# العلاقة بين التأثير المثالي ومستوى الإبداع في المؤسسة التعليمية الجزائرية

**The Relationship between Idealized Influence and Creativity Levels in Algerian Educational Institutions**

**ط.د/بوالفول مفيدة*** **د/قاشي يوسف**

مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية جامعة آكلي محند أولحاج -البويرة -الجزائر

m.boulfoul@univ-bouira.dz y.gachi@univ-bouira.dz

**تاريخ الإستلام: 28/07/2026. تاريخ القبول: 01/10/2026. تاريخ النشر: 20/11/2026.**

**ملخص:**

تهدف الدراسة إلى فحص العلاقة بين التأثير المثالي للإدارة ومستوى الإبداع في المؤسسة التعليمية الجزائرية، ومن خلال تحليل النتائج الميدانية للدراسة سجلت المتوسطات الحسابية مستويات مرتفعة للتأثير المثالي والقدرات الإبداعية لكن معامل الارتباط ضعيف مما أدى لرفض الفرضية الرئيسية وتأكيد استقلالية الابداع كثقافة ذاتية متأثرة بعوامل تنظيمية كما ابرزت نتائج الدراسة أن بيئة العمل الإيجابية تعد أبرز عامل للرفع، بينما الإدارة المتسلطة تعتبر عائق رئيسي، كما توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من أهمها أن الابداع متجذر ذاتيا ولكنه مقيد بالتشريعات وضغوط العمل يوصى بتعديل القوانين وتقليل الاكتظاظ وتنظيم جلسات حوار وعصف ذهني لتعزيز الشفافية والمبادرة.

**الكلمات المفتاحية:** التأثير المثالي للإدارة. الإبداع الإداري، القيادة الإدارية.

**تصنيف JEL:** M12 ، O31، L26.

**Abstract:**

This study aims to examine the relationship between managerial ideal influence and creativity levels in Algerian educational institutions. Through field results analysis, arithmetic means recorded high levels for ideal influence and creative abilities, but a weak correlation coefficient led to rejecting the main hypothesis, confirming creativity's independence as an intrinsic culture influenced by organizational factors. The results highlighted a positive work environment as the most prominent enhancing factor, while authoritarian management was identified as the primary obstacle. The study reached several conclusions and recommendations, most notably that creativity is intrinsically rooted but constrained by legislation and work pressures. It recommends amending laws, reducing overcrowding, and organizing dialogue sessions and brainstorming to enhance transparency and initiative.

**Keywords**: : Managerial ideal influence, administrative creativity, administrative leadership.

**Jel Classification Codes:** M12 ،O31 ،L26 .

* المؤلف المراسل. بوالفول مفيدة

**1. مقدمة:**

إن التحولات المتسارعة التي يعرفها العالم في ظل العولمة، وباعتبار الجزائر جزءاً من هذا العالم الذي يتأثر بكل تغير فيه خلق تحديات مرتبطة بتحسين نوعية الخدمات وملاءمتها لمتطلبات المجتمع. ويعتبر الإبداع أحد الركائز الأساسية في المؤسسات التعليمية لتحسين ورفع كفاءة الأداء الإداري والتربوي. وهذا يستدعي نمطا قياديا قادرا على تحفيز العاملين وإلهامهم وتوجيههم نحو تبني السلوك الإبداعي وتجاوز الأطر التقليدية في إنجاز العمل وتعتبر القيادة التحويلية بما تتضمنه من أبعاد نمطا قياديا قادرا على ذلك.

يعد التأثير المثالي أحد الأبعاد الأساسية في نموذج القيادة التحويلية حيث يحظى المدير بالاحترام والتقدير فهو يجسد صورة القدوة الأخلاقية والمهنية فهو يهيئ مناخا ملائما لتشجيع المبادرات الإبداعية. انطلاقا من ذلك تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التأثير المثالي للمدير ومستوى الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة التعليمية الجزائرية وهذا اعتمادا على استبيان ميداني موجه لمديرين وأساتذة وموظفين يقيم إدراكهم لممارسات التأثير المثالي من جهة ومدى توفر القدرات الإبداعية لديهم من جهة أخرى.

