

تأثير النمط القيادي السائد في تفعيل الإبداع في المؤسسة-دراسة حالة اتصالات الجزائر- البويرة-  
**The effect of the prevailing leadership style on activating creativity in the  
 - organization - a case study of Algeria Telecom - Bouira**

د. وهابي كلثوم

<sup>1</sup> أستاذة محاضر ب، جامعة البويرة، ouahabikeltoum@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020/7/1

تاريخ القبول: 2020/3/4

تاريخ الاستلام: 2020/1/30

**ملخص:** يهدف البحث الحاضر إلى توضيح الدور الذي يلعبه النمط القيادي في تفعيل الإبداع وتطوير منظمات الأعمال، باعتباره يكسبها ميزة تنافسية التي توصلها إلى بلوغ للريادة والبقاء فيها لمواجهة المنافسة، وهذا يفرض عليها التفكير المستمر لإيجاد حلول لتجاوز الصعوبات والتكيف مع المتغيرات والتقلبات في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا من خلال عملية البحث عن القدرات الإبداعية وتنميتها لضمان البقاء والاستمرار.

وقد توصلت الدراسة في جانبها التحليلي إلى وجود تأثير بين النمط القيادي السائد والإبداع، أما في الجانب التطبيقي من خلال المعالجة الإحصائية توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومؤشرات الإبداع في اتصالات الجزائر بالبويرة.

**الكلمات المفتاحية:** النمط القيادي، الإبداع، اتصالات الجزائر بالبويرة.

تصنيف D02, O31, M10: JEL

**Abstract:** The present research aims to clarify the role played by the leadership style in activating creativity and the development of business organizations, as it gives them a competitive advantage that brings them to the leadership and stay in them to face competition, and this forces them to constantly think to find solutions to overcome difficulties and adapt to Variables and fluctuations in their internal and external environment, through the process of searching for and developing creative abilities to ensure survival and continuity

The study found in its analytical aspect the existence of an effect between the prevailing leadership pattern and creativity, but in the applied aspect through statistical treatment the results found a statistically significant relationship between the democratic leadership pattern and the indicators of creativity in Algeria's communications with Bouira.

**Keywords:** Leadership style, creativity, Algeria's communications with Bouira.

**Jel Classification Codes :** M10 ,O31,D02.

المؤلف المرسل: وهابي كلثوم، الإيميل: [Ouahabikeltoum@yahoo.com](mailto:Ouahabikeltoum@yahoo.com)

## 1. مقدمة:

يعتبر الإبداع جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات ، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة المستجدات . من هنا أصبح لزاما على المنظمات أن تهتم بموضوع الإبداع لدى العاملين و تنمية روح الإبداع لديهم ، و عندما نتحدث عن المنظمات فإننا نتحدث عن القادة لما لديهم من تأثير واضح على باقي العاملين ، فالقيادة تعتبر جوهر العمل القيادي و مفتاح الإدارة و إن دورها و أهميتها نابع من كونها تقوم بدور أساس يتمثل في القدرة على التأثير على العاملين و حفزهم لإنجاز أهداف المنظمة و أولوياتها و السعي الدائم لتطويرها ، فتجعل المنظمة أكثر ديناميكية و فاعلية تعمل كأداة لتحقيق أهدافها .

هذا و تختلف القيادة لعدة أنماط تبعا لعدة معايير و لكل نمط قيادي طريقة خاصة في التعامل مع العاملين و كيفية القيام بالعمليات الإدارية ، مما يجعل كل نمط قيادي له تأثير خاص على العاملين و بالتالي له تأثير خاص في تنمية الروح الإبداعية لديهم و كيفية تفجير قدراتهم الإبداعية .

