة و إيجابية و مناخ تنظيمي محفز للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في عينه كل التغيرات التنظيمية (25).

2. عناصر الأداء الوظيفي: يرتبط عناصر الأداء الوظيفي بسلوك الفرد وكذا المنظمة ومن أهم هذه العناصر

1.2 المعرفة بمتطلبات الوظيفة : و تشمل المعارف العامة ، و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة المجالات المرتبطة بها (26).

2.2 نوعية العمل : وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله ، الذي يقوم به و ما يملكه من رغبة و مهارات فنية و قدرة على التنظيم ومدى تحديد ملائمة متطلبات العمل والتقدم فيه (27)

3.2 كمية العمل المنجز : اي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجاز في الظروف للعمل ومقدار سرعة إنجاز هذا العمل والوصول الي معدلات انتاج مرضية خلال فترة زمنية معينة (28)

4.2المثابرة : وتشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة و مدى حاجة هذا العامل للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقويم النتائج (29) .

3- مؤشرات الأداء الوظيفي: يختلف الباحثون بين محددات و مؤشرات الأداء الوظيفي و لكن إرتبط مفهوم مؤشرات الأداء الوظيفي كل حسب دراسة الباحثين له و قد ركزت هذه الورقة البحثية على المؤشرات الأغلب المتحكمة في عملية الأداء الوظيفي ومنها :

1.3الفعالية: وهي تعبر عن العلاقة بين الأهداف المسطرة و درجة تحقيق تلك الأهداف مع استخدام كل الوسائل و التعليمات من أجل تحقيقها و قد تحقق كلية أو جزء منها فقط(30) .

2.3الكفاءة: تعبر عن نسبة المدخلات و المخرجات المتحصل عليها و هي تعبر دوما عن استغلال الأمثل للموارد المتاحة و انجاز الأعمال المرتبطة بالأهداف (31) .

3.3الانتاجية: وهي تعبر عن القيمة المضافة و تحقيق الأهداف من الفاعلية و الكفاءة و التي انجزت خلال فترة زمنية معينة وهي تربط بعناصر الإنتاج سلع و خدمات (32) .

4.3بيئة العمل : هي مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ، و التي تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي تتأثر بالبيئة المحيطة سواء من منافسة ، قيم ، اتجاهات و بالتالي تؤثر على سلوك العاملين فيها و على العمليات الإدارية و خدماتية صناعية ، فهي المحيط الممارس للمنظمة و العمال معا(33) .

5.3الدخل المادي : هو العائد الذي يحصل عليه الفرد العامل خلال الجهد الذي يبذله و يعبر أيضا على أنه العملية الإنتاجية الذي ساهم العامل من خلالها سواء كان هذا الجهد كان نشاطا ذهنيا أو بدنيا وهي التي تعود عليه بالمنفعة المادية على أساس دخل مادي.



6.3 الترقية : هي اتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا مادية أز يشغله  
 لوظيفة اخرى ذات مستوى أعلى من مسؤولية وهي حق من حقوق الموظف  
 7.3 إشراف : هو عملية من مسؤولية الإدارة العليا حيث مل على اعطاء مهمة  
 الإشراف للتابعين للإدارة العليا بإشراف على العمال بقصد تحسين اساليهم و  
 تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم لتحسين أدائهم وايضا تكوين علاقات إنسانية  
 لتحقيق اهداف المنظمة<sup>(34)</sup>.

### ثالثا. الجانب الميداني :

بعد تعرضنا للجانب المنهجي والنظري سوف نعرض الجانب الميداني  
 للدراسة و جمع البيانات حول موضوع الدراسة  
 1. المنهج المستخدم : لا شك أن تقديم العلوم التربوية و النفسية و الاجتماعية  
 مرهون بتطوير النتائج و اختلافاتها حسب الباحثون و العلماء ومن هنا تم  
 الاعتماد بتقنية مناهج البحث العلمي و الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم  
 على استقصاء و الكشف عن الظواهر العلاقات<sup>(35)</sup>.  
 2. مجالات وحدود الدراسة : ارتكزت هذه الدراسة لتعرف على شكل العلاقة  
 بين القيادة الابتكارية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام وفق ثلاث  
 مجالات وهي :  
 -المجال البشري: إقتصرت على رؤساء الاقسام الذين يشغلون في منصب  
 رئيس قسم موزعين حسب اقسام المؤسسة سونطراك الموزعين على ولاية  
 المسيلة .  
 -المجال الزمني : اجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2016-2017 .  
 -المجال المكاني : مؤسسة سونطراك ولاية المسيلة .  
 -مجتمع وعينة الدراسة : العينة : وهي المجموعة الجزئية ومميزة ومنتقاة من  
 مجتمع الدراسة حيث أنه تم اختيارها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات  
 وأساليب محددة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة

سوناطراك والبالغ عددهم 500 عاملا ، أما اسلوب إختيار العينة فقد تم إعتد العينة القصدية لرؤساء الاقسام والذين توزعوا حسب فروع سوناطراك بالمسيلة وموزعين كذلك لمختلف الاقسام وقد تم إختيار 50 من رؤساء الأقسام الموزعين بمختلف مؤسسات سونطراك وكذا فروع مدينة المسيلة وقد أختير ما نسبته 10% من مجموع العاملين مما كان تقدير النسبة 50 عاملا ويمكن توضيحها بالعملية التالية:

$$500 \leftarrow 100 = \frac{10 \times 500}{100} \text{ حجم العينة } 50 \text{ س}$$

$$\frac{\text{اما مجموع الكلي للعمال}}{\text{حجم العينة سوناطراك}} \leftarrow \frac{500}{50} = 10 \text{ حجم العينة}$$

- 1- وصف أداة الدراسة : تم الاعتماد على استبيانين، استبيان يتعلق بالقيادة الابتكارية استبيان الاداء الوظيفي وقد أتمدت الباحثة على اداة الملاحظة والمقابلة مما سهل عليها التعرف على عينة الدراسة وهذا ما ساعدها في الاثراء العمل النظري والميداني
- 2- وصف اداة الدراسة تم تصميم إستبيان إنطلاقا من فرضيات الدراسة والدراسات السابقة والجانب النظري والإستفادة من إستبيانات الباحثين السعيد الشمري 2006 وأريج حسين 2014 وكذا للباحث موافق الميلود 2017 جامعة الجلفة.لعلاقتها بموضوع وإنسجامهما مع هدف الدراسة وكانت وفق مجالات المقياس وهي : المجال الاداري ، المجال الفني ، المجال التصوري.وبعدها كيفت الباحثة حدة بسكر جامعة بسكرة اسبيان القيادة الابتكارية وفق

العينة الاستطلاعية وبعد اجراءات المنهجية اصبح استبيان جاهزا  
2017.

### جدول رقم (01) يوضح تقسيم محاور المقياس القيادة الابتكارية

المحور	المجال	تقييم العبارات	مجموع العبارات
القيادة الابتكارية	الاداري	12-1	28
	الفني	21-13	
	التصوري	28-22	

أما أوزان العبارات تم إحتساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمجال [3 – 1]

قيمة تم أخذ إتجاه المبحثن بإتجاه الإيجابي بموافق وهي قوية.

قيمة تم أخذ إتجاه المبحثن بإتجاه السلبي بمحايد وهي ضعيفة.

قيمة تم أخذ إتجاه المبحثن بإتجاه السلبي بغيرموافق وهي ضعيفة.

### جدول رقم(02) يوضح أوزان البدائل للمقياس

البدائل	موافق	محايد	غير موافق
الوزن	03	02	01

3.الصدق: يعد الصدق من أهم الشروط الواجب

1.3 طريقة إعادة الاختبار: يتحوي تطبيق الإختبار أول مرة على مجموعة ثم

يعاد تطبيقه مرة ثانية عليه وتعتمد طريقة إعادة تطبيق الاختبار على حساب

معامل إرتباط درجات الافراد .

طريقة اعادة الاختبار بالنسبة لمقياس القيادة الابتكارية

معامل الارتباط لبيرسون

### جدول رقم (03) معامل الارتباط لمقياس القيادة الابتكارية

المتغير	$A_{Ps}$	N	DF	0.05
---------	----------	---	----	------

Sing				
0.36	28	30	0.75	القيادة الابتكارية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) وبعد تطبيق المقياس على 30 مرؤوسا واعدة تطبيق بعد مدة 15 يوما وحسب التكرارات لكل فرد من العينة حسب معامل الارتباط لمقياس ومقارنة قيمة معامل الارتباط يرسون 0.75 والقيمة الجدولة 0.36 عند مستوى الدلالة 0.05 وبما ان القيمة المحسوبة اكبر من الجدولة فالأداة تتمتع بقدر عالي من الصدق وليكن الاعتماد عليها في الدراسة.

