

أثر القيادة التشاركية في الابداع من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة  
The impact of participatory leadership in developing creativity from the point  
of view of Sonelgaz Skikda officials

فتيحة ساكر<sup>1</sup>، عبد الرحمان بن وارث<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي، جامعة باجي مختار عنابة،  
fatiha.saker@univ.annaba.org

<sup>2</sup> مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي، جامعة باجي مختار عنابة،  
Manage23000@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/11/11

تاريخ الاستلام: 2022/09/02

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر القيادة التشاركية في الإبداع بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سكيكدة حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي قصد وصف الظاهرة المدروسة ثم تحليلها واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث شمل مجتمع الدراسة جميع المسؤولين والقادة على مستوى المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 70، وزعت الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 41 مسؤولاً وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها وجود أثر إيجابي للقيادة التشاركية في الإبداع من خلال بعدي تفويض السلطة والعلاقات الانسانية بمؤسسة سونلغاز سكيكدة، و عليه أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بدعم المشاركة في صنع القرار على مستوى المؤسسة لأنها لا تقل أهمية عن تفويض السلطة والعلاقات الانسانية في تنمية الابداع لدى العاملين بها.

**كلمات مفتاحية:** قيادة تشاركية؛ تفويض سلطة؛ علاقات انسانية؛ مشاركة في صنع القرار؛ إبداع.

**تصنيف JEL :** M15؛M12 ؛M10

**Abstract :**

The study aimed to test the impact of participatory leadership on creativity at the Sonelgaz Foundation - skikda. The descriptive and analytical approach was relied on in order to describe and analyses the phenomenon studied, and the questionnaire was used as a main tool for collecting primary data. The study population included all officials and leaders in the institution under study of which the number was 70 and the questionnaire was distributed to a random sample of 41officials.

One of the most important results of the study is the existence of a positive impact of Participatory leadership on creativity through the dimensions of delegation of authority and human relations at the Sonelgaz Foundation- Skikda. Therefore, the study recommended the need to pay attention to supporting participation in decision-making at the level of the institution, because it is no less important than the delegation of authority and human relations in developing creativity among its employees.

**Keywords:** Participatory leadership, delegation of authority, human relations, participation in decision-making, creativity.

**Jel Classification Codes:**. M10; M12; M15;

## 1. مقدمة

يستند تحقيق التميز في أداء مؤسسة القرن الحادي والعشرون في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على الابداع. ( قرزيز و بوخاري، 2017، صفحة 147) فالموظفون المبدعون والراضون هم أهم أصول أي مؤسسة وأكثر ميزة تنافسية لها. ( Ayoub & all, 2018, p. 221)

وتعتبر القيادة التشاركية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، (يوسف غالب دراغمة، 2021، صفحة 10) والتي لها دور في تحقيق المؤسسة للمستوى الابداعي المرغوب من خلال التأثير على العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم وتمكينهم، (محمد يحيى أبو شمالة، 2020، صفحة 18) لذا تسعى المؤسسات بنشاط الآن للحصول على طرق لمشاركة أكثر في القرار الذي يؤثر في كيفية القيام بالعمل،(قربوز ، 2020) و يحدث ذلك عندما تكون هناك حاجة إلى التفكير الإبداعي لحل المشكلات المعقدة أو اتخاذ القرارات (Pratama Putri & Yadiati, 2020, p. 45)

و بناء عليه جاءت هذه الدراسة لتقييم حجم الاستثمار في المورد البشري على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال التحقق من تبني هذه الأخيرة لمبدأ الديمقراطية التنظيمية وإتباع نهج التسيير التشاركي من خلال ممارسة القيادة التشاركية، بالإضافة إلى دراسة أثر هذا النمط من القيادة في الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر

**القيادة التشاركية في الابداع من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة؟**

ويتفرع من إشكالية الدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر تفويض السلطة في الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة؟
- هل تؤثر المشاركة في صنع القرار في الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة؟
- هل تؤثر العلاقات الانسانية في الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة؟

وقصد الإجابة عن أسئلة الدراسة يمكننا وضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة التشاركية في الابداع بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة.

**الفرضية الفرعية الأولى h01:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  لتفويض السلطة في الابداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

الفرضية الفرعية الثانية h02 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  للمشاركة في صنع القرار في الإبداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

الفرضية الفرعية الثالثة h03: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية:  $\alpha \geq 0.05$  للعلاقات الإنسانية في الإبداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

#### أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المعالج حيث تبحث في العلاقة بين القيادة التشاركية التي تعتبر من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري والتي تمثل توجهها جديدا لكبرى مؤسسات الأعمال العالمية والإبداع وما يمكن أن يحققه للأعمال من ريادة وازدهار، حيث يمثل هذا الأخير غاية وهدف كل مؤسسة تطمح للتقدم على منافسيها وافتكك حصصهم السوقية.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على مدى ممارسة مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة للقيادة التشاركية؛
- التعرف على مستوى الإبداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة؛
- اختبار أثر النمط القيادي التشاركي في الإبداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة؛
- اقتراح نموذج للتنبؤ بتنمية الإبداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة ؛

#### منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع الكم المناسب من البيانات والمعلومات ثم توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة في صورة أسئلة وفروض، ثم استخدام أدوات التحليل الإحصائية التي تناسب طبيعة بيانات البحث، وأخيرا الخروج بنتائج واقتراح الحلول التي نراها مناسبة.