وعليه جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

**2. إشكالية الدراسة:**

ما طبيعة العلاقة بين التأثير المثالي ومستوى الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة التعليمية الجزائرية؟

وتحتها تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي طبيعة العلاقة بين التأثير المثالي للإدارة ومستوى الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة التعليمية الجزائرية؟
- إلى أي مدى يؤثر التأثير المثالي في توافر القدرات الإبداعية لدى الموظفين؟
- ماهي العوامل الرئيسية لرفع مستوى الإبداع كما يراها الموظفون؟

**3.فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية**

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي للمدير ومستوى الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة التعليمية الجزائرية

**الفرضيات الفرعية :**

1- يؤثر التأثير المثالي إيجابا على توافر القدرات الإبداعية لدى الموظفين .

2- تختلف مستويات الإبداع حسب المتغيرات الديمغرافية

3- العوامل الديمغرافية والوظيفية تعزز الإبداع في مؤسسات التعليم العالي بناء على تحليل المحتوى الكيفي

**4.أهمية الدراسة:**

تنبع أهمية هذه الدراسة في كونها تسهم في إبراز دور التأثير المثالي في تعزيز الإبداع في المؤسسة التعليمية وذلك من خلال:

- الكشف عن مدى إدراك الموظفين للتأثير المثالي وكذا قدرات الإبداعية التي لديهم.

- تحديد العوامل التي تساهم في رفع أو تقليل من مستوى الإبداع من وجهة نظر الموظفين في المؤسسة التعليمية.

**5.أهداف الدراسة:**

وتهدف هده الدراسة إلى:

1- تحديد مستوى التأثير المثالي لدى العاملين في هده المؤسسات التعليمية الجزائرية.

2- تحديد مستوى الإبداع لدى العاملين في هذه المؤسسات.

3- تحليل العلاقة بين التأثير المثالي ومستوى الإبداع واستخلاص التوصيات العملية لتطوير الأداء المؤسسي.

**6. الإطار النظري:**

**1.6 القيادة التحويلية:**

القيادة التحويلية تعتبر إطارا فكريا جديدا يمكننا أن نتعرف عليه من خلال تعريفه، وذكر عناصره، وخصائصه، والسمات المميزة للقائد التي يتخذها نمطا له . والأبعاد .

**أ. تعريف القيادة التحويلة** : تعد القيادة التحويلية من أكثر النظريات القيادية التي تحتاجها المنظمات اليوم فهي تقوم على إحداث تغيرات جذرية وذلك عن طريق إقناع المرؤوسين إلى التخلي عن مصالحهم الذاتية وهذا لصالح العام للمنظمة وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة وتعميق مستوى إدراكهم ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد " BURNS" في سنة 1978 في كتابه القيادة وقد عرفها بأنها : "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى اعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (حماد، 2011، الصفحات 391-392).

وفيها يستند القائد إلى التفاعل مع المرؤوسين والارتباط النوعي معهم من أجل رفع طموحاتهم ويعتمد هذا النمط على تحويل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بالاتجاه الذي يحقق الأداء العالي والأهداف (العامري، 2002، صفحة 20).

**ب. خصائص القائد التحويلي** : القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية وبوعي خال من الصراعات الداخلية كما انه يشارك المرؤوسين مشاكلهم ويقدم لهم الحلول. فلهذا القائد حضور واضح ونشاط بدني متفاعل ويستطيع كذلك التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويسعى إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع وهو كذلك محب للمخاطرة المحسوبة (النعيمي، 2008، صفحة 155)

**ج. أبعاد القيادة التحويلية** : تشتمل القيادة التحويلية على أربعة أبعاد هي:

**ج.1 التأثير المثالي:** القائد وفقا لهذه الخاصية يسلك طريقة تجعل منه نموذجا لديه رؤية واضحة وإحساسه بالأهداف يستطيع كسب ثقة الآخرين ونيل إعجابهم واحترامهم. يضحي بالمصلحة الشخصية ليصل إلى المصلحة العامة كما يظهر نوعا ما القوة والثقة بالنفس ويمكنه طمأنة الآخرين بأنهم يستطعون التغلب على العقبات ويركز أيضا على المهام الجماعية والتشديد على أهمية وجود ارتباط قوي بالهدف المنشود فينظر له مرؤوسيه كتجسيد للشخصية الجذابة (نعساني، 2008، الصفحات 8-9)

**ج.2 الدفع والإلهام:** القائد التحويلي وفق هذا البعد يعمل بطريقة تحفز وتلهم المرؤوسين وإعطائهم المعنى والتحدي لما يقومون به وتغليب روح الجماعة وإظهار التفاؤل والحماس. وجعلهم يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جيدة وذلك باستعمال أساليب ووسائل وحوافز مختلفة سواء كانت مادية أو معنوية .