2.3 صدق لوشي : لصدق البند: بعد عرض مقياس القيادة الابتكارية على مجموعة من المحكمين المتخصصين واستفدنا من آراء المحكمين وكانت كلها قيمة وتخدم مسار سير المقياس وتصحيح بعض الانحرافات فيه ليظهر بصورته النهائية السليمة ثم يتم حساب صدق المقياس وفق المعادلة التالية

$$\frac{\text{ع م نعم} - \text{ع م لا}}{\text{حيث ن}}$$

-ع م نعم : عدد المحكمين الذين وافقوا على تقيس

-ع م لا : عدد المحكمين الذين وافقوا اعلى العبارة لا تقيس

-ن : العدد الكلي معادلة الويشي لصدق الانسان  $\frac{\text{مج ص ب}}{\text{ن}}$  حيث ان

-مج ص ب : مجموع معادلات صدق البنود

-ن: العدد الكلي للبنود

مقياس القيادة الابتكارية يساوي 0.86 وهو يتمتع بصدق عالي وبالتالي يعتمد على هذا المقياس في هذه الدراسة .

3.3. صدق المقارنة الطرفية الصدق التميزي لمقياس القيادة الابتكارية : تم ترتيب دراسات المقياس الدراسة الاستطلاعية تنازليا وتم إختيار 27 بالمئة من

القيمة العالية و 27 بالمئة من القيمة الدنيا وتم حساب الفروق بين مجموعة مقسمين المجموعة الاولى 15 مرؤوسا والمجموعة الثانية 15 مرؤوسا ، وبعد ذلك تم حساب الفروق بين المجموعتين عن طريق الاختبار

جدول رقم (04) يوضح صدق المقارنة الطرفية بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا لمقياس القيادة الابتكارية

المتغير	القيمة	N	M	S	T	Sin g	DF <sub>28</sub>
القيادة الابتكارية	القيمة العليا	15	67.5	5.4	10.2	0.05	2.05
	القيمة الدنيا	15	29.8	2.1			

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة العليا يساوي (67.58) فحين كان المتوسط الحسابي للفئة الدنيا الثانية يساوي (29.82) ، أما الانحراف المعياري للفئة الاولى يساوي (5.46) والفئة الدنيا الثانية يساوي (2.19) ومنه نلاحظ وجود فروق بين المجموعة العليا الاولى والثانية الدنيا تقدر ب (10.2) عند مستوى الدالة (0.05) والذي يساوي (2.05) وهذا يدل بأن القيمة المحسوبة اكبر من الجدولة وهذا يدل ان المقياس صادق ويتمتع بدرجة عالية من الصدق.

4.3 الصدق الظاهري : لتأكد من صدق المقياس قامت الباحثة بعرض الاداة على هيئة من المحكمين ذوي خبرة في الاختصاص وعددهم خمسة محكمين

وإبداء الرأي حول عبارات المقياس ومدى تناسب الفقرات لمجالات الدراسة وتم اجراء التقديرات المقترحة من طرف المحكمين وتوجيهات المشرف لتظهر في شكلها النهائي وتم التأكيد من صدق المحكمين بحساب معامل كندال لرتب حيث يعتمد هذا الصدق على ترتيب ما يحصل عليه الباحث كما يلي.  
حيث 12 ثابت.

$$\epsilon d_2 = \text{مجموع انحرافات مربعات الفروق.}$$

$$\epsilon_j = N = \text{عدد المحكمين}$$

$$N = \text{عدد العبارات}$$

حيث إذا تراوحت قيمة معامل كندال 1 يعني الاتفاق تام وإذا كان يساوي 0 يودى الى عدم الاتفاق التام أما درجة الحرية تحدد عن طريق المقام المحكمين وفق قانون  $f=1-n$ .

جدول رقم (05) يوضح معامل الاتفاق كندال لمقياس الدراسة

عدد المحكمين	5	رتبة كاندال	F	DF	Sing 0.05
العبارات	28	0.66	7.76	4	6.39

بما أن القيمة المحسوبة  $C=7.76$  اكبر من القيمة المجدولة  $T=6.39$  عند مستوى الدلالة 0.05 فإن هذا يدل عن صدق إتفاق المحكمين للمقياس الدراسي وبالتالي المقياس صادق ويمكن الاعتماد عليه

3.5 الصدق الذاتي : يقاس الصدق الذاتي حسب الجذر التربيعي لمعامل الثبات

$$\sqrt{0.80} = \text{صدق الذاتي للقيادة الابتكار، الصدق الذاتي : معامل الثبات} = 0.91 =$$

أما وصف و أبعاد فقرات الأداء الوظيفي تضمن 25 فقرة موزعة على أربعة مجالات :

جدول رقم (06) يوضح تقسيم محاور المقياس القيادة الابتكارية

المحور	المجال	تقييم العبارات	مجموع العبارات
الاداء الوظيفي	الاشراف	8-1	25
	الدخل المادي	13-9	
	الترقية	17-14	
	بيئة العمل	25-18	

أما أوزان العبارات تم إحتساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة للمجال [3 – 1]

قيمة تم أخذ إتجاه المبحثين بإتجاه الإيجابي بموافق وهي قوية.