#### الدراسات السابقة

دراسة: (2018) KowoSolomonAkpviroro&all بعنوان: *Effect of participative leadership style on employees productivity*

هدفت الدراسة للتحقيق في تأثير أسلوب القيادة التشاركية على إنتاجية الموظفين، تم الاعتماد على أسلوب المسح حيث شمل البحث عينة قدرت ب: 114 موظف من MITGAL النيجيرية، حيث تم الاعتماد على برنامج SPSS من أجل اختبار فرضيات الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ايجابية وهامة بين أسلوب القيادة التشاركية وإنتاجية الموظف.

**دراسة: AnjungPratamaPutri&WinwinYadiati(2020)، بعنوان: The Impact of Participative Leadership and Competencies on Performance of Village Fund Management.**

هدفت الدراسة إلى فحص تأثير القيادة والكفاءات التشاركية على أداء إدارة الصناديق القروية في باندونغ ريجنسي، شملت الدراسة عينة عشوائية قدرت ب: 73 قرية، تم الحصول على البيانات من المستجوبين من خلال أداة الاستبيان وتم تحليلها باستخدام الإحصاء الوصفي والانحدار المتعدد، تشير النتيجة إلى أن أسلوب القيادة التشاركية لرئيس القرية وكفاءات جهاز القرية يرتبط بشكل إيجابي وكبير بأداء إدارة الصندوق القروي.

**دراسة: ميثاق هاتف الفتلاوي و آخرون (2020) بعنوان: الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والأداء الإبداعي في ثلاثة جامعات عراقية هي: بغداد، كربلاء، المثنى، وشمل البحث عينة عشوائية قدرت ب: 468 من عمداء وأعضاء مجلس الكلية، حيث تم الاعتماد على عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود تأثير مباشر للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي وتأثير غير مباشر للقيادة التشاركية في الأداء الإبداعي من خلال الكفاءة الذاتية المدركة في الكلية المبحوثة.**

**دراسة: عبد الله أحمد عبيد المدني و محمد عبد الله محمد ألغامدي (2021) بعنوان: القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، وشمل البحث عينة الفرصة قدرت ب: 382 من معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة، حيث تم الاعتماد على المنهج الكمي بنوعيه المسحي والارتباطي وعدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود علاقة ارتباطية طردية عالية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين.**

**التعقيب على الدراسات السابقة وإضافة الدراسة الحالية**

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تبحث في مدى مساهمة القيادة التشاركية في الرفع من مستويات إبداع العاملين في المؤسسة الاقتصادية الانتاجية الجزائرية على عكس معظم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين القيادة التشاركية ومتغيرات أخرى كالأداء الإبداعي إنتاجية الموظف وغيرهما، حيث خصت المؤسسات التعليمية والخدمية بالدراسة.

## 2. القيادة التشاركية

### 1.2. مفهوم القيادة:

تشير القيادة إلى القدرة على وضع الاستراتيجيات، الأنظمة، العمليات، بناء المعارف والقدرات التي تعمل على تحقيق التميز والمساعدة على توجيه جميع أنشطة وقرارات المؤسسة، فالقيادة يعملون على تعزيز القيم والتوقعات، بناء القيادة والمبادرة في جميع أنحاء المؤسسة، (فرحي و بخوش، 2022، صفحة 432) وتعرف القيادة على أنها: " عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفوق عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون بطريقة تضمن تماسك الجماعة وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف". ( الرواشده، 2020، صفحة 222)

### 2.2. مفهوم القيادة التشاركية:

تم تعريف القيادة التشاركية على أنها "التأثير المشترك في صنع القرار من قبل الرئيس وموظفيه. ( Rogiest , 2018, p. 6) كما تعرف القيادة التشاركية على أنها مشاركة الرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل حيث يعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم مع تكريس اللامركزية في القيادة، وضمان توفر نظام فعال للاتصالات.(برزوق، 2021، صفحة 50) فهي عملية تأثير تفاعلية ديناميكية بين الأفراد في المجموعات التي يكون الهدف منها قيادة بعضهم البعض لتحقيق الأهداف الجماعية أو التنظيمية أو كليهما معا. (هاتف الفتلاوي و آخرون، 2020، صفحة 77) كما عرفتها Sophia بأنها: النمط الذي يهتم بالتشاور بين القائد ومروؤوسيه حول القضايا المختلفة المتعلقة بالمؤسسة، والمشاركة في صنع القرارات وحل المشكلات . ( أمين مغاوري، 2020، صفحة 410)

ومن خلال التعاريف السابقة للقيادة التشاركية يمكننا تعريفها إجرائيا كما يلي: النمط الذي يسمح للرئيس بإشراك مروؤوسيه في مختلف الأنشطة المتعلقة بصنع القرارات والبحث عن البدائل المحتملة لحل المشكلات، بالإضافة إلى تمكينهم من اتخاذ القرارات التي تصب في تحقيق أهداف المؤسسة.

### 3.2. أبعاد القيادة التشاركية

#### أ. المشاركة في اتخاذ القرار

أصبحت المشاركة مهمة جدا في التنظيم لأنها تمكن العاملين من مناقشة أفكارهم والتعبير عن آرائهم بكل حرية، فهي تجعل عمال المستويات الدنيا أكثر فهما لعملية اتخاذ القرارات والتزاما بها. (زرقين و غزيباوان، 2021، صفحة 182)

### ب. تفويض السلطة

لا يمتلك المدير الوقت الكافي لأداء جميع المهام الموكلة إليه، فيلجأ إلى تفويض السلطة من خلال توزيع الصلاحيات وتقسيم السلطة نزولاً إلى المرؤوسين مع وجود نظام رقابة إداري داخلي يقوم بتقييم العملية واتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات. (Abu Rumman & Abdelhafaeth Alzey, 2019, p. 13)