إشكالية الدراسة: انطلاقا مما سبق ذكره ونظرا لأهمية موضوعي الإبداع والنمط القيادي بالنسبة للمنظمة، حاولنا أن نتعرف على تطبيقات هذه المفاهيم في المؤسسة اتصالات الجزائر "وحدة البويرة"، وعلى ضوء ما تم ذكره فإن إشكالية الدراسة تم تقديمها على النحو التالي: كيف يؤثر النمط القيادي السائد في تنمية الإبداع داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة ؟

فرضيات الدراسة: استنادا إلى إشكالية الدراسة تم صياغة فرضيات تنسجم مع موضوع الدراسة: الفرضية الرئيسية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي السائد على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. وتنقسم هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية كما يلي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الديمقراطي على المتغير التابع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الأوتوقراطي على المتغير التابع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.
  - لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الحر على المتغير التابع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.
- أهداف الدراسة: سنسعى في هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نوردتها فيما يلي :
- محاولة الإلمام بمفهوم الإبداع ، القيادة و النمط القيادي و خصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها مطلبا ضروريا لتطوير المدير إلى مدير قائد.

- محاولة معرفة أثر النمط القيادي في تنمية الإبداع لدى العاملين و الأساليب و التقنيات التي تساعد و تشجع على تفجير القدرات الإبداعية لدى العاملين.
  - إبراز النمط القيادي السائد في مديرية بريد الجزائر لولاية البويرة و أثره في تنمية الإبداع فيها
2. الأنماط القيادية في المؤسسة
- 1.2 تعريف القيادة: تعرف على أنها " القدرة والفعالية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب أولوياتها ، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات التي تفرزها هذه المواقف "(أسامة خيري، 2013، ص15).
- وهي " فن التأثير في الآخرين وتوجيههم بطريقة صحيحة لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف مشترك "(نجم عبود، 2015، ص21).
- ويمكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين في سلوكهم أفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة .
- 2.2 تعريف القائد: يعرف القائد على انه "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعد في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة"(سيد قنديل، 2009، ص16).
- كما أن القائد الناجح هو " الذي يعرف كيف يخلق جوا من العمل يوفر الانسجام والمناخ الصحي للعاملين وهو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه وكيف يحصل على تعاونهم الكامل." (محمد حسين العجمي، 2007، ص56).
- 3.2 أهمية القيادة: ويمكن إبراز أهمية القيادة فيما يلي : (بشير العلق، 2010، ص53).
- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
  - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
  - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- 4.2 تقسيمات الأنماط القيادية في المنظمة: وتتجلى هذه التقسيمات في:
- النمط الأوتوقراطي: تعددت تسميات هذا النمط من القيادة ، فالبعض يطلق عليه فردي أو ديكتاتوري أو تسلطي أو استبدادي ، ويمتاز هذا النمط بأن القائد يركز جميع السلطات بيده ، فهو الذي يتخذ القرارات ، ويحدد السياسات والأنشطة ويرسم الخطط ويتوقع من الموظفين الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر ، وهو وحده مصدر الثواب والعقاب.(ماهر محمد، 2004، ص71)

- النمط الديمقراطي: أطلق عليه القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض أطلق عليه القيادة الإيجابية أو المشاركة أو التعاونية ، وهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد .(السيد قنديل، 2009، ص41).
- النمط القيادي الحر: ويطلق عليها القيادة المنطلقة أو غير الموجهة ، أو القيادة الفوضوية ، وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد ، وتقوم هذه القيادة على إعطاء الفرد كامل الحرية في أن يفعل ما يشاء ، وفيه يتنازل القائد لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار ، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أي سلطة على مؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في إنجاز الأعمال ، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام للمؤوسين من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ، ويترك المؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد (نواف كنعان، 2007، ص239).