قيمة تم أخذ إتجاه المبحثين بإتجاه السلبي بمحايد وهي ضعيفة.

قيمة تم أخذ إتجاه المبحثين بإتجاه السلبي بغيرموافق وهي ضعيفة.

جدول رقم (07) يوضح أوزان البدائل للمقياس

البدائل	موافق	محايد	غيرموافق
الوزن	03	02	01

الصدق: بلغ معامل صدقه 0.72 اما ثباته بلغ 0.84 حيث تؤكد هتين النتيجةن

بان صدقه وثباته يتمتعان بمقدار عالي ويمكن الاعتماد عليه.

رابعا. تحليل النتائج:

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

2.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى :

-توجد علاقة إرتباطية بين المجال الاداري و الاداء الوظيفي لدى رؤساء

الاقسام بمؤسسة سونطراك لولاية المسيلة .

جدول رقم (08) يوضح معامل الارتباط بين المجال الإداري و الاداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القيمة مجدولة	درجة الحرية
مجال الاداري	0.71	0.05	0.27	48

المصدر: إعداد الباحثة

يبين الجدول رقم (08) أن معامل الارتباط بين المجال الإداري يساوي 0.70 و الاداء الوظيفي يساوي 0.60 لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك عند مستوى الدلالة 0.05 أين قدرت القيمة المجدولة ب 0.27 وهي أقل من المحسوبة وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين .

وتفسر هذه النتيجة أنه كلما كان المجال الإداري يخضع إلى عملية سير سليمة و بطرق منظمة وأن القائد الابتكاري يبتكر الحلول الجديدة و الهادفة فإنها تزيد في عملية الاداء الوظيفي ، حيث أن التعامل في المشكلات في المجال الإداري تقوم على حل المباشر لها وهي ما يطلق عليها بالمشكلات الندية و التعامل مع هاته المشكلات يخضع إلى حل مشكلات جديدة و مبتكرة و غير مألوفة خاصة في عملية التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة فهي تحتاج دوما إلى الوقوف عليها و عدم الاهتمام بها تؤدي إلى تفاقم المشكلات ، وهذا يعرقل عملية الاداء الوظيفي لأنها عملية تعكس مدى اتمام المهام و تحقيق الاهداف فكلما كان القائد الابتكاري ينظر إلى العملية الادارية بنظرة متجددة و مبتكرة فهذا يدفع إلى تشجيع العمال و تقبل تلك الحلول و العمل على تطبيقها يؤدي إلى زيادة الانتاجية و هذه هي اقصى درجات تحقيق الاداء الوظيفي .



## 2.2 عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

توجد علاقة إرتباطية بين المجال الفني والاداء الوظيفي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك في ولاية مسيلة.

### جدول رقم (09) يوضح المجال الفني والاداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القيمة المجدولة	درجة الحرية
المجال الفني	0.65	0.05	0.27	48

### المصدر: إعداد الباحثة

بين الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط بين المجال الفني يساوي 0.65 والاداء الوظيفي يساوي 0.60 لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك عند مستوى الدلالة 0.05 أين قدرت القيمة المجدولة ب 0.27 وهي أقل المحسوبة وهذا يدل الى وجود علاقة بين المتغيرين .

وهذا يفسر ان المجال الفني يقوم على فكرة القائد الابتكاري الذي يتميز بحسن العلاقات الانسانية وهذا يساعده بما يعرف بالميزة النسبة حيث يقوم المرؤوسين بحل مشكلة ويجاد فكرة جديدة ومستخدمة وتختلف عن غيرها من الحلول السابقة ولكن يتعاون مع الزملاء والعمال ومهارة التعامل مع الاخرين تكسبه جلب اشخاص متضامين معه ويطرحون هم ايضا افكار جديدة ثم يقوم المرؤوسين بقياس فكرته الجديدة مع افكار الاخرين ثم يتبنون هذه الفكرة الجديدة معا وهذا الاسلوب من التعامل الفني يزيد من دافعية وحماسة العمال وخاصة ان المشاركة في اتخاذ القرارات فشكلا نوعا من الحوافز المعنوية وهذا يزيد من عملية زيادة الاداء الوظيفي.