### ج. العلاقات الإنسانية

يشير مصطلح العلاقات الإنسانية في الغالب إلى العلاقات بين الموظفين وأرباب العمل، وقد توقع التّن مايو من خلال نظريته العلاقات الإنسانية أن يكون المدير قائداً ديمقراطياً وتشاركياً مدركاً للدور الذي يلعبه الأفراد في تحديد نجاح أو فشل المؤسسة، فعندما يتلقى العامل الاهتمام الخاص من قبل الإدارة والمدير من المرجح أن تزداد إنتاجية العمل بغض النظر عن التغيرات الفعلية في ظروف العمل. (Chika & all, 2021, p. 103)

## 3. الإبداع:

### 1.3. تعريف الإبداع:

عرف الإبداع بأنه إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، ويؤدي إلى الابتكار التنظيمي والفعالية والبقاء، (Richards & all, 2020, p. 2) في حين عرفه آخرون على أنه بناء متعدد الأبعاد يهدف لإنتاج أفكار أو حلول جديدة ومفيدة. (AKINOLA & all, 2019, p. 163) كما عرف الإبداع بأنه: "أي فكرة أو ممارسة أو أداة مادية تعتبر جديدة من قبل وحدة التبنّي ذات الصلة. (Anderson & all, 2014, p. 5) ومن جانب آخر يعبر الإبداع عن كل الأعمال التي تقوم على تطوير المنتج أو العملية الانتاجية للحصول على مراكز تنافسية متقدمة في السوق. (بخوش، 2020، صفحة 4) مما سبق يمكننا تعريف الإبداع على أنه تفاعل الأفراد مع المواقف والمشكلات التي تواجههم والاستجابة لها عن طريق تقديم أفكار جديدة وغير مسبوقه يمكن أن تترجم في صورة منتجات أو عمليات انتاجية مطورة وفريد تحصد من خلالها المؤسسة مراكز تنافسية متقدمة .

### 2.3. دور القيادة التشاركية في تنمية الإبداع

يرى ليكارث وزملائه أن نمط القيادة التشاركية هو أفضل نماذج القيادة وأهمها للتطوير والإبداع داخل المؤسسة، وذلك من حيث زيادة كفاءة أداءها وفعاليتها ولاحظ ليكارث أن المديرين الذين يمارسون هذا النمط القيادي يحققون أقصى حالات النجاح. (بوغليطة و ديب، 2017، صفحة 78) حيث يشارك الموظفون في الغالب في الإبداع ولديهم إحساس جيد بمسؤولياتهم الوظيفية، وهناك

دليل تجريبي على أن القيادة التشاركية لها تأثير كبير على نتائج العمل حيث يكون لدى الموظفين شغف للتعلم من قائدهم وهو ما دفع كبرى المؤسسات العالمية من أمثال Google و Apple ، الى تجريب والاستفادة من مزايا هذا الأسلوب المتميز للقيادة (Misbah & and all, 2019, p. 4).

#### 4.الطريقة و الأدوات

##### 4.1.مجتمع وعينة الدراسة:

تمت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز(سونلغاز)- فرع سكيكدة، وهي مؤسسة عمومية مختصة في مجال توزيع الكهرباء والغاز، أنشئت في عهد الاحتلال الفرنسي (1946) وتم تأميمها لتصبح شركة وطنية في أكتوبر 1969، تضم حوالي 743 عامل، وحقت رقم أعمال يصل إلى: 703.0623.841,46 دج، حيث شمل مجتمع الدراسة مسؤولي المؤسسة من رؤساء أقسام، ورؤساء مصالح ورؤساء وكالات بالإضافة الى قادة الفرق والبالغ عددهم 70 حيث خصت منه عينة عشوائية مكونة من 41 مفردة بالدراسة.

##### 4.2.الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والتي تم تصميمها انطلاقا من الإسقاطات الفكرية والمسلمات النظرية مع محاولة تجسيد هذه الأخيرة على ميدان الدراسة التطبيقية في صورة أبعاد ومؤشرات قابلة للقياس، حيث اشتملت الاستمارة على ثلاثة محاور رئيسية:

**المحور الأول:** خصص للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة مثل: السن، الجنس، المنصب النوعي، الأقدمية في المنصب النوعي، التخصص، الخبرة المهنية.

**المحور الثاني:** خصص للمتغير المستقل ( القيادة التشاركية) بأبعاده الثلاثة (تفويض السلطة، المشاركة في صنع القرار، العلاقات الانسانية)، حيث ضم العبارات المرتبة من 1 الى 19.

**المحور الثالث:** خصص للمتغير التابع ( الابداع) والذي ضم العبارات المرتبة من 20 إلى 32. حيث تم توزيع 45 استمارة استرجعت منها 41 أي بنسبة استجابة بلغت 91,11%.

##### 4.3. اختبار ثبات أداة الدراسة:

يلخص الجدول الموالي قيم ألفا كرونباخ التي تعبر عن مدى ثبات أداة الدراسة.

**الجدول 1: قيم معامل ألفا كرونباخ(Alfa Cronbach) لفقرات أداة الدراسة**

المتغيرات	البعد	معامل ألفا كرونباخ Alfa Cronbach
القيادة التشاركية	تفويض السلطة	0,786

## أثر القيادة التشاركية في الابداع من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة

فتيحة ساكر / عبد الرحمان بن وارث

0,659	المشاركة في اتخاذ القرار	
0,667	العلاقات الانسانية	
0,786	القيادة التشاركية	
0,795	إبداع مجموعات العمل	
0,876	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول 1 أن قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور تجاوزت 60% حيث تراوحت بين 66% و 80% بينما بلغت قيمته بالنسبة لمجموع فقرات المقياس 88% وهو يعبر عن قيمة ثابتة عالية لجميع المحاور والفقرات، وعليه فالمقياس صالح للتطبيق، حيث لو وزع مرة أخرى في نفس الظروف وعلى نفس عينة الدراسة سيعطي نفس النتائج.

