

في هذا الفصل المخصص للدراسة الميدانية نسعى لدراسة الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري في مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية والأجهزة الإلكترونية، من خلال معرفة اتجاهات وآراء أفراد المؤسسة. ويمثل هذا الفصل حلقة وصل بين ما تم طرحه في الفصلين النظريين السابقين، وبين ما سوف نقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث ومحاولة الخروج منها ببعض الإستنتاجات وتقديم بعض الإقتراحات.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث رئيسية : يتناول المبحث الأول منها التعريف بالمنظمة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فخصص لمراحل الدراسة التطبيقية للتعرف على مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وكذلك مناهج الدراسة وأدوات جمع البيانات حول المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثالث فخصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية من خلال تفرغ وتحميل البيانات الشخصية، و تحميل ومناقشة أسئلة الإستمارة.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

على إثر إنتقال الجزائر من الإقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، ونظراً للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، وفتح أبواب الإستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة التطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الإلكترونية والإلكترومنزلية، تأسست مؤسسة " عنتر ترادا " ، وهي مؤسسة خاصة ذات أسهم والتابعة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على أربع وحدات أخرى هي:

— مؤسسة " Argilor " وهي وحدة لإنتاج الآجر.

— مؤسسة " Gerbior " وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

— مؤسسة " Polyben " وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

— مؤسسة " Gemac " وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

المطلب الأول : نشأة المؤسسة.

لقد نشأت المؤسسة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإلكترومنزلي يعرف إنتعاشاً في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محلياً في ولاية بروج بوعريبيج.

مؤسسة كوندور " Condor " أو باسمها التجاري عنتر تراد Anter Trade هو إسم باللغة الإنجليزية ومعناه بالعربية عنتر للتجارة، مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج و تسويق الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي " Groupe Ben Hamadi " شكلها القانوني أصبح في جوان 2002 هو " SPA " مؤسسة خاصة ذات الأسهم.

تنشط المؤسسة وفقاً لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، و بدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية بروج بوعريبيج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 80104 م² وهي بملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها أكثر من 3473 عامل موزعين على الوحدات و المصالح حسب التخصص.

بالإضافة إلى كونها مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري، فهي تقوم بإستيراد بعض المنتجات التامة الصنع من الصين لإعادة بيعها مثل :جهاز الراديو، طاولة التلفاز، مجفف الشعر، المدفئة، وتمون المؤسسة بالمواد الأولية من طرف مورديها بالخارج ومن بينهم :الصين، كوريا، إيطاليا، البرازيل، ألمانيا، اليابان.

للمؤسسة فروع في العديد من الولايات الجزائرية أهمها :بلدية العلمة لولاية سطيف، مقر بلدية سطيف، ولاية الجزائر العاصمة، ولاية ورقلة ببلدية حاسي مسعود، ولاية وهران، حيث تقوم بتوزيع هذه المنتجات عليها، بالإضافة إلى ولايات أخرى عبر التراب الوطني وكذا بعض الدول العربية منها الأردن وبعض الدول الأجنبية.

تحصلت المؤسسة على شهادة (ISO 9001) طبعة 2000 من طرف AFAQ AFNOR والخاصة بنظام تسيير النوعية **Système de Management de Qualité** في 2007/03/27، وهذا بالإضافة إلى شهادة (ISO 9001) 2008 في 2010/07/21، وهي تسعى جاهدة للحصول على شهادة (ISO 14001).

وتعمل على التحسين المستمر في منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها، وكذا اعتماد شهادة (ISO 26000) بالمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات مع المعهد الجزائري للتقييس الممثل للوكالة السويدية والتي تنص على إلتزام كوندور بإحترام المعايير العالمية نحو العمال من حيث الراتب والنظافة وطب العمل والبيئة وقوانين العمل وإستغلال الطاقة

أما بالنسبة لإسم **كوندور** فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات و الابتكارات في 31 أفريل 2003، و كلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في جبال الأنديز بأمريكا الجنوبية ويعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات.

وشعار المؤسسة هو : " الحياة ... إبتكار " **Innovation Is Life** و اللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق¹.

¹ - مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة

-المراحل التي مرت بها المؤسسة:

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي:

1-المرحلة الأولى الشراء للبيع (Vente en état): حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات إنتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية شراء المنتج مفككاً جزئياً (Semi Knock Down) SKD: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئياً، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

- للـ تخفيض تكلفة الشراء.

للـ التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

للـ المساهمة في إمتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

2-المرحلة الثالثة شراء الجهاز مفككاً كلياً (Complete Knock Down) CKD: أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

- للـ التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- للـ معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محلياً، أو ذاتياً، وبتكلفة أقل.
- للـ توفير مناصب أخرى للعمل.

3-المرحلة الرابعة الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محلياً، أو إنتاجها ذاتياً، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلاً، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها.

أولاً- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:

1_الإدارة العامة: تتكون الإدارة العامة من المدير العام و الأمانة العامة و نائب المدير العام و تسيير أعمال الجودة.

تتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:

أ-تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.

ب-تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات و إجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.

ج-تطوير آليات الدخل للأعمال.

د-تحقيق السير العام للأعمال و الأشخاص و الأعمال طبقا للأنظمة و القوانين.

