مجلة دفاتر اقتصادية
المجلد: 17 – العدد: 01 (2026)، ص: 998 - 1015
P-ISSN: 2170-1040
E-ISSN: 2602-5426

اثر انماط القيادة على تحقيق الابداع
دراسة حالة مؤسسة صناعة الهواتف تلمسان INATEL

The impact of leadership styles on achieving creativity
A case study of the Telephone Industry Corporation in Tlemcen "INATEL"

موساوي زهية[1] ، موساوي رفيقة[2] ♦

[1]جامعة ابوبكر بلقايد, تلمسان(الجزائر) ، zahia_16@yahoo.fr

[2] المدرسة العليا لادارة الاعمال, تلمسان (الجزائر)، moussaouirafika3@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2026/02/28 تاريخ القبول: 2026/05/23 تاريخ النشر: 2026/05/31

ملخص :

أمام واقع تزداد فيه التحديات، أصبح من الضروري أن تعتمد المؤسسات المعاصرة على الإبداع كوسيلة أساسية تتبعها المؤسسات لمواجهة التغيرات المتسارعة الناتجة عن التقدم العلمي و على هذا الاساس فإن التحدي الأكبر الذي يواجه المنظمات يتمثل في مدى قدرة قادتها على تبني أساليب قيادية تمكنهم من التأثير الإيجابي في مرؤوسيهم. حاولنا في هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر القيادة على تحقيق الإبداع مع التعرف على تطبيقات هذين المفهومين في مؤسسة الصناعة الجزائرية للهاتف INATEL بولاية تلمسان, و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها العلاقة الطردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والإبداع و مدى فاعليتها.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، تحقيق الابداع، الصراع التنظيمي

تصنيف jel : O31 , M12

Abstract

In a context of growing challenges, it has become essential for contemporary organizations to rely on creativity as a fundamental means to cope with the rapid changes driven by scientific progress. On this basis, the greatest challenge facing organizations lies in the ability of their leaders to adopt leadership styles that enable them to positively influence their subordinates. In this study, we attempted to shed light on the impact of leadership on achieving creativity, while identifying the applications of these two concepts within the Algerian Telephone Industry Corporation **INATEL**, located in the wilaya of Tlemcen. The study reached a number of findings, the most significant of which is the statistically significant positive relationship between democratic leadership and creativity, as well as its overall effectiveness.

Keywords: Leadership styles, achieving creativity, organizational conflict

JEL classification: M12, O31

♦ المؤلف المرسل

1. مقدمة

تعيش المؤسسات في عصر التسارع والتغير المستمر، ما يجعل العنصر البشري والموارد المتاحة أدوات أساسية لتحقيق الأهداف. يتطلب نجاح المؤسسة تفاعلاً مستمراً بين الأفراد والجماعات، وهذا التفاعل قد يؤدي إما إلى التعاون أو إلى الصراع التنظيمي، الذي أصبح ظاهرة طبيعية لا يمكن القضاء عليها بل يجب إدارتها. ينبع الاهتمام الإداري بالصراع من كونه يستحوذ على وقت المديرين ويؤثر سلباً على صحة المؤسسة. لذلك، أصبحت القدرة على إدارة الصراع وقيادته من المهارات الضرورية للقادة.

تتحمل القيادة الإدارية مسؤولية توجيه المؤسسة في هذه البيئة التنافسية، وهي مطالبة بإعادة النظر في الأساليب التقليدية. يعد النمط القيادي الذي يتبناه القائد هو الموجه لسلوكه في تبني استراتيجيات إدارة الصراع؛ فالنمط الكفؤ يحقق التعاون والأداء الأفضل، بينما النمط غير الكفؤ يؤدي إلى تكاليف باهظة.

1.1 اشكالية البحث

انطلاقا من هاته المعطيات, فإن إشكالية الدراسة تم تقديمها على النحو التالي: ما مدى تأثير أنماط القيادة على تحقيق الإبداع في مؤسسة صناعة الهواتف INATEL بولاية تلمسان؟

2.1 أسئلة البحث:

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكن صياغة التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالقيادة ؟
- ما هو النمط القيادي السائد بمؤسسة الصناعة الجزائرية للهاتف INATEL بولاية تلمسان؟
- ما هو الإبداع وما مستوى الإبداع لدى العاملين في مؤسسة الصناعة الجزائرية للهاتف INATEL؟
- فيما تتمثل العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع في مؤسسة الصناعة الجزائرية للهاتف INATEL بولاية تلمسان؟

3.1 فرضيات البحث:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والإبداع في مؤسسة الصناعة الجزائرية للهاتفINATEL بولاية تلمسان.
- تؤثر أنماط القيادة على الإبداع في مؤسسة الصناعة الجزائرية للهاتف INATEL بولاية تلمسان.