### 3. الإبداع في المؤسسة

- 1.3 تعريف الإبداع: عرّف بأنه " عبارة عن عمليات ذات مراحل متعددة ينتج عنه فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة و المرونة و الأصالة و الحساسية للمشكلات و الاحتفاظ بالاتجاه ، و يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الاهتمام ، و القدرة على تكوين ترابطات و اكتشافات و علاقات جديدة و هذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها و تطويرها حسب قدرات الأفراد و الجماعات و المنظمات "(عبد الرحمان هيجان ، 2004، ص18).
- و في تعريف تحليلي وجد بأن " الإبداع نتيجة ناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد للإنتاج ، و كذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه "(Jean Lachman ,1993,p22).
- و عرّف أيضا بأنه " التفكير المختلف و الذي يعني توافر المهارات و البراعة التي يتم من خلالها التوصل إلى أفكار و ملاحظات جديدة تماما " (جاد الرب سيد، 2012، ص220).
- مما سبق يمكن أن نورد تعريفا شاملا للإبداع بأنه مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي تؤدي إلى نتائج أصلية و مفيدة ، سواء للفرد أو للمنظمة أو المجتمع.
- 2.3 أهمية الإبداع: يمكن إبراز أهمية الإبداع في النقاط التالية : (بديسي فبيهي، 2011، ص6)
- ✓ يطور قدرة الفرد على استنباط أفكار جديدة و يساعده في الوصول إلى الحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة .
  - ✓ يساهم في تحقيق الذات الإبداعية و تطوير المنتجات الإبداعية ، و الإسهام في تنمية المواهب و إدراك العالم بشكل أفضل .

- ✓ يؤدي بالفرد إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة و الاستجابة بفاعلية للفرص و التحديات و المسؤوليات و التكيف مع المتغيرات .
- ✓ يؤدي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية إبداعية.
- 3.3 مستويات الإبداع: يظهر لنا ثلاث مستويات للإبداع هي :
  - إبداع على مستوى الفرد : و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد دون مشاركة من قبل الآخرين ، يكون الشخص المبدع بتميز بمجموعة من الخصائص و السمات . (محمود سليمان العميان ، 2008، ص294، 293).
  - الإبداع على مستوى الجماعة: و هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل مجموعة من الأشخاص بصفة مشتركة ( قسم ، فريق عمل ، إدارة ، لجنة .. ) و ناتج إبداع المجموعة يمكن أن يكون أكثر من ناتج الفرد و ذلك بسبب طبيعة تكوين الجماعة و إمكانية تبادل الآراء و المعارف بين الجماعة.
  - لإبداع على مستوى المنظمة: و هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. و بالتالي يمكن أن نطلق صفة المنظمات المبدعة على المنظمات التي تشجع الإبداعات الفردية و الجماعية و تدعو إليها (محمود سيمان العميان ، 2008 ، 296) .
- 4.3 أنواع الإبداع : تعددت تصنيفات الباحثين اعتمادا على معايير و منطلقات:
  - وفقا لمجالاته : حيث نجد وفق هذا التصنيف :
  - ✓ إبداع إداري : هو إبداع يشتمل على تغييرات في الهيكل التنظيمي و مختلف العمليات و السياسات و استراتيجيات جديدة و نظم و رقابة جديدة .
  - ✓ إبداع فني: و يعني تغييرا في المظاهر المادية أو تطوير منتجات و خدمات جديدة و أيضا تغيير في العمليات الإنتاجية ، و يطلق عليه الإبداع التكنولوجي.
  - وفقا لاستعمالاته: ويتضمن هذا التصنيف:
    - ✓ إبداع المنتج : و ذلك من خلال طرح المنظمات لمنتجات جديدة أو خدمات جديدة ، أو تحسين المنتجات و الخدمات القائمة .
    - ✓ إبداع العملية: و يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية . (حسين عجلان حسين ، 2008، ص47).
    - وفقا للتغيير: و نجد وفقا لهذا المعيار:

✓ إبداع جذري: أو الإبداع النافذ ، ويشير إلى عملية متكاملة العناصر من إنتاج وتسويق وإدارة بحيث يؤدي إلى طرح منتج أو خدمة مختلفة جذريا عن تلك التي كانت موجودة من قبل.

✓ إبداع تدريجي: هو عبارة عن تحسينات تدريجية وطفيفة على الخدمة أو المنتج النهائي .