هذه بعض الأعمال التي تمارسها الإدارة العامة و هي كثيرة يصعب ذكرها كاملة.

2_المصالح الاستشارية: و هي تتمثل في:

أ-مسئول تسيير الجودة :وظيفة استشارية، و هو يقوم بالمهام التالية:

-يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO .

-يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.

ب-مديرية الموارد البشرية: تسيير كل العمال ب:

-توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.

-معالجة الشؤون القانونية للعمال.

-التنسيق مال هياكل الخارجية التابعة للعمل و الشؤون العامة.

ج -مصلحة العتاد : Logistique و هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية

اللازمة،السيارات،شاحنات النقل،البنزين... الخ.

د-مصلحة المحاسبة و المالية: و تتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، و تسجيلها يو ما بعد يوم كما تقوم

بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، و دراسة الفروق، و تحديد أسباب وقوع الانحرافات.

ه-مصلحة الأمن و الوقاية: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات

المؤسسة، و تقوم ب:

-تنشيط و تسيير البرنامج العام للأمن و الوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.

-تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.

-تنظيم الحراسة و السهر على أمن الممتلكات و الأجهزة و عمال الوحدات.

و -المديرية التقنية: تتمثل مهامها في:

-المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.

-القيام ببرنامج الصيانة الوقائية و السهر على تطبيقها.

-تنظيم و مراقبة مكتب الدراسات.

ز -مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:

-التسيق الممول لتنظيم الطلبات، و متابعتها في مراكز العبور.

-معالجة الطلبات اتجاه البنك،الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.

-فرز ملفات الشراء.

ط -مديرية خدمات ما بعد البيع :تتمثل مهامها في:

-توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.

-جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.

-توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

ي -مديرية التسويق :تتمثل مهامها فيما يلي:

-دراسة و جذب كلما يتعلق بمعلومات السوق.

-القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.

-تنظيم المعارض الوطنية و الدولية.

-تدعيم الفرق الرياضية و خاصة فرق كرة القدم، و النشاطات الثقافية و الاجتماعية.

3_ وحدات الإنتاج و التركيب: وتتكون من :

أ-وحدة المكيفات و المواد البيضاء:تقوم هذه الوحدة ب:

-تركيب المكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

-تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ب-وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة ب:

-تركيب الثلاجات.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ج - وحدة جهاز الاستقبال الرقمي : تقوم هذه الوحدة ب :

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.

- تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع.

د - وحدة التلفاز : تقوم هذه الوحدة ب :

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.

- تركيب جهاز التلفاز.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، و تلبية احتياجات مصلحة البيع

هـ - وحدة البلاستيك : تقوم هذه الوحدة ب :

صنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز و الثلاجات و تلبية احتياجات وحدة الثلاجات و

وحدة المكيفات الهوائية.

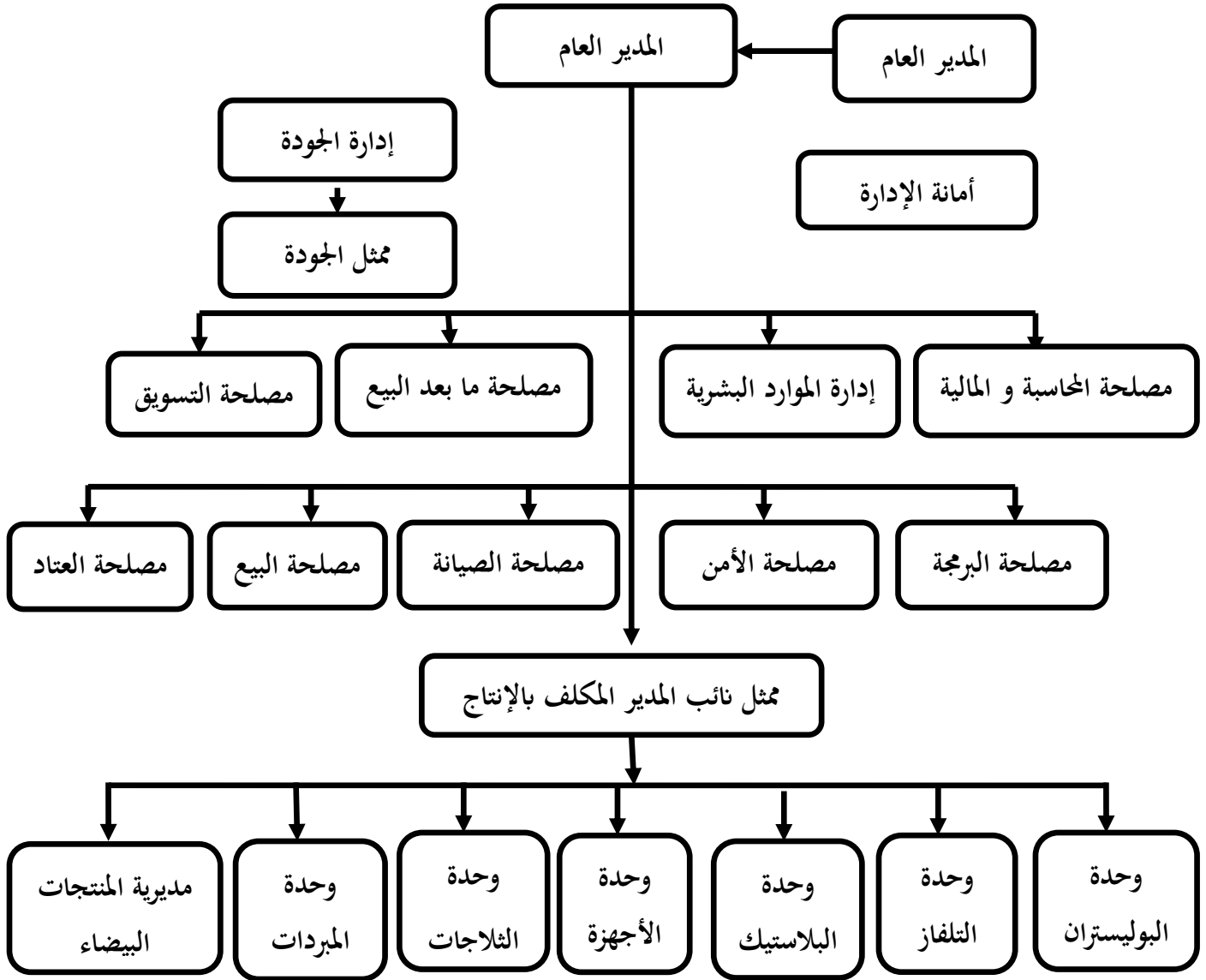
و - وحدة البولستران : تقوم هذه الوحدة ب :

- صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز و المكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

- تلبية احتياجات وحدة التلفاز و المكيفات الهوائية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور "condor":



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

2- أهداف المؤسسة:

- للمؤسسة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها نذكر منها مايلي:
- تحقيق إحتياجات الزبائن و المتطلبات القانونية و التنظيمية.
- تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية و رفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتوج.
- المداومة على تنظيم و تحسين هياكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات بإقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير و تنويع المنتج.
- توفير مناصب شغل للتقليل من نسبة البطالة.
- التكوين المستمر للعمال و الإطارات.
- الإستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة.
- تطوير المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- توفير مناصب شغل.
- تطوير الاقتصاد.
- توفير منتج وطني جزائري في السوق.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع.
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- الحفاظ على زبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد.

المطلب الثالث :إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

2- أهمية إدارة الموارد البشرية

من خلال دراستنا الاستطلاعية بميدان الدراسة توصلنا إلا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمديرية الموارد البشرية حيث تتجلى هذه الأهمية في كون أن هذه المديرية هي الأساس الذي تعتمد عليه من أجل التسيير الجيد، فهي تهتم بتطبيق معظم الوظائف الموكلة إليها:

- السهر على حقوق العمال وتوفير احتياجاتهم.
- متابعة الحضور و الغياب و متابعة العمال بكل أصنافها.

- الرقابة على ظروف العمل و تسيير الخدمات الخاصة بالأفراد، و تتبع حياتهم الوظيفية.
- الإشراف على موازنة الأجور، المرتبات، الحوافز، المكافآت و العلاوات.
- إستلام الشكاوى و الطلبات فيما يخص العمال.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية

لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة وظائف عديدة تعتمد عليها أهدافها ألا وهي:

أ- تحليل العمل و تخطيط القوى العاملة: يقوم مدراء الوحدات بتخطيط احتياجاتهم من القوى العاملة و تحميل العمل و توصيفه و تحديد مواصفات من يشغله حيث أن هذه الوظيفة لا تطبق على كل المهام (المناصب) بل فقط على المهام التي تحتاج إلى تخصيص ثم يقوم المدير بإعلام المسئول عن مصلحة المستخدمين بالوحدة حيث هذا الأخير يتصل بمدير الموارد البشرية و إعلامه باحتياجاتهم.

ب- جذب و استقطاب الأيدي العاملة: تعتمد المؤسسة في جذبها للأفراد على الإستقطاب الداخلي للاستفادة من الخبرات و القدرات التي تتراكم داخل المنظمة وكذلك على الاستقطاب الخارجي للمجيء و تنوع أفكار ووجهات النظر التي تستفيد بها المؤسسة.

ج- الإختيار و التعيين: تركز المؤسسة في اختيار و تعيين أفرادها على أساس الكفاءة و المستوى التأهيلي (الشهادات) مع الأخذ بعين الاعتبار اعتمادها على التوظيف عن طريق المعارف والأصدقاء.

د- تحفيز القوى العاملة: بما أن المؤسسة إنتاجية فهي تعتمد على تحفيز القوى العاملة ماديا لأن هذا التحفيز يعطي دفعا قويا للعمال و رفع روحهم المعنوية.

هـ- تقييم الأداء: يتم تقييم أداء العمال في المؤسسة على أساس العمل و المبادرة والسلوك.

و- تدريب و تطوير العاملين: في حالة وجود نقص في أداء العامل يتم تدريبه و تطوير مهاراته داخل المؤسسة من طرف إدارات مختصة، و إن استدعت الضرورة فقد يتم إرسالهم إلى الخارج.

ز- تخطيط المسار الوظيفي: يهتم رئيس مصلحة المسار الوظيفي لكل فرد من أفراد المؤسسة أو الوحدة المسئول عنها خاصة فيما يتعمق بالتحويل و الترقية و التدريب إلى غاية إحالته على التقاعد أو فسخ عقد العمل معه.

3- أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة:

تمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:

- تكوين قوى عمل مستمرة و ذات كفاءة و منتجة.
- المحافظة على العمال و تأمين مساهمتهم المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة.

- الإعتماد على نظام التجريب : تعمل المؤسسة على إصدار في تشكيلات جديدة في السوق، وهذا يتميز بالمخاطرة الكبيرة على المؤسسة ، و يتم الحفاظ على التشكيلات التي لقيت رواجاً في السوق وإستبعاد الأخرى.

المبحث الثاني :مراحل الدراسة التطبيقية:

من القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي أن يستقرأ الباحث خطة لبحثه في كل خطوة يقوم بها في ممارسة بحثه لذلك يختار عينة الدراسة بهدف جمع البيانات وتقييمها.

المطلب الأول :مجتمع وعينة الدراسة.

تناولنا في الدراسة الميدانية مؤسسة " كوندور " والتي بدورها تشمل عدة وحدات ومصالح كل وحدة متخصصة في مجال معين فهناك:

- مصلحة الموارد البشرية

- وحدة إنتاج الثلاجات

وحدة الاجهزة الرقمية وحدة التلفاز

- وحدة المبردات.

وحدة البلاستيك وغيرها .

ونظراً لكبر المؤسسة وتنوع مصالحها ووحداتها فقد قمنا باختيار ثلاث وحدات هي : مصلحة الموارد البشرية، وحدة المبردات، وحدة إنتاج الثلاجات التي تحتوي على حوالي 160 موظفاً وهذا العدد يعتبر كافياً لأن يكون مجتمعاً للدراسة.

المطلب الثاني :عينة الدراسة:

تعتبر العينة من أكثر الأدوات استعمالاً في مثل هذا النوع من البحوث نظراً لصعوبة الإتصال بالعمال، ولما تحققه من نتائج صادقة ولموسة وقد تم إختيار العينة من مستويات مختلفة في المؤسسة (إطار، عون تنفيذي، موظف... إلخ).

وقد قمنا بإختيار عينة تقدر ب % 25 من مجتمع الدراسة الأصلي، حيث كان عددهم 40 فرداً منهم 27 ذكور و13 إناث.

في هذه الدراسة قمنا بتوزيع 40 إستمارة إستبيان على مجموعة من الموظفين الإداريين لمؤسسة كوندور حيث تم إسترجاع جميع الإستبيانات دون وجود أي إستبانة لم ترجع و أخضعت للتحليل الإحصائي.

المطلب الثالث : مناهج و أدوات الدراسة الميدانية.

أولا- مناهج الدراسة:

إن المنهج المتبع يرتبط أساسا بطبيعة الموضوع ومعالجة إشكاليته، فلكل موضوع منهج علمي مناسب ولا يمكن معالجة مواضيع تختلف طبيعتها بالإعتماد على منهج واحد، وفي دراستنا لدور القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري سنعتمد على منهجين هما: المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي.

- 1- المنهج الوصفي التحليلي:** هو الطريقة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للحصول على معلومات وافية ودقيقة، تصور الواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي... إلخ، ومدى تأثر هذه الأنشطة بعضها ببعض
- 2- المنهج الإحصائي:** هو أحد أساليب وصف الظواهر ومقارنتها، وإثبات الحقائق العلمية المتصلة بها، فهو يستخدم البيانات الرقمية لأجل الاستدلال بها على وجود العلاقة بين الظواهر أو إنتقائها¹.

ثانيا- أدوات الدراسة:

هناك العديد من أدوات البحث العلمي التي يمكن الإعتماد عليها لدراسة ظاهرة معينة، وتتوقف دقة البيانات على الإختيار الجيد لأدوات الدراسة، ومن أهم الأدوات التي إعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية هي الملاحظة والاستبيان إلى حد ما.

- 1- الملاحظة:** يستعان بالملاحظة في المجال العملي لمشاهدة ظاهرة من الظواهر وتسجيل المشاهدات أو وقائع معينة تتصل بالظاهرة محل الدراسة.
- وقد مكنتنا زيارتنا الميدانية المتكررة، خاصة أثناء ملء الإستمارة من تسجيل العديد من الملاحظات المهمة في عملية تفسير نتائج الاستبيان.
- 2- الاستبيان:** يعرف الاستبيان بأنه وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة، وتوجه إلى جميع أفراد العينة، ويسجل المبحوثين إجاباتهم على أسئلة الإستمارة، كما قد يجيب المبحوث على عن جميع احتمالات الأسئلة أو عن بعض الإحتمالات فقط².

¹ - محمد شلي، المنهجية في التحليل السياسي، ط4 ، الجزائر : دار هومة للنشر والتوزيع، 2002، ص25.

² - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر : دار الهدى للطباعة والنشر، 2007، ص220.

وتعتبر الإستمارة هي الأداة الأساسية التي تم الإعتماد عليها لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، ويتطلب إستعمال الإستمارة وجود روح التعاون وتقدير البحث العلمي من طرف أفراد العينة لضمان الحصول على الإجابات الصحيحة.