4 الاطار النظري للدراسة :

يعتبر موضوع القيادة ذا أهمية في الدراسات المعاصرة نظرا لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة، وقدرتها في التأثير على الأفراد بما يحقق الأهداف المرجوة. كما نجد أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين والذي يرتبط معهم بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة.

1.2 القيادة:

- **مفهوم القيادة:**

يعرفها Northouse في كتابه Leadership: Theory of practice بأنها العملية التي يؤثر فرد من خلالها على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك[1]

أما Tead في كتابه فن القيادة the art of leadership عرفها على أنها التأثير في الأفراد وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يكون لصالحهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة[2].

كما عرفها Likert على أنها قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وتوجيههم لكسب تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأقصى كفاءة بهدف تحقيق الأهداف المحددة[3].

يمكن القول بأن القيادة هي عملية تأثير يمارسها فرد ذو مهارات وسمات خاصة وهو القائد على سلوك وأنشطة مجموعة من الأفراد وهم المرؤوسين في موقف عمل معين لدفعهم إراديا نحو تحقيق هدف مشترك.

أهمية القيادة:

تلخص اهمية القيادة فيما يلي:

- تمثل حلقة وصل بين الأفراد وخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية وتسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المسطرة.
- التركيز على الجانب الاجتماعي وإبراز أهمية التعاون الاجتماعي.
- قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل و حسم الخلافات
- ضمان استمرارية المنظمة من خلال القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات في المواقف المختلفة.

مهارات القائد وصفاته:

تتمثل أهم صفات ومهارات الشخصية القيادية في:

- ✓ أن يكون مصدر إلهام للآخرين. و يمتلك قوة اتصال و تواصل فعال مع الأفراد
- ✓ أن يكون القائد على دراية بما يجب أن يقوم به وأن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته ومواهبه وعلاقاته الاجتماعية
- ✓ التمتع بذكاء اجتماعي وقدرة على التفاعل الاجتماعي مع أفراد المجموعة والحرص على تماسكها.
- ✓ الجرأة في اتخاذ القرارات والقدرة على تحمل المسؤولية والميل إلى المخاطرة.

أنماط القيادة

النمط القيادي هو السلوك الذي ينتهجه القائد عند التعامل مع مرؤوسيه، ويمكن تصنيفها كما يلي:

➢ **القيادة الأوتوقراطية:** تعتمد على المركزية المطلقة بحيث يسعى دائمًا إلى توسيع نطاق نفوذه وسلطاته، ينفرد في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون إشراك الآخرين أو استشارتهم[4] ، مع التركيز على العمل فقط دون الاهتمام بهم أو بمشكلاتهم ورغباتهم. يُوصف بالقيادة السلبية لاعتماده على التحفيز السلبي القائم على التخويف، والعقاب، ويُطلق عليها القيادة الاستبدادية أو المتسلطة.

من مزاياها[5]:

- فعال في الأزمات والمواقف الطارئة التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار.
- مناسب للمرؤوسين الذين يفتقرون للثقة أو يخشون تحمل المسؤولية.

من عيوبها:

- يضعف الروح المعنوية للمرؤوسين مما يولد لديهم القلق وعدم الرضا عن العمل وبالتالي ضعف إنتاجيتهم.
- يقتل روح الإبداع نتيجة لإصرار القائد على إصدار تعليمات دقيقة وصارمة.

- فقدان التواصل وانعدام الفهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

➢ **القيادة الديمقراطية:** تعتمد على مشاركة القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات، تُعرف بالقيادة الإيجابية نظرًا لاعتمادها على التحفيز الإيجابي الذي يلبي رغبات الأفراد مما يعزز روحهم المعنوية وولاءهم للعمل[6]. تقوم على احترام شخصية الأفراد، تعزيز حرية الاختيار والإقناع، الثقة المتبادلة، والاهتمام بمشاكل المرؤوسين مما يخلق بيئة عمل قائمة على التعاون. يقوم هذا النمط على المشاركة في صنع القرارات .