4.الاجراءات المنهجية للدراسة: نحاول تحليل أثر ممارسة النمط القيادي لتنمية الإبداع في مديرية اتصالات الجزائر وحدة البويرة.

1.4مجتمع الدراسة عينته: تم تحديد إطار مجتمع الدراسة بجميع الموظفين بمديرية اتصالات الجزائر لولاية البويرة ولأهمية هذه الدراسة فقد تم اختيار عينة من موظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة البويرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية ،وعلى ضوء ذلك فقد تم توزيع 35 استبيان على الموظفين لهذه الوكالة، والذين يمثلون مجتمع الدراسة. وبعد فترة زمنية تم جمع هذه الاستبيانات حيث تم استرداد 30 استمارة منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 3 استمارات لعدم اكتمالها، وتم اعتماد 27 استمارة لغرض التحليل الإحصائي.

2.4صدق وثبات الاستبيان : نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول 01: معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

| المحور        | العبارات | معامل الثبات قيمة<br>( $\alpha$ ) ألفا كرونباخ | معامل الصدق<br>(الصدق= $\sqrt{\alpha}$ ) | عدد<br>الفقرات |
|---------------|----------|------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------|
| النمط القيادي | (9-1)    | 0,791                                          | 0,889                                    | 9              |
| الإبداع       | (8-1)    | 0,777                                          | 0,881                                    | 8              |
| الإجمالي      | (17-1)   | 0,895                                          | 0,946                                    | 17             |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي SPSS 22 من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيم معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « النمط القيادي » حيث بلغت 0,791 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « الإبداع » 0,777 وهي قيم قوية أكبر من 0.60. كما نلاحظ أن قيمة المعامل لكل العبارات كانت كبيرة وقوية بلغت 0,895 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان .

3.4نتائج محور النمط القيادي في مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة البويرة-

في هذا المحور يتم تحليل العبارات الخاصة بمحور " النمط القيادي " و الذي يتكون من (09) فقرات مرتبة ترتيبا تصاعديا حسب المتوسط الحسابي لكل نمط. تحليل اتجاهات أفراد العينة حول النمط القيادي الديمقراطي

جدول 02: نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات النمط القيادي الديمقراطي

| الرقم | العبارات                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|
| 1     | يقوم القائد بتفويض السلطة إلى المرؤوسين و لا يحتكرها في يده | 4,93            | 0.27              | موافق بشدة |
| 2     | يعطي القائد الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم .           | 4,89            | 0.32              | موافق بشدة |
| 3     | هناك مشاركة من قبل القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرار         | 4,89            | 0.32              | موافق بشدة |
|       | النمط القيادي الديمقراطي                                    | 4,90            | 0.22              | موافق بشدة |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 22

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارتين «يعطي القائد الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم» و «هناك مشاركة من قبل القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرار» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,89 و انحراف معياري 0,32 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن القائد منح الثقة للمرؤوسين في طرح أفكارهم ويتعامل معهم باللامركزية القرار، وجاءت العبارة «يقوم القائد بتفويض السلطة إلى المرؤوسين و لا يحتكرها في يده» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,93 و انحراف معياري 0,27 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يؤكد العبارتين السابقتين، و مما يدل أن القائد يشاور مرؤوسيه. كما جاء المتوسط الحسابي العام 4.9 باتجاه موافق بشدة.

- آراء أفراد العينة حول النمط القيادي الأوتوقراطي

الجدول 03: نتائج إجابات آراء العينة حول النمط القيادي الأوتوقراطي

| الرقم | العبارات                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه   |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------|
| 1     | يحرص القائد أن يسير العمل وفق التعليمات ويفرض الأوامر على المرؤوسين | 2.59            | 1.37              | غير موافق |
| 2     | يتابع القائد عمليات الغياب بحزم و لا يتساهل مع أخطاء المرؤوسين.     | 2.59            | 1.31              | غير موافق |
| 3     | غياب العلاقات الإنسانية بين القائد و                                | 2.59            | 1.47              | غير موافق |

| المرؤوسين                 |      |      |           |
|---------------------------|------|------|-----------|
| النمط القيادي الأوتوقراطي | 2.59 | 1.09 | غير موافق |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 22.