أما عن تحليل نتائج الاستبيان و إستخراجها تم إستخدام نظام تحليل الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) .

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث تفريغ و تحميل البيانات الشخصية للأفراد، ثم نحلل وناقش البيانات الخاصة بدور القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري

المطلب الاول :تفريغ وتحميل البيانات الشخصية:

نسعى في هذا المطلب إلى التعرف على خصائص أفراد العينة من خلال التطرق إلى جملة من المتغيرات هي :الجنس، العمر، الحالة المدنية، المستوى الدراسي، الخبرة.

أولا :تحميل خصائص أفراد العينة من حيث الجنس.

ينقسم أفراد العينة إلى ذكور و إناث وستتعرف على نسبة كل منهم من خلال الجدول التالي.

الجدول رقم(3) يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
67.5%	27	ذكور
32.5%	13	إناث
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من الذكور إذ تقدر نسبتهم بـ67.5% في حين تشكل الإناث نسبة 32.5% مما يشير إلى محدودية دور المرأة في تولي المناصب الإدارية في مؤسسة كوندور، لذلك يعتبر غالبية أفراد العينة من الذكور.

ثانيا :تحليل خصائص أفراد العينة من حيث السن.

قمنا بتقسيم أفراد العينة حسب السن إلى أربع فئات عمرية هي :

من 20 إلى 30 سنة، من 30 إلى 40 سنة، أكبر من 40 سنة .والجدول التالي يوضح العملية.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع متغيرات العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	السن
50%	20	من 20 إلى 30
37.5%	15	من 30 إلى 40
12.5%	5	أكبر من 40
100%	40	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من الموظفين تنحصر أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة والتي تمثل نسبة 50% تليها مباشرة فئة أقل من 30 إلى 40 سنة التي تمثل نسبة 15%، حيث يشكل مجموع التكرارات للفئتين 35 موظفاً، وحتى النسبة المتبقية ليست كبيرة في السن حيث تقدر نسبة أفراد العينة الذين تقدر أعمارهم أكبر من 40 سنة بـ 12.5%، وهذا ناتج عن سنوات إفتتاح المنظمة وتوظيف أكبر للشباب وعليه فالمؤسسة تتميز بطابع الشباب الذي تتوفر لديه القدرة على العطاء إذا أتاحت له الفرصة الملائمة.

ثالثا :تحليل خصائص العينة حسب الحالة المدنية.

قسمنا أفراد العينة حسب الحالة المدنية إلى أربع فئات : أعزب، متزوج، مطلق، أرمل، والنتائج موضحة في الجدول:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع متغيرات العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
40%	16	أعزب
60%	24	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجين تمثل أكبر نسبة حيث قدرت بـ 60% بينما نسبة العزاب تشكل نسبة 40% أما نسبة المطلقين ونسبة الأرمال فهي منعدمة. فالعمال المتزوجين يتحملون مسؤولية إعانة أسرهم لذلك تحاول هذه الفئة الحفاظ على مناصبها وتحدي المشاكل الموجودة في المؤسسة. أما العزاب فهم يرفضون الزواج المبكر.

رابعا: تحميل خصائص العينة حسب المستوى الدراسي.

وفقا لهذا المتغير قمنا بتقسيم أفراد العينة إلى أربع فئات هي: مستوى ثانوي، مستوى جامعي، دراسات عليا.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع المستوى الدراسي لأفراد العينة.

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
25%	10	مستوى ثانوي
67.5%	27	مستوى جامعي
7.5%	03	دراسات عليا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من خريجي الجامعات حيث تمثل نسبتهم 67.5% أي 27 موظف من أفراد العينة، وتمثل نسبة المستوى الثانوي 25%، أما مستوى الدراسات العليا شبه منعدمة تشكل نسبة 7.5% أي 03 موظفين.

المطلب الثاني: تفرغ وتحليل البيانات الخاصة بتساؤلات الاستمارة.

تتضمن الإستمارة الموزعة على العمال مجموعة من الأسئلة التي كانت تدور حول دور القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري.

1- القيادة الإدارية:

التساؤل الأول : ما طبيعة القيادة التي تعملون معها: تسلطية أم تشاركية؟

الجدول رقم (08) يوضح نوع القيادة في المنظمة.

النسبة %	التكرار	نوع القيادة
27.5%	11	تسلطية
72.5%	29	تشاركية
100%	40	المجموع

أوضحت بيانات الجدول نوع القيادة التي يعمل الأفراد تحت إشرافها، والنتائج جاءت كالتالي: 72.5% من أفراد العينة أكدوا على أن القيادة التي يعملون تحت إشرافها هي قيادة تشاركية تسمح بإبداء الآراء والإقتراحات. في حين أن نسبة 27.5% من أفراد العينة علقوا على أن نوع القيادة التي يعملون تحت إشرافها هي قيادة تسلطية لا تساهم في حل المشاكل المهنية للعمال، تقوم على العلاقات الرسمية فقط، عدم وجود إتصال فعال بين القائد والمرؤوس.

التساؤل الثاني : هل يمتلك قائدكم المهارات القيادية التي تعزز الثقة به؟

الجدول رقم (09) يوضح المهارات القيادية.