**ج.3 الاستثارة الفكرية:** القائد التحويلي وفق هذا البعد يعمل بطريقة تجعل المرؤوسين مجددين ومبتكرين. وذلك بجعلهم يقومون بحل المشكلات القديمة بطرق جديدة والنظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية. (الغامدي، 2002، صفحة 20)

**ج.4 الاعتبار الفردي:** وفقا لهذا البعد يعطي القائد التحويلي أهمية كبيرة لحجات المرؤوسين الفردية من أجل تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائه ونموه فيهتم بالنواحي الشخصية وخلق الفرص لتعليمهم مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بينهم ورغباتهم والنظر إليهم كأشخاص بدلاً من النظر إليهم كمرؤوسين أو عمالا. (الفار، 2002، الصفحات 69-70)

**2.6 الإبداع الإداري.**

**أ . تعريف الإبداع الإداري:**

الإبداع هو العملية التي تولد أفكار جديدة تكون مقبولة ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع (مسلم، 2015، صفحة 19)

الإبداع الإداري : هو القدرة على الإنتاج بأسلوب عمل جديد أو فكرة جديدة أو حل مميز لمشكلة ما (السويدان، 2002، صفحة 12)

**ب. أسس الإبداع الإداري** : للإبداع الإداري أسس يقوم عليها تتمثل في: (القرني، 2013، صفحة 38)

-القوة العقلية: هي أهم هذه الأسس وعلى أساسها يمكن الحكم على العمل الإبداعي من حيث القوة والضعف.

القوة النفسية: ويقصد بها قوة الثبات والإرادة والتصميم والمثابرة وهي ركيزة في الإنسان المبدع.

- القوة الجسدية : أي الطاقة الحيوية والنشاط المتدفق.

**جـ.عناصر الإبداع** : تمثل في كل من التطور والتخيل والمعرفة والمهارات والتفكير النقدي والمرونة وكذا الاستماع للآخرين والإلهام والعواطف والقدرة على التجربة والمخاطرة بالإضافة إلى التنظيم والهيكلة والإصرار على العمل الجاد (عزاوي، 2005، صفحة 479).

**د.معوقات الإبداع:** يقع على القيادة الإدارية مسؤولية كبيرة في تهيئة الظروف الإيجابية للعمل الإبداعي فهناك مجموعة من العوامل التي تحد وتحول من الإبداع . فنجد من هذه المعوقات سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة وكذا التصلب في الرأي والنظر إلى الأمور والمشاكل نظرة تقليدية بالإضافة إلى عدم وجود بيئة ومكان مناسب خالي من الضجيج والاكتظاظ وعدم دعم الزملاء وكذا غياب الدعم المادي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين وللفرد نفسه ويعتبر كذلك الخوف من الفشل أو نقص الثقة من معوقات الإبداع (الوزير، 2020، صفحة 18)

**7.الدراسة الميدانية:**

**7. 1. منهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، الذي يتماشى مع طبيعة هذه الدراسة وأهدافها حيث أنه يقوم بجمع المعلومات التي تصف الظاهرة ويكشف عن العلاقات المختلفة بين أبعادها والوصول إلى الاستنتاجات.

**2.7. أدوات الدراسة:**

**الاستبيان:** اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة وتضمنت 22 سؤالا موزعة على ثلاث أجزاء:

الجزء الأول: فيه 5 أسئلة حول البيانات العام وتشمل المعلومات الشخصية والوظيفية.

الجزء الثاني: يضم 8 أسئلة مخصصة لدراسة التأثير الإيجابي ودوره في المؤسسة التعليمية حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجزء الثالث: ويضم 7 أسئلة مخصصة لدراسة مدى توافر القدرات الإبداعية لدى الموظفين بالمؤسسة التعليمية حسب مقياس ليكرت الخماسي.

الجزء الرابع: يضم سؤالين يتم الإجابة عنهما من قبل أفراد العينة الذين يقومون بتحديد العوامل التي تساهم في رفع وتقليل الإبداع داخل المؤسسة من خلال معتقداتهم.

**3.7. مجال الدراسة:**

أجريت هذه الدراسة بثانوية ناصري رمضان بالطاهير ولاية جيجل.