من مزاياها:

- تحقيق الترابط الجماعي والانتماء وبالتالي تحسين التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل.
- تنمية روح الإبداع من خلال منح الفرصة للمرؤوسين بالتعبير عن مهاراتهم وقدراتهم

من عيوبها:

- السعي لإجماع الرأي قد يكون غير فعال في الأزمات والمواقف التي تتطلب قرارات سريعة وحاسمة.
- تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه قد يفقده السيطرة على بعض المسؤوليات.[7]

➢ **القيادة الحرة:** تتميز بالتسيب وعدم الانضباط حيث يمنح للمرؤوسين حرية كاملة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام وتفويض السلطة على أوسع نطاق. يؤمن القائد الحر بأن تطوير قدرات الافراد يتحقق عبر منحهم استقلالية تامة في العمل، لذلك يقتصر دوره على تقديم توجيهات عامة غير محددة مع ترك تحديد الأهداف للمرؤوسين ضمن الإطار العام للمنظمة[8].

من مزاياها:

قد يكون فعالا عندما يحسن القائد اختيار المرؤوسين الأكفاء الذين يفوض إليهم السلطة ونتيجة للثقة التي يمنحها يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

من عيوبها:

- ازدواجية الجهود وإهدار الوقت.
- تفكك الجماعة نتيجة لانعدام الروابط بين أفرادها وشعورهم بالضياع والقلق وعدم قدرتهم على التصرف.

الاتجاهات الحديثة في القيادة:

➢ **القيادة التحويلية** "Transformationnel leadership"

تهدف هذه القيادة إلى إحداث تغييرات إيجابية من خلال خلق رؤية واضحة وتحفيز الأفراد للتأثير وتطويرهم شخصيا مع تعزيز التفكير الإبداعي, ودفعهم إلى تحقيق إنجازات تفوق توقعاتهم وتوقعات قادتهم, وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم رؤية الجماعة وأهدافها, مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية و تتضمن أربعة أبعاد هي[9] : الحافز الإلهامي ,التأثير المثالي, الاستثارة الفكرية , الاعتبار الفكري.

➢ **القيادة التبادلية :**

ترتكز على العلاقة التبادلية والنفعية بين القادة والمرؤوسين من خلال اتفاق بين الطرفين، بحيث أن السلوك المؤدي لأداء ونتائج جيدة تتم مكافأته، والعكس السلوك المؤدي لأداء ونتائج سيئة يتم معاقبته. تتمثل أبعادها في[10]: المكافأة المشروط., الإدارة بالاستثناء الايجابية ., الإدارة بالاستثناء السلبية

4.1 الإبداع

مفهوم الإبداع:

يعرف الإبداع على أنه مبادرة تعكس قدرة الفرد على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد للتفكير[11] فحسب Edward الإبداع هو توليد شيء لم يكن موجود من قبل له قيمة[12] يرى Robbins أنها القدرة على جمع الأفكار بطريقة مميزة لإيجاد ارتباط غير عادي في حين يرى Guilford بأنها سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وتوضيحها بالتفصيل.

يمكن القول بأن الإبداع هو قدرة عقلية فردية أو جماعية تؤدي إلى توليد أفكار أو عمل غير مألوف كاستجابة لمشكلة أو موقف معين، ويتميز هذا الإنتاج بأكبر قدر من الأصالة والمرونة والطلاقة والحساسية للمشكلات، تبدأ هذه العملية بإحساس المبدع بالمشكلة مما يدفعه إلى البحث عن حل أصيل لها لينعكس ذلك في شكل إنتاج إبداعي متميز.

ومن الملاحظ أن هذه التعاريف تتمحور حول أربعة عناصر وهي المزيج الإبداعي والتي حددها Mooney Rossويشار اليها بصيغة مختصرة بال 4Ps وهي البيئة الإبداعية (Place) الشخص المبدع (Person) العملية الإبداعية (Process) المنتج الإبداعي (Product)[13]

أهمية الإبداع:

- يسهم الإبداع في التعرف على قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المنظمة.
- يعمل على إيجاد أفكار واقتراح إجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة .
- يعد الحافز لخلق فرص عمل جديدة وتعزيز القدرة التنافسية مما يمكن المنظمات المبدعة من تحقيق الريادة.

مراحل عملية الابداع وأبعاده

مراحل عملية الابداع حددها Graham Wallas في أربعة مراحل وهي:

❖ **مرحلة الإعداد** (The Preparation Stage) تتضمن جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة وتحليل عناصرها وفهم العلاقات التي تربط بينها وقد تشمل أيضًا محاولات مبدئية لحلها مما يساعد على استيعابها.

