



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

القيادة الابداعية ودورها في تعزيز الاستقرار الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ميله

المشرف	إعداد الطلبة	
د. جعفر سعدي	إلهام مسعي	1
	حدة شريط	2

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. محمد علي دشه
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. جعفر سعدي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. سفيان خلوفي

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الابداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميله، وشملت أبعاد الدراسة اعتماد ثلاثة أدوات للقيادة الإبداعية تمثلت في: العصف الذهني، منهجية القبعات الست وحلقات الجودة، مع الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، تم تصميمه خصيصا لهذا الغرض وتوزيعه على عينة من 50 موظفا بالمؤسسة مع استرجاع وتحليل 47 استمارة صالحة للدراسة احصائيا، وتم التوصل إلى وجود أثر إيجابي بين القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي من خلال أداة العصف الذهني تحديدا، في حين لم يكن هناك أثر إيجابي لمنهجية القبعات الست وحلقات الجودة في ذلك، ومنه أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطبيق واعتماد هذه الأدوات من أجل تعزيز ودعم الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميله.

الكلمات المفتاحية: قيادة ابداعية، استقرار وظيفي، العصف الذهني، منهجية القبعات الست، حلقات الجودة، مؤسسة سونلغاز ميله.

Abstract

This study aims to determine the role of creztive leadership in enhancing job stability at Sonelgaz Mila. The study s dimensions included the adoption of three creative leadership tools: brainstorming, the six Hats methodology, and quality circles, the study relied on a descriptive approach and a questionnaire as the main tool for the study, which was designed specifcally, for this purpose and distributed to a sample of 50 employees at the institution, with 47 valid questionnaires retrieved and analyzed statistically, A positive effect was found between creative leadership and job stability, specifically through the breinstorming tool, while there was no positive effect of the six hats methodology and quality circles, therefore the study recommended the need to pay attention ti the appgication and adoption of these tools in order to enhance and support job stability at sinelgaz mila.

Keywords: Creative leadership, job stability, brainstorming, six hats methodology, quality circles, sonalgaz mila.



شكر وعرفان

بعد بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعنا في نهاية هذا العمل إلا أن نشكر الله ونحمده على توفيقه لنا فإن حبسنا بفضله وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

بداية نتقدم بعظيم الشكر وجزيل الامتنان والاحترام إلى الأستاذ الدكتور

"جعفر سعي"

حفظه الله ورعاه لقبوله الاشراف على هذا العمل، وعلى نصابه القيمة وعلى حلمه وحسن تواضعه نسأل الله أن يزيده بجاهه رفعة في الدنيا والآخرة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر مسبقاً لأعضاء لجنة المناقشة وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة ولا ننسى في هذا المقام أن نتقدم بجزيل الشكر لكل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميله الذين لم يتخلوا علينا بنصائحهم، كما نتقدم بالشكر الجزيل لموظفي مؤسسة سولغاز ميله على حسن استقبالهم لنا وتعاونهم الفعال بتقديم التسهيلات اللازمة لإتمام هذا العمل.

في الأخير لا يسعنا إلا أن نقول لمن ساعدنا أو نصحننا أو وجهنا ولو برأي أو كلمة

جزاكم الله خيراً وبارك الله فيكم جميعاً.



إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامنتان على البدء والختام

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

لم تكن الرحلة قصيرة ولا طريق محفور بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي

إلى نفسي الطموحة أولا ابتدأت بطموح وانتهت بنجاح

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة سندي وقوتي.

أبي العزيز....

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنتني بقلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها.

إلى الشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمة سر قوتي ونجاحي

أمي جنتي....

إلى ضلعي الثابت الذي لا يميل الى من ساندني بكل حب وقت شغلي وازاح عن طريقي كل المتاعب

سندي والكتف الذي استند عليه دائما

أخي....

إلى الذين كانوا النور في عتمتي والفرح في أيامي وجودكم نعمة ومحبتكم كنز لا يقدر أهديكم هذا العمل بكل الامنتان والمحبة

أخواتي...

إلى الذين غمروني بالحب والتوجيه وكانوا لي عوناً وسنداً في هذا الطريق

أصدقائي....

حدا



إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام

.....

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

أهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة ظننت انني لن أستطيع ولكن من قال انا لها نالها وها انا اليوم أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء، بعد تعب ومشقة دامت سنين في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها امنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرّة، ها انا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعتي بكل فخر. فاللهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد ادا رضيت ولك الحمد بعد الرضا لأنك وفققتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي.

وبكل حب وفخر اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي

الى من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أثار دربي، الى من احترقت شموعه ليضيء لنا دروب النجاح

"أبي العزيز"

الى ملاكي في الحياة الى معنى الحب والحنان الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى داعمي الأول ووجهتي التي استمد منها قوتي

"امي حبيبتي"

الى ضلعي الثابت واماني أيامي الى ما شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها الى من وقفو خلفي مثل ضلي مهما كثرت تخططاتي من كانوا عوناً وسنداً لي

"إخوتي"

للشمعة التي تنير حياتي من وهبني الله نعمة وجودها في حياتي

"أختي حبيبتي"

إلى أولئك المطلعين على عثراتنا وعيوبنا دون ان يكونوا يدا تضغط على الجرح من مدت اياديهم في أوقات الضعف

"صديقاتي"

إلهام

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	بسملة
-	ملخص
-	كلمة شكر
-	الإهداء
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإبداعية
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية (تعريف، خصائص، مبادئ، أهمية)
07	المطلب الثاني: مراحل القيادة الإبداعية
08	المطلب الثالث: أدوات القيادة الإبداعية
12	المبحث الثاني: ماهية الاستقرار الوظيفي
13	المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي (تعريف، أهمية، أهداف)
15	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي
17	المطلب الثالث: استراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي
19	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
19	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
22	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
25	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز ميلة	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز ميلة
29	المطلب الأول: تعريف مؤسسة سونلغاز ميلة ونشأتها
31	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ميلة
32	المطلب الثالث: مصالح مؤسسة سونلغاز ميلة
36	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
36	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
39	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة وطبيعة توزيع البيانات

42	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
48	المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
48	المطلب الأول: تحليل إجابات افراد العينة حول محور القيادة الإبداعية
53	المطلب الثاني: تحليل إجابات افراد العينة حول محور الاستقرار الوظيفي
54	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
62	خلاصة الفصل
64	الخاتمة
68	قائمة المراجع
73	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة	30
(2-2)	مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات المسترجعة والغير مسترجعة	37
(3-2)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد المحور الأول والدرجة الكلية للأداة	40
(4-2)	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور	41
(5-2)	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Crombach	41
(6-2)	معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)	42
(7-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	43
(8-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	44
(9-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم	45
(10-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	46
(11-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	47
(12-2)	فئات مقياس "Likert" الخماسي ودلالاتها	48
(13-2)	التحليل الوصفي لعبارات أداة العصف الذهني	49
(14-2)	التحليل الوصفي لعبارات أداة منهجية القبعات الستة	50
(15-2)	التحليل الوصفي لعبارات أداة حلقات الجودة	51
(16-2)	التحليل الوصفي لعبارات محور الاستقرار الوظيفي	53
(17-2)	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances)	55
(18-2)	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances)	56
(19-2)	نتائج اختبار (T لعينتين مستقلتين) –الجنس	58
(20-2)	نتائج اختبار (One-Way Anova) –العمر	59
(21-2)	نتائج اختبار (One-Way Anova) – مستوى التعليم	60
(22-2)	نتائج اختبار (One-Way Anova) – الخبرة	61
(23-2)	نتائج اختبار (One-Way Anova) –المستوى الوظيفي	61

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ث
(1-2)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	31
(2-2)	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	32
(3-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	43
(4-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	44
(5-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	45
(6-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	46
(7-2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	47

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	أداة الدراسة (الاستبيان)	73
02	قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة (الاستبيان)	75
03	مخرجات التحليل الاحصائي لبيانات الدراسة	75

المقدمة

1. توطئة

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الأهداف المحددة من خلال استراتيجيات مدروسة، والتي تعتمد على تقنيات وطرق تساهم في خدمة أصحابها والعاملين بها والمجتمع المرتبط بها، وذلك يتطلب توفير الوسائل المادية والبشرية والتقنية اللازمة مع تنظيم العمليات بما يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة ولتحقيق ذلك بنجاح وهذا ما يبرز أهمية القيادة الفعالة، فالقيادة بمفهومها العام هي التأثير في الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف.

وفي المقابل تظهر القيادة الإبداعية كنهج أكثر مرونة وحيادية، وهذه الأخيرة تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، فالقائد المبدع لا يقتصر دوره على إدارة المهام وتوجيه الأفراد، بل يتجاوز ذلك إلى تحفيز الابتكار وخلق بيئة عمل تشجع على التفكير الإبداعي وتقدير الجهود الفردية وإعطائهم حرية مشاركة أفكارهم وآرائهم وذلك لمواجهة التحديات والصعوبات المتزايدة في بيئة العمل.

وعادة ما يبحث الموظف على المؤسسة التي توفر له الظروف المناسبة لعمله أين يشعر بالأمن والحماية والقدرة على تشجيع الموظفين وتحفيزهم ماديا ومعنويا ودعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية وأيضا العدالة في المعاملة، والاستقرار الوظيفي هو قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين لفترات طويلة من خلال توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة وتحفيزهم على البقاء وتقديم أفضل النتائج.

2. الإشكالية الرئيسية

للقيادة الإبداعية دور فعال في المؤسسات المعاصرة فهي تفتح المجال للتفكير الإبداعي وتتيح للعاملين حرية مشاركة أفكارهم ومقترحاتهم لضمان بقائهم واستمراريتهم وتعزيز انتماءهم لهذه المؤسسات، وعلى هذا الأساس نطرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة أدوات القيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميلة؟

3. الأسئلة الفرعية

تندرج ضمن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو دور العصف الذهني كأداة من أدوات القيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي؟
- ما هو دور منهجية القبعات الست كأداة من أدوات القيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي؟
- ما هو دور حلقات الجودة كأداة من أدوات القيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز الاستقرار الوظيفي تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي؟

4. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميله عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميله عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضيات الفرعية

1-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب العصف الذهني كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

1-H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب العصف الذهني كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام منهجية القبعات الست كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2-H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام منهجية القبعات الست كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب العصف الذهني كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3-H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق حلقات الجودة كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

فرضيات الفروق (البيانات الشخصية)

4-H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4-H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى الجنس عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5-H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5-H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى العمر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

6-H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى مستوى التعليم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

6-H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى مستوى التعليم عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

7-H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

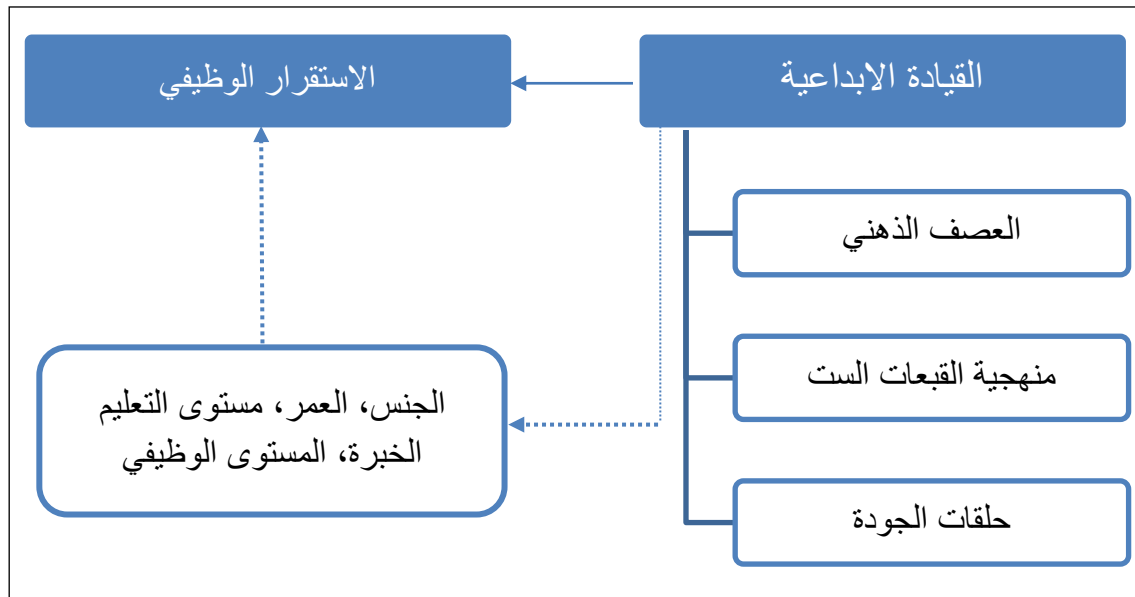
7-H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى سنوات الخبرة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

8-H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

8-H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى إلى المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

نموذج الدراسة: يوضح الشكل رقم (01) نموذج الدراسة حيث يتكون من متغيرين هما:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين.

5. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تمثلت في المتغير المستقل القيادة الإبداعية (العصف الذهني، منهجية القبعات الست وحلقات الجودة) والمتغير التابع الاستقرار الوظيفي.

الحدود البشرية: موظفي مؤسسة سونلغاز ميلة.

الحدود المكانية: مؤسسة سونلغاز ميلة.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من مارس 2025 إلى أبريل 2025.

6. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على القيادة الإبداعية بوصفها فرصة للتطور المهني، إذ أن الاهتمام بالقيادة الإبداعية في المؤسسات ينتج بيئة محفزة، حيث تبرز العلاقة بين بناء الجوانب والأداء المهني للعاملين، كما أن الاهتمام بتعزيز القيادة الإبداعية يساعد في تنمية التفكير وفتح المجال لبناء ثقافة تنظيمية مبدعة، وتسعى هذه الدراسة إلى تقديم قيمة علمية واثراء المكتبة الجزائرية.

7. أهداف الدراسة

لكل بحث علمي مجموعة من الأهداف والغايات التي يحددها الباحث للوصول إليها، وتكمن أهداف هذه الدراسة في:

- تحديد العلاقة بين القيادة الإبداعية من خلال أدواتها (العصف الذهني، منهجية القبعات الست وحلقات الجودة) والاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميلة.
- الاطلاع بالمفاهيم النظرية للقيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي.
- ابراز كيفية استخدام أدوات القيادة الإبداعية في مؤسسة سونلغاز ميلة.
- تسليط الضوء على أهمية الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميلة.
- التعرف على طرق ووسائل الحفاظ على الموظفين وما مدى توفر بيئة مناسبة لهم في مؤسسة سونلغاز ميلة.

8. أسباب اختيار موضوع الدراسة

الأسباب الذاتية

- الميل الشخصي للبحث في متغيرات الدراسة.
- الرغبة في التعرف على طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

الأسباب الموضوعية

- تناسب الموضوع مع تخصصنا العلمي.
- دعم البحث العلمي بدراسة حديثة تشمل موضوع معاصر في الإدارة والمتمثل في القيادة الإبداعية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

9. منهج الدراسة

من أجل معالجة الإشكالية والاحاطة بمتغيرات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، والذي يستخدم لرصد ومتابعة ظاهرة أو حدث معين، ولقد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة وتمت المعالجة الإحصائية المناسبة عن طريق تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

10. هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة على فصلين وهما:

الفصل الأول ويتمثل في الجانب النظري، وتطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للقيادة الإبداعية، المبحث الثاني لماهية الاستقرار الوظيفي والمبحث الثالث الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فيتمثل في الدراسة الميدانية تطرقنا فيه إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول للتقديم العام لمؤسسة سونلغاز ميلة، والمبحث الثاني لمنهجية الدراسة الميدانية والمبحث الثالث لاتجاهات أفراد العينة حول القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للقيادة الإبداعية والاستقرار

الوظيفي

تمهيد

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، تعد القيادة الإبداعية أحد أهم الركائز الأساسية حيث أنه لم تعد الأدوار القيادية تقتصر على التوجيه والإشراف التقليدي، بل أصبحت تتطلب قدرا عاليا من الابتكار والمرونة في التعامل مع التحديات المتغيرة، ومن هذا المنطلق يظهر دور القيادة الإبداعية في بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة تراعي احتياجات الأفراد وتوفر أهم الفرص للنمو والتطور المهني، وهو ما يمكن أن يعزز من الاستقرار الوظيفي.

وللتفصيل أكثر قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإبداعية

المبحث الثاني: ماهية الاستقرار الوظيفي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها مع الحالية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإبداعية

تعد القيادة الإبداعية أحد المحاور الأساسية التي تساهم في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف بشكل مبتكر داخل المؤسسات، فهي تمثل نهجا يدمج بين مهارات القيادة التقليدية والقدرة على التفكير الإبداعي لمواجهة التحديات وتقديم الحلول المبتكرة، وفي هذا المبحث سيتم تسليط الضوء على الجوانب النظرية للقيادة الإبداعية من خلال تعريفها وتوضيح مفهومها، واستعراض مراحلها المختلفة بالإضافة الى التعرف على الأدوات المستخدمة لدعم هذا النوع من القيادة وتطويرها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإبداعية (تعريف، الخصائص، الأهمية، المبادئ)

1. تعريف القيادة الإبداعية

1.1. تعريف القيادة

- عرف العساف القيادة بأنها: " السلوك الذي يمارسه القائد ليتمكن مرؤوسيه من القيام بعملهم بفعالية".¹
 - عرفت القيادة بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.²
- مما سبق ذكره يمكن تعريف القيادة بأنها:

القيادة هي عملية تفاعلية بين القائد واتباعه، حيث تؤثر فيهم وتوجههم لتحقيق أهداف معينة. والقيادة ليست مجرد منصب رسمي، بل تتعلق بالسلوكيات والتصرفات التي يمارسها القائد لإقناع وتحفيز الأفراد للعمل بفعالية. كما أن القيادة تعتمد على التأثير وليس على السلطة فقط، ومما يلي أن القائد الفعال هو من يستطيع تحفيز الآخرين ودفعهم للمساهمة بجهد لتحقيق الأهداف المشتركة.

2.1. تعريف الابداع

- الابداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة وإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها انتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله.³

¹ - لعمور رميلة، بن عبد السلام امال، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا، مجلة الإضافات الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 191.

² - نهى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، أطروحة ماجستير في القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين، 2016، ص 13.

³ - جمال خير الله، الابداع الإداري، الطبعة 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 08.

- كما يعرف بأنه: إيجاد أو توليد أفكار أو أساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الاجراءات داخل المؤسسة.¹
ومما سبق ذكره يمكن تعريف الابداع بأنه:

الابداع هو عملية عقلية معقدة تتطلب قدرات معرفية ومهارات عالية، وهو يتجلى في انتاج الأفكار أو الحلول الجديدة والمبتكرة تتسم بالأصالة والتفرد، كما أن الابداع لا يقتصر على مجال معين بل يشمل مختلف جوانب الحياة سواء في العلوم أو الفنون والمشكلات اليومية، ويتطلب الابداع بيئة محفزة تدعم التفكير الحر والتجربة بالإضافة إلى القدرة على تجاوز المألوف والبحث عن البدائل غير التقليدية.

3.1. تعريف القيادة الإبداعية

- عرفها ستراك بأنها: القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والانجاز داخل المؤسسة مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة.²
- عرفت دراسة حسنية القيادة الإبداعية بأنها: القيادة القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة، وذلك من خلال خطط واستراتيجيات وبرامج تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ والتوجهات الإبداعية التي تلتزم بها المؤسسة قولاً وفعلاً.³
- القيادة الإبداعية في المؤسسة هي المبتكر الذي يترجم المعرفة الى اختبارات جديدة والذي يملك أفكاراً تتسم بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل المشكلات المعينة أو إعادة تركيب أنماط معروفة من المعرفة في أشكال فريدة.⁴
- ومنه يمكن تعريف القيادة الإبداعية بأنها: القدرة على استشراف المستقبل وابتكار رؤى واستراتيجيات جديدة لمواجهة التحديات من خلال التفكير الخلاق، وإيجاد حلول غير تقليدية مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بطرق أكثر فاعلية وكفاءة.

¹ - أية صاحبي، ريهام شعبان، أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الاتصالات الجزائر وكالة تبسة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الجزائر، 2023، ص 04.

² - نهى عواد رشيد ساعد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

³ - لطيفة خميس العبدولي، دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 59، الامارات العربية المتحدة، 2024، ص 29.

⁴ - محمد احمد عوض البربري، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرضاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في المحافظة الشرقية، المجلة التربوية، عدد فبراير، 2022، ص 859.

2. خصائص القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية هي أحد الأنماط التي تحقق أدواراً مميزة ومختلفة عن الأنماط الأخرى للقيادة، وذلك لوجود خصائص وسمات مختلفة عن غيرها ومن أهمها نجد:¹

1.2. الحساسية للمشكلات: يقصد بها الوعي لوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، بمعنى أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك في أن اكتشاف المشكلة يمثل الخطوة الأولى في عملية البحث عن حل لها ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو ادخال تحسينات وتعديلات على المعارف أو المنتجات الموجودة، ويرتبط بهذه قدرة ملاحظة الأشياء الغير عادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها أو استخدامها أو اثارة التساؤلات حولها.