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «يتابع القائد عمليات الغياب بحزم ولا يتساهل مع أخطاء المرؤوسين» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,59 في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن القائد لا يقود عمليات الغياب ويتساهل مع أخطاء المرؤوسين، وجاءت العبارة «يحرص القائد أن يسير العمل وفق التعليمات ويفرض الأوامر على المرؤوسين» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,59 في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن القائد لا يفرض الأوامر على المرؤوسين، وجاءت العبارة «غياب العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,59 في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن هناك احترام وثقة متبادلة بين القائد والمرؤوسين. وجاء المتوسط الحسابي العام 2.29 و بانحراف 1.09 باتجاه غير موافق.

#### - اتجاهات أفراد العينة حول النمط القيادي الحر

الجدول 04: نتائج إجابات أفراد العينة حول النمط القيادي الحر

| الرقم | العبارات                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه   |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-----------|
| 1     | يعطي القائد المرؤوسين الحرية الكاملة للعمال بالقيام بمهامهم ولا يقوم بمراقبتهم أو متابعتهم | 2.59            | 1.42              | غير موافق |
| 2     | يكثّر القائد من السماح للمرؤوسين بالخروج أثناء العمل.                                      | 2.59            | 1.12              | غير موافق |
| 3     | يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجبهم.                                        | 2.59            | 1.60              | غير موافق |
|       | النمط القيادي الحر                                                                         | 2.59            | 1.07              | غير موافق |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 22.

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «يكثّر القائد من السماح للمرؤوسين بالخروج أثناء العمل» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 2,59 في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن القائد لا يسمح

بالخروج أثناء العمل بدون سبب ،وجاءت العبارة « يعطي القائد المرؤوسين الحرية الكاملة للعمال بالقيام بمهامهم ولا يقوم بمراقبتهم أو متابعتهم » في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2,59 في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن القائد لا يعطي الحرية الكاملة للعمال في التصرف كلياً بل بنسبة معينة ، و جاءت العبارة « يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجبهم» . في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2,59 و في اتجاه عام غير موافق مما يدل على أن القائد لا يتساهل مع المرؤوسين الذين لا يؤدون عملهم كما ينبغي.

4.4. نتائج محور الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة البويرة-

الجدول 05: نتائج إجابات أفراد العينة حول الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة البويرة

| الرقم              | العبارات                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه    | الترتيب |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|------------|---------|
| 1                  | أقوم بإنجاز العمل الخاص بي بأسلوب متجدد و بطرق مختلفة              | 4.07            | 0.87              | موافق      | 4       |
| 2                  | أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين | 4.33            | 0.67              | موافق بشدة | 2       |
| 3                  | لديّ القدرة على تقديم أفكار و اقتراحات جديدة                       | 4.30            | 0.55              | موافق بشدة | 1       |
| 4                  | لا أتردد في تغيير موقفي عندما أفتنع بعدم صحته                      | 4.33            | 0.67              | موافق      | 2       |
| 5                  | أتنبأ بمشكلات العمل قبل حصولها و أخطط لمعالجتها                    | 3,67            | 1.04              | موافق      | 7       |
| 6                  | أحرص على معرفة أوجه التقصير و الضعف فيما أقوم به                   | 4,26            | 0,53              | موافق بشدة | 3       |
| 7                  | لديّ القدرة على تحليل مهام العمل و تجزئته إلى مهام صغيرة           | 4.05            | 0.65              | موافق      | 5       |
| 8                  | لديّ القدرة على النظر إلى كيفية أداء العمل من زوايا مختلفة.        | 4.00            | 0,62              | موافق      | 6       |
| نتيجة محور الإبداع |                                                                    | 4.16            | 0,47              | موافق      |         |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 22.