### جدول رقم (10) يوضح المجال التصوري والاداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القيمة المجدولة	درجة الحرية
المجال التصوري	0.77	0.05	0.27	48

### المصدر: إعداد الباحثة.

بين الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين المجال التصوري يساوي 0.77 والأداء الوظيفي يساوي 0.60 لدى رؤساء الأقسام لمؤسسة سونطراك عند مستوى الدلالة 0.05 أين قدرت القيمة المجدولة ب 0.27 وهي اقل المحسوبة وهذا يدل الى وجود علاقة إيجابية مرتفعة بين المتغيرين ويفسر هذا أن العولمة والمنافسة وحجم المنظمة يفرض على المؤسسة بقاءها وإستمرارها والعمل في تحسين هياكلها وتعملاتها والأعتماد على الحلول المبتكرة والجديدة مما يجعلها قوية في مواجهة التحديات فهي تقوم بتقوية أداءها الوظيفي وتجعله كقوة محركة لنموها وتطورها ووضع إجراءات على مستوى مؤسستها وذلك من خلال إستغلال الامثل لمواردها وإستمرار في تحسين وهذا لا يكون إلا بواسطة مرؤوسين لديهم قدرات إبتكارية لضمان بقاء المؤسسة وتطورها ورسم صورة تصورية لعمالها وتشجيع كل المساهمين في تجويد الاداء الوظيفي وتحقيق الكفاءة والفعالية والانتاجية، وهذا مايقدمه الاداء كمخرج ناتج يساعد في نجاح المؤسسة وبقائها أكبر قدرا ممكن في ظل التحديات والمنافسات العالمية الراهنة حيث أن القيادة الابتكارية تشجع الابتكار وتدعيم المؤسسة من خلال تبني أفكار إبتكارية وتفجير الطاقات الكامنه للذين لديهم التفكير الابتكاري سواء على مستوى الفرد أو المنظمة وهذا يدعم البرامج والنظم مما يساهم في زيادة نمو القدرات الابتكارية مما يزيد من دافعية الانجاز والطموح وهذا يزيد من الزيادة في الاداء الوظيفي وهذا يطبع صورة ذهنية نحو مجال التصوري لحياة ومستقبل المؤسسة.

### 1.3 عرض الفرضية الرئيسة:

توجد علاقة إرتباطية بين القيادة الابتكارية والاداء الوظيفي لدى رؤساء الاقسام بمؤسسة سونطراك في ولاية مسيلة.

### جدول رقم (11) يوضح العلاقة الارتباطية بين القيادة الابتكارية والاداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	القيمة المجدولة	درجة الحرية
القيادة الابتكارية	0.89	0.05	0.27	48

بين الجدول رقم(08) أن معامل الارتباط بين القيادة الابتكارية والاداء الوظيفي لدى رؤساء الاقسام لمؤسسة سونطراك يساوي 0.89 عند مستوى الدلالة 0.05 اين قدرت القيمة المجدولة ب0.27 وهي أقل المحسوبة وهذا يدل الى وجود علاقة إيجابية مرتفعة جدا بين المتغيرين .ويفسر هذا بان القيادة الابتكارية تعتمد على روح المخاطرة في طرح الأفكار الجديدة وبكل ثقة وأن المرؤوسين في مؤسسة سونطراك يعتمدون بشكل كبير على الأبتكارات سواء كانت فكرية أو تكنولوجية وإعتمادهم للحل والعمل الجماعي وفي جميع مستويات من أجل الخروج بأفضل الحلول حيث يتم توظيف بكل الأفكار ودن تحيز الي جهة معينة لأن طبيعة المؤسسة ونشاطها جد حساس، حيث تلعب مؤسسة سونطراك دورا كبيرا في إنتعاش الأقتصاد الجزائري ولا سيما المحروقات وكذا القبول على التنمية المستدامة والعمل على توفير النوعية والجودة والاستمرارية وهذا بترك التسير النمطي والقيادة التقليدية لذا يقع على عاتقها الأبتكار والابداع والمرونة وتوفير خطط بديلة تحمل حلول جديدة ومبتكرة في حالة وقوع الازمات ،كما أن توفر الخبرة والتخصص ومهارات الابتكارية تساهم من تقوية القائد الابتكاري فكلما زاد نضجه التنظيمي زادت قدرته الإبتكارية ،وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة الشمري (2006) بأن القائد الإبتكاري يستطيع أن يمارس القيادة الإبتكارية في كل مجالاتها الإدارية والفنية والتصورية وكلها تساهم بتسير السليم والجيد ويحمل معه أيضا ميزة المرونة والتفاعل مع شخصية وسمات القائد وكلما كان تقدير القائد الإبتكاري