2.2. الاصاله: هي من أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والاصالة هنا بمعنى الجد والتفرد وتمثل العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية، وتتمثل بالقدرة على الاتيان بالأفكار الجديدة والمفيدة والنادرة والغير مرتبطة بتكرار الأفكار السابقة، وهي انتاج غير مألوف وبعيد المدى.

3.2. المبادرة: هي القدرة على التصرف الواعي السريع في مختلف المواقف والقائد المبدع المبادر يشجع روح المبادرة ويتبنى المبدعين ويعمل على إيجاد المنافسة الصحية ويشجع الحماس والابداع ويبتعد كل الأداة عن أساليب القمع الغير مهنية ويعمل على تحديد الفرص المتاحة والمبادرة بالتصرف وتظهر مبادرته في اتخاذ القرار لإحداث التغيرات الهامة، والأفراد الذين يمتلكون شخصيات مبادرة ويحققون مستويات عالية من الأداء وتعتمد عليهم المؤسسة في احداث التغيير وذلك لقدرتهم على دفع الآخرين اتجاه إحداث تغيير وكذلك يحولون إستراتيجيات جديدة من الإدارة العليا الى واقع ملموس.

4.2. المثابرة: القدرة على الوصول إلى الإنجاز فضلاً عن تحمل المسؤوليات والتحكم بالانفعالات المختلفة والاستمرار في العمل والوصول إلى حلول ناجحة بعيداً عن أي تصلب عقلي، فالقائد المبدع يغير ويعدل أفكاره ليعمل على تحقيق الأهداف بصورة إبداعية (مقولة سعد).

5.2. استشراف المستقبل: هو وسيلة منظمة لتشكيل المستقبل واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتعزيز الفوائد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية من خلال محاولة منهجية للنظر في مستقبل.

¹ - سيف حكمة عبد الرزاق، خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل إدارة الازمات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، العراق، 2019، ص 294.

العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والمجتمع وتفاعلاتها، وهو أيضا عملية توقع وإدارة التغيير، كما يعتبر نهجا منظما وتشاركيا لتطوير السياسات والاستراتيجيات الفعالة على المدى الطويل والمتوسط وتهدف عملية استشراف المستقبل الى الصورة الافضل التي يطمح اليها في المستقبل.¹

3. أهمية القيادة الإبداعية

يرى الباحثين بأن القيادة الإبداعية تمثل حجر الزاوية في حياة المنظمات والمجتمعات لاستمرارها ونجاحها حيث تعود عليها بفوائد عديدة تساعد على انجاز الأعمال وأداء المهام والنشاطات بكفاءة عالية، وبالتالي تحقيق الأهداف بأفضل النتائج، كما تكمن أهمية القيادة الإبداعية في تنمية قدرات ومهارات التفكير الإبداعي من أجل مواكبة التطورات المتلاحقة والمتابعة في المنظمات المعاصرة، وتعد القيادة قادرة على استشراف المستقبل من خلال ما تملك من قدرات ومهارات ابداعية وتعد أيضا من مصادر الأفكار الجديدة والتي تساهم في توفير مناخ يعين الأفراد المجموعة على المبادرة والمشاركة الخلاقة والابداع واستشارة تفكيرهم المبدع وشد همهم للعمل.²

ونجد أيضا:³

- القيادة الإبداعية تعمل على التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع الابداع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.
- تعمل على تحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة للمؤسسة.
- تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية، باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من تقديم نصائح مختلفة للأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة والقدرة على اكتشاف منتجات وخدمات جديدة.

4. مبادئ القيادة الإبداعية

القيادة الإبداعية هي نهج قيادي يجمع بين الابتكار والرؤية المستقبلية مما يساعد القادة على تحفيز الابداع داخل فرقهم والتكيف مع المتغيرات بمرونة وهي تعتمد على مجموعة من المبادئ ومن أهمها نذكر:¹

¹ - لطيفة خميس العبدولي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² - عبد الله محمد وآخرون، دور القيادة الإبداعية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لمجلة جامعة الموصل تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، لا يوجد عدد خاص، الجزء 02، 2023، ص 562.

³ - احمد محمد آدمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 14.

1.4. وضع النفس مكان الآخرين: أي وضع القائد مكان الآخرين مما يساعد على إزالة الكثير من العوائق التي تعترض العمل القيادي وصفة الإبداع.

2.4. الاهتمام بالعاملين: إن اهتمام القائد الإداري بكل العاملين بغض النظر عن وضعهم الوظيفي، يعتبر ركيزة أساسية لبيئة العمل والتفكير الجماعي، والفشل في الكثير من المؤسسات هو اعتماد مفهوم المشاركة القائم على الفردية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وفرضها من الواقع، وهذا يتعارض مع قناعة العامل.

3.4. تعميم القيم: إن المؤسسات ذات الأداء العالي والتميز تعلن فيها القيادة الإبداعية القيم الجوهرية التي تمثل عقيدة تنظيمية للمؤسسة.

4.4. المحبة: تعتبر أداة البناء الأساسية والهامة للقائد في التوجيه نحو الإبداع، وتتضمن حب القيادة والأهداف الرغبة في التفوق، حب العاملين، وكل هذا يؤدي إلى خلق بيئة إبداعية.

5.4. التفاني: من خلال ترسيخ القيم التنظيمية والالتزام لمبادئ التفوق وعدم المساومة والمشاركة والعمل الجماعي، واحترام العاملين إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

المطلب الثاني: مراحل القيادة الإبداعية

تحتاج ممارسة القيادة الإبداعية أن تمر على عدة مراحل لكي يتم من خلالها تطوير العملية الإبداعية والتي تتمثل في:²

1. مرحلة التحضير: وتوصف هذه المرحلة على أنها مرحلة جمع المعلومات، والتقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، واستخدام الخلفية النظرية واستخدام الذاكرة وأجراء القرارات المختلفة، حيث يتم أدواتها محاولات للعمل على شكل حل مشكلة ولكن المشكلة تبقى قائمة.

2. مرحلة الاحتضان: وتعرف هذه المرحلة بأنها المرحلة التي يشعر فيها الفرد بشكل مباشر بالإبداع، وتبدأ هذه المرحلة بالخلق الجديد والابتكار الناجم عن حالة الغموض والمتوجه نحو الوضوح، ويبدأ هذا بالمرحلة الحسية إلى الرمزية ويبدأ الشعور بأن هناك شيئاً مفقوداً، فالمرحلة الأولى أكون غامضة ومخفية ثم يحدث الصراع وهذا يزول عند ظهور شعاع من اشعاعات الالهام.

¹-موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 220.

²-دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص. ص 980-981.

وهذه المرحلة تعرف أيضا بمرحلة التبصر والتفريغ وهذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل الابداع وأدقها لأنها هي المرحلة التي تحدث فيها عمليات التفاعل بكل ما تشمله، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللا شعورية في شخصية الفرد.¹

3. مرحلة الاشراق (مرحلة الشرارة): هي المرحلة التي تملك اللحظة التي يتم فيها انبثاق شرارة الابداع، وهي مرحلة العمل الدقيق والحاسم والتي تؤدي بدورها إلى ميلاد فكرة جديدة، ويصاحب ذلك شعور بالارتياح والاستثمار والاستتارة أيضا.

4. مرحلة التحقيق: هي مرحلة اختيار الفكرة لفكرة جديدة وتجريبها، والتي تؤدي بدورها إلى إخراج الإنتاج الإبداعي إلى حيز الوجود.

أداة المرور على كل هذه المراحل نصل للفكرة النهائية التي تأتي بالخصائص نفسها بالوعي والآنية والمصادقية وتتبع كل منهما (أي الاعداد والحصانة والاشراق) بفترة من التحقيق، بحيث يكون هناك مصادقية في اختيار فكرة البناء عليه، ويتم تحديد شكل الفكرة بالظل المناسب والنهائي والناجح.

المطلب الثالث: أدوات القيادة الإبداعية

تعد أدوات القيادة الإبداعية وسائل فعالة لتعزيز التفكير الابتكاري وحل المشكلات بطرق غير تقليدية، ولكن لا توجد أدوات محددة تعتمد عليها القيادة الإبداعية بل هناك العديد من الأدوات، والباحثين لم يتفقوا على عدد معين منها، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى أهم هذه الأدوات.

1. العصف الذهني: كلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو امطار للعقل) تقوم على تصور حل المشكلة على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهما الآخر، العقل البشري من جهة والمشكلة التي تتطلب الحل من جهة أخرى ولا بد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل السبل الممكنة. أما هذه السبل فتتمثل في الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة.² وطريقة العصف الذهني تقوم على أربعة قواعد أساسية وهي:³

- تأجيل تقييم الأفكار المطروحة أثناء جلسة عاصفة الأفكار، سواء كانت للعامل أو لغيره.
- التفكير بحرية تامة نابعة من خيال العامل في الجلسة قدر المستطاع.

¹ - جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، العدد 12، 2018، ص 220.

² - سليمان جميل، برنامج تدريبي جماعي مبني على استراتيجية العصف الذهني لتنمية التفكير الجانبي في مادة الرياضيات لدى تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 31، الجزء 03، ص 146.

³ - بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018، ص 295.

- التركيز على كميات الأفكار المطروحة في الجلسة بدلا من التركيز على نوعيتها أداة الشروع في تقييم جودتها.
- استقبال أفكار الآخرين والاستفادة منهم والبناء عليها كلما أمكن ذلك.
- ويتم استخدام طريقة العصف الذهني من قبل القائد في إيجاد حلول للمشكلات المطروحة من خلال اتباع الخطوات العملية التالية:¹
- اختيار المشكلة المراد دراستها في الاجتماع، والتي يجب أن تكون ذات أهمية كافية لتبرير اشتراك الأفراد الآخرين.
- يجب على القائد في الحلقة أن يكون منفتحا ذهنيا مظهرا اهتمامه لمشاركة الآخرين في تقديم ومناقشة وتقييم الأفكار المطروحة.
- كلما كان عدد المشاركين في الحلقة ما بين 12-15 كلما كان ذلك مهما في اجتماع العصف الذهني مع ضرورة مشاركة اثنين أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة من أجل تناول الحلول من زوايا جديدة.
- تقارب المستوى الإداري للمشاركين في الاجتماع، من أجل ضمان مشاركة جميع الحاضرين بأفكارهم في الاجتماع، وهذا حتى لا يؤدي ذلك إلى كبت الإبداع والابتكار.
- يجب أن يواجه المشاركون بعضهم بعضا في هيئة مائدة مستديرة، ويتم كتابة الأفكار على اللوح أو على ورقة معلقة أمام الجميع.
- يستوجب أن يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل الانشغال بالمشاكل الخاصة، ويستدعى له المشاركون بيومين على الأقل.
- عند انتهاء الاجتماع يجب أن يشكر القائد المشاركين في الحلقة على مساهمتهم، وأنهم سيتم احاطتهم علما بالأفكار التي يتم اختيارها مطبوعة، وهذا أداة دعوة اثنين أو ثلاثة من المشاركين في اجتماع تقييم الأفكار.

2. منهجية القبعات الست

منهجية قبعات التفكير الست هي استراتيجيات أو أدوات مقصودة تمكن الفرد من ممارسة ستة أنواع من التفكير وينظر إلى أن منهجية قبعات التفكير الست هي عبارة عن نموذج متكامل، إذ يتضمن تنمية

¹ - بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص 295.

ست أنواع من التفكير لدى الفرد، عبر الألوان المختلفة والتي ترمز إلى أنواع متباينة من أنواع التفكير، وبالتالي تحقق التفكير المتوازي.¹

وتتمثل هذه القبعات في: ²

1.2. القبعة البيضاء white Hat (التفكير الحيادي): تشير هذه القبعة إلى التفكير الحيادي الموضوعي المبني على المعلومات والحقائق والأرقام والبيانات والاحصائيات ويجب على من يرتديها أن يفكر بأسلوب الكمبيوتر.

2.2. القبعة الحمراء Red Hat (التفكير العاطفي): تركز هذه القبعة على التفكير العاطفي القائم على المشاعر والحدس والتخمين وهي نقيض المعلومات الحيادية والموضوعية ولا يحتاج المتعلم تبريرا أو أسباب ذلك لان القبعة الحمراء تعطي لمن يرتديها اذنا رسميا للتعبير عن المشاعر والاحاسيس الداخلية.

3.2. القبعة السوداء black Hat (التفكير السلبي): تشير هذه القبعة إلى التفكير الناقد السلبي وتدل على التفكير الحذر والحكمة، تستخدم للفت الانتباه إلى الأخطاء والسلبيات، والتفكير بهذه القبعة يمنع المتعلم من ارتكاب الأخطاء ولذلك فهي أكثر القبعات استخداما.

4.2. القبعة الصفراء Yellow Hat (التفكير الإيجابي): تشير هذه القبعة إلى التفكير الإيجابي المتفائل الذي يبحث الجوانب الإيجابية في الموضوع أو الفكرة، والتفكير بهذه القبعة فيه النظرة الطموحة للمستقبل ورؤية الفوائد التي ستحقق من الفكرة المقترحة وتستخدم القبعة الصفراء في بحث ودراسة أي فكرة جديدة وتقييم الأفكار وينصح باستخدام القبعة الصفراء قبل وأداة السوداء عند مناقشة أي موضوع.

5.2. القبعة الخضراء Green Hat (التفكير الإبداعي): ترمز هذه القبعة إلى التفكير الإبداعي والاستكشافي والمشاريع والمقترحات والآراء الجديدة وإيداء الإجراءات، والقبعة الخضراء هي رمز للإبداع تركز على الإبداع وتكشف بدائل مختلفة لتنفيذ الأعمال والأفعال وتستخدم لكسر الرتابة والروتين وللتحسين والتطوير.

6.2. القبعة الزرقاء Blue Hat (التفكير الشمولي): ترمز هذه القبعة إلى التفكير الشمولي، وتقوم بعمل القائد فهي تقوم بتنظيم خطوات التفكير، وتدل على التفكير بالتفكير أي التحكم بعملية التفكير وضبطها وتلخيص ما تم التوصل إليه تمهيدا للخطوة اللاحقة في التفكير ويمكن استخدامها لتقديم عمليات من وقت

¹ - بلال بن عرعور وآخرون، التدريس الفعال في استخدام نظرية قبعات التفكير الست، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2018، ص 116.

² - فاطمة عبد المجيد عبد الغني، فاعلية استخدام استراتيجية القبعات الست للتفكير في تدريس الدراسات الاجتماعية في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى تلاميذ الصف الثالث اعدادي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 38، العدد 01. 2023. ص. ص 405 - 406.

لآخر وتدل هذه القبة على البرمجة ووضع خطوات التنفيذ والتركيز على محور الموضوع وتوجيه الحوار والنقاش وتلخيص الأفكار وبلورتها.

ويفضل أن تطبق منهجية القبعات الستة زائد الزمن في فريق يتم تشكيله للتفكير ويمكن تطبيقها بشكل فردي أن لم يتيسر وجود فريق، ويقوم رئيس الفريق في البداية بتحديد الموضوع المراد التفكير فيه، ليس هناك قبعات حقيقية ولكن على رئيس الفريق بتذكير فريقه بنمط التفكير ولونه بين الحين والآخر ويبدأ أولاً بالقبة البيضاء لجمع المعلومات ويستحسن أن ينتقل إلى الصفراء لبحث الجوانب الإيجابية، ودور رئيس الفريق سيكون تحديد متى يتم الانتقال من نمط لآخر، وليس هناك ترتيب ملزم بالانتقال بين الأنماط، ولكن يفضل الابتداء بالأبيض ثم الأصفر ويترك الأخضر والأزرق في النهاية، عند التفكير بالأزرق يكون التركيز فقط على التأكد من شمولية عملية التفكير لجمع الأنماط وأداة التفكير بالأزرق يطرح الأداة الزماني للموضوع ويناقش ما إذا كانت الأفكار المطروحة تناسب زماناً محدداً وماذا لو تم تغيير الإطار الزمني للتفكير وكيف يمكن أن تتغير النتائج؟ ويستمر العمل حتى انتهاء الوقت المحدد أو استكمال جميع الأنماط ذو الأفكار المطروحة في كل نمط يتم جمعها على ورقة منفصلة ودور رئيس الفريق مهم جداً في التذكير دائماً واثارة الجو النفسي المصاحب لألوان التفكير.¹

وللقبعات الست فوائد عديدة نذكر منها:²

- منهجية القبعات الست تساهم في بناء نظم الجودة (إدارة الجودة الشاملة).
- تقلل من الصراعات الخلافات.
- تساهم في بناء فرق عمل فعالة.
- تجعل من الاجتماعات أكثر فعالية.

3. حلقات الجودة

دوائر الجودة تعني مجموعة من العاملين تتطوع لدراسة وحل مشكلات العمل، وبالتالي فهي وسيلة للتعبير التنظيمي الاختياري من خلال المناقشات والمقترحات التي تهدف إلى رفع الجودة وتحقيق الإنتاجية عن طريق جمع المعلومات وتحديد العلاقات السببية واستخدام الأساليب الكمية وأساليب الإبداع والابتكار.³

¹ -محمد عموش، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، 2017، ص 39.

² -صلاح صالح معمار، قبعات الست، قسم التنمية البشرية وتطوير الذات، 2019، ص 51.

³ -درواش رايح، صابرينة خام الله، دور حلقات الجودة في انجاز إدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي المؤسسية بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص 320.

ويتفق أغلب الباحثين على أن آلية عمل حلقات الجودة تمر بالخطوات التالية.¹

1.3. الخطوة الأولى: تحديد المشكلة: أي تشخيصها، وهذا يتطلب المعرفة الجيدة بحجم المشكلة ودرجة تأثيرها وأسباب حدوثها ففي هذه الخطوة يتم وضع أهداف لحل المشكلة، فضلا عن ضرورة استخدام الأساليب الكفيلة لتحديد المشكلة، أهمها أسلوب العصف الذهني الذي يعد وسيلة لتنمية القدرات الإبداعية ومهارات أعضاء الفريق لحل المشكلات.

2.3. الخطوة الثانية: جمع البيانات وتحليلها: أداة تحديد المشكلة بوضوح، يتم جمع تصنيف البيانات وتحليلها وتحديد الأساليب المناسبة لحل المشكلة مثل تحليل باريتو.

3.3. الخطوة الثالثة: تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة: ففي هذه الخطوة يتم تحديد الحلول أو مسارات العمل التي تساعد في حل المشكلة وبلوغ الهدف المحدد في المرحلة الأولى ويفترض توفر بديلين على الأقل قبل اتخاذ القرار.

4.3. الخطوة الرابعة: اختيار البديل الأفضل: من خلال طرح المقترحات المختارة لحل المشكلة إما أعضاء الحلقة لتحديد البديل الأفضل.

5.3. الخطوة الخامسة: تنفيذ الحل ومراقبته: يقوم الفريق بتنفيذ الحل الأفضل مع ضرورة المراقبة، وذلك من خلال جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطابقها مع الأهداف المطلوب تحقيقها لحل المشكلة، فإذا كانت البيانات غير متطابقة فيجب على الفريق تقييم البدائل واختيار بديل آخر لحل المشكلة.

المبحث الثاني: ماهية الاستقرار الوظيفي

يعد الاستقرار الوظيفي عامل أساسي في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم حيث يرتبط بشعورهم بالأمان الوظيفي والرضا عن بيئة العمل وهو يعتبر أيضا من الركائز الأساسية التي تساهم في تحقيق الأداء الفعال داخل المنظمات، وفي هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم الاستقرار الوظيفي مع ابراز أهم العوامل التي تؤثر عليه واستراتيجيات الحفاظ عليه.

¹ -بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018، ص 291.

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي (تعريف، الأهمية، الاهداف)

1. تعريف الاستقرار الوظيفي

يقصد بالاستقرار الوظيفي اشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحرره المعقول من الخوف ويتبلور ذلك من خلال اشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته.¹

عرف الاستقرار الوظيفي على أنه: الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الاستقرار الوظيفي والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتألف بين العاملين في المؤسسة.²

يشير نيومارك لمفهوم الاستقرار الوظيفي بأنه: الفترة الزمنية التي يبقى فيها الموظف بالعمل وتكون مرتبطة بمدى استمراريتهم وانتمائهم للعمل، فمصلحة الموظف تكون ببذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة التي وفرت له الاستقرار والبيئة الملائمة وساعدته في اشباع حاجاته، بينما تقتضي منفعة المؤسسة بتدريب الموظفين واعدادهم بصورة تؤهلهم لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائهم بتلك المؤسسة.³ ومما سبق ذكره يمكن تعريف الاستقرار الوظيفي بأنه يشير إلى مدى قدرة المؤسسة على توفير بيئة عمل مستقرة وأمنة للموظفين، مما يساهم في تحسين أدائهم وزيادة ولائهم، ويتطلب الاستقرار الوظيفي توافر عوامل مثل الامان الوظيفي والعدالة في الترقية والمكافآت....، كما أن الاستقرار الوظيفي يعزز من استمرارية الموظفين داخل المؤسسة، مما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من إنتاجية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2. أهمية الاستقرار الوظيفي

لا تخرج أهمية الاستقرار في الحياة المهنية عن أهمية مفهوم الاستقرار في الحياة الفرد عموماً، فالبحث عن الوظيفة ما هو في الحقيقة إلا مسعى لتأمين دخل من خلاله ينفق الفرد عن نفسه وعلى أسرته، إلا أن الاستمرار بالوظيفة يبقى مرهون بما نتيجته له الوظيفة المتاحة من مزايا مقارنة بفرض التوظيف الأخرى في السوق العمل فالأجر يمثل أهم الدوافع المادية الجاذبة وعلاقات العمل والحوافز المعنوية تمثل أهم الدوافع المعنوية الجاذبة كذلك، لذلك أصبحت قدرة إدارة الموارد البشرية في التعريف

¹-عزاوي حمزة، تحفيز الاستقرار الوظيفي، مجلة الافاق العلمية، المجلد 10، العدد 02، 2018، ص81.