يتكون مجتمع الدراسة من 25 إداري و60 أستاذ

**4.7. عينة الدراسة**

تماشيا مع أن الدراسة اعتمدت عينة عشوائية طبقية من الموظفين، حيث قدرت بـ 40 مفردة (مدير: 1) (أستاذ : 33) (موظفي الإدارة: 6 )

**خصائص العينة :** تتميز بعدة خصائص يمكن توضيحها فيما يلي :

**أ. توزيع أفراد العينة حسب متغير السن**

**الجدول1: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن**

| السن | التكرارات | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 25 سنة | 03 | 7.5 |
| أقل من 35 سنة | 06 | 15.0 |
| أقل من 45 سنة | 15 | 37.5 |
| 45 سنة وأكثر | 16 | 40.0 |
| المجموع | 40 | 100 |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

تبين المعطيات المجمعة في الجدول رقم (1) والمتعلق بسن المبحوثين أن الفئة الحاصلة على أعلى نسبة هي فئة المبحوثين التي أعمارهم من 45 سنة فما فوق والمقدرة ب 16 أي بنسبة قدرها 40% تليها اقل من 45 سنة اي بنسبة قدرها 37.5% .

تعكس هذه النتائج على هيمنة الموظفين ذوي الخبرة في الحياة اليومية والنشطة مهنيا في المؤسسات التعليمية.

**ب. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

**الجدول 2: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 11 | 27.5 |
| أنثى | 29 | 72.5 |
| المجموع | 40 | 100 |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

تظهر البيانات المجمعة في الجدول هيمنة واضحة للإناث بنسبه 72.5% بينما يمثل الذكور 27.5% فقط. وهذا يعكس الواقع المهني في المؤسسات التعليمية الجزائرية حيث تكثر المعلمات والموظفات الإداريات.

**ج.المستوى التعليمي :**

**الجدول 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي**

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ثانوي | 03 | 7.5 |
| ليسانس | 25 | 62.5 |
| دراسات ما بعد التدرج | 12 | 30.0 |

| | | |
|---|---|---|
| **المجموع** | 40 | 100 |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

تبين البيانات المجمعة في الجدول رقم 3 أن الفئة التي لها مستوى تعليمي ليسانس هي الفئة الأكبر والمقدرة ب 25 أي بنسبة قدرها 62.5% تليها الفئة التي لها دراسات ما بعد التدرج والمقدرة ب 12 أي بنسبة 30% ، ويرجع هذا الى أن عينة الدراسة الأكبر من أساتذة والذين من شروط توظيفهم حصولهم على شهادات ليسانس أو دراسات ما بعد التدرج .

**د. المنصب :**

**الجدول 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب المنصب**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **مدير** | 01 | 2.5 |
| **أستاذ** | 33 | 82.5 |
| **موظف** | 06 | 15 |
| **المجموع** | 40 | 100 |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

تظهر البيانات في الجدول رقم 04 هيمنة مطلقة للأساتذة والمقدرة ب 33 بنسبة قدرها 82.5% تليها فئة الموظفين والمقدرة ب 6 أي بنسبة قدرها 15% ، وفي الأخير فئة المدير بتكرار 01 وهو ما يعكس التركيبة المهنية السائدة في المؤسسة التقليدية الجزائرية حيث يوجد مدير واحد لكل مؤسسة وتضم العدد الأكبر من الموظفين أساتذة .

**هـ .سنوات الخبرة :**

**الجدول 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 05 | 12.5 |
| **من 5 الى 10 سنوات** | 06 | 15.0 |
| **أكثر من 10 سنوات** | 29 | 72.5 |
| **المجموع** | 40 | 100 |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

تظهر البيانات المجمعة في الجدول رقم (5) والمتعلقة بالمبحوثين أن الفئة التي لها أكثر من 10 سنوات خبرة هي الحاصلة على أعلى نسبة والمقدرة ب 72.5% أي تكرار 29 ثم تليها الفئة التي لها خبرة من 5 الى 10 سنوات والمقدرة ب 06 أي بنسبة 15 % وهو يعكس وجود خبرة عالية لدى الأفراد.

**5.7. صدق وثبات أداة الدراسة :**

**أ. صدق المحتوى ( الصدق الظاهري) :** من أجل ضمان صدق أداة الدراسة وملائمتها لجمع البيانات الميدانية وبعد إعدادها ثم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بهدف تحديد مدى وضوح العبارات وانتمائها لمحاور الدراسة تم إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمين لتخرج في صورة النهائية.