بمهاراته وقدرته بحل مشكلات كلها كان من سهل تطبيق حلوله الجديدة والمبتكرة بكل دقة وموضوعية وهذا ما توافق مع دراسة حنين(2011)درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بمستوى تقدير الذات حيث أكدت بوجود علاقة قوية وهذا ما توصلت إليه أيضا درستنا وبما أن القائد الابتكاري لديه حساسية باتجاه المشكلات فإنه يسهر بتحقيق الاداء من حيث إتمام المهام بأكمل وجه وفي وقت معين وهذا تحدي كبير كما أن الاداء له علاقة بمختلف التغيرات التنظيمية كمناخ والحوافز والانتاجية والكفاءة والفعالية وبيئة العمل والاشراف والترقية وغيرها من فهي تؤثر عليه وكلما كانت القيادة الابتكارية مرنة ويميزها التعامل الفني ومستوى من المهارات الإنسانية يكون الاداء ايجابي وفعال ومرتفع أيضا وهذا ما توافق مع دراسة الصغير(2002)حيث وجد كلما كان المناخ مشجع كان الاداء مرتفع وهذا ما توصلت إليه دراستنا كما أن القائد الابتكاري كلما كان مرنا ودرب تابعه على أسلوب مشاركة في إتخاذ القرارات والعمل بالعمل الجماعي كلما إرتفع مستوى الاداء وزيادة الانتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ماوافق مع دراسة مجاهدي(2009)حيث وجد أن التدريب والمشاركة يزيد من الانتاجية وأداء العامل وهذا ما توصلت إليه دراستنا في تدريب وحل المشكلات وطرح الأفكار الجديدة وطرحها بكل ثقة وأن القيادات الابتكارية هي عنوان القيادات المعاصرة والمؤثرة في أداء الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية على كل مستويات المنظمة وضمان الاستمرار والبقاء في ضل التحديات الراهنة والعمولة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .

#### خاتمة:

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية على وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين متغيري الدراسة حيث أظهرت نتائج البحث أن الحكم على نجاح أو فشل مؤسسة ما هو الا ترجمة لنوع القيادة التي تحكمها فطبيعة التغيرات و التطورات

التنظيمية استلزم ادخال نوع آخر من القيادات وهي القيادة الابتكارية ، حيث أصبحت حتمية في كل مؤسسة لأنها هي القيادة التي تتماشى مع كل التجديدات قاعدتها خلق حلول جديدة و مبتكرة بعيدة عن الحلول النمطية و المعرقله وأن عملية الابتكار هي المحرك الاساسي لها مع توظيف العمل الجماعي وعدم احتقار مهارات التفكير الابتكاري لكل العاملين المؤسسة فمبدئها التعاون و قاعدتها الابتكار و إنتاجها الاستمرارية و تحسين الاداء مع تقديم النوعية الجودة

و فعالية التنظيمية.

إضافة إلي ما سبق ذكره فقد جاءت نتائج هذه الدراسة الحالية متشابهة مع نتائج دراسة الشمري من حيث انها متقاربة مع نتائجه في ترتيب مؤشرات القيادة الابتكارية الاداري ثم الفني ثم التصوري وهذا ما توصلت اليه الدراسة الحالية ، فحين جاءت الدراسة الحالية مخالفة من حيث النتائج دراسة اريج من حيث ترتيب مؤشراتهم فقد اكتفت الدراسة السابقة على التركيز على التقدير بالذات وهذا شرط ليس كافي لتحقيق القيادة الابتكارية وايضا الدراسة الحالية ارتبطت بمتغير الاداء الوظيفي وهو متغير حساس لما يرتبط بأبعاد تنظيميه تؤثر عليه كالإنتاجية والفعالية والكفاءة والمدة الزمنية من اجل تحقيق اهداف المنظمة وبالتالي فهو فعلا يحتاج الي قائد مبتكر يمزج بين هذه العناصر من اجل حل مشكلات المنظمة.

- خلاصة استنتاجات الرئيسة: بعد استخدام الباحثة لأدوات الدراسة

وإجراءات والمعالجة الإحصائية وتحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسة و الفرضيات الفرعية السابقة يمكن القول بأنه تم تحقيق فرضيات الدراسة من خلال ما توصلت اليه الباحثة إلي نتائج التالية:

-توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الابتكارية و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة وتساوى 0.89 عند مستوى الدلالة 0.05.

-توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المجال الإداري و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة وتساوى 0.71 عند مستوى الدلالة 0.05.

-توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المجال الفني و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة وتساوى 0.65 عند مستوى الدلالة 0.05.

-توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين المجال التصوري و الأداء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك ولاية المسيلة وتساوى 0.77 عند مستوى الدلالة 0.05.