²-جاسم رحيم العداري، مجيل دواي، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي لوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد33، 2013، ص 142.

³-طارق زيان، أبو صبح واحمد عبد الحليم، الطموح المهني وعلاقته بالاستقرار، مجلة التربية، العدد 192، 2021، ص. ص295-296.

على هذه الحاجات والدوافع واشباعها أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسة الحديثة حالياً، فمن خلال الاستقرار الوظيفي يطمح الأفراد إلى توفير وضع أكثر رفاهية لذواتهم ولأسرهم، وداخليا يعد الاستقرار الوظيفي ترجمة للحاجات الأساسية التي يطمح لها كل عامل ويشمل ذلك جوانب عدة أهمها الأمن الوظيفي والعدالة الوظيفية وظروف العمل الجيدة والتقدم المهني وحوافز العمل، فتوفر هذه العوامل ينعكس إيجاباً على نفسية العمال، ما يظهر في سلوكيات إيجابية داخل العمل تترجمها درجة رضا عن العمل وقلة الغياب والانضباط في العمل وعلاقات العمل الجيدة وتدني حالات ترك الخدمة أو انخفاض معدل دوران العمل.¹

3. أهداف الاستقرار الوظيفي

تهدف المؤسسة من خلال توفير الاستقرار الوظيفي للعمال الى تحقيق ما يلي:²

- تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة.
- توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تساهم في شحن الطاقة الإيجابية للعمال، مما يمكنهم من الابداع والانجاز.
- استفادة العمال من تحقيق المكاسب المادية والمعنوية بفضل استمرارهم وبقائهم في المؤسسة.
- الحفاظ على العمال، مما يحقق الحفاظ على المؤسسة.
- إعطاء الفرصة الأوفر للعمال من أجل التفكير في مستقبلهم المهني وبناء مسارهم الوظيفي بالشكل الذي يتلاءم وتطلعاتهم المستقبلية.
- ومن خلال ذلك يمكن القول إن المؤسسة التي تسعى إلى توفير الاستقرار الوظيفي فإنها بطريقة ما تحاول الحفاظ على الأفراد العاملين داخليا من أجل تحصيل العوائد التي تخطط لها على المدى الطويل والقصير وعلى اعتبار أن عامل الاستقرار هو المطلب الأول لهؤلاء وهو المحدد الأساسي لكي يخلصوا لوظائفهم وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.³

¹ -عزاوي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا - ادرار، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص. 52-53

² - ذهبية سيد علي، أهمية الاستقرار الوظيفي للعمل واستراتيجية الحفاظ عليه في المنظمة الجزائرية، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 01، العدد 02، 2022، ص. 418-419.

³ -بولكرواط روفية، مدبري اميمة، دور نمط القيادة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، الجزائر، 2021-2022، ص.38.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي

يعد الاستقرار الوظيفي من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح الافراد والمنظمات على حد سواء. حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والرضا الوظيفي، وهو يتأثر بعدة عوامل تنقسم إلى قسمين نذكر منها:

1. القسم الأول: ويشمل:¹

1.1. العوامل الشخصية: وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالموظف نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة

المستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية.

2.1. العوامل التنظيمية: وهي من أكثر العوامل تأثيرا من دوران العمل إن لم تكن أهمها، لأنها تفسر طبيعة علاقة العاملين لمؤسساتهم ومنها مثلا: الأجر، فرص الترقية، أساليب الاشراف، المنافع المادية، وسائل الاتصال وطبيعة العلاقات بين العاملين في موقع العمل.

3.1. عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته: ومنها مثلا درجة تنوع العمل، استقلالية العمل، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل بديلة في البيئة الخارجية.

2. القسم الثاني: ويشمل:

1.2. الترقية: هي تحريك العامل إلى منصب أفضل، ويقصد بالأفضل هي الوظيفة ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر، تحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، ويصحها زيادة في الاجر وملحقاته وهناك من يرى أن الزيادة في الأجر ليس شرط أساسي في الترقية مثل الترقية الجافة التي لا يصحبها زيادة في الأجر بل يقتصر على المركز والمسؤوليات.²

2.2. النقل: يستخدم كوسيلة لإعادة توجيه العمالة وتحقيق توازن هيكل العمالة، ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي، وتتم المبادرة من الإدارة أو بطلب من الموظف ويترتب عليه تغيير الفرد من المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعا لها، ويعطي النقل فرصة للفرد أن يتدرب على عمل جديد فيزيد من خبرته وينمي قدراته وقد يساهم في دعم القدرة التنافسية للمنظمة إذا كان محققا لرغبة الأفراد ومنسجما مع طموحاته أثناء أداء عمل مرغوب أو شغل مركز معين فيمكن أن يشبع لديهم حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وتحقيق الذات.³

¹-حاسم رحيم عذاري، مجيد دواي إسماعيل، مرجع سابق، ص 146.

²-مراح الخامسة، الشاوش حميد، اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت، مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 427.

³-زهري ونام، بن الشاوي مايا، أثر إجراءات السلامة في تحقيق الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، الجزائر، 2021-2022، ص27.

3.2. القيادة والاشراف: تعتبر القيادة والاشراف من العوامل الهامة في تحفيز العامل، والاشراف هو فن العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والعامل، وقد كشفه العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القائد والمشرفين في ميدان العمل الصناعي، ومن أهم العوامل الرضا والاستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي تدور حول: رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم، ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد أو المشرف اتباعها والتزامها وهي مكافئة العمال النشيطين.¹

4.2. الأجور والحوافز المادية: ويشمل:²

1.4.2. الأجور: هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد وما يحصل عليه ويصرف يوميا أو أسبوعيا وهو السعر بالعمالة وهو أيضا تخصيص الموارد النادرة للاستخدامات العاجلة مقابل ثمن معين وهذه تعتبر احدى وظائف الاجر.

2.4.2. الحوافز: التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والاقدام والسرور في أعمالهم واكتساب الثقة في النفوس، أما الحوافز فهي مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين ويشمل:

1.2.4.2. الحوافز المادية: وهي المبالغ المالية التي تسلم للعاملين مقابل قيامهم بنشاطات موجهة وتتعلق بكمية الإنتاج ونوعيته، ويختلف حجمها باختلاف الجهد المبذول والأداء المتميز.

2.2.4.2. الحوافز المعنوية: وهي النوع من التحفيز الذي يحقق للأفراد حاجاتهم النفسية والاجتماعية وما يترتب عنها من تقدير الذات والقبول الاجتماعي، لأن الانسان بطبيعته وفطرته اجتماعي ولا يمكن أن يستغنى عن احترام وتقدير الآخرين.

5.2. الحرارة والرطوبة: يقوم العامل بأداء عمله في بعض الأحيان في أماكن ترتفع فيها درجة الحرارة مما يؤثر على انتباهه ويجعله يشعر بالملل وبالتالي عدم الاستقرار ونفس الشيء بالنسبة للرطوبة مما يؤثر على أداء العامل وفي بعض الأحيان إلى المرض، وهنا يمكن القول إن بعض المناطق تعرف بارتفاع درجة الحرارة والرطوبة أو انخفاضها ويزيد تأثير الحرارة والرطوبة على أداء العامل أكثر عند انتقاله من البيئة التي ترعرع فيها.

¹ - زهري ونام، بن الشاوي مايا، مرجع سبق ذكره، ص. ص 27-28.

² - بن منصور رفيقة، الأجور: البعد المادي لنظام الحوافز في التنظيمات، مجلة هيرودوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، 2024، ص. ص 348-354.

إن استبدال تكنولوجيا قديمة بتكنولوجيا حديثة يؤدي لا محالة إلى التغيير في ظروف العمل التي تدخل ضمنها الحرارة والرطوبة، وعليه فقد تتغير الدرجة والنسبة في كلا المتغيرات وهذا بدوره سيؤثر على الاستقرار المهني للعامل مما يتطلب من المؤسسة جلب تكنولوجيا تتشابه مع التكنولوجيا القديمة في هذين المتغيرين أو التحسين فيهما.¹

6.2. الاتصال: يعرف انجل باركنسون الاتصال على أنه عملية منظمة نظامية وعفوية تنطوي على إرسال وتحويل المعلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين لها.²

المطلب الثالث: استراتيجيات الحفاظ على الاستقرار الوظيفي

إن المؤسسة التي ترغب في تحقيق ميزة تنافسية ونجاحا في سوق العمل ينبغي وضع استراتيجيات من أجل تعزيز الاستقرار الوظيفي للعامل والحفاظ عليه وحمايته، ومن أهم هذه العوامل التي تتأسس عليها هذه الاستراتيجيات نذكر منها:³

1. العلاقات الإنسانية: للعلاقات الإنسانية أهمية بالغة في تفعيل حاجات العامل إلى جو اجتماعي ينعم بالتفاعل الإيجابي داخل المؤسسة وهذا ما يدفعه للعطاء أكثر.

2. الأمن الوظيفي وبرامج السلامة المهنية: يعد حماية العامل في المؤسسة أمر ضروري للغاية، فتوفير الأمن والحرص على تطبيق برامج السلامة الوظيفية التي تحمي العامل من الإصابة من مخاطر تأذية الوظيفة ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة مما يدفعهم إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية وجودة المنتج.

3. الظروف الفيزيائية: تعمل على مساعدة العامل على تحسين أدائه الوظيفي حيث أن العمل في بيئة تنظيمية جيدة تقلل من تعبته وملله من العمل وكذا تحميه من خطر الإصابات الجسمية والنفسية ومن بين العوامل الفيزيائية في بيئة العمل نذكر ما يلي:⁴

1.3. الضوضاء: ما لا شك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدرة على العمل الإنتاج وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني، إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى تشتيت الذهن

¹-سمير حليس، التغيير التكنولوجي والاستقرار في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، الجزائر، 2008-2009، ص108.

²- أحمد ميلي سمية، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، 2020، ص161.

³-ذهبية سيد علي، مرجع سابق، ص424.

⁴-إيناس رايس، سماح كراندني، السلامة المهنية ودورها في الاستقرار الوظيفي دراية ميدانية بالديوان الوطني للتطهير وحدة تبسة، مذكرة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي، الجزائر، 2024، ص. ص73-74.

وعدم تركيزه وفي بعض الاعمال التي ينجم عنها ضجيج مرتفع جدا قد يؤدي بالتدريج إلى ضعف السمع لذلك توفير الوسائل الكفيلة لتخفيف حدة الأصوات المرتفعة في هذه الاعمال حفاظا على سمع العاملين فيها.

2.3. الإضاءة: توفير الإضاءة الجيدة يتطلب تصميم نظام سليم لها يقوم به خبراء متخصصون لمقدار الإضاءة اللازمة لكل نوع من الاعمال، فهناك أعمال تحتاج إلى اضاءة شديدة ومركزة على مساحات معينة كالأعمال الدقيقة، بينما أعمال أخرى لا تحتاج إلى هذا المقدار من الإضاءة، إذ أن كلتا الحالتين تؤذيان إلى تعب وارهاق العين، وأضعاف القدرة على العمل، يمكن القول إن نظام الإضاءة الجيد يزيد من مقدرة العمل والإنتاج ويحمي العينين من الإرهاق والضعف.

3.3. الحرارة: درجة الحرارة المناسبة في مكان العمل سواء في الصيف أو الشتاء عامل له تأثير في أداء العاملين، فالبرد في الشتاء، والحرارة في الصيف لا تساعدان الفرد في الأداء بشكل جيد، مثال بعض الاعمال: كعمال المناجم قد يتعرض الأفراد إلى الإصابة بأمراض روماتيزمية وكذلك أعمال الزجاج والحديد والصلب هي أيضا تعرف الى الإصابة بالأمراض التنفسية والقلبية، لذلك يجب العمل على تخفيف حدة البرودة والحرارة من أجل حماية الافراد.

4.3. التهوية: يتطلب تأذية الوظيفة في المؤسسة تهوية ملائمة له حيث تؤثر الرطوبة في الأداء المرتفع في الأداء الوظيفي للعامل، وبالتالي على المؤسسة السهر على توفير التهوية المناسبة حتى يؤدي العامل عمله بكل ارياحية.

5.3. الرطوبة: تشكل ارتفاع نسبة الرطوبة في البيئة التنظيمية عائقا للعامل حيث يصل به الأمر إلى الاختناق وصعوبة التنفس، لذلك يجب على المؤسسة أن تقوم بتحسين التهوية وتحسين بيئة العمل النفسية مع تعديل أوقات العمل.

2. الحوافز: تتمثل في:¹

1.2. الحوافز المادية: هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وتحفزها على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، ويعرف الحافز المادي بأنه حافز ذو الطابع المادي أو النقدي أو اقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافئات والمعاشات التقاعدية والمشاركة

¹خالد علي أبو العلان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال البنكية، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص. ص26-31.

في الأرباح، تتعدد أشكال الحوافز المادية وصورها من قطاع الى آخر، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الانسان تقريباً.

2.2. الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وحاجات الانسان متعددة وبالتالي يحتاج إلى مصادر اشباع مختلفة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، إذ هناك حاجات لدى الانسان لا يمكن اشباعها إلا بالحوافز المعنوية، فالحوافز المعنوية التي تساعد الانسان وتحقق له اشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة الأساس الذي تبنى عليه البحوث العلمية، إذ تساهم في توضيح الإطار النظري للمشكلة البحثية وتكشف عن الفجوات المعرفية باختلافها وفي هذا المبحث سنتطرق إلى أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية مع مقارنتها مع دراستنا الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

- دراسة ساردو صورية، زايدي سهام "القيادة التنظيمية والاستقرار الوظيفي"، هي دراسة انطلقت من مشكلة بحثية محورها إلى أي مدى تساهم القيادة التنظيمية في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى: تشخيص الواقع الفعلي للقيادة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وتهدف أيضاً إلى تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع القيادة التنظيمية والبحث عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الاستقرار الوظيفي والنمط القيادي الموجود بينها، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هو في الواقع وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، والوصول إلى أهدافها من خلال الأدوات التالية: الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد تجاذب بين أبعاد ومتغيرات الدراسة وهذا ما يؤكد على أن القيادة التنظيمية تساهم في زيادة الاستقرار الوظيفي، ومن أهم التوصيات ضرورة اشارك العاملين عند كل المستويات التنظيمية في عملية التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالقيادة والابتكار، وأيضاً ضرورة

الاستفادة من الدراسات الميدانية التي تقدم للمؤسسة وتطبيق نتائجها على أرض الواقع لعلاج العديد من المشكلات التنظيمية في المؤسسة.¹

- دراسة برحيل رشيدة سارة "الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الصناعية الاقتصادية في الجزائر" هي دراسة انطلقت من مشكلة بحثية محورها ما مدى مساهمة الاستقرار الوظيفي في تحسين أداء الموارد البشرية؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على الاستراتيجية التي من خلالها تقوم المؤسسات للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأسمالها البشري للاستفادة منه بشكل أفضل، ومحاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات وأخيرا مدى تكيف العاملين مع المؤسسات الصناعية الاقتصادية، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم والوصول إلى أهدافها باستعمال أدوات جمع البيانات والمتمثلة في: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والوثائق والسجلات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي، حيث يساهم الشعور بالأمان في العمل إلى زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم، ومن أهم توصيات أنه كلما حققت بيئة العمل الاشباع للعامل كلما زاد أدائه بشكل إيجابي وفعال.²

- دراسة قاسم سمية "تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية" انطلقت من مشكلة بحثية محورها ما مدى تأثير الأنماط القيادية على مستوى الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة للمؤسسات الجزائرية؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين أساليب القيادة المعتمدة داخل المؤسسات الجزائرية واستقرار الموظفين في مناصبهم، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، والوصول إلى أهدافها باستعمال أدوات جمع البيانات والمتمثلة في: الملاحظة، المقابلة والاستمارة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتيجة التالية: أن لنمط القيادة السائد في مراحل التسيير المختلفة للموارد البشرية

دور كبير وحاسم في مستوى الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسات الجزائرية.³

¹ _ ساردو صورية، زايدي سهام، القيادة التنظيمية والاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تيسمسيلت، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2018.

² _ برحيل رشيدة سارة، الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تيموشنت، مذكرة ماستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة عين تيموشنت بالحاج بوشعابيب، الجزائر، 2021.

³ _ قاسم سمية، تأثير الأنماط القيادية على الاستقرار الوظيفي للإطارات المسيرة بالمؤسسة الجزائرية، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 05، العدد 03، 2021.

- دراسة أحمامة حفصية، راشدي ميمونة "القيادة الأخلاقية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين" وهي دراسة انطلقت من مشكلة بحثية محورها ما مدى مساهمة القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة فرع تقرت؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة تقرت، التحقق من العلاقة التي تربط بين القيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي في مؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة تقرت، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع وبالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: يوجد مستوى تطبيق متوسط للقيادة الأخلاقية والاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة تقرت، وتوجد علاقة طردية ضعيفة بين القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة: وضع خطة محكمة لرفع مستوى الاستقرار الوظيفي للعاملين والتي بينت الدراسة من وجوده بدرجة متوسطة، ضرورة وجود قيادة أخلاقية داخل المؤسسة وبالتالي يشعر العامل بالاستقرار في عمله.¹

- دراسة بلزروق حبيبة، بن علو خيرة "القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي"، هي دراسة انطلقت من مشكلة بحثية محورها هل هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى: الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة، ومعرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي للعمال وأخيرا معرفة الفرق بين العمال في درجة الرضا حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي لقدرته على وصف اليد العاملة وتحسين أدائها وهذا باستخدام الأدوات التالية: الاستمارة، الملاحظة والمقابلة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن القيادة التنظيمية لها علاقة بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة وذلك أن الرقابة المرنة في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق روح المبادرة، ومن أهم التوصيات أن الحوافز تساهم في زيادة الروح المعنوية داخل المؤسسة.²

¹ - احمامة حفصية، راشدي ميمونة، القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت الوحيدة التجارية عين التوتة ولاية تقرت، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2022.

² - بلزروق حبيبة، بن علو خيرة، القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقاطعة الوقد نفطال تيارت، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون تيارت، 2023.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

- دراسة نور عزية أبو بكر " استكشاف العلاقة بين أساليب القيادة التحويلية المتصورة والاحتفاظ بالموظفين في شركة الاتصالات في ماليزيا" وهي دراسة انطلقت من مشكلة بحثية محورها: ماهي القيادة التحويلية المدركة للمشرف من قبل الموظفين في شركة الاتصالات في ماليزيا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تبني وتطبيق مفهوم القيادة التحويلية المدركة داخل المؤسسة، وأيضا العلاقة بين احتفاظ الموظفين بوظائفهم نتيجة لأسلوب القيادة السائد في بيئة عملهم، وكذلك التركيز بشكل رئيسي على استبقاء الموظفين في شركة الاتصالات في ماليزيا، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة قوية وإيجابية بين سلوكيات القيادة والنتائج مثل الاحتفاظ بالوظائف، ومن أهم توصيات هذه الدراسة أنه ينبغي على شركة الاتصالات مواصلة تقديم ورشات العمل أو الندوات المتعلقة بالقيادة المساعدة في تطوير مستوى أعلى من الكفاءة وتوظيف المدير الذي يظهر أنماط القيادة التحويلية الإيجابية.¹

- دراسة د. محمدو سو، أمبرواز نتامون، د. روزا أوسوها " العلاقة بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالموظفين بين المتخصصين في الرعاية الصحية في الولايات المتحدة" وهي دراسة انطلقت من مشكلة بحثية محورها إلى أي مدى ترتبط القيادة التحويلية بالاحتفاظ بالموظفين بين المتخصصين في الرعاية الصحية بالولايات المتحدة؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى توفير المعلومات لقادة المؤسسات داخل قطاع الرعاية الصحية بالولايات المتحدة حول ما إذا كان تعزيز القيادة التحويلية من المرجح أن يقلل من معدل دوران الموظفين لديهم، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنها تدعم نتائج الدراسات الأخرى ووجدت علاقة بين مكونات القيادة التحويلية ونوايا المغادرة في مجموعة متنوعة من القطاعات، وتشير أيضا إلى أن العلاقات السلبية مع القادة قد تكون عاملا رئيسيا في نية العاملين في مجال الرعاية الصحية لمغادرة المؤسسة والبحث عن وظائف أخرى، وأخيرا أن القادة يلعبون دورا مؤثرا في الاحتفاظ بالموظفين، ومن

¹ Noor aziah Abu Bakar, Exploring the relationship between perceived transformational leadership styles and employee retention in a telecommunication company in Malaysia. 2013.