### 4.4. اختبار طبيعية التوزيع :

#### Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	تفويض السلطة	العلاقات الانسانية	المشاركة في صنع القرار	الابداع
N	41	41	41	41
Zde Kolmogorov-Smirnov	1,189	1,126	1,123	1,202
Signification	,118	,158	,161	,111

الجدول2: اختبار Kolmogorov-Smirnov

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

قبل تحديد الاختبارات الاحصائية الملائمة لاختبار فرضيات الدراسة ، وجب التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي استخدام الاختبارات المعلمية أو أنها تتبع التوزيع الغير طبيعي وبالتالي الاختبارات اللامعلمية، وعليه نضع الفرضيات التالية:

H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

H1: البيانات تتبع التوزيع الغير طبيعي



ومن خلال النتائج المبينة في الجدول 2 نلاحظ أن قيمة  $0,05 < sig$  بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة وعليه نقبل  $H_0$  ونرفض  $H_1$  فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

#### 5.4. تحليل البيانات واختبار الفرضيات

أ. الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

الجدول 3: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الديمغرافية

النسبة	العدد	الخصائص الديمغرافية	
78,0	32	ذكر	الجنس
22,0	9	أنثى	
22,0	9	من 30 الى أقل من 40	السن
63,4	26	من 40 الى أقل من 50	
14,6	6	أكثر من 50	
85,4	35	جامعي	المستوى
14,6	6	ثانوي	
48,8	20	تقني	التخصص
31,7	13	إدارة	
9,8	4	حقوق	
9,8	4	أخرى	
14,6	6	رئيس قسم	المنصب
53,7	22	رئيس مصلحة	
12,2	5	رئيس وكالة	
7,3	3	لأقل من 5 سنوات	الأقدمية في المنصب
29,3	12	من 5 الى 10	
63,4	26	أكثر من 10	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول 3 إلى أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة من فئة الذكور بنسبة 78% في حين لم تتعدى نسبة الإناث 22%، فهو مجتمع شاب تتراوح أعمار غالبيتهم بين 40 و 50 سنة بنسبة

## أثر القيادة التشاركية في الابداع من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة

فتيحة ساكر / عبد الرحمان بن وارث

63,4% بينما لم تتجاوز الفئة المحصورة بين 30 و40 سنة 22% في حين تمثل فئة الأكثر من 50 سنة الأقلية بنسبة 14,6%، كما يثبت غالبيتهم المستوى الجامعي بنسبة 85,4% أما البقية فلم تتجاوز المرحلة الثانوية بنسبة 6%، حيث تخصص معظمهم في المجالات التقنية بنسبة 48,8% تليها التخصصات الادارية بنسبة 31,7% فالحقوق وتخصصات أخرى بنسبة 9,8% لكل منهما، وقد تنوعت المناصب النوعية التي يشغلها أفراد مجتمع الدراسة حيث كان أغلبهم من رؤساء المصالح بنسبة 53,7% فرؤساء الأقسام بنسبة 14,6% وأخيرا رؤساء الوكالات بنسبة 12,2% وقد شغل معظمهم هذه المناصب لمدة تتجاوز الـ 10 سنوات بنسبة 63,4% في حين لم تتجاوز فئة من هم دون الخمس سنوات من الخبرة في المنصب نسبة 7,3% ، وعليه يمكننا القول أن مؤسسة سونلغاز سكيكدة تمتلك كادرا اداريا شابا متنوعا وخبيرا .

ب. هل تتبنى مؤسسة سونلغاز سكيكدة النمط القيادي التشاركي وما مدى إبداع العاملين فيها؟  
من أجل الحكم على مستوى موافقة المبحوثين على فقرات أداة الدراسة و الأهمية النسبية لهذه الفقرات تم تحديد مجالات الوسط الحسابي انطلاقا من طول الفئة والمدى لسلم ليكارت الخماسي.

مجال الوسط	[1, 1,80]	[1,80, 2,60]	[2,60, 3,40]	[3,40, 4,20]	[4,20, 5]
مستوى الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

### هل تتبنى مؤسسة سونلغاز سكيكدة النمط القيادي التشاركي؟

للإجابة على هذا السؤال تمّ قياس اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة باحتساب الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف كما هو موضح بالجدول الموالي:

### الجدول رقم 4 : ترتيب أبعاد القيادة التشاركية حسب قيم متوسطاتها الحسابية

أبعاد القيادة التشاركية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	درجة الممارسة	الرتبة
العلاقات الانسانية	4,1646	,293740	7,05	مرتفع	1
تفويض السلطة	4,0732	,370900	9,10	مرتفع	2
المشاركة في اتخاذ القرار	3,6927	,405210	10,97	مرتفع	3
المتوسط العام	4,0051	0,25126	6,27	مرتفع	-

## أثر القيادة التشاركية في الابداع من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة

فتيحة ساكر / عبد الرحمان بن وارث

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss يتضح من خلال نتائج الجدول 4 أن بعد العلاقات الانسانية قد حصل على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر ب: 4,1646 يليه بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي قدره 4,0732 وفي المرتبة الأخيرة بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره 3,6927 ، كما نلاحظ أن المتوسط العام لإجابات المبحوثين حول القيادة التشاركية قدر ب: 4,0051 وهو يقع ضمن المجال [3,40، 4,20] أي أن نسبة الموافقة مرتفعة، وعلية يمكننا القول أن مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة يمارسون القيادة التشاركية بكل أبعادها.