إنطلاقا من النتائج التي أظهرتها الدراسة وإعتمادا على تحليل والمناقشة يمكن طرح بعض الاقتراحات وتتمثل في مايلي

1. العمل على تشجيع المدراء والمرؤوسين والمشرفين بالإهتمام بعملية الابتكار وتجسيدها كألية وطريقة مثلى لتحسين المهام وأداء المؤسسات .
2. تشجيع العمل الإبتكاري لأنه يساعد في إخراج طاقات فكرية تساهم في إعطاء حلول إبتكارية وجديدة تساهم في تطوير أداء المؤسسات .
3. الإبتعاد عن القيادة الكلاسيكية وتعويضها بالقيادة الإبتكارية فهي تعمل على الحد من معوقات الجمود والتخلف في العمل وإعطاءها صياغة جديدة أكثر إبتكارا وجودة.
4. طرح موضوع القيادة الإبتكارية بشكل واسع وتعريف المنظمات والمؤسسات لها وتحفيزهم بممارستها وذلك بإجراء ودورات تدريبية هدفها التعرف بالقيادة

الابتكارية ومجالاتها ودرجة ممارستها فهناك مؤسسات تعمل بها بطريقة غير مباشرة لذا وجب التعرف بها.

5. خلق ثقافة تنظيمية تؤمن بوجود قيادة ابتكارية .

6. إحتواء كل الطاقات العمال و الإيمان بمهاراتهم الابتكارية و قدراتهم ، و تقديم الحوافز لكل من قام بتقديم حلول جديدة و مبتكرة لحل المشكلات و هذا يزيد من تفعيل دور القيادة الابتكارية في المؤسسات الجزائرية.

#### الهوامش :

1. سالم محمد، أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة إتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية علم النفس، السعودية، 1999، ص85.
2. الغزو فاتن، القيادة و الاشراف الاداري ، دار أسامة لتوزيع و النشر، الاردن، د.ط، 2000 الاردن ، ص 48.
3. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص360
4. سيف بن صالح، الوظيفة و الشخصية علي الرضا الوظيفي وكفاءة الاداء، السعودية، طم ، 2002، ص38.
5. سعد ذبيان الشمري، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في السعودية ، رسالة ماجستير جامعة مؤتة السعودية، 2006، ص 83 .
6. أريج حسن محمد، درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالتقدير الذات لدى مديري مدارس محافظة جرش، رسالة ماجستير جامعة آل بيت الأردن، 2011، ص10 .
7. فهد ابن عثمان الصغير ، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة السعودية، 2002، ص38 .
8. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره في الأداء لدى عمال النسيج المسيلة، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص40 .

9. محمد الصريفي، أصول التنظيم وإدارة المدير المبدع، دار جورسيس الدولية لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2005، ص123.
10. عبد السلام عبد الغفار، التفوق العقلي والابتكار، دار النهضة، د.ط، مصر، 1977، ص75.
11. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميزة، ط1، دار وائل، الاردن، 2004، ص35.
12. مدحت أبو نصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المؤسسة ، درار النيل ، مصر، 2004، ص 96.
13. المغربي كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر لنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 1995، ص332.
14. محمد هلال، التفكير الابتكاري، اكااديمية البحث العلمي مركز التطوير الاداء والتنمية، الاردن، 1996، ص92.
15. الهزامية القيادة، وصفي، ادارة الازمات التربوية، دارالكتب، ط1، الاردن، 2004، ص49.
16. نجم نجم، إدرة الابتكار، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2003، ص112.
17. نجم عبود، مفاهيم الخصائص التجارب الحديثة في الابتكار، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2003، ص79.
18. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية ، مكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1999، ص54.
19. رعد حسن، إدارة الابداع والابتكار، دار الرضا، د.ط، مصر، 2000، ص30.
20. شارلزمارجيسيون، القيادة بالفريق، دار المريخ لنشر، د.ط، مصر، 2005، ص72.
21. علي الشرقاوي، إدارة الاعمال والوظائف والممارسات الادارية، دار النهضة، د.ط، 1995، ص175.
22. احمد عاشور، الادارة والنظم والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، د.ط، مصر، 1992، ص201.
23. راوية حسن، السلوك في المؤسسات، دار الجامعة، د.ط، الاردن، 2000، ص15.
24. محمد فهيم عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، مصر، 1999، ص88.