توصيات هذه الدراسة نجد: أنه يجب على المشرفين والقادة السعي لبناء علاقات إيجابية مع اتباعهم من أجل تقليل نية الموظفين في المغادرة.¹

- دراسة واروني عائشة، ادير سوريا "تأثير القيادة التحويلية على الاحتفاظ المواهب مع الإشارة الى صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سريلانكا" وهي دراسة انطلقت من مشكلة بحثية محورها ما مدى تأثير دور القيادة التحويلية للمشرف على الاحتفاظ بالمواهب في صناعة تكنولوجيا المعلومات في سيريلانكا؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير القيادة التحويلية على استبقاء قادة المستقبل في قطاع تكنولوجيا المعلومات في سيريلانكا، كما هدفت أيضا إلى دراسة التأثير المثالي والتحفيز الملهم والمحاكات الفكرية والاعتبارات الفردية على استبقاء المواهب في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم، والوصول الى أهدافها باستعمال أدوات جمع البيانات المتمثلة في: الملاحظة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القيادة التحويلية تلعب دورا مهما في الاحتفاظ بالمواهب، وأيضاً تشير النتائج إلى أن مديري صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الذين ينخرطون في القيادة التحويلية يؤثرون على جوانب مختلفة من الموظفين، ومن توصيات هذه الدراسة نجد أنه يجب على القائد أو المدير زيادة رغبة الموظفين في البقاء في المؤسسة.²

- دراسة محمد مسعود مير وآخرون "أسلوب القيادة التحويلية والاحتفاظ بالمواهب في البنوك الباكستانية. نموذج الوساطة المتعددة المتسلسلة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل الوسيطة بين أسلوب القيادة التحويلية واحتفاظ الموظفين، ويهدف أيضا إلى توفير إرشادات لمتخصصي الموارد البشرية في إدارة شؤون الموظفين في القطاعات المصرفية، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي بين القيادة التحويلية والاحتفاظ بالمواهب وأيضاً وجود علاقة إيجابية لرضا الموظفين الوظيفي واستبقائهم، ومن أهم توصيات هذه الدراسة أن تعمل المؤسسات التي تحتفظ بالموظفين الموهوبين على تحقيق رفاهيتهم ورضاهم.³

¹ -Dr. Mouhamadou Sow. Ambroise Ntamon. Dr Rosa Osuoha, Relationship between Transformational Leadership and Employee Retention among healthcare Professionals in the united States. Business and Economic Research. Vol06. No 02. 2016.

² Waruni Ayesha Edirisooriya, The Impact of transformational leadership on talent retention: with special reference to information communication technology industry in srilanka. Sri Lanka journal of management studies. Volim02. Issue01. 2020.

³ - Mohammed Masoud Mir and other, Transformational Leadership Style and Talent Retention in Pakistani Banks: A Serial Multiple Mediation Model. Etikonomi. Vol 19. 2020.

- دراسة غريغوريوس رضا، تريسكا ليوليانت "تأثير أسلوب القيادة التحويلية على نية ترك العمل بواسطة الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين الوظيفي دراسة تجريبية: الموظفون في شركة PT Global lolyalty Indonesia". هي دراسة انطلقت من مشكلة بحثية محورها: هل يستطيع العمال من دولة ما العمل في دولة أخرى دون عوائق؟ حيث هدفت هذه الدراسة تحديد تأثير أسلوب القيادة التحويلية على نية ترك العمل، وكذلك تحديد دور الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي شركة PT global lolyalty indonesia واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع وبالتالي الوصول الى نتائج قابلة للتعميم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مدى تحقق أسلوب القيادة التحويلية له تأثير سلبي كبير على نية ترك العمل كلما ارتفع أسلوب القيادة التحويلية انخفضت نية ترك الموظفين بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأن لأسلوب القيادة التحويلية تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وأيضا لأسلوب القيادة التحويلية تأثير سلبي كبير على نية ترك العمل من خلال وساطة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، ومن أهم توصيات الدراسة نجد تطوير وتنفيذ أساليب القيادة التحويلية كجهد استراتيجي لتحسين استبقاء الموظفين وتحسين الفعالية التنظيمية بشكل عام.¹

- دراسة مبارك ريمي إبراهيم "الحلقة المفقودة: استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية والتغيير في أعضاء الفريق في قطاع البناء" حيث هدفت هذه الدراسة إلى توسيع نماذج عمليات فرق القيادة التحويلية الحالية، واستكشاف كيفية تأثير القيادة التحويلية على عمليات الفريق، واتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي المناسب لدراسة هذه الظاهرة كما هي في الواقع وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن القيادة التحويلية عنصر أساسي في عمليات الفريق الفعالة، وأيضا أدركت هذه الدراسة الدور الوسيط للتغيرات في التغيير في أعضاء الفريق في العلاقة بين القيادة التحويلية وعمليات الفريق، ومن توصيات هذه الدراسة نجد: أنه يجب على مديري المشاريع السعي لتطوير هذا الأسلوب القيادي وتطبيقه لتعزيز النتائج الإيجابية، وأنه سيكون من المفيد دراسة كيفية تدريب مديري المشاريع وتطويرهم لتعزيز مهاراتهم القيادية وتعزيز عمليات فريق أكثر فعالية.²

¹ -Gregorius Reza Triska Yulianto, The Influence of Transformational Leadership Style On Turnover Intention Mediated By Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction (Empirical Study: Employees at PT Global Loyalty Indonesia). Asian journal of Social and humanities. Vol.02 NO. 12. September 2024.

² -Mubarak Reme Ibrahim, The Missing Link, Exploring the Relationship Between Transformational Leadership and Change in team members in Construction. 1Department of Building, Faculty of Environmental Sciences, Baze University Abuja, Nigeria.

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوعات متنوعة تتعلق بالقيادة بمختلف أنماطها كالقيادة التحويلية والتنظيمية والأخلاقية وعلاقتها بعوامل مثل الرضا الوظيفي، الاحتفاظ بالموظفين، أو الاستقرار الوظيفي في قطاعات وبيئات تنظيمية مختلفة، وفي حين تميزت الدراسة الحالية بتركيزها على المؤسسة الجزائية محددة في مؤسسة سونلغاز ميلة، وهذا من خلال معالجة إشكالية مدى مساهمة أدوات القيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي، وهو ما يمثل توجهها جديدا يضيف طابع الاصاله على البحث مقارنة بالدراسات السابقة.

تتميز أهداف الدراسة الحالية بتركيزها على القيادة الإبداعية من خلال استكشاف أدواتها ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل مؤسسة سونلغاز ميلة، كما ركزت على تسليط الضوء على بيئة العمل وظروف الحفاظ على الموارد البشرية، أما الدراسات السابقة فقد تباينت أهدافها بين دراسة تأثير القيادة التحويلية أو التنظيمية وركزت على السياقات الدولية في قطاعات محددة، وركزت أيضا على العلاقة بين أسلوب القيادة واستقرار الموظفين وهذا دون أن تتعمق في الأدوات العملية للقيادة أو في دور الابداع القيادي، وفي الأخير يمكن القول أن الدراسة الحالية تعد أكثر تخصيصا للسياق المحلي.

تتفق الدراسة الحالية والدراسات السابقة في الاعتماد على نفس المنهج المتمثل في المنهج الوصفي، ومعظمها اعتمدت على استخدام الاستبيان والملاحظة كأداة للدراسة، ولكن الدراسة الحالية تميزت بتطبيق وأكثر حداثة وارتباطا بالواقع، مقارنة بالدراسات السابقة التي ركزت بشكل أكبر على الأدوات التقليدية.

أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن القيادة (خاصة القيادة التحويلية) لها دور فعال في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال تقليل نية ترك العمل وزيادة الرضا والالتزام الوظيفي، وأكدت أن القادة يساهمون في خلق بيئة عمل مستقرة ومحفزة، أما الدراسة الحالية بمؤسسة سونلغاز ميلة فقد ركزت على القيادة الإبداعية وأظهرت نتائج الدراسة أنها تؤثر إيجابا على الاستقرار الوظيفي، خاصة من خلال أداة العصف الذهني، في حين لم يظهر تأثير واضح لبعض الأدوات كمنهجية القبعات الست وحلقات الجودة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الاستقرار الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي) مما يعكس توازن في تطبيق القيادة الإبداعية داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهوم القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي حيث تطرقنا للقيادة الإبداعية بمختلف مفاهيمها فهي توضح قدرة القائد على تقديم أفكار جديدة وتشجيع الابتكار وأن القائد المبدع هو من يمتلك رؤية واضحة ويستثمر في قدرات فريقه، بالإضافة الى أدوات القيادة الإبداعية التي تساهم في شعور الموظفين بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس إيجاباً على استقراره واستمراريته في العمل، مع استعراضنا للدراسات السابقة التي بينت تطور دور القيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمؤسسة

سونلغاز ميله

تمهيد

إن الاعتماد على الدراسة النظرية وحدها ليس كافيا للكشف عن الحثيات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، لذلك وجب القيام بدراسة ميدانية من أجل ملامسة الواقع من خلال جمع المعلومات التي يحتاجها الباحث من الميدان، فأداة التطرق إلى الجانب النظري فيما سبق، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب الميداني الذي يعتبر من أهم جوانب البحث لأنه يربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي أي الواقع الفعلي للدراسة، وسنحاول فيه الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك حتى يتسنى لنا معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بميلة.

من أجل ذلك قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز ميلة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز ميلة

تعد سونلغاز من أهم الشركات الجزائرية التي تقوم بتوزيع الكهرباء ونقل الغاز عن طريق القنوات كما تتمتع هذه المؤسسة بقدرتها على التدخل في نشاطات أخرى ذات منفعة عامة، سنتعرف فيما يلي عليها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

الشركة الوطنية من الشركات الجزائرية التي تتوزع فروعها على المستوى الوطني وفيما يلي تعريفها:

1. التعريف بالمؤسسة

هي شركة عمومية جزائرية نشاطها إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

2. تاريخ نشأة الشركة الوطنية للتوزيع ميلة

أداة إنتاج الكهرباء في الجزائر عام 1929 تم إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر سنة 1947، كانت شركة احتكارية لفرنسا وتدعى (E.G.A) في سنة 1969 وأداة قرار التأميم الذي شملها أداة الخراب الذي خلفه الاستعمار تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز في الجزائر (E.G.A) وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز سنة 1983 ثم إعادة هيكلة الشركة لتضم خمس وحدات فرعية قائمة بذاتها لكنها تابعة لشركة سونلغاز وهي:

- كهرباء KAHIRIF: الإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهرباء KAHIRIB : تركيب المنشآت الكهربائية.
- قناة غاز KANAGAZ: الهندسة المدنية وتضم AMC لصنع العدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- التركيب ETERKIB: التركيب الصناعي.

كما شهدت الشركة الوطنية تغيرا في الطبيعة القانونية لتصبح مؤسسة ذات طابع صناعي تجاري سنة 1991 بموجب المرسوم التنفيذي 12/14 / 1991 الأمر الذي يسمح للمؤسسة بالتحرك شيئا فشيئا من تدخل الدولة، في سنة 2002 أصبحت شركة سونلغاز مؤسسة ذات أسهم وهذا حسب ما قرره المرسوم الرئاسي 195/02 المؤرخ في 2002/06/01 الذي أعطاهم الحق للتدخل في مبادئ أخرى في قطاع الطاقة الكهربائية والغاز خارج حدود التراب الوطني.

سنة 2004 أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع holding لتضم ثلاثة فروع مكلفة بنشاطات رئيسية تتمثل في:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE.
- مسير شبكة النقل الكهربائي GRTE.

- مسير شبكة نقل الغاز GRTG.
- في سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت لأربع فروع هي:
- سونلغاز التوزيع: الجزائر العاصمة SDA.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الوسطى SDC.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الشرقية SDE.
- سونلغاز التوزيع: الجهة الغربية SDO.

3. مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE

مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق هي مديرية جهوية التي تنفرع منها كل المديريات الفرعية التابعة للجهة الشرقية.

4. نشأة مديرية توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE

- أداة هيكلة وظيفة التوزيع سنة 2006 وتقسيمها إلى أربعة فروع منها شركة توزيع الكهرباء والغاز شرق SDE تأسست في 01 جانفي 2006 برأس مال 20 مليار سنتيم مهامها الأساسية:
- استغلال وصيانة توزيع شبكة الكهرباء والغاز.
 - تطوير شبكات الكهرباء والغاز بتوصيل زبائن جدد بهذه الشبكات.
 - تسويق الكهرباء والغاز.
 - تحديد سياسة بيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
 - إنعاش السوق المحلية خلال استهلاك واقتناء مختلف وسائل العمل.
- تغطي سونلغاز شرق العديد من المناطق الشرقية بمجموع 16 ولاية وهي: قسنطينة - بجاية - جيجل - سكيكدة - عنابة - قالمة - ميلة - برج بوعرييج - مسيلة - باتنة - أم البواقي - سوق أهراس - تبسة - خنشلة - سطيف، ومن بين هذه الجهات وقع اختيارنا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة.

2.3 مديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة

يتواجد مقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بميلة بـ 46 شارع نهج جيش التحرير الوطني - ميلة - يتربع على مساحة قدرها 1300 متر مربع يقدر عدد عمالها بـ 450 عامل، تنفرع منها خمس وكالات تجارية: فرجيوة - شلغوم العيد - ميلة - تاجنانت - التلاغمة - كما تمتلك هذه المديرية كمية معتبرة من المعدات (أجهزة إعلام آلي - سيارات - شاحنات - كوابل ... الخ) وهذا ما يمكنها من إنجاز مهامها.

الجدول رقم (2-1) بطاقة تعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز ميلة

المؤسسة	مديرية توزيع الكهرباء والغاز الشرق
المقر الاجتماعي	46 شارع جيش التحرير الوطني - ميلة
تاريخ الإنشاء	2006 / 01 / 01
رأس المال الاجتماعي	20 مليار دينار

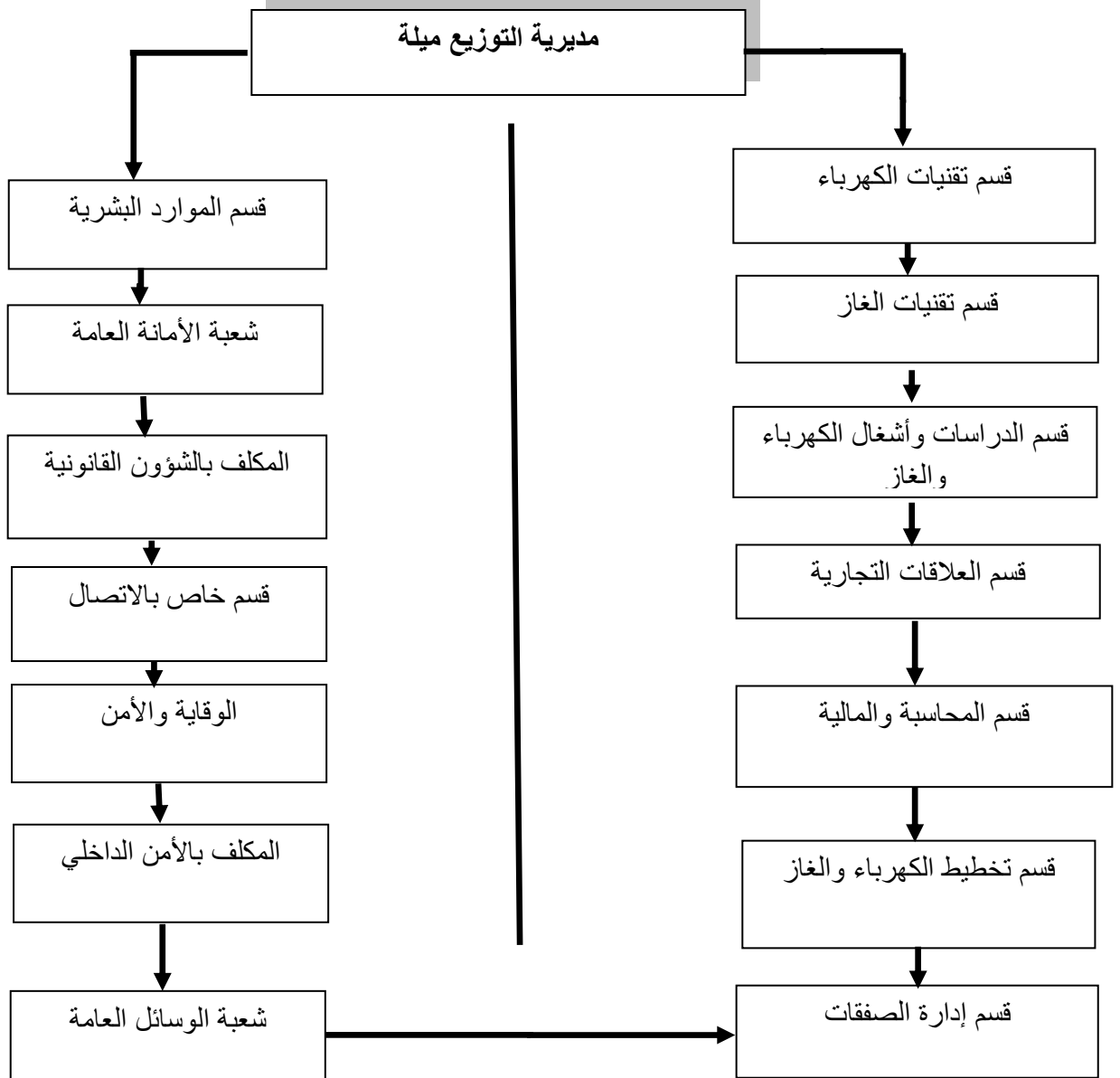
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط
ديوان الترقية والتسيير العقاري	الجهة الشمالية
مستشفى الإخوة مغلاوي	الجهة الجنوبية
الدرك الوطني	الجهة الغربية
ثانوية ديدوش مراد	الجهة الشرقية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ميلة

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز ميلة في الشكل التالي:

شكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

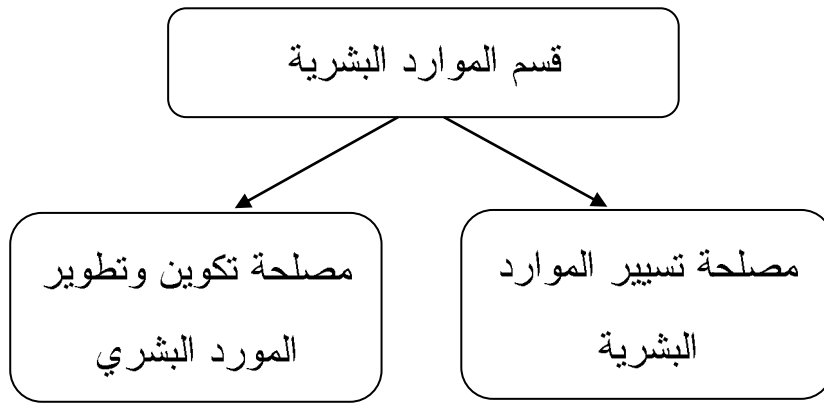


المصدر: مؤسسة سونلغاز

الهيكل التنظيمي هو الشكل الذي يوضح التسلسل الإداري للمنشأة يوضح مواقع الوظائف وارتباطها الإداري والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، وعليه فإن لمديرية التوزيع ميلة (09) أقسام رئيسية وهي:

قسم تقنيات الغاز - قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز - قسم العلاقات التجارية - قسم المحاسبة والمالية - قسم أنظمة الإعلام الآلي - قسم تخطيط الكهرباء والغاز - قسم إدارة الصفقات - قسم الموارد البشرية إضافة إلى شعبة الوسائل العامة - وشعبة الأمانة العامة والتي يتفرع منها المكلف بالشؤون القانونية والمكلف بالاتصال للوقاية والأمن، المكلف بالأمن الداخلي بكل هذه الأقسام والشعب العديد من المهام وهي كالآتي:

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المطلب الثالث: مصالح مؤسسة سونلغاز ميلة

تكون قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع ميلة من مصليتين رئيسيتين هما مصلحة تسيير الموارد البشرية ومصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية لكل منها مهامه تسهر على تأديتها، وفيما يلي مهام المصليتين:

1. مصلحة تسيير الموارد البشرية

- إعداد وتجميع العناصر المتعلقة بالوظيفة وفقا للنظام المعمول به.
- مراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون العاملين.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة ومراقبة تنفيذها.
- إعداد جدول مساهمات الضمان الاجتماعي.

2. مصلحة تكوين وتطوير الموارد البشرية

لهذه الأخيرة مجموعة من المهام تتمثل في:

- إعداد مخطط التكوين والتوظيف السنوي والفصلي الخاص بالمديرية حسب التقسيم المهني للعمال بين إطارات وعمال.
- متابعة المسار المهني لمختلف الشرائح العاملة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار التقسيط السنوي والفصلي.
- التكفل بدراسة الملفات التأديبية.
- وضع لوحة القيادة.
- السهر على تطبيق قواعد النظام الداخلي للمؤسسة.
- متابعة حركة العمال فيما يخص التكوين، الحضور، الغياب.
- حضور مختلف الاجتماعات الدورية.
- متابعة العمال الجدد في مراكز التكوين التابعة للشركة.

3. مصلحة قسم الموارد البشرية بالإدارة

هناك علاقة وطيدة تربط قسم الموارد البشرية بالإدارة فهي من تقوم بتطبيق التعليمات الواردة من الإدارة سواء من مدير المديرية أو من مدير العمال، إرساء وتبليغ كل الملاحظات الخاصة بالعمل وكذلك إصدار اللوائح والتعليمات الجديدة التي تتماشى مع المستجدات، وأيضا متابعة القوانين الخاصة منها المنشورة في الجرائد الرسمية، وتبليغ المدير بكل القوانين والمراسيم واللوائح المتعلقة بالعمل.