حسب آراء أفراد العينة جاءت العبارة «لدي القدرة على تقديم أفكار و اقتراحات جديدة» في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4,33 و انحراف معياري 0,55 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن هناك القدرة على تقديم أفكار جديدة ، وجاءت العبارة « أجد أن إجراءات العمل بحاجة إلى عملية تطوير مستمرة بعيدا عن الروتين » و العبارة «لا أتردد في تغيير موقفي عندما أفتنع بعدم صحته» في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,30 في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل للعبارة الأولى أن الموظفين يعانون من الروتين ونفس العمل الدوري مما يستوجب خلق إجراءات عمل متطورة . أما بالنسبة للعبارة الموالية تدل على أن العاملين يعترفون بأخطائهم ويصححونها بأفكار جديدة، و جاءت العبارة « أحرص على معرفة أوجه التقصير والضعف فيما أقوم به» في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4,26 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يؤكد العبارة السابقة أن العاملين بهذه المؤسسة يبحثون عن نقاط ضعفهم لتطوير مهارتهم ، وجاءت العبارة « أقوم بإنجاز العمل الخاص بي بأسلوب متجدد و بطرق مختلفة » في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4,07 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن العاملين يستخدمون أساليب و طرق جديدة في عملهم، أما العبارة « لدي القدرة على تحليل مهام العمل و تجزئته إلى مهام صغيرة » في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4,04 و في اتجاه عام موافق مما يدل على العاملين يكسبون القدرة على التحليل و يبسطون طرق العمل، جاءت العبارة «لدي القدرة على النظر إلى كيفية أداء العمل من زوايا مختلفة» في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4,00 و في اتجاه عام موافق مما يدل على يمتلكون أفكار متنوعة و معالجة أداء العمل بها، وجاءت العبارة « أتنبأ بمشكلات العمل قبل حصولها و أخطط لمعالجتها» في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3,67 في اتجاه عام موافق مما يدل على القدرة على التنبؤ و التخطيط لكل طارئ. جاء المحور بمتوسط حسابي 4.16 و انحراف 0.47 باتجاه موافق.

#### 5.4 اختبار فرضيات الدراسة: سنحاول في هذا الجزء اختبار الفرضيات المعتمدة للدراسة:

- اختبار الفرضية الرئيسية:

- |                                                                                                                                           |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ للنمط القيادي على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة. | } |
| $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$ النمط القيادي على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.    | } |

الجدول 06: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

| النموذج                                                                                  | Somme des carrés | درجة الحرية (df)<br>Ddl | Carré moyen  | F المحسوبة    | مستوى الدلالة sig |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|--------------|---------------|-------------------|
| الانحدار                                                                                 | 3,108            | 1                       | 3,108        | 29,197        | ,0000             |
| الخطأ                                                                                    | 2,661            | 25                      | ,106         |               |                   |
| الإجمالي                                                                                 | 5,769            | 26                      |              |               |                   |
| المتغير                                                                                  | المعامل          | المعياري الخطأ          | (t) المحسوبة | مستوى الدلالة |                   |
| الثابت                                                                                   | 2,501            | ,313                    | 7,993        | ,0000         |                   |
| النمط القيادي                                                                            | ,493             | ,091                    | 5,403        | ,0000         |                   |
| معامل الارتباط (R=0,734) ، معامل التحديد (R <sup>2</sup> =0.539) المتغير التابع: الإبداع |                  |                         |              |               |                   |

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 22.

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين المتغير المستقل والمتمثل في النمط القيادي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة T : 5,403 بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ايجابي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط القيادي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع و بالتالي يمكن أن نقول أن النمط القيادي يؤثر في الإبداع .