**ب. الثبات :** يقصد بالثبات أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا تم إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط. ومن أجل ذلك تم حساب ألفا كرونباخ وكانت النتائج المتحصل عليها ممثلة في الجدول التالي :

**الجدول 6: يبين معامل ألفا كرونباخ**

| البعد | ألفا كرونباخ |
|---|---|
| **التأثير المثالي** | 0.776 |
| **الإبداع** | 0,602 |
| **الكلي** | 0.729 |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

لا يوجد معيار ثابت بخصوص القيم المناسبة لمعامل الثبات ألفا كرونباخ إلا أنه ومن الناحية التطبيقية يعد المقياس:

- ضعيفا إذا كانت قيمته أقل من 60%
- مقبول إذا كانت قيمته تقع ضمن المجال [ 60% - 70% ]
- جيدا إذا كانت قيمته تقع ضمن المجال [ 70% - 80% ]
- ممتازا إذا كانت قيمته أكبر من 80%

وبالرجوع إلى الجدول أعلاه نلاحظ أن : النتائج أظهرت أن ألفا كرونباخ ثباتا داخليا جيدا للبعد الأول والبعد الكلي. بينما البعد الثاني فقد كان مقبولا. وهذا يدل على أنها مقبولة لإجراء الدراسة الميدانية لموضوع البحث.

**6.7 الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان :**

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه .

**أ . الاتساق المثالي لبعد التأثير المثالي :**

**الجدول 7: بين معامل ارتباط البعد التأثير المثالي**

| العبارة | معامل بالمحور | الارتباط | معامل بالاستبيان | الارتباط | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| **01** | 0.719 | | 0.423 | | 0.01 |
| **02** | 0.150 | | 0.329 | | 0.038 |
| **03** | 0.536 | | 0.750 | | 0.001 |
| **04** | 0.203 | | 0.586 | | 0.001 |
| **05** | 0.284 | | 0.606 | | 0.001 |
| **06** | 0.542 | | 0.736 | | 0.001 |
| **07** | 0.613 | | 0.739 | | 0.001 |
| **08** | 0.518 | | 0.638 | | 0.001 |
| **$\alpha$ = 0.776** | متوسط r=0.51 | | متوسط r=0.50 | | |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العبارات تحصلت على معامل ارتباط موجب وقوي ماعدا العبارة رقم 02 إلا أنه تم الاحتفاظ بها لأهميتها النظرية (يكسب المدير الاحترام والتقدير) والتغطية الشاملة وبما أن $\alpha$ =0.776 يؤكد على تجانس المحور.

**ب. الاتساق الداخلي لبعد القدرات الإبداعية :**

**الجدول8 : بين معامل الارتباط بعد القدرات الإبداعية**

| العبارة | معامل الارتباط بالمحور | معامل الارتباط بالاستبيان | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|
| **01** | 0.767. | 0.558 | 0.001> |
| **02** | 0.364 | 0.298- | 0.021/0.061 |
| **03** | 0.634 | 0.444 | 0.001> |
| **04** | 0.673 | 0.355 | 0.001> |
| **05** | 0.558 | 0.389 | 0.001> |
| **06** | 0.403 | 0.177 | 0.010 |
| **07** | 0.417 | 0.390 | 0.007 |
| **$\alpha$ =0.602** | متوسط r=0.57 | متوسط r=0.27 | |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

نلاحظ من البيانات المجمعة في الجدول أعلاه أن أغلبية الفقرات مرتبطة وبقوة مع المحور وأن متوسط الارتباطات r=0.57 أي يوجد تجانس قوي داخليا.

**7.7 عرض وتحليل النتائج:**

**أ.عرض وتحليل الفرضية الأولى:** والتي مفادها يدرك الموظفين لممارسات التأثير المثالي لدى المدير في المؤسسة التعليمية الجزائرية.