علاقة قسم الموارد البشرية بالمصالح الأخرى

لقسم الموارد البشرية أيضا علاقة تربطه بباقي المصالح، حيث تقوم بمراقبة الغيابات وإعطاء استمارات تملأ من طرف رؤساء المصالح قصد تسجيل الحضور والغياب، الحرص على تطبيق النظام الداخلي بالمؤسسة وكذلك تطبيق الأوامر والتعليمات كلما اقتضت الضرورة.

• مدير المديرية: يقوم المدير بالعديد من المهام وهي:

- الحضور والإشراف على الاجتماعات.
- الإمضاءات.
- عقد الاجتماعات.
- رئاسة العديد من اللجان.
- تمثيل المديرية في الاجتماعات الولائية الخارجية.
- تقديم الحصيلة والأهداف المحققة لدى الشركة.
- قسم تقنيات الكهرباء: يتولى هذا القسم المهام التالية:
- ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
- التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة.
- التدخل في شبكات الغاز بأكملها.
- تطبيق الدليل التقني في توزيع الكهرباء.

- **قسم تقنيات الغاز:** من مهامه الأساسية ما يلي:
 - ضمان الجودة واستمرارية الخدمة.
 - التأكد من تشخيص الشبكات وتطوير برامج الصيانة.
 - التدخل على شبكات الغاز بأكملها.
 - إعداد خطة اقتناء معدات بأكملها.
 - ضمان تحقيق التنمية ودراسات التكتل.
- **قسم الدراسات والغاز:** تتمثل مهام هذا الأخير في:
 - جمع الملفات الفنية لأعمال المراد تحقيقها ودراستها.
 - دراسة الطلبات المستلمة.
 - مراقبة المواقع والتحكم فيها وفحصها من جهة جودة الخدمات المقدمة.
 - التحقق من المرفقات والموافقة عليها.
 - تحليل التقارير ومواقع البناء.
- **قسم العلاقات التجارية:** يسهر هذا القسم على الأقسام بما يلي:
 - متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية.
 - إعداد عقود الإشراف.
 - إدارة العملاء من حيث الإغاثة والفواتير والاستعداد؛
 - مراقبة الوكالات التجارية للاستفسار عن التطبيق السليم لقواعد الإدارة.
- **قسم المحاسبة والمالية:** لهذا القسم العديد من المهام تتمثل في:
 - مراقبة الحسابات النقدية وضوابط البنك وحسابات CCP.
 - إتباع تنظيم الأسواق.
 - التحقق من بيانات التدفقات اليومية وتحريرها.
 - التوفيق بين الحسابات المصرفية وحسابات CCP.
- **قسم أنظمة الإعلام الآلي:** يقوم هذا القسم بالمهام التالية:
 - صيانة نظام التشغيل AIX؛ LINUX؛ WINDOWS.
 - إدارة قواعد البيانات SGC؛ GDMT.
 - إدارة شبكات الاتصال.
 - إدارة وصيانة حديقة الكمبيوتر.
- **قسم تخطيط الكهرباء والغاز:** يقوم بالمهام التالية:
 - إنشاء المخطط الرئيسي لإدارة التوزيع.
 - دراسة الخطط وإعادة الهيكلة والتخطيط لشبكات المناطق الحضرية.
 - إعداد جميع الدراسات المحددة لتوفير الاحتياجات لإدارة التوزيع (خسارة، تعويض).

- التأكد من أن الخطة تتوافق مع تكوين التضاريس.
- **قسم إدارة الصفقات:** له مهام عديدة وهي:
 - الاستلام والقيام بأوامر الدفع لجميع فواتير المقاولات والأشغال.
 - إنجاز برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط حسب التوجيهات على مستوى المركز وهذا بالتنسيق مع مختلف مصالح المديرية.
 - تحضير وإعداد المناقصات الوطنية.
 - إعداد عقود واتفاقيات الانجاز طبقا للقوانين المعمول بها.
 - مساعدة المصالح المالية والمحاسبية في مهام التفتيش.
- **قسم الموارد البشرية:** له عدة مهام تتمثل في:
 - تطوير المهارات الحالية لتطوير الأنشطة الجديدة.
 - التأكد من كفاءة المورد البشري الموجودة وتطويرها.
 - تطوير المعلومات والاستماع والتشاور بشأن العلاقات الاجتماعية والمهنية.
 - التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل الإدارة، لاسيما التوظيف، الترقية والنقل.
 - إعداد كشوف المرتبات للموظفين.
 - صيانة ملفات الموظفين.
- **شعبة الوسائل العامة:** لها العديد من المهام تسهر على القيام بها وهي:
 - إدارة وصيانة الأصول المقاربة لإدارة التوزيع.
 - تطوير وتنفيذ برامج الاستثمار.
 - إدارة عقود الصيانة وخدمة النقل.
 - تنفيذ برامج المعدات الشرائية في السوق الوطنية.
- **شعبة الأمانة العامة:** تقوم بما يلي:
 - تسجيل البريد الصادر والوارد.
 - تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.
 - تسجيل المكالمات الهاتفية وضبط المواعيد للمدير.
 - طباعة الوسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.
- **المكلف بالشؤون القانونية:** له مهام عديدة نذكر منها ما يلي:
 - تمثيل شركة التوزيع عن طريق التفويض من المدير أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية لصالح الشركة.
 - متابعة وتنفيذ قرارات المحاكم.
 - اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع.
 - إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمناقصات ورسالة الطلبات.

- معالجة الاعتراضات الحاصلة عن طريق نشاط إنجاز منشآت كهربائية أو غازية.
- **قسم بالاتصال:** يقوم بالمهام التالية:
- تصميم وتنظيم المعلومات الموجهة للعمامة والزبائن باستخدام الوسائل كالمنشورات، الملصقات الصحافة، الإذاعة المحلية، وهذا إسنادا إلى سياسة الشركة.
- المشاركة مع الإدارة في الأنشطة التجارية.
- اقتراح مواضيع حول الإعلان والمعلومات الموجهة للعملاء بناء على الملاحظات المحلية.
- بناء علاقة ثقة مع وسائل الإعلام، التلفزيون، الراديو والصحافة.
- **الوقاية والأمن:** مهامه هي:
- متابعة حوادث العمل للمقاولين والجهات الخارجية التابعة للشركة.
- إقامة حملات توعية للجهات الخارجية حول المخاطر المترتبة عن الإساءة في استخدام الطاقة.
- المشاركة بالنيابة عن المؤسسة في التبادلات في مجال النظافة والسلامة وحماية البيئة مع المنظمات المحلية المختصة.
- ضمان أمانة الوحدة SO/CHS ومتابعة التوصيات.
- **المكلف بالأمن الداخلي:** تتلخص مهامه في:
- ضمان تطبيق جميع التعليمات والمبادئ والتوجيهات الصادرة عن التسلسل الهرمي في مسائل الأمن الداخلي للمنشأة.
- تطوير وتنفيذ برنامج التفتيش المؤسسي.
- إعداد تقارير التفتيش عن طريق التوصية بكافة التدابير اللازمة لتحسين كفاءة الأمن الداخلي.
- ضمان توفير التقنية التشغيلية للموارد اللازمة لممارسة الأمن الداخلي على مستوى المؤسسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها تم إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل والتي يمكن عرضها من خلال العناصر التالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجتمع وعينة الدراسة

1.1. مجتمع الدراسة

إن تحديد مجتمع الدراسة يعتبر أمر بالغ الأهمية وعليه يجب اختياره بدقة، وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بميلة فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في جميع العمال بهذه المؤسسة.

2.1. عينة الدراسة

نظر لصعوبة إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة (جميع الموظفين بمؤسسة سونلغاز -ميلة) وذلك لكبر عددهم وتقيد الدراسة بإطار زمني محدد، تم الاعتماد على عينة عشوائية يتمثل الهدف منها في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث قمنا بإعداد استبانة ورقية وتوزيعها بمقر هذه المؤسسة على مدار أسبوعين، وكان حجم العينة التي أجرينا عليها هذه الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مجتمع وعينة الدراسة والاستبيانات المسترجعة وغير المسترجعة

حجم المجتمع الأصلي	الاستبانة الموزعة	الاستبانة غير المسترجعة	الاستبانة المسترجعة	
			الاستبانة المستبعدة	الاستبانة الصالحة للتحليل
180	50	2	1	47
-	%100	%4.0	%2.0	%94.0

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع (50) استبانة، حيث تم استرجاع (48) استبانة منها (47) صالحة للتحليل أي ما نسبته (%94.0)، في حين بلغ عدد الاستبانة المستبعدة (01) استبانة بنسبة (%2.0)، أما عن الاستبانة غير المسترجعة فقد بلغ عددها (02) استبانة أي ما نسبته (%4.0). وبناء على ما تم استرجاعه من استبانة صالحة للتحليل والمقدر عددها ب (47) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (47) موظف بمؤسسة سونلغاز لولاية ميلة.

2. أدوات جمع البيانات

1.1.2. الأداة الرئيسية

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة في استبانة عملت الطالبتين على تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها (أنظر الملحق رقم 01)، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية لمتغيرات الدراسة، وذلك اعتماد على ما تم طرحه نظري في أدبيات هذه المتغيرات، وتم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاث محاور كما يلي:

1.1.2. المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين من حيث (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة والمستوى الوظيفي).

2.1.2. المحور الثاني: ينقسم هذا المحور إلى ثلاثة أدوات خاصة بالمتغير المستقل القيادة الإبداعية، وتتمثل هذه الأدوات في (العصف الذهني، منهجية القبعات الست وحلقات الجودة)، حيث كل أداة تحتوي على مجموعة من العبارات.

3.1.2. المحور الثالث: ويشمل هذا المحور (09) عبارات خاصة بالمتغير التابع الاستقرار الوظيفي.

2.2. الأدوات المساعدة المعتمدة في الدراسة

بالإضافة إلى الأداة الرئيسية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة من أجل تسهيل عملية البحث الميداني أو إزالة الغموض عن بعض الأسئلة التي تم طرحها في الاستبانة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1.2.2. الاستبيان بالمقابلة: تم الإجابة على بعض الاستبانات بحضور الطالبتين والمستجوب، حيث تم شرح بعض الأسئلة وهذا ما سمح بربح الوقت وإعطاء مصداقية أكثر للإجابة.

2.2.2. الأسئلة الشفهية: أثناء عملية توزيع الاستبيان واسترداده تم اغتنام الفرصة في العديد من المرات بطرح الأسئلة الشفوية على بعض الإداريين والعمال، وذلك من أجل جمع المعلومات على موضوع الدراسة والتي لم يتطرق إليها في الاستبيان.

3.2.2. الملاحظة: أثناء زيارة مقر مؤسسة سونلغاز بولاية ميلة تم الاعتماد على الملاحظة من أجل معرفة بعض الحقائق حول القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

3. أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

إن استخدام الأساليب الإحصائية يساعد على ربط واستقراء وتحليل النتائج وإثباتها رياضي ما يزيد من دقتها ومصداقيتها، وهذا ما يدفع بنا للاستعانة بمختلف النماذج والطرق المنهجية والإحصائية.

فأداة فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يُرمز له اختصار (SPSS)، ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

1.3. التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

2.3. معامل الارتباط بيرسون "Pearson": تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للأداة أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الارتباط الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

3.3. معامل الثبات "آلفا كرونباخ cronbach Alpha": تم استخدامه للتأكد من ثبات الإستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:

- **ضعيف:** إذا كان معامل آلفا كرونباخ أقل من (0.6).
- **مقبولاً:** إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).
- **جيد:** إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).
- **ممتاز:** إذا كان معامل آلفا كرونباخ أكبر من (0.8).

4.3. المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أدوات ومحاور الاستبانة كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة وترتيب العبارات.

5.4. الانحراف المعياري: تمت الاستعانة به من أجل معرفة مقدار تشتت الإجابات وانحرافها حول العبارات والأبعاد والمحاور عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.

6.3. الانحدار الخطي المتعدد: وهذا من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) بأدواته على المغير التابع (الاستقرار الوظيفي).

7.3. اختبار (T لعينتين مستقلتين): تم استخدامه من أجل اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول الاستقرار الوظيفي وفق للبيانات الشخصية والتي تتكون من خيارين فقط.

8.3. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): تم استخدامه من أجل اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول الاستقرار الوظيفي وفق للبيانات الشخصية والتي تتكون من أكثر من خيارين.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة وطبيعة توزيع البيانات

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، والتأكد من أنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج، ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

1. صدق أداة الدراسة

1.1. الصدق الظاهري

أداة الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها بناء على المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 02) ذوي الاختصاص كان الهدف من ذلك هو الحصول على آرائهم حول وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ارتباطها بمحورها وملاءمتها لقياس الأهداف المحددة، كما طُلب منهم تقديم ملاحظات حول كفاية الاستبانة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها وتنوع محتواها، بالإضافة إلى تقييم الصياغة اللغوية، وأي ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديلات أو الحذف.

أداة جمع التعليقات، تم إجراء التعديلات اللازمة أو حذف العبارات التي أشار إليها معظم المحكمين مما أسفر عن الحصول على النسخة النهائية من الاستبانة. (أنظر الملحق رقم 01).

2.1. الصدق البنائي

أداة التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الارتباط الداخلي لعباراتها، ومدى انتماء كل عبارة للأداة أو المحور الذي تقع فيه، ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول عبارات أدوات ومحاور الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

1.2.1. الارتباط الداخلي لعببارات أدوات المحور الأول

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعببارات أدوات المحور الأول كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): معاملات الارتباط بين كل عبارة من أدوات المحور الأول والدرجة الكلية للأداة

القيادة الإبداعية					
العصف الذهني		منهجية القبعات الست		حلقات الجودة	
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
01	0.781**	07	0.780**	13	0.884**
02	0.752**	08	0.596**	14	0.435**
03	0.707**	09	0.566**	15	0.354*
04	0.343*	10	0.590**	16	0.762**
05	0.685**	11	0.364*	17	0.564**
06	0.833**	12	0.784**	18	0.908**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، *دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-3) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أدوات محور القيادة الإبداعية والدرجة الكلية للأداة الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.343) للعبارة رقم (04) عند مستوى الدلالة (0.01)، و(908) للعبارة رقم (2-18) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

2.2.1. الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات المحور الثاني كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور

الاستقرار الوظيفي					
الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط	الرقم	معامل الارتباط
01	0.819**	04	0.680**	07	0.624**
02	0.697**	05	0.578**	08	0.447**
03	0.732**	06	0.605**	09	0.873**

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-4): نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور الاستقرار الوظيفي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.447) للعبارة رقم (08) عند مستوى الدلالة (0.02) و (0.873) للعبارة رقم (09) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

2. ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج مقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة، بحيث هناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات آلفا كرونباخ Alpha Crombach" لأبعاد ومحاور الدراسة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-5): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	رقم الفقرات	معامل ثبات آلفا كرونباخ	جودة القياس
أبعاد محور القيادة	العصف الذهني	06-01	0.864	ممتاز

الإبداعية	منهجية القبعات الست	12-07	0.803	ممتاز
	حلقات الجودة	18-13	0.820	ممتاز
	محور القيادة الإبداعية	18-01	0.890	ممتاز
	محور الاستقرار الوظيفي	27-19	0.903	ممتاز
	الثبات الكلي	27-01	0.934	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (5-2) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومجاور الدراسة قد انحصرت ما بين (80.3% و 90.3%) بدرجة ثبات ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة (93.4%)، مما يدل على أن هذه الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

3. طبيعة توزيع البيانات

من أجل معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة يتم حساب معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-6): معاملي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis)

المتغيرات	معامل الالتواء (Skewness)	معامل التفرطح (Kurtosis)
العصف الذهني	-0.119	-0.391
منهجية القبعات الست	-0.599	-0.479
حلقات الجودة	-1.141	2.536
القيادة الإبداعية	-0.750	1.354
الاستقرار الوظيفي	-0.189	-0.450

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (6-2) أن معاملات الالتواء بالنسبة لمتغيرات الدراسة قد انحصرت بين (-1.141) و (-0.189) وهي أقل من (3) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و 3) أما معاملات التفرطح فقد انحصرت ما بين (-0.479) و (2.536) وهي أقل من (20) ومنه فإن هذه النتائج تشير إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير (الجنس، العمر مستوى التعليم، الخبرة والمستوى الوظيفي).

1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

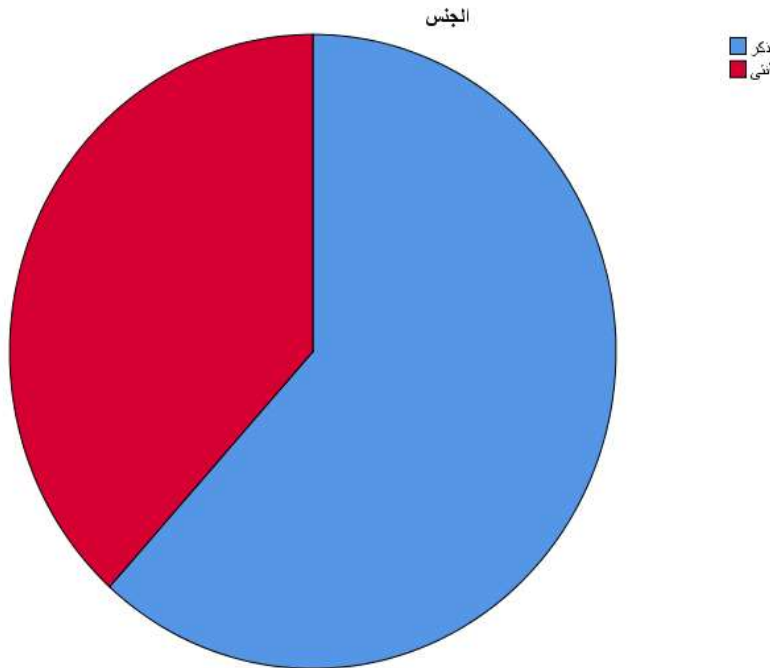
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	29	61.7
أنثى	18	38.3
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج توزيع عينة الدراسة حسب الجنس أن الذكور يمثلون (61.7%) بينما الإناث يشكلن فقط (38.3%) من حجم العينة، هذا التوزيع قد يشير إلى التحديات التي تواجهها النساء في بيئات العمل التي تتطلب مجهودا بدنيا أو تقنيا عاليا مثل تلك التي تعمل بها مؤسسة سونلغاز، حيث في الغالب يكون عدد العمال من فئة الذكور أكبر بكثير من عدد العمال من فئة الإناث.

2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

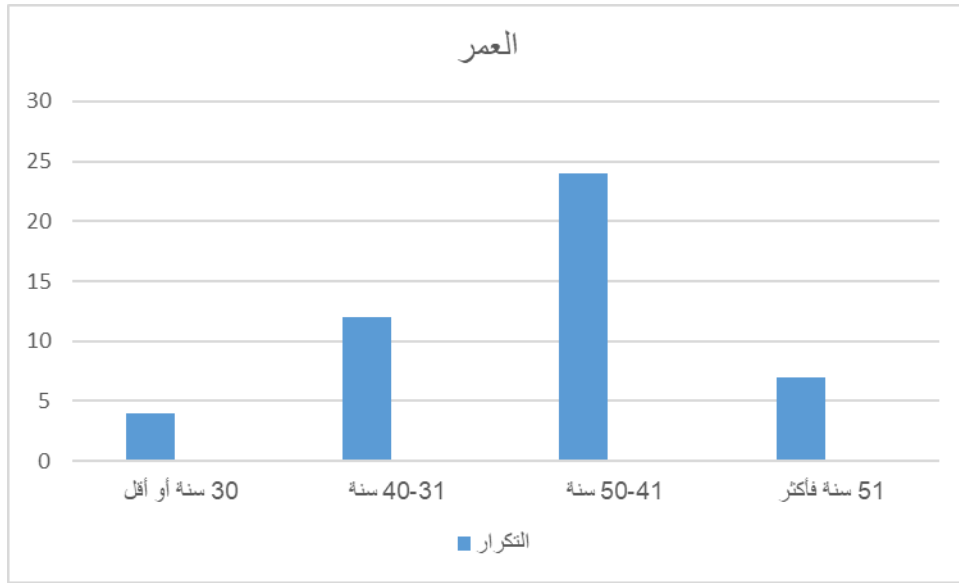
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
30 سنة أو أقل	04	8.5
31-40 سنة	12	25.5
41-50 سنة	24	51.1
51 سنة فأكثر	07	14.9
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج توزيع عينة الدراسة حسب العمر تنوعا ملحوظا بين المشاركين، حيث يشكل الأفراد الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة نسبة (8.5%) من حجم العينة، بينما تتوزع النسب على الفئات الأخرى كما يلي: (25.5%) في الفئة العمرية (من 31 إلى 40) سنة، (51.1%) في الفئة (من 41 إلى 50) سنة و(14.9%) لمن هم في الواحد وخمسين سنة فأكثر.

هذا التنوع في الفئات العمرية يخدم نتائج الدراسة بشكل أفضل حيث يتيح جمع آراء وتجارب متنوعة تعكس مختلف وجهات النظر، فوجود عدد كبير من المشاركين في الفئة العمرية من (41 إلى 50) سنة والتي تمثل الأكبر في العينة يعكس خبرة واسعة ومعرفة عميقة بتحديات العمل داخل المؤسسة، في المقابل يساهم تمثيل الفئات الأصغر سن في تقديم رؤى جديدة وأفكار مبتكرة قد تكون مفيدة لتعزيز الاستقرار الوظيفي.