-الفرضية الفرعية الأولى :

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| <p>H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية <math>\alpha \leq 0.05</math> للنمط القيادي الديمقراطي على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.</p> <p>H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية <math>\alpha \leq 0.05</math> للنمط القيادي الديمقراطي على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.</p> | } |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|

## الجدول 07 : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

| النموذج                  | Somme des carrés | درجة الحرية (df)<br>Ddl | Carré moyen  | F المحسوبة    | مستوى الدلالة sig |
|--------------------------|------------------|-------------------------|--------------|---------------|-------------------|
| الانحدار                 | 9850,            | 1                       | 9850,        | 47,15         | 0320,             |
| الخطأ                    | 2,661            | 25                      | 910,1        |               |                   |
| الإجمالي                 | 5,769            | 26                      |              |               |                   |
| المتغير                  | المعامل          | الخطأ المعياري          | (t) المحسوبة | مستوى الدلالة |                   |
| الثابت                   | -1210,           | 888,1                   | -0640,       | 9490,         |                   |
| النمط القيادي الديمقراطي | 873,             | 385,                    | 269,2        | 320,0         |                   |

معامل الارتباط ( $R=0,413$ ) ، معامل التحديد ( $R^2=0,171$ ) المتغير التابع: الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 22.

ويتضح من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0.413 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.171 وهذا يعني أن 17.1% من التغيرات الحاصلة في الإبداع تعود إلى تغيرات حاصلة في النمط القيادي الديمقراطي و 82.9% الباقية ترجع لعوامل أخرى، ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في النمط الديمقراطي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة  $T: 5,403$  بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل و المتمثل النمط القيادي الديمقراطي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع .

-الفرضية الفرعية الثانية

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الأوتوقراطي على المتغير التابع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الأوتوقراطي على المتغير التابع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

الجدول 08: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| النموذج                   | Somme des carrés | درجة الحرية Ddl | Carré moyen  | F المحسوبة    | مستوى الدلالة sig |
|---------------------------|------------------|-----------------|--------------|---------------|-------------------|
| الانحدار                  | 552,2            | 1               | 552,2        | 829,19        | 0000,             |
| الخطأ                     | 217,3            | 25              | 910,1        |               |                   |
| الإجمالي                  | 5,769            | 26              |              |               |                   |
| المتغير                   | المعامل          | المعياري الخطأ  | (t) المحسوبة | مستوى الدلالة |                   |
| الثابت                    | 410,3            | 1810,           | 802,18       | 0000,         |                   |
| النمط القيادي الأوتوقراطي | 2880,            | 0650,           | 453,4        | 0000,         |                   |

معامل الارتباط ( $R=0,665$ ) ، معامل التحديد ( $R^2=0,442$ ) المتغير التابع: الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 22.

ويتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0.665 وهذا يدل على وجود ارتباط موجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.442 وهذا يعني أن 44.2% من التغيرات الحاصلة في الإبداع تعود إلى تغيرات حاصلة في النمط القيادي الأوتوقراطي و 55.8% الباقية ترجع لعوامل أخرى، من خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير النمط الأوتوقراطي والمتغير الإبداع في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة :  $T=4,453$  بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل و المتمثل النمط القيادي الأوتوقراطي والمتغير التابع المتمثل في الإبداع .

## -الفرضية الفرعية الثالثة-

- H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الحر على المتغير التابع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.
- H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الحر على المتغير التابع الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بالبويرة.

الجدول 09: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

| النموذج            | Somme des carrés | درجة (df) الحرية<br>Ddl | Carré moyen  | F المحسوبة    | مستوى الدلالة sig |
|--------------------|------------------|-------------------------|--------------|---------------|-------------------|
| الانحدار           | 2,697            | 1                       | 2,697        | 21,956        | 0000,             |
| الخطأ              | 3,071            | 25                      | 0,123        |               |                   |
| الإجمالي           | 5,769            | 26                      |              |               |                   |
| المتغير            | المعامل          | الخطأ المعياري          | (t) المحسوبة | مستوى الدلالة |                   |
| الثابت             | 3,375            | 1800,                   | 18,746       | 0000,         |                   |
| النمط القيادي الحر | ,3020            | ,0640                   | 4,686        | 0000,         |                   |

معامل الارتباط ( $R=0,664$ ) ، معامل التحديد ( $R^2=0,448$ ) المتغير التابع: الإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 22.