**الجدول 09 :المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، النسبة المئوية لبعد التأثير المثالي**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | سلم ليكارت النسبية | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | أو افق | أو افق بشدة | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
| 1 | يفتخر ويعتز المدير بالإنجازات التي حدثت بالمؤسسة | 4.20 | 0.608 | %60 | %30 | %10 | / | / |
| 2 | يكسب المدير احترام المؤسسة | 4.20 | 0.564 | %65 | %27.5 | %7.5 | / | / |
| 3 | المدير يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحته الشخصية | 4.13 | 0.757 | %42.5 | %35 | %22.5 | / | / |
| 4 | يتصرف المدير دائما بما يعكس القيم الأخلاقية والمهنية | 3.97 | 1.230 | %47.5 | %37.5 | / | %5 | %10 |
| 5 | يعد المدير قدوة بين الموظفين | 3.88 | 0.883 | %42.5 | %25 | %30 | / | %25 |
| 6 | يوفر المدير حماس جماعي لإنجاز المهام الإدارية | 4.05 | 0.639 | %60 | %22.5 | %17.5 | / | / |
| 7 | يعطي المدير الأولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين الموظفين | 4.05 | 0.552 | %70 | %17.5 | %12,5 | / | / |
| 8 | يستطيع المدير إقناع الموظفين على زيادة حماسهم للعمل | 3.93 | 0.730 | %47.5 | %22.5 | %30 | / | / |
| | **إجمالي البعد** | 4.05 | 0.84 | | | | | |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

تظهر البيانات المجموعة في الجدول رقم (06) أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد التأثير المثالي أعلى من المتوسط المحايد لمقياس ليكرت (3) فقد بلغ أكبر متوسط حسابي في عبارتي الافتخار بالإنجازات واكتساب الاحترام والتقدير ما يشير إلى شخصية

المدير ووجود احترام داخل المؤسسة كما أن الانحراف المعياري للبعد بلغ 0,48 وهو يشير إلى تجانس عال في الإدراك بين أفراد العينة وقد حصلت عبارات البعد على هيمنة إيجابية (أوافق/أوافق بشدة) في عبارات بعد التأثير المثالي.

نلاحظ أيضا من الجدول أن نسبة الإجابات السلبية منخفضة جدا مما يحد من التباين السلبي وتقليل الاختلافات أو التباينات في الآراء نحو السلبية داخل العينة.

**ب.عرض وتحليل الفرضية الثانية** : والتي مفادها المتوسط الحسابي لدرجات مستوى الإبداع لدى الموظفين أعلى من المتوسط المحايد لمقياس ليكرت

**الجدول 10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري النسبة المؤوية لبعد القدرات الإبداعية**

| الرقم | العبارة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | أو افق | أو افق بشدة | محايد | أعارض | أعارض بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | أستطيع أن أنضم أفكاري | 4.08 | 0.694 | 67.5 | 22.5 | 5 | 5 | / |
| 02 | لدي القدرة على تقديم أفكاري في إنجاز الأعمال | 4.20 | 0.516 | 70 | 25.5 | 5 | / | / |
| 03 | أستطيع تقديم حلول جيدة للمشكلات التي تواجهي في العمل | 4.03 | 0.66 | 65 | 20 | 12,5 | 1.5 | / |
| 04 | لدي المقدرة على تقديم أكثر من فكرة في وقت زمني قصير قصير | 3.55 | 0.815 | 45 | 10 | 35 | 10 | / |
| 05 | أغير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته | 4.45 | 0.504 | 55 | 45 | / | / | / |
| 06 | أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي وأستفيد منه | 4.25 | 0.588 | 67.5 | 30 | / | 2.5 | / |
| 07 | أستطيع النظر للأشياء من زوايا مختلفة | 4.08 | 0,474 | 77.5 | 15 | 7.5 | / | / |
| | إجمالي البعد | 4.089 | 0.33 | | | | | |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

تظهر البيانات المجمعة في الجدول رقم (07) المتوسط الحسابي للبعد هو أعلى من 3 فأكبر متوسط للعبارة تغير الموقف ومعرفة الرأي المخالف وهو ما تعكسه هيمنة الأفراد ذوي نضج وخبرة على أفراد العينة الذين لديهم مرونة والتي تعد قوة رئيسية لموظفي المؤسسة ووجود قوة الإبداع المعرفي بينما تحصلت عبارة تقديم أكثر من حل في زمن قصير على أضعف متوسط حسابي للبعد إلا أنه أكبر من متوسط الحسابي ل ليكرت. كما أنه حصل على نسبة إيجابية بلغت 55 % وهو ما يعكس تحدي الكمية الإبداعية.

**ج.عرض وتحليل الفرضية الثانية** : والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي للمدير ومستوى الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة التعليمية الجزائرية.