وبالتالي، هذا التنوع يسهم في تحسين جودة النتائج ويضمن تمثيلا شاملا لآراء مختلفة مما يعزز من مصداقية الدراسة ويعطيها عمقا أكبر في تحليل العلاقة بين القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي.

3. توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم

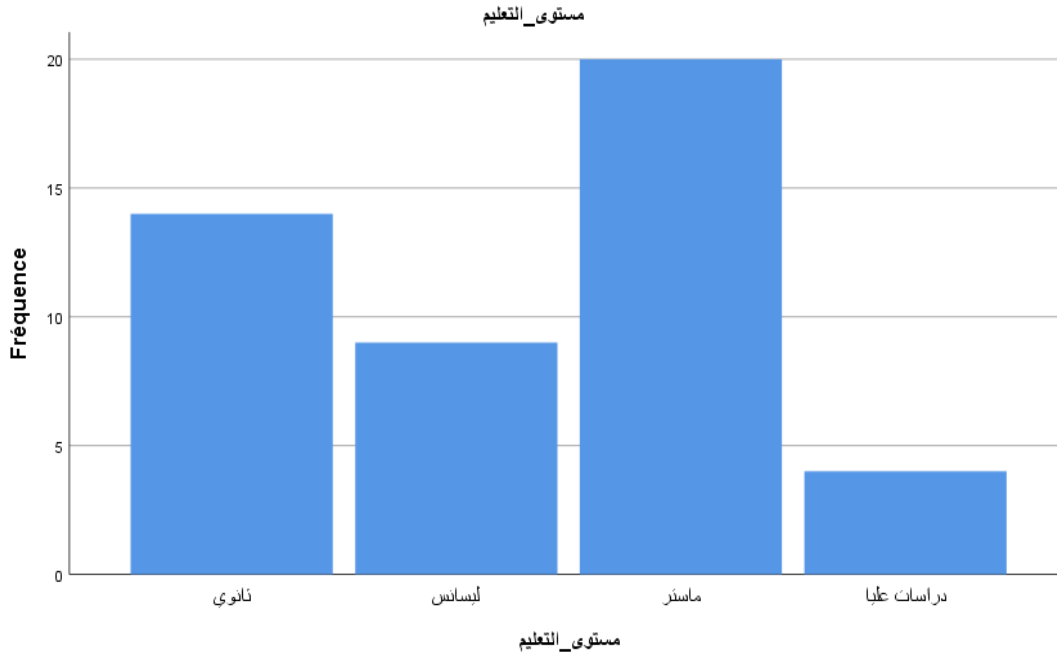
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم

النسبة (%)	التكرار	مستوى التعليم
29.8	14	ثانوي
19.1	09	ليسانس
42.6	20	ماستر
8.5	04	دراسات عليا
100	47	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير مستوى التعليم



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب مستوى التعليم يتضح أن أغلب أفراد العينة لديهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبة الأفراد الحاصلين على شهادتي الليسانس والماستر (48.9%)، أما عن الأفراد الذين أكملوا دراساتهم العليا فقد بلغت نسبتهم (8.5%)، في حين تمثل فئة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي ما نسبته (29.8%)، انطلاقا من هذه النتائج يمكن القول أن غالبية أفراد عينة الدراسة يتمتعون

بمستوى تعليمي جيد وهذا ما يعتبر مؤشر إيجابي يخدم هذه الدراسة من حيث الفهم الجيد لمتغيراتها وتحسين جودة المناقشات والآراء حول القيادة الإبداعية وتأثيرها على الاستقرار الوظيفي.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

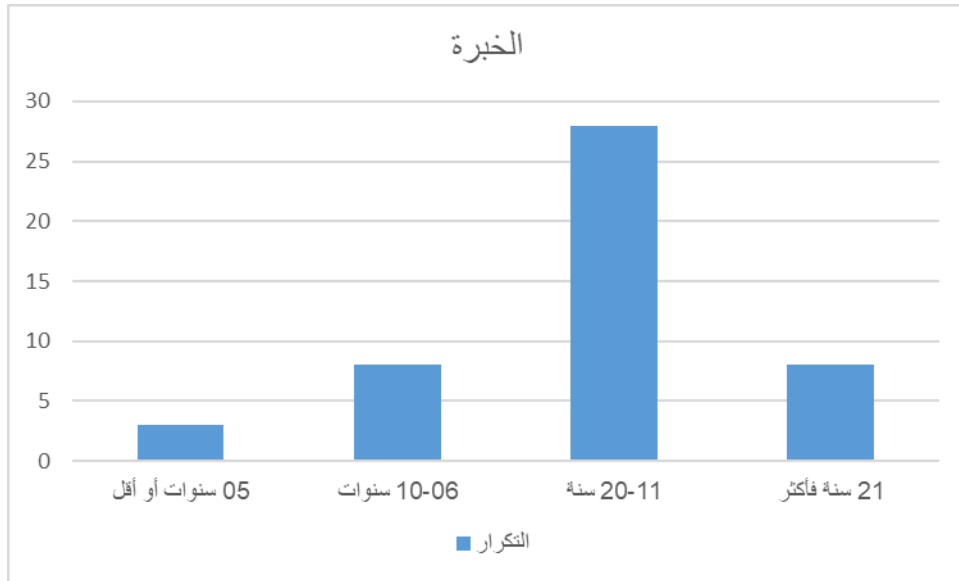
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
05 سنوات أو أقل	03	6.4
10-06 سنوات	08	17.0
20-11 سنة	28	59.6
21 سنة فأكثر	08	17.0
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة يتضح أن ما نسبته (59.6%) من أفراد العينة لديهم خبرة تتحصر ما بين (11 و 20) سنة، أما ما نسبته (17.0%) فهم أفراد تتراوح خبرتهم ما بين (6 و 10) سنوات وكذلك نفس النسبة (17.0%) للأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 20 سنة، في حين تمثل فئة الأفراد الذين تقل خبرتهم عن (05) سنوات ما نسبته (6.4%)، من خلال هذه النتائج يمكن القول أن أغلبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية معتبرة، ويعد هذا مؤشرا إيجابيا، حيث يُتوقع أن يكون

لديهم معرفة وفهم عميق لموضوع الدراسة ومتغيراتها، وبناء على ذلك يمكن الاعتماد على إجاباتهم حول أسئلة الدراسة بشكل موثوق.

5. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

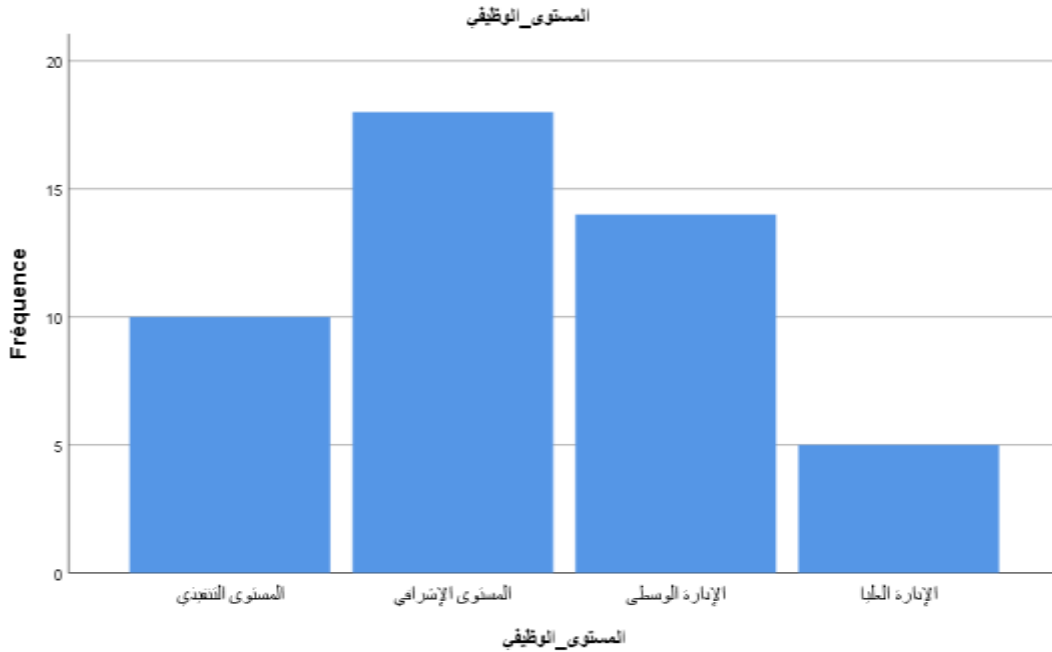
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
المستوى التنفيذي	10	21.3
المستوى الإشرافي	18	38.3
الإدارة الوسطى	14	29.8
الإدارة العليا	05	10.6
المجموع	47	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي تنوعا واضحا بين المشاركين، حيث يشكل الأفراد في المستوى التنفيذي (21.3%)، بينما يمثل المستوى الإشرافي (38.3%)، والإدارة الوسطى (29.8%)، في حين أن الإدارة العليا تشكل (10.6%). هذا التوزيع يعكس تمثيلا جيدا لمختلف المستويات الوظيفية داخل مؤسسة سونلغاز مما يتيح فهما شاملا لتجارب وآراء الأفراد من زوايا متعددة،

إذ أن وجود نسبة كبيرة من المشاركين في المستوى الإشرافي (38.3%) يمثل فرصة مهمة لجمع رؤى حول كيفية تأثير القيادة الإبداعية على استقرار الموظفين حيث إن هؤلاء الأفراد غالبا ما يكونون في موقع يمكنهم من رؤية التفاعل بين المستويات المختلفة، كذلك توفر المشاركة من المستويات التنفيذية والوسطى والعليا تنوعا في وجهات النظر، مما يعزز من جودة الآراء حول استراتيجيات القيادة وتأثيرها على البيئة العملية.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (spss)، وذلك قصد التعرف على نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

ومن أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكارث الخماسي" المستخدم في محاور الدراسة تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكارث" ($4=5-1$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8 = 5/4$)، أداة ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($1.8 = 1 + 0.8$) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-12): فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-1]	غير موافق بشدة	1	ضعيف جد
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	2	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	3	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	4	مرتفع
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	5	مرتفع جد

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول (القيادة الإبداعية)

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في القيادة الإبداعية، ويحتوي على ثلاثة أبعاد، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات أبعاد هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

1. أداة العصف الذهني

جاءت النتائج الخاصة بهذا الأداة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-13): التحليل الوصفي لعبارات أداة "العصف الذهني"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
01	يشجعني القائد على طرح أفكار بحرية	3.36	1.072	02	موافق	مرتفع
02	لدي بيئة مناسبة لتقديم ومشاركة أفكار مع القائد	3.43	1.037	01	موافق	مرتفع
03	يوفر القائد لي الوقت المناسب لمناقشة أفكار	3.21	0.977	04	محايد	متوسط
04	أتحدث باستمرار مع القائد حول أداء المؤسسة	3.26	0.988	03	محايد	متوسط
05	يسعى القائد لتطبيق أفكار فعلياً	3.17	1.110	05	محايد	متوسط
06	أحصل على حوافز مادية ومعنوية نتيجة أفكار المبدعة	2.57	1.212	06	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		2.97	0.923	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-13) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بأداة العصف الذهني، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

أولاً: "لدي بيئة مناسبة لتقديم ومشاركة أفكار مع القائد"

حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (3.43) مع انحراف معياري (1.037)، مما يدل على أن الأفراد يشعرون بأن بيئة العمل تشجع على المشاركة مع القادة.

ثانياً: "يشجعني القائد على طرح أفكار بحرية"

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.072)، مما يشير إلى أن القيادة تدعم حرية التعبير وهذا ما يعزز من ثقة الموظفين في تقديم أفكارهم.

ثالثاً: "أتحدث باستمرار مع القائد حول أداء المؤسسة"

حصلت على متوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.988)، مما يعكس وجود تواصل متوسط بين الأفراد والقادة حول الأداء العام للمؤسسة.

رابعاً: "يوفر القائد لي الوقت المناسب لمناقشة أفكار"

حصلت على متوسط حسابي (3.21) مع انحراف معياري (0.977)، مما يشير إلى أهمية الوقت المخصص للنقاشات، وهذا ما يستدعي تحسين هذا الجانب لضمان مناقشات أعمق.

خامساً: "يسعى القائد لتطبيق أفكار فعلياً"

حصلت على متوسط حسابي (3.17) مع انحراف معياري (1.110)، مما يعكس رغبة القادة في تنفيذ أفكار الموظفين، لكنه يشير أيضاً إلى الحاجة لتعزيز هذا الالتزام.

سادسا: "أحصل على حوافز مادية ومعنوية نتيجة أفكار المبدعة"

حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.57) مع انحراف معياري (1.212)، مما يدل على عدم كفاية الحوافز المقدمة وهذا ما قد يؤثر سلبا على دافع الموظفين لتقديم أفكار جديدة.

كما تشير نتائج الجدول إلى أن هناك إدراكا متوسط لأداة العصف الذهني بمؤسسة سونلغاز لولاية ميلة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا الأداة (2.97) مع انحراف معياري (0.923) مما يدل على وجود تشتت كبير في الإجابات، إذ يشعر العمال بوجود بيئة ملائمة للتعبير عن أفكارهم، لكن هناك حاجة لتحسين بعض الجوانب وخاصة فيما يتعلق بتقديم الحوافز المادية والمعنوية مقابل تقديم الأفكار الإبداعية، وهذا ما من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تعزيز القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

2. منهجية القبعات الست

جاءت النتائج الخاصة بهذا الأداة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-14): التحليل الوصفي لعبارات أداة "منهجية القبعات الست"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
07	أساهم في تحليل القضايا المتعلقة بالمؤسسة من عدة زوايا	3.51	0.953	03	موافق	مرتفع
08	يشجعني القائد على اقتراح الحلول للمشكلات	3.64	0.919	02	موافق	مرتفع
09	أساهم مع القائد في تحليل المخاطر المحتملة	3.74	0.820	01	موافق	مرتفع
10	يشجعني القادة على التفكير الإبداعي	3.28	0.994	04	محايد	متوسط
11	أستخدم المشاعر والحدس عند اتخاذ القرارات	2.89	1.026	06	محايد	متوسط
12	يناقش القائد أفكاره بفعالية	3.23	0.960	05	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		3.37	0.748	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بأداة منهجية القبعات الست، حيث تم

ترتيب هذه العبارات وفقا لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

أولا: "أساهم مع القائد في تحليل المخاطر المحتملة"

حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (3.74) مع انحراف معياري (0.820)، مما يدل على

أن الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون بفعالية في تحليل المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة.

ثانيا: "يشجعني القائد على اقتراح الحلول للمشكلات"

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (0.919)، مما يشير إلى دعم القيادة لمشاركة الأفكار والحلول.

ثالثا: "أساهم في تحليل القضايا المتعلقة بالمؤسسة من عدة زوايا"

حصلت على متوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.953)، مما يدل على أن الأفراد يقيمون القضايا من زوايا متعددة.

رابعا: "يشجعني القادة على التفكير الإبداعي"

حصلت على متوسط حسابي (3.28) وانحراف معياري (0.994)، مما يعكس مستوى متوسط من الدعم للتفكير الإبداعي.

خامسا: "يناقش القائد أفكاره بفعالية"

حصلت على متوسط حسابي (3.23) مع انحراف معياري (0.960)، مما يشير إلى وجود تواصل فعال بين القادة والعمال لكنه لا يزال يحتاج إلى تحسين.

سادسا: "أستخدم المشاعر والحدس عند اتخاذ القرارات"

حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.89) مع انحراف معياري (1.026)، مما يدل على أن استخدام المشاعر والحدس في اتخاذ القرارات ليس بالأمر السائد. لدى موظفي مؤسسة سونلغاز.

تشير النتائج أيض إلى وجود إدراك متوسط لأهمية أداة منهجية القبعات حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الأداة (3.37) ما يوافق مستوى الأهمية "متوسط". كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.748) يدل على عدم وجود تشتت كبير في إجابات أفراد العينة.

3. أداة حلقات الجودة

جاءت النتائج الخاصة بهذا الأداة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): التحليل الوصفي لعبارات أداة "حلقات الجودة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
13	أتعاون مع الموظفين باستمرار لتحسين العمليات	3.94	0.673	03	موافق	مرتفع
14	يتم الاستماع لي والأخذ بآرائي	3.66	0.815	05	موافق	مرتفع
15	يساعدني العمل الجماعي في تقليل أخطائي	4.11	0.699	01	موافق	مرتفع
16	أساهم مع الموظفين في تحسين الكفاءة التشغيلية	4.02	0.707	02	موافق	مرتفع
17	يمكنني تطوير أداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة	3.55	0.880	06	موافق	مرتفع

18	أشعر بالرضا من خلال التعاون الجماعي في تنفيذ المهام والأنشطة	3.81	0.851	04	موافق	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.87	0.671			مستوى الأهمية مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور	3.59	0.803			مستوى الأهمية مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بأداة حلقات الجودة، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقا لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

أولاً: "يساعدني العمل الجماعي في تقليل أخطائي"

حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (4.11) مع انحراف معياري (0.699)، مما يدل على أن العمل الجماعي يُعتبر وسيلة فعالة لتقليل أخطاء الموظفين.

ثانياً: "أساهم مع الموظفين في تحسين الكفاءة التشغيلية"

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.707)، مما يشير إلى أن الأفراد يشعرون بأنهم يساهمون في تعزيز الكفاءة التشغيلية.

ثالثاً: "أتعاون مع الموظفين باستمرار لتحسين العمليات"

حصلت على متوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.673)، مما يدل على وجود تعاون فعال بين الموظفين في مؤسسة سونلغاز.

رابعاً: "أشعر بالرضا من خلال التعاون الجماعي في تنفيذ المهام والأنشطة"

حصلت على متوسط حسابي (3.81) مع انحراف معياري (0.851)، مما يعكس مستوى عالٍ من الرضا عن العمل الجماعي لدى الموظفين.

خامساً: "يتم الاستماع لي والأخذ بآرائي"

حصلت على متوسط حسابي (3.66) مع انحراف معياري (0.815)، مما يدل على أن آراء الموظفين وأخذ بعين الاعتبار، مما يعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

سادساً: "يمكنني تطوير أداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة"

حصلت على أدنى متوسط حسابي (3.55) مع انحراف معياري (0.880)، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين كيفية استخدام حلقات الجودة في تطوير الأداء.

تشير النتائج إلى وجود إدراك جيد لأهمية أداة حلقات الجودة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الأداة (3.87) كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.671) يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات.

كما نلاحظ من نفس الجدول أن المتوسط الحسابي العام لمحور القيادة الإبداعية قد بلغ (3.59) والانحراف المعياري (0.803) مما يدل على وجود تشتت كبير في الإجابات.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الثاني (الاستقرار الوظيفي)

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الاستقرار الوظيفي، ويحتوي على (09) عبارات، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (2-16): "التحليل الوصفي لعبارات محور "الاستقرار الوظيفي"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
19	تتوفر لي ظروف عمل مناسبة للنمو الوظيفي	3.06	0.895	05	محايد	متوسط
20	أشعر بالأمان الوظيفي	3.00	1.000	07	محايد	متوسط
21	لدي بيئة عمل مستقرة	2.98	1.032	08	محايد	متوسط
22	تتم الترقية والتطوير الوظيفي بعدالة وشفافية	2.91	1.176	09	محايد	متوسط
23	توجد علاقات جيدة بين الموظفين	3.43	0.903	02	موافق	مرتفع
24	أشعر بالتقدير والتشجيع من طرف القائد	3.23	1.068	04	محايد	متوسط
25	أشعر بالرضا عن الحوافز التي أحصل عليها	3.04	1.141	06	محايد	متوسط
26	لدي انتماء جيد تجاه المؤسسة	3.79	0.778	01	موافق	مرتفع
27	لدي الفرصة للتدريب والتطوير المستمر في المؤسسة	3.38	1.054	03	محايد	متوسط
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للمحور		3.22	0.826	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (2-16) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمحور الاستقرار الوظيفي،

حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقا لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

أولا: "لدي انتماء جيد تجاه المؤسسة"

حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (3.79) مع انحراف معياري (0.778)، مما يدل على

أن الموظفين يشعرون بارتباط قوي مع مؤسستهم مما يعزز من ولائهم ورغبتهم في تقديم أداء متميز.

ثانيا: "توجد علاقات جيدة بين الموظفين"

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (0.903)، مما يشير إلى أن بيئة

العمل تعزز التعاون والتواصل بين الموظفين ما يسهم في خلق جو عمل إيجابي بالمؤسسة.

ثالثا: "لدي الفرصة للتدريب والتطوير المستمر في المؤسسة"

حصلت على متوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.054)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون بوجود فرص للتطوير وهو ما يعد ضروريا لتعزيز مهاراتهم وزيادة كفاءاتهم.

رابعا: "أشعر بالتقدير والتشجيع من طرف القائد"

حصلت على متوسط حسابي (3.23) مع انحراف معياري (1.068)، مما يعكس أن القادة يقدمون الدعم والتقدير للموظفين وهو ما يعتبر حافزا مهما في بيئة العمل.

خامسا: "تتوفر لي ظروف عمل مناسبة للنمو الوظيفي"

حصلت على متوسط قدره (3.06) وانحراف معياري (0.895)، مما يشير إلى الحاجة لتحسين ظروف العمل لدعم النمو الوظيفي للموظفين.