ما مدى إبداع العاملين على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة؟

الجدول 5: الوسط الحسابي والانحراف المعياري لآراء المبحوثين حول محور الابداع

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الرتبة	مستوى الإبداع
مجموعة العمل الخاصة بي						
20	تقترح طرقاً جديدة لتحقيق الأهداف	3,756	0,888	23,64	12	مرتفع
21	تأتي بأفكار جديدة لتحسين الأداء	4,024	0,688	17,11	7	مرتفع
22	تبحث في التقنيات والعمليات الجديدة، و / أو أفكار.	4,146	0,527	12,71	3	مرتفع
23	تقترح طرقاً جديدة لزيادة الجودة	4,073	0,519	12,74	4	مرتفع
24	مصدر جيد للأفكار الإبداعية	4,243	0,582	13,71	2	مرتفع جدا
25	لا تخشى المخاطرة	3,951	0,589	14,92	9	مرتفع
26	تروج للأفكار وتدافع عنها مع الآخرين	3,926	0,411	10,48	10	مرتفع
27	تظهر الإبداع في الوظيفة عند إعطائها الفرص	4,097	0,490	11,96	4	مرتفع
28	تطور الخطط والجداول الزمنية المناسبة لتطبيق الأفكار الجديدة	3,829	0,495	12,92	11	مرتفع

أثر القيادة التشاركية في الابداع من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة

فتيحة ساكر / عبد الرحمان بن وارث

29	في كثير من الأحيان لديها أفكار جديدة ومبتكرة	3,951	0,444	11,25	8	مرتفع
30	تأتي بحلول إبداعية للمشاكل	4,048	0,497	12,29	6	مرتفع
31	في كثير من الأحيان لديها نهج جديد في حل المشاكل.	4,073	0,468	11,50		مرتفع
32	تقترح طرقاً جديدة لأداء مهام العمل	4,317	0,609	14,12	1	مرتفع جدا
	المتوسط والانحراف المعياري العام	4,033	0,305	7,57	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المبينة في الجدول 5 أن مؤسسة سونلغاز سكيكدة تتميز بمستوى عالي من الابداع وذلك من وجهة نظر مسؤولي المؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام لإجابات المبحوثين حول محور الابداع 4,0338 وانحراف معياري قدر ب: 0,30530 وحلت الفقرة: "مجموعة العمل الخاصة بي تقترح طرقاً جديدة لأداء مهام العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 4,317 وانحراف معياري قدره: 0,609 وبمستوى موافقة مرتفع جدا وتليها في الترتيب فقرة: "مجموعة العمل الخاصة بي مصدر جيد للأفكار الإبداعية" بمتوسط حسابي قدر ب: 4,2439 وانحراف معياري 0,582 وبمستوى موافقة مرتفع جدا، في حين نجد فقرة " مجموعة العمل الخاصة بي تقترح طرقاً جديدة لتحقيق الأهداف" في ذيل الترتيب بمتوسط حسابي قدره: 3,756 وانحراف معياري قدره 0,888 وبمستوى موافقة مرتفع.

#### 6.4. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  للقيادة التشاركية في الإبداع بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة.

الجدول رقم 6 : نتائج الانحدار العام لإختبار صحة وجودة النموذج

الابداع	المعامل	R	R <sup>2</sup> المعدل	F	Sig f	Beta	الدلالة الإحصائية	النتيجة
الحد الثابت القيادة التشاركية	0,513	0,723	0,511	42,80	0,000	0,723	0,347	قبول
	0,879						H1	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

تؤكد نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول 6 جودة وصحة النموذج حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0,723$  وبالتالي وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل التحديد المعدل  $R^2$  بينهما **0,511**، أي أن **51,1%** من التباين أو التباين الحاصل في الإبداع يفسر من خلال القيادة التشاركية. كما نلاحظ أن قيمة  $F$  بلغت **42,80** وهي دالة عند مستوى معنوية **0,000** وهي أقل من **5%** وهذا يعني أن الانحدار معنوي مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية و الإبداع في المؤسسة محل الدراسة،

وقصد اختبار مدى تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التشاركية في الإبداع تم استخدام الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول 7

جدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد القيادة التشاركية في الإبداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة

الفرضية	R معامل الارتباط	R <sup>2</sup> معامل التحديد المعدل	F التباين	Sig F الدلالة الاحصائية	A ثابت الانحدار	B معامل الانحدار	Sig الدلالة الاحصائية	القرار
ho 1	0,648	0,406	28,296	0,000	1,860	1,534	0,000	دال
ho 2	0,279	0,054	3,286	0,078	3,258	0,210	0,078	غير دال
ho3	0,639	0,393	26,878	0,000	1,860	0,534	0,000	دال

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss** .