النسبة %	التكرار	المهارات القيادية
72.5%	29	نعم
27.5%	11	لا
100%	40	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 72.5% من أفراد العينة يرون بأن قائدهم يمتلك المهارات القيادية التي تعزز الثقة به وذلك راجع لطبيعة نوع القيادة في المؤسسة، أما نسبة 27.5% من أفراد العينة يعتقدون أن قائدهم لا يمتلك هذه المهارات.

ومن بين المهارات القيادية حسب أفراد العينة التي أبدت رأيها قدرت بنسبة 62.5% أي حوالي 25 موظف، نجد: الإنضباط والصرامة، القدرة على حل المشكلات، الذكاء، القدرة على التخطيط والتسيير.

التساؤل الثالث: تسمح القيادة الإدارية التي تعمل معها بـ: تشجيعكم على المشاركة في صنع القرار، لا تسمح لكم بالمشاركة في صنع القرار، أحياناً تسمح وأحياناً لا تسمح.

الجدول رقم (10) يبين المشاركة في صنع القرار .

النسبة %	التكرار	المشاركة في صنع القرار
52.5%	21	تشجيعكم على المشاركة في صنع القرار
15%	06	لا تسمح لكم بالمشاركة في صنع القرار
32.5%	13	أحياناً تسمح وأحياناً لا تسمح
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول في الأعلى أن نسبة 52.5% من أفراد العينة أن فاعليتهم تزيد عندما يشاركون في إتخاذ القرار، لأن ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة وأنهم جزء لا يتجزأ وعدم السماح لهم بالمشاركة يقلل من من الروح المعنوية لديهم ويشعرهم بأنهم غير مهمين مما ينعكس سلباً على فاعليتهم، في حين نجد أن نسبة 15% يرون بأنهم غرباء ولا يمكنهم المشاركة في صنع القرار، أما نسبة 32.5% من أفراد العينة يرون بأن القيادة الإدارية أحياناً تشركهم وأحياناً لا تشركهم وذلك راجع إلى طبيعة نوع المؤسسة، أي أنها ذات طابع خاص.

التساؤل الرابع: تشجع القيادة الإدارية العمل الجماعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11) يبين العمل الجماعي داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	العمل الجماعي داخل المؤسسة
82.5%	33	نعم
17.5%	07	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من أفراد العينة التي تقدر بنسبة 82.5% أن القيادة الإدارية تشجع على العمل الجماعي داخل المؤسسة، وهذا ما يدل على الإنسجام والتعاون المشترك بين أعضاء المجموعة والرغبة في العمل سوياً ، ومساندة بعضهم البعض وتقليل المنافسة الفردية بغرض إنجاح المهمة المطلوبة منهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة فاعلية الاتصال بينهم، في حين نسبة 17.5% ترى أن القيادة الإدارية لا تشجع العمل الجماعي والعمل كفريق واحد.

التساؤل الخامس: هل تجد أفكاركم وإقتراحاتكم التي تقدمونها إهتماما كبيرا من طرف قادتكم؟

الجدول رقم (12) يبين الإهتمام بالأفكار والإقتراحات.

النسبة %	التكرار	الإهتمام بالأفكار والإقتراحات
82.5%	33	نعم
17.5%	07	لا
100%	40	المجموع

في تحليل بيانات الجدول أعلاه نجد أن نسبة 82.5% من الموظفين أفكارهم وإقتراحاتهم تلاقي إهتماماً كبيراً من طرف قيادتهم وذلك راجع إلى معرفة إنشغالات العمال والإهتمام بها ومحاولة أخذها بعين الإعتبار، بينما نسبة 17.5% يرجعون السبب إلى الظروف المحيطة بهم من تهميش وعدم المبالاة.

التساؤل السادس: هل تعطيك القيادة الإدارية الفرصة لإظهار قوتك والإعتماد على نفسك وتحمل المسؤوليات والتفكير في الحلول البديلة:

الجدول رقم (13) يبين إظهار القوة والإعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والتفكير في الحلول.

النسبة	التكرار	إظهار القوة والإعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والتفكير في الحلول
67.5%	27	نعم
32.5%	13	لا
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 67.5% من أفراد العينة بأنهم قادرين على إظهار قوتهم والإعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والتفكير في الحلول البديلة وذلك راجع الى الثقة في النفس، والثقة التي تضعها فيهم القيادة بإعتبارهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة، في حين تمثل نسبة 32.5% أفراد العينة التي لا تتحمل المسؤولية.

من خلال الجداول السابقة يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج:

- القيادة الإدارية التي تسود في المؤسسة هي تشاركية تسمح بإبداء الآراء والمشاركة في صنع القرار.
- العمل بروح الفريق داخل المؤسسة.
- الثقة المتبادلة بين القيادة الإدارية والموظفين في المؤسسة.

2- الإبداع الإداري وعلاقته بالقيادة الإدارية.

التساؤل الأول: هل يؤثر نوع القيادة الإدارية في المؤسسة التي تعملون بها على الإبداع الإداري ؟

الجدول رقم (14) يبين تأثير نوع القيادة الإدارية على الإبداع الإداري.

النسبة %	التكرار	تأثير نوع القيادة الإدارية على الإبداع الإداري
77.5%	31	نعم
22.5%	09	لا
100%	40	المجموع

من خلال تحليل نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 77.5% من أفراد العينة يؤكدون على أن للقيادة الإدارية دور مؤثر في تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة ، أما نسبة 22.5% من أفراد العينة يعتقدون بأن القيادة الإدارية ليس لها تأثير على الإبداع الإداري.