سادسا: "أشعر بالرضا عن الحوافز التي أحصل عليها"

حصلت على متوسط (3.04) مع انحراف معياري (1.141)، مما يدل على أن الحوافز المقدمة قد لا تكون كافية لتعزيز رضا الموظفين واستقرارهم.

سابعا: "أشعر بالأمان الوظيفي"

حصلت على متوسط (3.00) مع انحراف معياري (1.000)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الشعور بالأمان ما يستدعي تحسين السياسات لتعزيز هذا الشعور.

ثامنا: "لدي بيئة عمل مستقرة"

حصلت على متوسط (2.98) مع انحراف معياري (1.032)، مما يعكس شعورا بعدم الاستقرار في بيئة العمل وهذا ما يتطلب تحسين الظروف العامة.

تاسعا: "تتم الترقية والتطوير الوظيفي بعدالة وشفافية"

حصلت على أدنى متوسط (2.91) مع انحراف معياري (1.176)، مما يدل على قلق الموظفين بشأن العدالة في عمليات الترقية ما قد يؤثر سلبا على دافعيتهم للعمل.

كما تشير النتائج إلى إدراك متوسط للاستقرار الوظيفي ويتضح ذلك من خلال المتوسط الحسابي المتوسط لهذا المحور (3.22) كما أن الانحراف المعياري كان منخفض (0.826) مما يدل على عدم وجود تشتت كبير في الإجابات.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للقيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للقيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة.

جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-17): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = الاستقرار الوظيفي)								
النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
1	13.262	3	4.421	10.478	0.000	0.422	0.650	الانحدار
	18,142	43	0.422					الخطأ المتبقي
	31.404	46						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (2-17) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة إذ بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.650)، وهذا ما يعني أن علاقة الارتباط وصلت حدود (65%) وهي نسبة جيدة تعكس تأثير القيادة الإبداعية على الاستقرار الوظيفي.

كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أن قيمة (F) المحسوبة تبلغ (13.362) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (4.998)، كما أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، ونلاحظ أيضاً من خلال الجدول أن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت (0.422)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) يفسر ما نسبته (42.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي)، أي كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع بمقدار (0.422) أما باقي التأثير (57.8%) فيعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

مما سبق فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للقيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة.

من خلال نتائج الجدول والتحليل الإحصائي يمكن القول أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي وهذا يدل على أن الاستقرار الوظيفي يلعب دورا هاما في تعزيز الفعالية الإبداعية للموظفين فعند شعور الافراد بالاستقرار وتوفر بيئة مناسبة لهم يساعدهم في ابراز مهاراتهم المهنية وتطوير قدراتهم الإبداعية.

من أجل اختبار أثر أدوات القيادة الإبداعية (العصف الذهني، منهجية القبعات الست، حلقات الجودة) على الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة، يتم استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances)

النموذج MODEL	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة T
-	B	الخطأ المعياري	Beta	-	-
ثابت Constant	1.270	0.612	-	2.074	0.044
العصف الذهني	0.473	0.127	0.528	3.709	0.001
منهجية القبعات الست	0.224	0.160	0.202	1.394	0.170
حلقات الجودة	-0.052	0.155	-0.042	-0.338	0.737

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

H0-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب العصف الذهني كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب العصف الذهني كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال الجدول رقم (2-18) نلاحظ ما يلي:

لأداة العصف الذهني أثر إيجابي في تعزيز الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (3.307) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة $Sig= 0.001$ وهو أقل من 0.05، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الأولى الصفرية ونقبل الفرضية الفرعية الأولى البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للعصف الذهني في تعزيز الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة.

ويمكن تفسير هذا التأثير في مؤسسة سونلغاز بميلة بأن العصف الذهني يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم بحرية ودعم مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتشجيع التفاعل الجماعي من خلال تبادل الأفكار بين الموظفين. وهذا ما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر استقرارا.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

H0-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام منهجية القبعات الست كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام منهجية القبعات الست كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

من خلال الجدول رقم (2-18) نلاحظ ما يلي:

ليس لأداة منهجية القبعات الست أثر إيجابي في تعزيز الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (1.394) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998)، كما أن مستوى الدلالة $Sig= 0.170$ وهو أكبر من 0.05، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لمنهجية القبعات الست في تعزيز الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة.

ويمكن تفسير هذا الضعف في ان تطبيق منهجية القبعات الست في المؤسسة لم يتم تبنيه بدرجة فعالة وهذا ما قلل من تأثيره على الاستقرار الوظيفي والتركيز أكثر على عوامل أخرى أكثر تأثيرا كالعصف الذهني.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه:

H0-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام أسلوب العصف الذهني كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق حلقات الجودة كأداة من أدوات القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
من خلال الجدول رقم (18-2) نلاحظ ما يلي:

ليس لأداة حلقات الجودة أثر إيجابي في تعزيز الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة لأن قيمة T المحسوبة تساوي (-0.338) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.998) ، كما أن مستوى الدلالة $\text{Sig} = 0.737$ وهو أكبر من 0.05 ، ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) لحلقات الجودة في تعزيز الاستقرار الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز بميلة.

ويمكن تفسير هذا الضعف بأنه راجع لعدة عوامل من بينها أن القادة لا يتبنون هذه الأداة بالشكل الكافي كما أن الموظفين لا يشاركون فيها بشكل حقيقي وفعال، وهذا يعود إلى نقص الوعي بمفهوم حلقات الجودة.

وفي الأخير يمكن القول بأن الأسباب الرئيسية لوجود تأثير دال إحصائيا بين القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي تعود أساسا إلى العصف الذهني، فهي تمثل الأداة الأكثر مساهمة في تعزيز الاستقرار الوظيفي من حيث إشراك الموظفين في صنع القرار وتنمية شعورهم بالذات وتحفيزهم على الاستمرار في العمل بطرق مبتكرة كما يساهم ذلك في تشجيعهم وزيادة دافعيتهم وتوفير فرص للنمو الشخصي والمهني، حيث إن المؤسسة التي تتبنى هذا المنهج تعزز من بناء روابط قوية بين موظفيها وهذا ما يفتح المجال لتقديم آرائهم واقتراحاتهم وخدمة المصلحة العامة والشعور الدائم بالانتماء للمؤسسة.

5. اختبار فرضيات الفروق

سيتم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو عبارة عن اختبار معلمي يُستخدم في حالة المقارنة بين متوسطي مجموعتين من البيانات، أما في حالة المقارنة بين متوسطات ثلاثة مجموعات فأكثر فسيتم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية. ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

1.5. الفروق بالنسبة لمتغير الجنس

لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (T لعينتين مستقلتين)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): نتائج اختبار (T لعينتين مستقلتين) - الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	القيمة الاحتمالية
ذكر	29	3.10	0.795	-1.247	0.221
أنثى	18	3.42	0.862		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-19) نلاحظ أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.221) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول متوسطات آراء المبحوثين في مستوى الاستقرار الوظيفي عزى لمتغير الجنس.

من خلال نتائج الجدول والتحليل الإحصائي يمكن القول أن الذكور والإناث لديهم ادراك متقارب بشأن مستوى الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، ويعزى ذلك إلى السياسات الداخلية حيث يتم تطبيق الأنظمة والقوانين بشكل متساو على جميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم.

2.5. الفروق بالنسبة لمتغير العمر

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-20): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - العمر

	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	القيمة الاحتمالية
العمر	بين المجموعات	6.165	07	0.881	1.361	0.249
	داخل المجموعات	25.239	39	0.647		
	المجموع	31.404	46			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-20) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.249) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول متوسطات آراء المبحوثين في مستوى الاستقرار الوظيفي عزى لمتغير العمر. من خلال نتائج الجدول والتحليل الإحصائي يمكننا القول أن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر يكون راجع إلى أن المؤسسة تضمن بيئة عمل مستقرة ومتوازنة لجميع موظفيها وهذا بغض النظر عن اختلاف أعمارهم، وهذا ما يعزز شعورهم بالأمان الوظيفي.

3.5. الفروق بالنسبة لمتغير مستوى التعليم

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-21): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - مستوى التعليم

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.137	1.703	1.533	07	10.730	بين المجموعات	مستوى التعليم
		0.900	39	35.100	داخل المجموعات	
			46	45.830	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-21) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.137) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول متوسطات آراء المبحوثين في مستوى الاستقرار الوظيفي عزى لمتغير مستوى التعليم. من خلال نتائج الجدول والتحليل الإحصائي يمكننا القول إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى مستوى التعليم يكون راجع إلى أن الموظفين يتشاركون في نفس الظروف الإدارية والمهنية، وهذا بغض النظر عن تفاوت مستواهم التعليمي مما يجعل شعورهم بالاستقرار الوظيفي متقاربا.

4.5. الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - الخبرة

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.299	1.253	0.714	07	5.001	بين المجموعات	الخبرة
		0.570	39	22.233	داخل المجموعات	
			46	27.234	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-22) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.299) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول متوسطات آراء المبحوثين في مستوى الاستقرار الوظيفي عزى لمتغير الخبرة. من خلال نتائج الجدول والتحليل الإحصائي يمكننا القول إن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة يعود إلى أن الموظفين يشعرون بمستوى التقارب الوظيفي سواء كانوا حديثي الخبرة أو ذوي خبرة طويلة. وهذا ما يعزز أيضا شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

5.5. الفروق بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - المستوى الوظيفي

القيمة الاحتمالية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.894	0.404	0.384	07	2.691	بين المجموعات	المستوى الوظيفي
		0.952	39	37.139	داخل المجموعات	
			46	39.830	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول رقم (2-23) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.894) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) حول متوسطات آراء المبحوثين في مستوى الاستقرار الوظيفي عزى لمتغير المستوى الوظيفي.

من خلال نتائج الجدول والتحليل الإحصائي يمكننا القول ان عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى الى المستوى الوظيفي يفسر بأن جميع الموظفين يشعرون بالاستقرار داخل المؤسسة وهذا ما يعكس وجود بيئة عمل متوازنة، بغض النظر عن اختلاف مستوياتهم الوظيفية. وهذا ما يعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة واستقرارهم.

خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل الى مستوى تطبيق أدوات القيادة الإبداعية ودورها في تعزيز الاستقرار الوظيفي بمؤسسة سونلغاز ميلة، حيث اعتمدنا على أداة الاستبيان كمصدر أساسي لجمع البيانات، بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة كأدوات مساعدة، وتم تحليل عينة حول أدوات القيادة الإبداعية الثلاث (العصف الذهني، منهجية القبعات الست وحلقات الجودة) حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لأداة العصف الذهني في تعزيز الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميلة، وفي المقابل أداتي منهجية القبعات الست وحلقات الجودة لم يظهر لهما تأثير في تعزيز الاستقرار الوظيفي رغم أن المتوسط الحسابي للأداتين مرتفع، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء افراد العينة حول العلاقة بين القيادة الإبداعية والاستقرار الوظيفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة والمستوى الوظيفي).

الخاتمة

الخاتمة

كخلاصة لهذه الدراسة يمكن القول ان القيادة الإبداعية هي أسلوب التأثير في الآخرين وتوليد الأفكار الجديدة لحل مشاكل العمل بتقنيات تتناسب مع متطلبات العصر، وذلك بغرض احداث نوع من التغيير والتجديد في بيئة العمل، وترتبط أيضا بمدى قدرة القائد على توجيه الأفراد واتباع المرؤوسين إليه من خلال الممارسات الأخلاقية للقائد المبدع مما يجعله قدوة للتابعين له. وهذا ما يؤدي الى دعم الاستقرار الوظيفي الذي يعد عاملا محفزا على الالتزام والإنتاجية ونمو وتطور المؤسسة. فهو يعد أحد اهم الركائز التي تساهم في تهيئة بيئة محفزة للعمل وتمنح العاملين الشعور بالأمان والانتماء.

ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى أن القيادة الإبداعية تؤثر بشكل مباشر على الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -ميلة- حيث أظهرت نتائج الدراسة ان أداة القيادة الإبداعية المتمثلة في العصف الذهني تحديدا له تأثير إيجابي على الاستقرار الوظيفي، في حين لم يكن هناك تأثير إيجابي للأداتين القبعات الست وحلقات الجودة في تعزيز الاستقرار الوظيفي وهنا يمكن للمؤسسة الاهتمام أكثر بهاتين الاداتين من اجل تحفيز وزيادة الابداع لدى الموظفين بما يدعم ويعزز استقرارهم الوظيفي.

نتائج الدراسة الميدانية

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- يوجد أثر إيجابي للقيادة الإبداعية في تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال العصف الذهني، حيث تم تأكيد ذلك من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز ميلة، كون أن هذه المؤسسة تتيح للموظفين طرح أفكارهم وآرائهم بحرية بما يعزز لديهم الشعور بالانتماء والتقدير من طرف القادة.
- لا يوجد تأثير إيجابي للأداتين: منهجية القبعات الست، حلقات الجودة في تعزيز الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميلة، حيث لم تحظى هاتين الأداتين بالاهتمام الكافي من طرف الموظفين حيث رغم أن المتوسط الحسابي للأداتين مرتفع إلا أنهما لم يساهما في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
- يوجد مستوى مقبول من القيادة الإبداعية في مؤسسة سونلغاز -ميلة- من خلال الأدوات: العصف الذهني، منهجية القبعات الست وحلقات الجودة.
- أظهرت الدراسة ان الموظفين بمؤسسة سونلغاز -ميلة- يشعرون بالاستقرار الوظيفي بمستوى مقبول وقد أكدت الدراسة التأثير الإيجابي للقيادة الإبداعية في ذلك بنسبة 42.2% .
- تدعم القيادة الإبداعية التواصل الفعال والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الموظفين مما يدعم الاستقرار الوظيفي في مؤسسة سونلغاز ميلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات آراء المبحوثين في مؤسسة سونلغاز ميلة في مستوى الاستقرار الوظيفي تُعزى لمتغير الجنس، حيث يتم تطبيق أدوات القيادة الإبداعية بنفس المستوى بين الموظفين من الجنسين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات آراء المبحوثين في مؤسسة سونلغاز ميلة في مستوى الاستقرار الوظيفي تُعزى لمتغير العمر، وهذا راجع إلى أن القائد في المؤسسة يضمن بيئة عمل مستقرة ومتوازنة لجميع الموظفين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات آراء المبحوثين في مؤسسة سونلغاز ميلة في مستوى الاستقرار الوظيفي تُعزى لمتغير مستوى التعليم، وذلك راجع إلى أن الموظفين يتشاركون في نفس الظروف الإدارية والمهنية بغض النظر عن مستواهم التعليمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات آراء المبحوثين في مؤسسة سونلغاز ميلة في مستوى الاستقرار الوظيفي تُعزى لمتغير الخبرة، وهذا يعود إلى أن الموظفين يشعرون بمستوى التقارب الوظيفي نتيجة لعدم التفاوت في تطبيق القيادة الإبداعية بينهم سواء كانوا حديثي الخبرة أو ذوي خبرة طويلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متوسطات آراء المبحوثين في مؤسسة سونلغاز ميلة في مستوى الاستقرار الوظيفي تُعزى لمتغير المستوى الوظيفي، حيث أن تطبيق القيادة الإبداعية يكون بنفس المستوى في جميع المستويات الإدارية.

التوصيات

- مما تقدم يمكن تقديم التوصيات التالية لمؤسسة سونلغاز ميلة:
- ضرورة مواصلة دعم تطبيق العصف الذهني للاستمرار في مساهمة هذه الأداة في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
- تقديم الحوافز المادية والمعنوية الكافية للموظفين بما يعزز شعورهم بالرضا ويشجعهم على الإبداع في المؤسسة.
- تعزيز نظام الحوافز، خاصة للموظفين الذين يميلون للمبادرة والمشاركة في تقديم أفكار إبداعية، من أجل الرفع من معنوياتهم واستقرارهم النفسي وزيادة التزامهم في الوظيفة.
- ضمان الشفافية في الترقيات بما يحقق العدالة بين الموظفين ويدفعهم نحو تحسين أدائهم والسعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- تحسين ظروف العمل وتوفير مناخ تنظيمي يدعم المبادرات الفردية والجماعية ويقلل من عوامل الضغط المهني.
- تطوير أدوات القيادة الإبداعية وتحديدًا منهجية القبعات الست وحلقات الجودة بأساليب تواكب طبيعة المؤسسة بهدف تحسين فعاليتها، من خلال تنظيم دورات تدريبية فعالة وتحسين قنوات الاتصال بين القيادات والموظفين، حيث يتم اعتماد نماذج تواصل أكثر تفاعلية تضمن الاصغاء المتبادل ونقل المعلومات بوضوح وسلاسة.

آفاق الدراسة

من خلال النتائج المتوصل لها وتوصيات الدراسة، يمكن أن تفتح هذه الدراسة المجال لدراسات مستقبلية تضيف قيمة وتعالج أبعاد مختلفة لهذا الموضوع الهام في الإدارة، وعليه ومما نقدم نقدم الاقتراحات التالية:

- دراسة كل بعد من أبعاد القيادة الإبداعية المعتمدة في هذه الدراسة (العصف الذهني، منهجية القبعات الست وحلقات الجودة) ودوره في تعزيز الاستقرار الوظيفي.
- دراسة أبعاد أخرى للقيادة الإبداعية ودورها في تعزيز الاستقرار الوظيفي للوصول إلى نموذج مشترك بين مختلف الدراسات تحدد بدقة أبعاد القيادة الإبداعية الأكثر تأثيراً في الاستقرار الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. جمال خير الله، الابداع الإداري، الطبعة 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
2. صلاح صالح معمار، قبعات الست، قسم التنمية البشرية وتطوير الذات، 2019.
3. محمد عموش، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، 2017.
4. موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.

ثانياً: المذكرات

1. احمامة حفصية، راشدي ميمونة، القيادة الأخلاقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت الوحدة التجارية عين التوتة ولاية تفرت، مذكرة ماستر، تخصص إدارة اعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021_2022.
2. أية صاحبي، ريهام شعبان، أثر الإبداع والابتكار في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الاتصالات الجزائر وكالة تبسة، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، الجزائر، 2022-2023.
3. ايناس رايس، سماح كراندي، السلامة المهنية ودورها في الاستقرار الوظيفي دراية ميدانية بالديوان الوطني للتطهير وحدة تبسة، مذكرة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة الشهيد الشيخ العربي تبسي، الجزائر، 2023-2024.
4. برحيل رشيدة سارة، الاستقرار الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت بني صاف عين تيموشنت، مذكرة ماستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة عين تيموشنت بالحاج بوشعايب، الجزائر، 2020_2021.
5. بلزروق حبيبة، بن علو خيرة، القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقاطعة الوقود نفظال تيارت، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022_2023.
6. بولكرواط روفية، مدبري اميمة، دور نمط القيادة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية دراسة ميدانية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، الجزائر، 2021-2022.
7. زهري وئام، بن الشاوي مايا، أثر إجراءات السلامة في تحقيق الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، الجزائر، 2021-2022.

8. ساردو صورية، زايدي سهام، القيادة التنظيمية والاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة تيسمسيلت، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2018، 2017.

ثالثا: الرسائل والاطروحات

1. احمد محمد أدمو، القيادة الإبداعية وأثرها على الأداء الاستراتيجي للمنظمات، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
2. خالد علي أبو العلان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال البنكية، جامعة الخليل، فلسطين، 2016.
3. سمير حليس، التغير التكنولوجي والاستقرار في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، الجزائر، 2008-2009.
4. عزاوي حمزة، ظروف العمل وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ابن سينا - ادرار، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019.
5. نهى عواد رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، أطروحة ماجستير في القيادة والإدارة اكااديمية الإدارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الأقصى فلسطين، 2016.

رابعا: المجالات

1. احمد ميلي سمية، واقع استخدام تقنيات الاتصال الداخلي في البنوك التجارية الجزائرية (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية)، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 18، العدد 02، 2020.
2. بلال بن عرعور وآخرون، التدريس الفعال في استخدام نظرية قبعات التفكير الست، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 2018.
3. بن منصور رفيقة: الأجور، الأداة المادي لنظام الحوافز في التنظيمات، مجلة هيرودوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 02، 2024.
4. بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018.
5. بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، 2018.
6. جاسم رحيم العداري، مجيل دواي، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي لوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 09، العدد 33، 2013.