أ. الفرضية الفرعية الأولى **h01**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  لتقويض السلطة في الإبداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

تشير نتائج الجدول 7 الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين تقويض السلطة والابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط  $R = 0,648$  وقيمة معامل التحديد المعدل **0,406** وعلية فإن تقويض السلطة يفسر ما مقداره **40,6%** من التباين الحاصل في الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة وباقي النسبة **59.4%** ترجع إلى متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج

الدراسة. أما قيمة معامل الانحدار  $B = 1,534$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين تفويض السلطة والابداع، حيث أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة في الابداع بقيمة 153,4%. وعلى ضوء هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  لتفويض السلطة في الابداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

ب. **الفرضية الفرعية الثانية h02**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  للمشاركة في اتخاذ القرار في الابداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة. يتبين من خلال الجدول 7 أن: قيمة F لم تتجاوز 3,286 وهي غير دالة احصائيا عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  و عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \geq 0.05$  للمشاركة في اتخاذ القرار في الابداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

ج. **الفرضية الفرعية الثالثة h03**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية:  $\alpha \geq 0.05$  للعلاقات الإنسانية في الإبداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة. تشير نتائج الجدول 7 الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين العلاقات الإنسانية والابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,639 و قيمة معامل التحديد المعدل 0,393 وعلية فإن تفويض السلطة يفسر ما مقداره 39,3% من التباين الحاصل في الابداع بالمؤسسة محل الدراسة وباقي النسبة ترجع إلى متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة، أما قيمة معامل الانحدار  $B = 0,534$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية بين العلاقات الإنسانية والابداع، حيث أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى العلاقات الإنسانية يؤدي إلى زيادة في الابداع بقيمة 53,4%. وعلى ضوء هذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  للعلاقات الإنسانية في الابداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

وتأسيسا على ما تقدم يمكننا اجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتحديد أبعاد القيادة التشاركية الأكثر تأثيرا ومساهمة في تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة ، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (08): نتائج اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لتأثير أبعاد القيادة

التشاركية في الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة

النماذج المقترحة	المتغيرات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup> المعدل	معامل التباين F	F Sig	معاملات الانحدار	BETA	Sig	الدلالة الإحصائية
النموذج الأول	الحد الثابت	0,648	0,406	28,298	0.000	1,860	0,648	0.000	
	تفويض السلطة					0,534		0.000	
النموذج الثاني	الحد الثابت	0,729	0,506	21,504	0.000	0,877	-	0,086	
	تفويض السلطة					,3490	,4230	,0030	
	العلاقات الانسانية					,4170	,4010	,0050	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول 8 أنه:

على ضوء النتائج المتحصل عليها من استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي تم استبعاد بعد المشاركة في اتخاذ القرار من النموذج وذلك لعدم وجود تأثير للمتغير المذكور كبعد من أبعاد القيادة التشاركية في الابداع بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما تؤكدته نتائج الجدول 7 والتي تبين قيم الدلالة الاحصائية له وبالبالغة sig: 0,078 وهي أكبر من 0,05 .

تم تأكيد الدلالة الاحصائية لبعدي تفويض السلطة والعلاقات الانسانية وبالتالي فإن تنمية الابداع على مستوى المؤسسة محل الدراسة تتأثر بدرجة تفويض السلطة ومستوى العلاقات الانسانية فيها وعليه تم اقتراح النموذجين التاليين:

**النموذج الأول:** تتوقف تنمية الابداع على مستوى المؤسسة محل الدراسة على تفويض السلطة حيث تأكد وجود ارتباط موجب قوي بينهما بلغ 0,648 فتفويض السلطة يفسر 40,6% من التغير الحاصل في الابداع وذلك حسب ما تشير له قيمة معامل التحديد المعدل  $R^2: 0,406$ ، كما أنه كل زيادة في درجة تفويض السلطة بوحدة واحدة تؤدي الى زيادة في مستوى الابداع ب 64,8 وهو ما توضحه قيمة BETA المعيارية .

**النموذج الثاني:** يكمن السر وراء رفع مستوى الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة في المزج بين بعدي تفويض السلطة والعلاقات الانسانية حيث تؤكد نتائج الجدول 8 وجود علاقة ارتباط وتفاعل قوية بين هذين البعدين والابداع وهو ما تبينه قيم معامل الارتباط ومعامل التحديد المعدل و هي: 0,729 و 0,506 على التوالي، أي أن تفويض السلطة والعلاقات الانسانية مجتمعة تفسر 50,6 % من التغيير والتباين الحاصل في الابداع بالمؤسسة محل الدراسة بالإضافة الى أن كل زيادة في درجة تفويض السلطة ومستوى العلاقات الانسانية بوحدة واحدة سيؤدي الى تحسن في مستوى الابداع ب(0,423 و 0,401) وهو ما توضحه قيمة BETA المعيارية لكل بعد على حدا. بعد مقارنة قيم معاملات الارتباط R والمعاملات المعيارية BETA بالإضافة الى قيم معاملات الانحدار لكلا النموذجين وبعد فحص معنوية المعلمات يمكننا التنبؤ بمعادلة خط الانحدار الخاصة بتسمية الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة:

**تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة = 0,349 \* تفويض السلطة + 0,417 \* العلاقات الانسانية + الخطأ المعياري**

### 5. مناقشة النتائج:

أظهرت النتائج تبني المؤسسة محل الدراسة للنموذج القيادي التشاركي واعتماده من طرف القادة والمسؤولين فيها وهذا من وجهة نظرهم حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التشاركية بين 3,692 و 4,073، كما أظهرت النتائج المتعلقة بمستوى الابداع في مختلف الأقسام والمصالح والوكالات أن قيمة متوسط إجابات مسؤولي المؤسسة عن متغير الابداع قد بلغت 4,033 و هي تعبر عن مستوى موافقة مرتفع ، كما أكدت نتائج التحليل الاحصائي وجود أثر ايجابي قوي للقيادة التشاركية ببعديها ( تفويض السلطة والعلاقات الانسانية ) في الابداع بالمؤسسة محل الدراسة وبالمقابل استبعد بعد المشاركة في اتخاذ القرار من النموذج لأنه لا يؤثر في الابداع (  $sig \geq 0.05$  )، ويمكن تفسير هذه النتائج بسعي المؤسسة محل الدراسة الى إعادة هيكلة بنيتها التنظيمية والتقليص من المستويات الادارية من خلال الاستثمار في المورد البشري عن طريق تفويض السلطة وتوزيع المسؤوليات وذلك بغية استكمال مسيرة تطور وعصرنة سونلغاز و مواجهة الكثير من التحديات الكبرى التي تقتضي الدفع بعملية صنع القرار وحل المشكلات الى المستويات الادارية الدنيا وتوفير بيئة تشجع على العمل بروح الفريق وتدعم العلاقات الانسانية بين