**الجدول 11: معامل الارتباط بيرسون بين التأثير المثالي ومستوى القدرات الإبداعية.**

| المتغيرات | التأثير المثالي | القدرات الإبداعية |
|---|---|---|
| **التأثير المثالي** | 1 | r=0.158 P= 0.33 |
| **القدرات الإبداعية** | r=0.158 P= 0.33 | 1 |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

ملاحظة : غير دال إحصائيات عند n= 40 و$\alpha$ =0.05

من البيانات المجمعة على الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بلغ 0.158 وهو معدل ضعيف موجب لكن مستوى الدلالة 0.330 أعلى من 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية$r^2$= 0.025أي أن التأثير المثالي يفسر 2.5 فقط من تباين الإبداع.

**الجدول 12 : اختبار t**

| البعد | T | OF | Pvalue | فرق المتوسط | فاصل ثقة 95% |
|---|---|---|---|---|---|
| **التأثير المثالي** | 13.734 | 39 | 0.001> | 1.050 | [0.895-1. 2 05] |
| **القدرات الإبداعية** | 20.521 | 39 | 0.001> | 1.089 | [0.982-1.197] |

**المرجع**: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج الحزمة الإحصائية spss

أظهرت نتائج إختبار "t" أن المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي لإدارة المؤسسة يفوق القيمة المحايدة (3.00) بدرجة ذات دلالة إحصائية عالية حيث بلغت t(39) = 13.734 و P 0.01 وفرق المتوسطات كافّة 1.05 ضمن عامل ثقة 95%

[0.895 - 1. 2 05]، كما تبين أن متوسط توفر القدرات الإبداعية لدى الموظفين أعلى كذلك من المتوسط المحايد إذا بلغت t(39) = 20.521 و P 0.001 وفرق المتوسط 1.089 في فاصل ثقة 95% [1.197 - 0.982]

**8.7 استخلاص النتائج:**

**أ. استخلاص نتائج الفرضية الفرعية الأولى:**

بلغ متوسط إدراك الموظفين للتأثير المثالي 4.05 أعلى من المتوسط النظري مما يعكس قدوة المدير وكسبه احترام الفريق في السياق الجزائري. ومنه قبول الفرضية الفرعية الأولى أي يوجد إدراك للموظفين لممارسات التأثير المثالي لدى المدير في المؤسسة التعليمية الجزائرية.

**ب.استخلاص نتائج الفرضية الفرعية الثانية:**

من النتائج المستخلصة سابقا المتوسط الحسابي = 4.09 وهو أعلى من المتوسط النظري أي وجود لمستوى إبداع مرتفع فالموظفون يمتلكون القدرات الإبداعية ذاتية. ومنه تقبل الفرضية الفرعية الثانية المتوسط الحسابي لدرجات مستوى الإبداع لدى الموظفين أعلى من المتوسط المحايد لمقياس ليكرت.

**ج. استخلاص الفرضية الرئيسية:**

من خلال النتائج السابقة والتي دلت على أن المتوسطات المسجلة ذات معنى مما يعني أن أفراد العينة يدركون مستوى مرتفعا من التأثير المثالي لدى الإدارة ويتمتعون في الوقت نفسه بقدرات إبداعية متقدمة. وبما أن r = 0.158 تؤكد أن الإبداع قدرة ذاتية وليس نتيجة مباشرة للتأثير المثالي. أي رفض الفرضية الرئيسية؛ أي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي للمدير ومستوى الإبداع لدى الموظفين في المؤسسة التعليمية الجزائرية.

مما سبق يمكننا القول إن الثقافة الإبداعية متجذرة ذاتيا في المؤسسات التعليمية الجزائرية ومستقلة نسبيا عن تأثير المثالي. كما يمكننا القول إن عدم الارتباط يعود لصغر العينة واقتصارها على مدرسة واحدة أو وجود عوامل وسيطة مثل المناخ التنظيمي حيث أن المدرسة الجزائرية تخضع لقوانين التشريع المدرسي والوظيف العمومي.

**د.عرض واستخلاص الأسئلة المفتوحة:**

العوامل التي تساهم في رفع مستوى الإبداع: من خلال آراء أفراد العينة نجد:

- التحفيز والتقدير: ذُكر في 9 إجابات من أصل 40 أي بنسبة 22.5% (تقدير المجهودات، الحوافز المادية/المعنوية تثمين الأفكار).
- بيئة عمل إيجابية: ذُكرت في 15 إجابة أي بنسبة 37.5% (الاحترام المتبادل، الشفافية، التواصل، الراحة النفسية).
- الحرية والمبادرة: ذُكرت في 10 إجابات أي بنسبة 25% (إعطاء الحرية، مساحة للمبادرة، تقليل المهام الجبرية).
- التعاون والعمل الجماعي: 8 إجابات أي بنسبة 20% (العمل التشاركي، تبادل الخبرات).
- الموارد والتجهيزات: ذُكرت في 7 إجابات أي بنسبة 17.5% (توفير الوسائل البيداغوجية، الإمكانيات المادية).