7. جمال محمد كامل، القيادة الإبداعية لدى مديري رياض الأطفال وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي للمعلمات، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، العدد 12، 2018.
8. دزاير هريو، القيادة الإبداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 01، 2022.
9. ذهبية سيد علي، أهمية الاستقرار الوظيفي للعميل واستراتيجية الحفاظ عليه في المؤسسة الجزائرية، دفاثر البحوث العلمية، المجلد 01، العدد 02، 2022.
10. سليمان جميل، برنامج تدريبي جماعي مبني على استراتيجية العصف الذهني لتنمية التفكير الجانبي في مادة الرياضيات لدى تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 31، الجزء 03.
11. سيف حكمة عبد الرزاق، خصائص القيادة الإبداعية ودورها في مراحل إدارة الازمات، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، العراق، 2019.
12. طارق زيان، أبو صبح واحمد عبد الحليم، الطموح المهني وعلاقته بالاستقرار، مجلة التربية، العدد 192، 2021.
13. عبد الله محمد وآخرون، دور القيادة الإبداعية في تحقيق اهداف التنمية المستدامة: دراسة استطلاعية لمجلة جامعة الموصل تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 19، لا يوجد عدد خاص، الجزء 02، 2023.
14. عزاوي حمزة، تحفيز الاستقرار الوظيفي، مجلة الافاق العلمية، المجلد 10، العدد 02، 2018.
15. فاطمة عبد المجيد عبد الغني، فاعلية استخدام استراتيجية القبعات الست للتفكير في تدريس الدراسات الاجتماعية في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى تلاميذ الصف الثالث اعدادي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، المجلد 38، العدد 01، 2023.
16. لطيفة خميس العبدولي، دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة، المجلة الاكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 59، الامارات العربية المتحدة، 2024.
17. لعمور رميلة، بن عبد السلام امال، واقع ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا، مجلة الإضافات الاقتصادية، العدد 01، الجزائر، 2017.
18. محمد احمد عوض البربري، القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في المحافظة الشرقية، المجلة التربوية، عدد فبراير، 2022.
19. مراح الخامسة، الشاوش حميد، اتجاهات العمال نحو نظام الترقية الوظيفية بالمديرية العامة لشركة الاسمنت، مجلة مقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 01، 2022.

خامسا: الملتقيات والمداخلات

1. درواش رابح، صابرينة خام الله، دور حلقات الجودة في انجاز إدارة الجودة الشاملة، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية.

سادسا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Dr. Mouhamadou Sow , Ambroise Ntamon, Dr Rosa Osuoha, **Relationship between Transfirmational Leadership and Employee Retenition among healthcare Professionalsin the uniteStates**, Business and Economic Research, Vol06, No 02, 2016.
2. Gregorius Reza Triska Yulianto, **The Influence of Transformational Leadership Style On Turnover Intention Mediated By Organizational Commitment and Employee Job Satisfaction (Empirical Study, Employees at PT Global Loyalty Indonesia)**, Asian journal of Social and humanities. Vol.02 NO, 12 September 2024.
3. Mohammed Masoud Mir and other, **Transformational Leadership Style and Talent Retention in Pakistani Banks: A Serial Multiple Mediation Model** Etikonomi, Vol 19, 2020.
4. Mubarak Reme Ibrahim, **The Missing Link :Exploring the Relationship Between Transformational Leadership and Change in team members in Construction**, 1 Department of Building, Faculty of Environmental Sciences, Baze University Abuja, Nigeria.
5. Noor aziah Abu Bakar, **Exploring the relationship between perceived transformational leadership styles and employee retention in a telecommunication company in Malaysia**, 2013.
6. Waruni Ayesha Edirisooriya, **The Impact of transformational leadership on talent retention: with special reference to information communication technology industry in srilanka**, Sri Lanka journal of management studies. Volim02, Issue01, 2020.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 01

استبيان

السادة والسيدات موظفي وموظفات مؤسسة سونلغاز ميلّة: يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر في تخصص إدارة الأعمال الموسومة بـ "القيادة الابداعية ودورها في تعزيز الإستقرار الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ميلّة-". كما نحيطكم علما أن جميع الإجابات تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم ونقدر لكم مشاركتكم القيمة في إثراء هذا البحث.

إعداد الطلبة: إلهام مسعي، حدة شريط إشراف الأستاذ: جعفر سعدي

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس		ذكر		أنثى	
العمر		30 سنة أو أقل		31 - 40 سنة	
				41 - 50 سنة	
مستوى التعليم		دون الليسانس		ماستر	
				دراسات عليا	
الخبرة		05 سنوات أو أقل		06 - 10 سنوات	
				11 - 20 سنة	
المستوى الوظيفي		المستوى التنفيذي		الإدارة الوسطى	
				الإدارة العليا	

المحور الثاني: القيادة الابداعية

الرقم	العصف الذهني: أسلوب جماعي لإنتاج أفكار ابداعية دون قيود يستخدمه القادة لتحفيز الابتكار وحل المشكلات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	يشجعني القائد على طرح أفكار بحرية					
02	لدي بيئة مناسبة لتقديم ومشاركة أفكار مع القائد					

03	يوفر القائد لي الوقت المناسب لمناقشة أفكاره				
04	أحدثت باستمرار مع القائد حول أداء المؤسسة				
05	يسعى القائد لتطبيق أفكاره فعلياً				
06	أحصل على حوافز مادية ومعنوية نتيجة أفكاره المبدعة				
الرقم	منهجية القبعات الست: أداة قيادية تستخدم لتنظيم التفكير عبر ستة أنماط، تساعد على تنمية الابداع واتخاذ قرارات شاملة	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة
07	أساهم في تحليل القضايا المتعلقة بالمؤسسة من عدة زوايا				
08	يشجعي القائد على اقتراح الحلول للمشكلات				
09	أساهم مع القائد في تحليل المخاطر المحتملة				
10	يشجعي القادة على التفكير الابداعي				
11	أستخدم المشاعر والحدس عند اتخاذ القرارات				
12	يناقش القائد أفكاره بفعالية				
الرقم	حلقات الجودة: أداة قيادية تعزز العمل الجماعي من خلال فرق صغيرة لتوليد أفكار ابداعية وحلول مبتكرة بهدف تحسين الجودة	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة
13	أتعاون مع الموظفين باستمرار لتحسين العمليات				
14	يتم الاستماع لي والأخذ بآرائي				
15	يساعدني العمل الجماعي في تقليل أخطائي				
16	أساهم مع الموظفين في تحسين الكفاءة التشغيلية				
17	يمكنني تطوير أداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة				
18	أشعر بالرضا من خلال التعاون الجماعي في تنفيذ المهام والأنشطة				

المحور الثالث : الإستقرار الوظيفي

الرقم	الإستقرار الوظيفي: الشعور بالأمان والاستمرارية مع حالة من الثبات والرضا في بيئة العمل دون خوف من فقدان الوظيفة	موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق بشدة
19	تتوفر لي ظروف عمل مناسبة للنمو الوظيفي				
20	أشعر بالأمان الوظيفي				
21	لدي بيئة عمل مستقرة				
22	تتم الترقية والتطوير الوظيفي بعدالة وشفافية				
23	توجد علاقات جيدة بين الموظفين				
24	أشعر بالتقدير والتشجيع من طرف القائد				

25	أشعر بالرضا عن الحوافز التي أحصل عليها				
26	لدي إنتماء جيد تجاه المؤسسة				
27	لدي الفرصة للتدريب والتطوير المستمر في المؤسسة				

ملحق رقم 02

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية
د. ابراهيم عاشوري	محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
د. فرحات هولي	محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
د. صالح سنوساي	محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة
د. رياض لمزاودة	محاضر أ	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

ملحق رقم 03

مخرجات برنامج spss

Corrélations

		العصف						الذهني
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	
A1	Corrélation de	1	,817	,756	,403	,788	,305	,781**
	Pearson		**	**	**	**	*	
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,005	,000	,037	,000
N		47	47	47	47	47	47	47
A2	Corrélation de	,817*	1	,681	,273	,691	,424	,752**
	Pearson	*		**	**	**	**	
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,063	,000	,003	,000
N		47	47	47	47	47	47	47
A3	Corrélation de	,756*	,681	1	,618	,688	,409	,707**
	Pearson	*	**		**	**	**	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,004	,000
N		47	47	47	47	47	47	47
A4	Corrélation de	,403*	,273	,618	1	,515	,165	,343*
	Pearson	*	**			**		

	Sig. (bilatérale)	de	,005	,063	,000		,000	,267	,018
			47	47	47	47	47	47	47
A5	Corrélation de Pearson	*	,788*	,691	,688	,515	1	,346	,685**
			**	**	**		*		
	Sig. (bilatérale)	N	,000	,000	,000	,000		,017	,000
			47	47	47	47	47	47	47
A6	Corrélation de Pearson	*	,305*	,424	,409	,165	,346	1	,833**
			**	**		*			
	Sig. (bilatérale)	N	,037	,003	,004	,267	,017		,000
			47	47	47	47	47	47	47
العصف الذهني	Corrélation de Pearson	*	,781*	,752	,707	,343	,685	,833	1
			**	**	*	**	**		
	Sig. (bilatérale)	N	,000	,000	,000	,018	,000	,000	
			47	47	47	47	47	47	47

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

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

Corrélations

			منهجية الست القبعات						
			A7	8	A	9	A10	11	A12
A7	Corrélation de Pearson		1	,5	,4	,39	,1	,22	,780**
				38**	49**	9**	90	3	
	Sig. (bilatérale)			,0	,0	,00	,2	,13	,000
				00	02	5	00	2	
A8	Corrélation de Pearson		47	4	4	47	4	47	47
			7	7		7			
	Sig. (bilatérale)			,00	,0	,00	,0	,00	,000
				0	00	0	80	6	
A9	Corrélation de Pearson		47	4	4	47	4	47	47
			7	7		7			
	Sig. (bilatérale)			,00	,0	,00	,1	,00	,000
				2	00	1	28	2	
A10	Corrélation de Pearson		47	4	4	47	4	47	47
			7	7		7			
	Sig. (bilatérale)			,00	,0	,00	,1	,00	,000
				2	00	1	28	2	
A11	Corrélation de Pearson		47	4	4	47	4	47	47
			7	7		7			
	Sig. (bilatérale)			,00	,0	,00	,1	,00	,000
				2	00	1	28	2	
A12	Corrélation de Pearson		47	4	4	47	4	47	47
			7	7		7			
	Sig. (bilatérale)			,00	,0	,00	,1	,00	,000
				2	00	1	28	2	

A10	Corrélation de	,39	,5	,4	1	,5	,52	,590**
	Pearson	9**	88**	62**		20**	3**	
	Sig. (bilatérale)	,00	,0	,0		,0	,00	,000
	N	5	00	01		00	0	
A11	Corrélation de	,19	,2	,2	,52	1	,37	,364*
	Pearson	0	58	25	0**		9**	
	Sig. (bilatérale)	,20	,0	,1	,00		,00	,012
	N	0	80	28	0		9	
A12	Corrélation de	,22	,3	,4	,52	,3	1	,784**
	Pearson	3	94**	36**	3**	79**		
	Sig. (bilatérale)	,13	,0	,0	,00	,0		,000
	N	2	06	02	0	09		
منهجية الست_القيعات	Corrélation de	,78	,5	,5	,59	,3	,78	1
	Pearson	0**	96**	66**	0**	64*	4**	
	Sig. (bilatérale)	,00	,0	,0	,00	,0	,00	
	N	0	00	00	0	12	0	

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

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

Corrélations

		A13	A14	A15	A16	A17	A18	حلقات الجودة
A13	Corrélation de	1	,396	,200	,597	,392	,548	,848*
	Pearson		**		**	**	**	*
	Sig. (bilatérale)		,006	,178	,000	,006	,000	,000
A14	Corrélation de	,396	1	,294	,315	,299	,374	,435*
	Pearson	**		*	*	*	**	*
	Sig. (bilatérale)	,006		,045	,031	,041	,010	,002
A15	Corrélation de	,200	,294	1	,479	,291	,401	,354*
	Pearson	*		**	*	**	**	

		Sig. (bilatérale)	,178	,045		,001	,047	,005	,015
		N	47	47	47	47	47	47	47
A16	Corrélation de	Pearson	,597**	,315*	,479**	1	,645**	,730**	,762*
		Sig. (bilatérale)	,000	,031	,001		,000	,000	,000
		N	47	47	47	47	47	47	47
A17	Corrélation de	Pearson	,392**	,299*	,291**	,645	1	,580**	,564*
		Sig. (bilatérale)	,006	,041	,047	,000		,000	,000
		N	47	47	47	47	47	47	47
A18	Corrélation de	Pearson	,548**	,374**	,401**	,730**	,580**	1	,908*
		Sig. (bilatérale)	,000	,010	,005	,000	,000		,000
		N	47	47	47	47	47	47	47
الجودة	Corrélation de	Pearson	,848**	,435**	,354*	,762**	,564**	,908**	1
		Sig. (bilatérale)	,000	,002	,015	,000	,000	,000	
		N	47	47	47	47	47	47	47

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

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

Corrélations

			A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25	A26	A27	محو _الاستقرار_ A الوظيفي
A19	Corrélation de	Pearson	1	,753**	,55**	,563**	,262	,462**	,551**	,270	,435**	,9**
		Sig. (bilatérale)		,000	,00	,000	,076	,001	,000	,067	,002	0
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
A20	Corrélation de	Pearson	,753**	1	,85**	,628**	,506**	,570**	,552**	,307*	,454**	,7**
		Sig. (bilatérale)	,00		,00	,000	,000	,000	,000	,036	,001	0
		N	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
A21	Corrélation de	Pearson	,755**	,885**	1	,679**	,430**	,656**	,628**	,346*	,507**	,2**

	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,017	,000	,000
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
A22	Corrélation de Pearson	,563**	,679**	,1424**	,639**	,683**	,360*	,588**	,0**	,68
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000	,000	,013	,000	,000	,00
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
A23	Corrélation de Pearson	,262	,430**	,1424**	,255	,341*	,441**	,213	,578**	,60
	Sig. (bilatérale)	,076	,000	,003	,083	,019	,002	,150	,000	,00
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
A24	Corrélation de Pearson	,462**	,656**	,1639**	,255	,527**	,454**	,556**	,5**	,60
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,083	,000	,001	,000	,000	,00
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
A25	Corrélation de Pearson	,551**	,6552**	,1683**	,341*	,527**	,524**	,510**	,4**	,62
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,019	,000	,000	,000	,000	,00
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
A26	Corrélation de Pearson	,270	,3307*	,1360*	,441**	,454**	,524**	,472**	,7**	,44
	Sig. (bilatérale)	,067	,036	,013	,002	,001	,000	,001	,002	,00
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47
A27	Corrélation de Pearson	,435**	,5454**	,1588**	,213	,556**	,510**	,472**	,13**	,87
	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000	,150	,000	,000	,001	,000	,00
	N	47	47	47	47	47	47	47	47	47

محور _الاستقرار الوظيفي	Corrélation de	,8	,7	,6	,5	,4	,3	,2	,1	
	Pearson	19**	697**	32**	680**	578**	605**	624**	447**	873**
	Sig. (bilatérale)	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0
	N	47	4	4	4	4	4	4	4	4
		7	7	7	7	7	7	7	7	7

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

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

ثبات الأداة الأول : Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,864	6

ثبات الأداة الثاني : Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,803	6

ثبات الأداة الثالث : Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,820	6

ثبات المحور الأول : Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,898	18

ثبات المحور الثاني : Echelle

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	9

Echelle : الثبات الكلي :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	27

Statistiques descriptives

	N Statistiques	Skewness Statistiques	Erreur standard	Kurtosis Statistiques	Erreur standard
الذهني_العصف	47	-,119	,347	-,391	,681
القبعات_منهجية	47	-,599	,347	-,479	,681
الجودة_حلقات	47	-1,141	,347	2,563	,681
القيادة_محور	47	-,750	,347	1,354	,681
الاستقرار_محور	47	-,189	,347	-,450	,681
N valide (liste)	47				

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	29	61,7	61,7	61,7
أنثى	18	38,3	38,3	100,0
Total	47	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	-----------------------	-----------------------

alide	V	سنة 30 أو أقل	4	8,5	8,5	8,5
		30 -	12	25,5	25,5	34,0
		سنة 40				
		40 -	24	51,1	51,1	85,1
		سنة 50				
		سنة 50 فأكثر	7	14,9	14,9	100,0
		Total	47	100,0	100,0	

التعليم_مستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
alide	V	ثانوي	14	29,8	29,8
		ليسانس	9	19,1	48,9
	س	ماجستير	20	42,6	91,5
		دراسا	4	8,5	100,0
		ت عليا			
		Total	47	100,0	100,0
	I				

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
alide	V	سنوات 5 أو أقل	3	6,4	6,4
		05 - 10	8	17,0	23,4
		سنوات			
		10 - 20	28	59,6	83,0
		سنة			
		20 سنة وأكثر	8	17,0	100,0
		Total	47	100,0	100,0

الوظيفي_المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
alide	V	المستوى	10	21,3	21,3
		التنفيذي			

المستوى الإشرافي	18	38,3	38,3	59,6
الإدارة الوسطى	14	29,8	29,8	89,4
الإدارة العليا	5	10,6	10,6	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moy enne	Ecart type
يشجعني القائد على طرح أفكاري بحرية	47	3,36	1,072
لدي بيئة مناسبة لتقديم ومشاركة أفكاري مع القائد	47	3,43	1,037
يوفر القائد لي الوقت المناسب لمناقشة أفكاري	47	3,21	,977
أحدث باستمرار مع القائد حول أداء المؤسسة	47	3,26	,988
يسعى القائد لتطبيق أفكاري فعليا	47	3,17	1,110
أحصل على حوافز مادية ومعنوية نتيجة أفكاري المبدعة	47	2,57	1,211
الذهني_العصف	47	2,97	,923
N valide (liste)	47		

Statistiques descriptives

	N	Moy enne	Ecart type
أساهم في تحليل القضايا المتعلقة بالمؤسسة من عدة زوايا	47	3,51	,953
يشجعني القائد على اقتراح الحلول للمشكلات	47	3,64	,919
أساهم مع القائد في تحليل المخاطر المحتملة	47	3,74	,820
يشجعني القادة على التفكير الابداعي	47	3,28	,994
أستخدم المشاعر والحدس عند اتخاذ القرارات	47	2,89	1,026
يناقش القائد أفكاري بفعالية	47	3,23	,960

الست_القبعات_منهجية	47	3,37	,748
N valide (liste)	47		

Statistiques descriptives

	N	Moy enne	Ecart type
أتعاون مع الموظفين باستمرار لتحسين العمليات	47	3,94	,673
يتم الاستماع لي والأخذ بآرائي	47	3,66	,815
يساعدني العمل الجماعي في تقليل أخطائي	47	4,11	,699
أساهم مع الموظفين في تحسين الكفاءة التشغيلية	47	4,02	,707
يمكنني تطوير أداء المؤسسة من خلال حلقات الجودة	47	3,55	,880
أشعر بالرضا من خلال التعاون الجماعي في تنفيذ المهام والأنشطة	47	3,81	,851
الجودة_حلقات	47	3,87	,671
الابداعية_القيادة_محور	47	3,59	,803
N valide (liste)	47		

Statistiques descriptives

	N	Moy enne	Ecart type
تتوفر لي ظروف عمل مناسبة للنمو الوظيفي	47	3,06	,895
أشعر بالأمان الوظيفي	47	3,00	1,000
لدي بيئة عمل مستقرة	47	2,98	1,032
تتم الترقية والتطوير الوظيفي بعادلة وشفافية	47	2,91	1,176
توجد علاقات جيدة بين الموظفين	47	3,43	,903
أشعر بالتقدير والتشجيع من طرف القائد	47	3,23	1,068
أشعر بالرضا عن الحوافز التي أحصل عليها	47	3,04	1,141

المؤسسة	لدي انتماء جيد اتجاه	47	3,79	,778
المؤسسة	لدي الفرصة للتدريب والتطوير المستمر في المؤسسة	47	3,38	1,054
	الوظيفي_الاستقرار_محور	47	3,22	,826
	N valide (liste)	47		

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	R-carré de l'estimation	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifiez les statistiques				Sig. Variation de F
							Variation de F	ddl1	ddl2	ddl	
1	,650 ^a	,22	,42	,38	,650	,42	10,78	3	4	0	,00
							22	478	3	0	

a. Prédicteurs : (Constante), الجودة_حلقاات, الذهنِي_العصف, الست_القبعات_منهجية,

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,262	3	4,421	10,478	,000
	de Student	18,142	43	,422		
	Total	31,404	46			

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	Bêta	t g.	Sig.	Corrélations			Statistiques de colinéarité	
							Corrélation simple	P partielle	P partielle	Tolérance	VIF
(Constante)	1,270	,12	,6		2,44	,0					

العصف	1,5	,66	,4	,4	,629	,0	3	,528	,1	,4	
الذهني	08	3	30	92		01	,709		27	73	
منهجية	1,5	,63	,1	,2	,487	,1	1	,202	,1	,2	
الست_القبعات	67	8	62	08		70	,394		60	24	
حلقات	1,1	,84	-	-	,199	,7	-	-,043	,1	-	
الجودة	80	8	,039	,051		37	,338		55	,052	

a. Variable dépendante : الوظيفي_الاستقرار_محور

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذ	29	3,10	,795	,148
كر	18	3,42	,862	,203
أث				

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		Sig.	ddl	Sig. (bilatéral)	Diff érence moyenne	Diff érence erreur standard	Inf érieur	Sup érieur			
محور الاستقرار الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,4	- 4	,21	-	,24	-	,18			
		560 58	1,272 5	0	,313	6	,809	3			
	Hypothèse de variances inégales		- 3	,22	-	,25	-	,19			
			1,247 3,946	1	,313	1	,824	7			

ANOVA

Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
------------------	-----	-------------	---	------

العمر	Intergrou	6,165	7	,881	1,36	,249
	pes				1	
	Intragrou	25,239	39	,647		
	pes					
	Total	31,404	46			
مستوى التعليم	Intergrou	10,730	7	1,533	1,70	,137
	pes				3	
	Intragrou	35,100	39	,900		
	pes					
	Total	45,830	46			
الخبرة	Intergrou	5,001	7	,714	1,25	,299
	pes				3	
	Intragrou	22,233	39	,570		
	pes					
	Total	27,234	46			
المستوى الوظيفي	Intergrou	2,691	7	,384	,404	,894
	pes					
	Intragrou	37,139	39	,952		
	pes					
	Total	39,830	46			