أعضاءه، ومن هذه التحديات التزام الشركة الأم بالمساهمة في انجاح مخطط الانعاش الاقتصادي والصناعي الطموح الذي وضعته السلطة العمومية في نهاية سنة 2021، بالإضافة الى تحقيق استراتيجية سونلغاز 2035 لتعزيز التنمية في جميع المناطق و لا يتأتى ذلك إلا من خلال تبني نمط قيادي تشاركي ديمقراطي يؤمن بقدرات وامكانيات جميع العاملين داخل المؤسسة ويتيح لهم فرصة المساهمة في رفع أداؤها وذلك بفضل أفكارهم الابداعية التي تجسد في صورة منتجات وخدمات أو حلول للمشكلات، والتي كان لها الفضل الكبير في الارتقاء بأداء المؤسسة محل الدراسة من خلال الشركة الأم الى مستوى المعايير الدولية المتعلقة بحماية البيئة والتنمية المستدامة وهو ما تجسد في حصولها على شهادة المطابقة العالمية للجودة ISO 9001 وكذا افتكاكها لشهادة الجودة الجزائرية في عدة مناسبات ، بالإضافة الى تمكنها من التحكم في مختلف التكاليف واحترام آجال الانجاز وضمان الجودة مما أهلها لمنافسة أفضل خمسة متعاملين في قطاع نشاطها في حوض الأبيض المتوسط وفتح لها آفاق جديدة للعمل والشراكة في قطاع المحروقات وامتداد نشاطها الى خارج حدود الوطن، أما فيما يخص بعد المشاركة في صنع القرار فقد كانت متوسطات اجابات مسؤولي المؤسسة عنه متوسطة الى قوية كما أظهرت نتائج التحليل الاحصائي عدم وجود أثر لها في الابداع بالمؤسسة محل الدراسة وهذا راجع الى ضعف التحفيز والمكافئات وعدم أخذ آراء وأفكار العاملين على محمل الجد فهي تبقى مجرد عملية شكلية في أغلب الأحيان .

## 6.الخاتمة:

لا يمكن تصور نجاح أي مؤسسة دون استغلال كفاءاتها الابداعية لتحقيق ميزة تنافسية تضمن استمرار نشاطها وتدعم مركزها التنافسي، ولا يتحقق ذلك الا من خلال قيادة تشجع على الإبداع والابتكار من خلال اشراك العاملين في جميع المستويات في صنع مستقبل المؤسسة عن طريق المساهمة في عملية صنع القرار ومواجهة المشكلات وحلها.

**6-1- نتائج الدراسة:** جاءت هذه الدراسة لتختبر دور النمط القيادي التشاركي في تنمية الابداع في مؤسسة سونلغاز فرع سكيكدة وقد توصلت الى ما يلي:

- قادة ومسؤولو مؤسسة سونلغاز سكيكدة يمارسون القيادة التشاركية بكل أبعادها وبدرجة عالية ؛
- احتل بعد العلاقات الانسانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 4,1646 ثم يليه بعد تفويض السلطة بمتوسط حسابي بلغ: 4,0732 وفي الأخير بعد المشاركة في صنع القرارات بمتوسط حسابي قدره 3,6927

- تتميز مؤسسة سونلغاز سكيكدة بمستوى عالي من الابداع وهذا حسب توجه مسؤولي المؤسسة حيث بلغت قيمة المتوسط العام لإجاباتهم حول محور الابداع 4,0338 بدرجة موافقة مرتفعة؛
  - يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة التشاركية في الابداع بالمؤسسة محل الدراسة، حيث كل زيادة في القيادة التشاركية بوحدة واحدة تؤدي الى رفع مستوى الابداع بنسبة 87,9%؛
  - يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل من تفويض السلطة والعلاقات الانسانية في الابداع بالمؤسسة محل الدراسة وبالتالي فإن تنمية الابداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة تتأثر بكل من تفويض السلطة والعلاقات الانسانية و هذا حسب نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي؛
  - تم اسقاط بعد المشاركة في صنع القرار من نموذج الدراسة وذلك حسب نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي وذلك بسبب انعدام تأثيرها في تنمية الابداع بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بعد ثبوت عدم معنوية معاملات اختبار الانحدار البسيط الخاص بهذا البعد؛
- وقد توافقت هذه النتائج مع ما توصلت اليه معظم الدراسات السابقة حيث خلصت دراسة: عبد الله أحمد عبيد المدني و محمد عبد الله محمد الغامدي ( 2021) بعنوان: القيادة التشاركية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمكة المكرمة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عالية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القادة للقيادة التشاركية ومستوى السلوك الإبداعي لدى المعلمين في حين توصلت دراسة: (KowoSolomonAkpoviroro&all 2018) بعنوان: Effect of participative leadership style on employees productivity إلى وجود علاقة ايجابية وهامة بين أسلوب القيادة التشاركية وإنتاجية الموظف.
- 6-2- توصيات الدراسة:** على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:
- ضرورة الاهتمام بدعم المشاركة في صنع القرار على مستوى المؤسسة لأنها لا تقل أهمية عن تفويض السلطة والعلاقات الانسانية في تنمية الابداع لدى العاملين بالمؤسسة؛
  - انشاء صندوق للأفكار على مستوى المؤسسة يستقبل أفكار واقتراحات العمال؛
  - اعتماد طرق وأساليب الادارة التشاركية على مستوى المؤسسة لتشجيع الأفراد على مشاركة أفكارهم وآرائهم والمساهمة في حل المشكلات وتخطي العقبات التي تواجه المؤسسة؛
  - فسح المجال لأي فكرة يمكن أن تولد وتنمو وتتطور داخل المؤسسة ما دامت في الاتجاه الصحيح، ومادامت تتركز في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم، فكثير من الاختراعات والابتكارات كانت نتيجة لاحتمالات وتحولت الى حقائق ملموسة؛