25. عاشور علوطي ، محاضرات في السلوك التنظيمي ، جامعة المسيلة ، 2015.
26. نجلاء مرتجي، إدارة الافراد العاملين، دار عين شمس، د.ط، مصر، 1982، ص190.
27. محمد الحسين حميد، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، ط2، دار حامد لنشر و التوزيع ، الاردن، 2008، ص89.
28. علي محمد عبد الوهاب،العنصر الانساني في ادارة الانتاج، دار عين شمس، د.ط، مصر، 1984، ص290.
29. محمد المدهون، إدارة تنمية الموارد البشرية، دار الحرية، ط1، فلسطين، 2005، ص75.
30. احمد عاشور، الادارة والنظم والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، د.ط، مصر، 1992، ص، 201.
31. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء لنشر و التوزيع، الاردن، 2000، ص76.
32. وجيه العلي، الانتاجية مفهومها وقياسها والعوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، د.ط، لبنان، 1983، ص22.
33. محمد ماهر، العلاقات الانسانية في الصناعة، دار عين الشمس، د.ط، مصر، 2001، ص9
34. مؤيد سالم، ادارة الموارد البشرية (مدخل اسراتيجي)، دار الكتب، د.ط، 2006، الاردن، ص108.
35. توكي رايح ، مناهج البحث في العلوم التربوية و علم النفس ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، د.ط، الجزائر، 1999 ص130.

#### قائمة المصادر والمراجع:

1. سالم محمد، أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة القرى، كلية علم النفس، السعودية، 1999
2. الغزو فاتن، القيادة و الاشراف الاداري ، دار أسامة لتوزيع و النشر، الاردن، د.ط، 2000 الاردن.
3. حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.

4. سيف بن صالح، الوظيفة و الشخصية علي الرضا الوظيفي وكفاءة الاداء، السعودية، طم، 2002.
5. سعد ذبيان الشمري، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في السعودية، رسالة ماجستير جامعة مؤتة السعودية، 2006.
6. أريج حسن محمد، درجة ممارسة القيادة الابتكارية وعلاقتها بالتقدير الذات لدى مديري مدارس محافظة جرش، رسالة ماجستير جامعة آل بيت الأردن، 2011.
7. فهد ابن عثمان الصغير، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة السعودية، 2002.
8. الطاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني و أثره في الأداء لدى عمال النسيج المسيلة، رسالة دكتوراه تخصص علم النفس العمل و التنظيم، قسنطينة، الجزائر.
9. محمد الصريفي، أصول التنظيم وإدارة المدير المبدع، دار جورسيس الدولية لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2005، ص123.
10. عبد السلام عبد الغفار، التفوق العقلي والابتكار، دار النهضة، د.ط، مصر، 1977.
11. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميزة، طم، دار وائل، الاردن، 2004.
12. مدحت أبو نصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد و المؤسسة ، درار النيل ، مصر، 2004.
13. المغربي كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر لنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 1995.
14. محمد هلال، التفكير الابتكاري، اكااديمية البحث العلمي مركز التطوير الاداء والتنمية، الاردن، 1996.
15. الهزامية وصفي، القيادة وادارة الازمات التربوية، دارالكتب، ط1، الاردن، 2004.
16. نجم نجم، إدرة الابتكار، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2003.
17. نجم عبود، مفاهيم الخصائص التجارب الحديثة في الابتكار، دار وائل لنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2003.
18. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية ، مكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1999..
19. رعد حسن، إدرة الابداع والابتكار، دار الرضا، د.ط، مصر، 2000.
20. شارلزمارجيريون، القيادة بالفريق، دار المريخ لنشر، د.ط، مصر، 2005.

21. علي الشرقاوي، إدارة الأعمال والوظائف والممارسات الادارية، دار النهضة، د.ط، 1995.
22. احمد عاشور، الادارة والنظم والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، د.ط، مصر، 1992.
23. راوية حسن، السلوك في المؤسسات، دار الجامعة، د.ط، الاردن، 2000.
24. محمد فهيم عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، مصر، 1999.
25. عاشور علوطي، محاضرات في السلوك التنظيمي، جامعة المسيلة، 2015.
26. نجلاء مرتجي، إدارة الافراد العاملين، دار عين شمس، د.ط، مصر، 1982.
27. محمد الحسين حميد، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط2، دار حامد لنشر و التوزيع الاردن، 2008.
28. علي محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في ادارة الانتاج، دار عين شمس، د.ط، مصر، 1984.
29. محمد المدهون، إدارة تنمية الموارد البشرية، دار الحرية، ط1، فلسطين، 2005.
30. احمد عاشور، الادارة والنظم والعمليات والممارسات، دار المعرفة الجامعية، د.ط، مصر، 1992.
31. نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الاردن، 2000.
32. وجيه العلي، الانتاجية مفهومها وقياسها والعوامل المؤثرة فيها، دار الطليعة، د.ط، لبنان، 1983.
33. محمد ماهر، العلاقات الانسانية في الصناعة، دار عين الشمس، د.ط، مصر، 2001.
34. مؤيد سالم، ادارة الموارد البشرية (مدخل اسراتيجي)، دار الكتب، د.ط، 2006، الاردن.
35. تركي رايح، مناهج البحث في العلوم التربوية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، د.ط، الجزائر، 1999.