فأفراد العينة التي كانت إجاباتهم بنعم وهي تمثل نسبة 77.5% يرون أن القيادة الإدارية لها تأثير إيجابي.

التساؤل الثاني: هل تهتم القيادة الإدارية بالإبداع الإداري داخل مؤسستكم ؟

الجدول رقم (15) يبين إهتمام القيادة الإدارية بالإبداع الإداري

النسبة %	التكرار	إهتمام القيادة الإدارية بالإبداع الإداري
82.5%	33	نعم
17.5%	07	لا
100%	40	المجموع

من تحميل بيانات الجدول الموضح أعلاه نجد أن نسبة 82.5% من أفراد العينة يؤكدون على أن القيادة الإدارية لديها إهتمام بالإبداع الإداري داخل المؤسسة، بينما نسبة 17.5% من أفراد العينة ترى أن القيادة الإدارية لا تبدي أي إهتمام بالإبداع الإداري داخل المؤسسة.

ومن مظاهر الإهتمام حسب عينة البحث نلاحظ أن نسبة 32.5% أي 13 موظف يرون أن الأهمية هي الإهتمام ببناء الميزة التنافسية، أما نسبة 27.5% أي 11 موظف يرون بأن الأهمية تكمن في تشجيع الجودة وتحفيز المتميزين ، بينما نسبة 22.5% أي 09 موظفين يرون بأن الأهمية تكمن في إقامة دورات تدريبية حول الإبداع.

التساؤل الثالث: في إطار سعي القيادة الإدارية لتحقيق الإبداع الإداري في مؤسستكم هل تركز على: الإنتاج، العاملين، الإنتاج والعاملين.

الجدول رقم (16) يبين تركيز القيادة الإدارية لتحقيق الإبداع الإداري

النسبة %	التكرار	تركيز القيادة الإدارية لتحقيق الإبداع الإداري
00%	00	الإنتاج
00%	00	العاملين
100%	40	الإنتاج والعاملين
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول أن كل أفراد العينة محل البحث إختاروا الإجابة بنعم أي بنسبة 100% لأنهم يرون بأن القيادة الإدارية تركز على الإنتاج والعاملين لتحقيق الإبداع الإداري، أي أن القيادة الحقيقية هي التي يعطي فيها القائد الإهتمام بالإنتاج والعاملين ويمزج بين الأهداف الإنتاجية للمؤسسة وإحتياجات العاملين لتحقيق أفضل النتائج.

التساؤل الرابع: هل توفر القيادة الإدارية المناخ الملائم في المؤسسة لتحقيق الإبداع الإداري؟

الجدول رقم (17) يبين توفير المناخ الملائم لتحقيق الإبداع الإداري .

النسبة %	التكرار	توفير المناخ الملائم
85%	34	نعم
05%	06	لا
100%	40	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 85% أفراد العينة أكدوا أن القيادة الإدارية توفر المناخ الملائم في المؤسسة لتحقيق الإبداع الإداري وذلك لوجود ظروف العمل الجيدة من إحترام وتقدير، الإستقرار في العمل، تحفيز العاملين على الإبداع، العلاقات الأخوية بين العمال، توفر الأدوات والوسائل اللازمة للعمل، بينما نسبة 05% من أفراد العينة يرون بأن القيادة الإدارية لا توفر المناخ الملائم.

التساؤل الخامس: هل تلجأ مؤسستكم إلى الإبداع من أجل التكيف مع المتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئتها؟

الجدول رقم (18) يبين اللجوء إلى الإبداع من أجل التكيف.

النسبة %	التكرار	اللجوء إلى الإبداع من أجل التكيف
80%	32	نعم
20%	08	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن كل أفراد العينة يؤكدون لجوء المؤسسة إلى الإبداع من أجل التكيف مع المتغيرات والتطورات التي تحدث في بيئتها حيث قدرت النسبة بـ 100%، ويرجعون السبب إلى التغير والتطور التكنولوجي المستمر الذي يشهده العالم، لذلك فالمؤسسة تلجأ إلى الإبداع بغرض النمو والاستقرار، والتوسع، والابتكار، والتجديد في سوق العمل، بينما تمثل نسبة 20% أفراد العينة الذين يرون عكس ذلك.

التساؤل السادس: ما هي أهداف سعي القيادة الإدارية لتحقيق الإبداع في المؤسسة حسب رأيكم: تميز في الموارد و الكفاءات، تحقيق حصة سوقية و ربحية عالية، مواكبة التسارع التكنولوجي، زيادة أداء المؤسسة.

الجدول رقم (19) يبين أهداف تحقيق الإبداع.

النسبة %	التكرار	أهداف تحقيق الإبداع
12.5%	05	تميز في الموارد و الكفاءات
22.5%	09	تحقيق حصة سوقية و ربحية عالية
25%	10	مواكبة التسارع التكنولوجي
40%	16	زيادة أداء المؤسسة
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 12.5% من أفراد العينة أن هدف سعي القيادة الإدارية لتحقيق الإبداع في المؤسسة هو تميز في الموارد و الكفاءات، أما نسبة 22.5% ترى بأن الهدف هو تحقيق حصة سوقية و ربحية عالية، في حين نسبة 25% بأن الهدف هو مواكبة التسارع التكنولوجي، بينما ترى نسبة 40% أن الهدف هو زيادة أداء المؤسسة.