- تكوين لجنة متخصصة لدراسة هذه الأفكار والمفاضلة بينها بما يخدم أهداف المؤسسة؛
- تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية لتشجيع أصحاب الأفكار الإبداعية المنتجة، فالإبداع مصدر قوة للمؤسسة لذلك وجب أن تكون المكافأة على أساس الجدارة؛
- الاحتفاظ بالأفكار الغير مستغلة لاستثمارها وقت الحاجة؛

## 7- قائمة المراجع

### 1-7- المراجع باللغة العربية

1. إلهام بوغليطة، وصورية ديب. (2017). علاقة نماذج القيادة بتنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية بمركب تكرير البترول بسكيكدة. مجلة الباحث الاقتصادي(7)، 78.
2. اياط طه الرواشده. (2020). إدارة المعرفة وأثرها في بناء منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية. مجلة المنقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، 6(2).
3. بتول يوسف غالب دراغمة. (2021). العلاقة بين التمكين الإداري والقيادة التشاركية لدى رؤساء أندية المحترفين لكرة القدم في فلسطين من وجهة نظر الهيئة الإدارية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية فلسطين.
4. حمزة زرقين، وعلي غزيباون. (2021). مساهمة التمكين الإداري في تحقيق التوافق المهني، دراسة ميدانية: المؤسسة الوطنية للأنسجة بالمسيلة. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(1)، 182.
5. زهرالدين قريوز . (2020). دور الإدارة بالمشاركة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات التربوية بولاية غرداية- دراسة ميدانية- أطروحة دكتوراه.
6. سمرة فرحي، ومديحة بخوش. (2022). دور القدرات الاستراتيجية في تحقيق التميز في أداء منظمات الاعمال. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 5(1)، 432.
7. سها محمد يحيى أبو شمالة. (2020). دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعات الفمسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة). رسالة ماجستير، كلية الإدارة والتمويل ، جامعة الأقصى بغزة-فلسطين.
8. عبد الرفيق برزوق. (2021). استراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة - دراسة ميدانية بمؤسسة السويدي للكابلات بولاية عين الدفلة / الجزائر - . مجلة إضافات اقتصادية، 5(2)، 43 -
9. محمود قرزي، وهشام بوخاري. (2017). التسيير الحديث للكفاءات بين تحقيق الميزة التنافسية وتحديات اقتصاد المعرفة. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 6(1)، 139-151.

10. مديحة بخوش. (2020). دور الابداع التكنولوجي في استدامة الميزة التنافسية- تجربة شركة علي بابا الصينية في ظل جائحة كورونا -. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 3(5)، 4.
11. ميثاق هانتف الفتلاوي، وآخرون. (2020). الكفاءة الذاتية المدركة كمتغير وسيط بين القيادة التشاركية والأداء الابداعي. Warith Journal of Scientific Research، (1)2.
12. هالة أمين مغاوري. (2020). القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر (دراسة مستقبلية). مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، 3(44).

## 7-2-المراجع باللغة الأجنبية

13. Abu Rumman, M. A., & Abdelhafeeth Alzey, A. (2019). The Influence of Delegation of Authority and Management Control on the Effectiveness of Managerial Decision-Making in the Ara Pharmaceutical Manufacturing Company Limited in Al-Salt City in Jordan. International Journal of Business Administration, 10(4).
14. Anderson, N., & all. (2018). Innovation and creativity in organizations. Work & Organizational Psychology: Managerial Psychology and Organizational Approaches. , 3( 8).
15. Anjung Pratama Putri ،Winwin Yadiati .(2020) .The Impact of Participative Leadership and Competencies on Performance of Village Fund Management .Journal of Accounting Auditing and Business..51-42 ،(2)3 ،
16. Dina Ayoub ،all .(2018) .The Relationship Between Psychological Empowerment and Creative Performance of Employees: Mediating Effect of Job Satisfaction in International Non-Governmental Organizations .European Scientific Journal.7881 – 1857 ،(20)14 ،
17. Ebere Chika ، و ،all .(2021) .The Alignment of Employee Engagement with Human Relations School of Thought .American Journal of Humanities and Social Sciences Research-99 ،(9)5 ، .106
18. Hayat Bhatti Misbah ، and all .(2019) .Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior : Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry .Sustainability.4 ،(1170)11 ،
19. Malika Richards ، و ،all .(2020) .Enhancing creativity in organizations: the role of the need for cognition .Management Decision.
20. MODUPE AKINOLA and all .(2019) .INCORPORATING PHYSIOLOGY INTO CREATIVITY RESEARCH AND PRACTICE: THE EFFECTS OF BODILY STRESS RESPONSES ON CREATIVITY IN ORGANIZATIONS .Academy of Management Perspectives ،Vol. 33.No. 2.184–163
21. Sofie Rogiest .(2018) . Matchmaking in organizational change : does every employee value participatory leadership? An empirical study .Scandinavian journal of management 8-1