من خلال الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير النمط الحر والإبداع في المؤسسة محل الدراسة إذ بلغت قيمة  $T=4,686$  بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين النمط القيادي الحر والمتغير التابع الإبداع.

5.الخاتمة: من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى جملة من النتائج نوردها في ما يلي:

- يؤثر كل نمط قيادي على وجود الإبداع وتنميته لدى العاملين ، حيث نجد أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية المشجعة على الإبداع.

- الإبداع هو عملية بترتب عنها الإيجاد والإتيان بفكرة جديدة يمكن تبنيها من قبل أفراد المنظمة ، حيث لهذه العملية عدّة مراحل تمر بها ليتحقق لنا الإبداع في النهاية .
- أظهرت نتائج الدراسة أن النمط الديمقراطي هو الأكثر استخداماً لدى مديري ورؤساء الأقسام في مديرية بريد الجزائر لولاية البويرة.
- بيّنت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد عيّنة الدراسة على مؤشرات الإبداع داخل المنظمة.
- أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية بين النمط الديمقراطي السائد ومؤشرات الإبداع داخل المنظمة.
- تهتم قيادة المديرية بتنمية الإبداع لدى العاملين من خلال الأخذ بعين الاعتبار لأراء و اقتراحات الأفراد وكذا تقديم البرامج التدريبية لهم .

#### الاقتراحات

- ✓ ضرورة تخلص المؤسسة من الأساليب القيادية التسلطية و من الروتين و البيروقراطية .
- ✓ ضرورة عقد دورات تدريبية أكثر يهدف تنمية المهارات للرفع من الأداء .
- ✓ ضرورة توفير مختلف الإمكانيات المادية و المالية للتغلب على معوقات الإبداع .
- ✓ كم نقترح إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي للمديرية بحيث يوضع كل عامل في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته العلمية ، حيث لاحظنا فوضى في تعيين العاملين.

#### قائمة المراجع:

##### • الكتب باللغة العربية :

1. أسامة خيري ، 2013، القيادة الإدارية ، دار الدراسة للنشر والتوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن .
2. بشير العلاق ، 2010، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن.
3. جاد الرب سيد ، 2012، القيادة الإستراتيجية ، دار الجامعة العربية ، الإسكندرية ، مصر.
4. حسين عجلان حسن ، 2008، إستراتيجيات الإدارة في منظمات الأعمال ، دار ثراء للنشر والتوزيع ، الأردن.
5. سيد قنديل ، 2009، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار ، دار الفكر ناشرون وموزعون ، الأردن.
6. عبد الرحمن هيجان ، 2004، مدخل إبداعي لحل المشكلات، الطبعة الاولى، أكاديمية نايف العربية للعلوم الإدارية ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. مأمون عكروش نديم ، سهيل عكروش نديم ، 2004، تطوير المنتجات الجديدة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن .

8. ماهر محمد ، 2004، القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، الأردن.
9. محمد حسنين العجوي ، 2007، الاتجاهات الحديثة والقيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة 2 ، عمان ، الأردن .
10. محمود سليمان العميان ، 2008، السلوك التنظيمي الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع ، ، الأردن.
11. نجم عبود نجم ، 2015، القيادة وإدارة الابتكار ، دار الهناء للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة 2 ، الأردن.
12. نواف كنعان ، 2007، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- المداخلات:
13. بديسي فيمى ،حنان رزق الله ، 2011، تنمية الإبداع ودوره في رفع أداء المنظمات ، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة ، يومي 18 و 19 ماي ، جامعة سعد دحلب ، البليلة ، الجزائر.
- كتب باللغة الأجنبية:
14. Jean Lachman ,1993, Le financement des stratégies de l'innovation , édition economica , Paris , France.