و يتم ترتيب الأهداف حسب الأهمية إنطلاقاً من إجابات المبحوثين إلى: زيادة أداء المؤسسة، مواكبة التسارع التكنولوجي، تحقيق حصة سوقية و ربحية عالية، تميز في الموارد و الكفاءات. وهذا يعكس بالضرورة إستراتيجية المؤسسة في مواكبة المنافسة من خلال مواكبة التكنولوجيا الحديثة، خاصة وأن مجال عمل المؤسسة يستدعي ذلك.

التساؤل السابع: هل مؤسستكم مقتنعة بأهمية الإبداع و تدعم كافة أنشطته و فعالياته:

الجدول رقم (20) يبين إقتناع المؤسسة بأهمية الإبداع ودعمه.

النسبة %	التكرار	إقتناع المؤسسة بأهمية الإبداع ودعمه
87.5%	35	نعم
12.5%	5	لا
100%	40	المجموع

أوضحت بيانات الجدول أعلاه أن نسبة من أفراد العينة المتمثلة بـ 87.5% أن المؤسسة مقتنعة بأهمية الإبداع وتدعم كافة أنشطته وفعاليته لأنه يطور قدرة الفرد على إستنباط الأفكار الجديدة والتعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية، أما أفراد العينة التي تقدر نسبتهم بـ 12.5% يرون أن المؤسسة غير مقتنعة بأهمية الإبداع.

التساؤل الثامن: هل هناك كوادر بشرية تعتمد عليها مؤسستكم في العملية الابداعية؟

الجدول رقم (21) يبين الإعتماد على الكوادر البشرية في العملية الابداعية.

النسبة %	التكرار	الإعتماد على الكوادر البشرية
82.5%	33	نعم
17.5%	07	لا
100%	40	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 82.5% أي 33 موظف من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على الكوادر البشرية في العملية الإبداعية، بينما تمثل نسبة 17.5% أي 07 موظفين يرون أن المؤسسة لا تعتمد على الكوادر البشرية في تحقيق ذلك، ومن هنا نرى بأن المؤسسة تهتم بالموارد البشرية في عملها لكوهم يمثلون ميزة تنافسية قوية.

التساؤل التاسع: هل تعتمد مؤسستكم في سبيل تحقيق الإبداع على كوادر بشرية:

محلية ، أجنبية، بعضها محلي وبعضها أجنبي.

الجدول رقم (22) يبين نوع الكوادر البشرية.

النسبة %	التكرار	نوع الكوادر البشرية
15%	06	محلية
10%	04	أجنبية
75%	30	بعضها محلي وبعضها أجنبي
100%	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك وجهات نظر مختلفة، حيث أن نسبة 15% من أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تعتمد على كوادر بشرية محلية، أما أفراد العينة الذين يمثلون نسبة 10% يرون أن المؤسسة تعتمد على كوادر بشرية أجنبية، بينما تمثل نسبة 75% من أفراد العينة أن المؤسسة تمزج بين الكوادر المحلية والأجنبية وذلك من خلال تبادل الآراء والأفكار بينهم.

التساؤل العاشر: إذا كانت هناك ملاحظات تود إضافتها في ما يتعلق بموضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري:

قدمت نسبة 77.5% أي 31 موظف بعض الإقتراحات أبرزها : وضع الثقة في الكوادر البشرية ، فتح المجال للعاملين وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، تحفيز العاملين على الإبداع، زرع روح التنافس لدى العاملين، تشجيع العاملين وإعطائهم الحرية في إبداء الآراء وإشراكهم في صنع القرار.

من خلال تحليل الجداول المتعلقة بهذا العنصر نلاحظ أن:

- المؤسسة محل الدراسة تحتل مكانة مرتفعة في السوق الوطنية.

- أكد غالبية الموظفين أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الإبداع الإداري، وذلك بفضل الجهود المبذولة من طرف الموظفين من خلال سعيهم المتواصل لتحسين أدائهم من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، من خلال القيادة الرشيدة التي تحفزهم على ذلك .

- أكد أغلبية أفراد العينة على أن المؤسسة توفر المناخ المناسب لتحقيق الإبداع الإداري.

خلاصة وإستنتاجات :

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية والتي تهدف أساسا إلى إبراز دور القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري:

لقد أفرزت نتائج الدراسة الميدانية حالة من ردود الفعل الإيجابية والسلبية حول الموضوع، ولقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين و نبرز أهمية القيادة الإدارية في تحقيق الإبداع الإداري بالنسبة لمؤسسة كوندور والنتائج التي توصلنا إليها من خلال فترة الدراسة تبين لنا أن المؤسسة تركز مجهودات عظيمة من أجل تطبيق الإبداع الإداري حتى يمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والوقوف في وجه التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئتها.

كما إتضح لنا من خلال الإجابة على مختلف الأسئلة أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية في السوق وذلك بإعتمادها على الكفاءات البشرية المؤهلة بالإضافة إلى جعل الإبداع كأحد مبادئها بالدرجة الأولى.