العوامل التي تعيق في رفع مستوى الإبداع: وهذا حسب ما جاء في إجابات أفراد عينة الدراسة وهي كالتالي:

.الإدارة المتسلطة: تم ذكرها في 11 إجابة أي بنسبة قدرها 27.5% (التسلط، التهديد، الدكتاتورية، النقد السلبي).

.الضغوط والاكتظاظ: تم ذكرها في 9 إجابات لأفراد العينة أي بنسبة 22.5% (كالاكتظاظ، ضغط العمل، نقص الوقت).

.غياب التحفيز: بلغت نسبته 17.5% فقد ذُكر في 7 إجابات (كعدم التقدير وغياب الحوافز).

.القيود التنظيمية: ذُكر في 6 إجابات أي بنسبة 15% (كالقوانين الجامدة والبيروقراطية).

**8. خاتمة:**

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة قد ذكر وبمعدل 37.5% أن الاحترام المتبادل والشفافية والراحة هي أهم عوامل رفع الإبداع.

بينما ما يعيق رفع مستوى الإبداع هو التسلط والضغوط. وهو ما يفسر ضعف الارتباط الكمي وهو ما تم توضيحه سابقا كون المدرسة الجزائرية تسير وفق منظومة وقوانين محددة. تؤكد البيانات النوعية وجود إمكانيات إبداعية عالية مع عوائق تنظيمية تستدعي تدخلات إدارية مستهدفة.

من خلال كل هذه النتائج يمكننا أن نقدم جملة من التوصيات نذكرها في الآتي:

- النظر في القوانين والتشريعات التي تحدد سير العمل وتقلل الضغوط الإدارية.
- تقليل الاكتظاظ وتوفير الوسائل البيداغوجية.
- إنشاء جلسات حوار دورية سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى المحلي (ولائي - وطني).
- القيام بجلسات عصف ذهني جماعي.

وفيما يلي بعض الاقتراحات من أجل آفاق بحثية أخرى:

- توسيع حجم عينة الدراسة.
- دراسة مقارنة لمؤسسات مختلفة (ابتدائيات، متوسطات، ثانويات).
- تغيير مجال الدراسة الميدانية واختيار المؤسسات الاقتصادية.
- التطرق إلى أبعاد القيادة التحويلية.

## 9. قائمة المراجع.


1. أحمد بن سالم العامري. (2002). القايدة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة إستطلاعية لأراء الموظفين،. *جامعة الملك سعود، الرياض*،.
2. شهيناز إبراهيم الفار. (2002).*كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي*. الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
3. أحمد بن علي القرني. (2013). *الإبداع العلمي*. الرياض: مكتبة دار المنهاج. تم الاسترداد من noor_book.
4. أحمد سالم الغامدي. (2002). السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 09، العدد 01، جامعة الكويت*. تم الاسترداد من www . tishrem .edu.sy/ar/nodo/2506.
5. الحسن علي الوزير. (01 04, 2020). *الإبداع والابتكار*. تاريخ الاسترداد 15 11, 2025، من noor-book: noor-book.com/utof3s
6. إياد حماد. (2011). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي(دراسة ميدانية على مستوى الهلال الأحمر دمشق). *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*.
7. صلاح عبد الباقي النعيمي. (2008). *الادارة*. عمان: البازري.
8. طارق محمد السويدان. (2002). *مبادئ الابداع* (المجلد الطبعة الثانية). (، محمد الأكرم العدلوني، المحرر) الكويت: شركة الابداع الخليجي.
9. عبد الله حسن مسلم. (28 10, 2015). *الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق*. الاردن: دار المعتز. تم الاسترداد من noor_book: عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق
10. عبد المحسن نعساني. (2008). إختبار أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري( دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية)،. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية*.
11. عمر عزاوي. (2005). الابداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية. تأليف عجيلة محمد (المحرر)، *المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات*. الجزائر.