❖ **مرحلة الاحتضان أو الاختمار** (The Incubation Stage) تعالج المشكلة على مستوى العقل الباطن دون وعي مباشر ويستوعب المعلومات ذات الصلة ويستبعد غير المفيد منها ويكون الخيال في هذه المرحلة نشطًا وغالبًا ما يمر المبدع بحالة من القلق والتوتر حيث قد يشعر بالإحباط قبل الوصول إلى الحل.

❖ **مرحلة البزوغ والإشراق** (The Illumination Stage) تمثل اللحظة التي تنبثق فيها الفكرة الجديدة بشكل مفاجئ مما يمهّد الطريق لحل المشكلة.

❖ **مرحلة التحقيق** (The Verification Stage) يتم اختبارها للتأكد من صحتها وفعاليتها كما يقوم المبدع بتجربة فكرته قبل إعلانها مع الاستعداد لتلقي النقد وإمكانية ظهور نظريات جديدة قد تعدّلها أو تناقضها في المستقبل[14]

أبعاد الإبداع :

تتجلى أبعاد الإبداع باعتبارها قدرات أساسية يمتلكها الأفراد إذ يحمل كل فرد في داخله استعدادا للإبداع يمكن أن ينمو ويزدهر متى توفرت له الظروف الملائمة. وقد حدد Guilford هذه الأبعاد في أربعة عناصر هي:

❖ **الحساسية للمشكلات** Sensitivity to problems: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، وتعني أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها، ولا شك أن الأفراد الذين تزداد حساسيتهم لإدراكها تزداد فرصتهم في خوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق[15]

❖ **الأصالة** Originality: تعني إنتاج أفكار غير مألوفة

❖ **المرونة** Flexibility : يقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره بسهولة تبعا لمتطلبات الموقف وقد صنفت المرونة إلى مرونة تلقائية و مرونة تكيفية.

❖ **الطلاقة** Fluency: هي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية خلال فترة زمنية محددة، حيث يتميز المبدع بقدرته الفائقة على توليد الأفكار بسرعة مقارنة بالآخرين، وتنقسم إلى طلاقة لفظية و طلاقة تعبيرية وطلاقة فكرية .

دوافع ومستويات الابداع

يمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي[16]:

- الدوافع الداخلية: تنبع من رغبة الفرد في تحقيق أهدافه الشخصية وتقديم أفكار جديدة ذات قيمة إضافة إلى شغفه باستكشاف الأمور الغامضة والمعقدة مما يمنح الفرد الشعور بالرضا وتحقيق الذات.
- الدوافع الخارجية: التطلع إلى مواكبة العصر ومتطلبات التغيير ومحاولة التصدي للمشاكل بطرق إبداعية من أجل التميز والتفوق في سوق العمل والمنافسة.
- الدوافع المادية والمعنوية: السعي للحصول على المكافآت المالية والتقدير الاجتماعي يعزز الدافع للإبداع.

أساليب تنمية التفكير الإبداعي

يوجد العديد من الأساليب التي تسهم في تنمية الإبداع لدى الأفراد نذكر منها[17]:

- العصف الذهني Brainstorming وضع أزبورن Osborn أسلوب العصف الذهني والتي تهدف إلى تنمية الطلاقة والأصالة والمرونة في التفكير بحيث تطرح مشكلة معينة على مجموعة من الأفراد يتم تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة ويتم تشجيعهم على تقديم أكبر عدد ممكن من الحلول. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة قواعد رئيسية:

1. تأجيل الحكم سواء كان إيجابيا أو سلبيا على أي فكرة إلى ما بعد نهاية جلسة توليد الأفكار.
2. تشجيع الانطلاق في الأفكار فكلما كانت الفكرة جامحة وخارجة عن المألوف كان ذلك أفضل.
3. توليد أكبر عدد من الأفكار والتركيز على الكم على حساب الكيف وتقييم كل الأفكار بالتساوي.
4. بناء وتطوير الأفكار بالاعتماد على أفكار الآخرين كنقاط انطلاق لاكتشاف أفكار جديدة.

- أسلوب دلفي: تتضمن طرح المشكلة على المسؤولين كل على حدة وتوثيق آرائهم ووجهات نظرهم في تقرير مختصر بعد ذلك يتم تصنيف الحلول المطروحة وتعاد طرحها على نفس المسؤولين لاقتراح بدائل إضافية لم ترد في التصنيف الأول. تتكرر هذه العملية عدة مرات حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول الممكنة للمشكلة في تقرير نهائي شامل.
- طريقة التفكير بالمقلوب: من خلال عكس الفكرة الأصلية أي قلبها تماماً لاكتشاف حلول وأفكار إبداعية غير متوقعة. على سبيل المثال يذهب العملاء إلى المتجر لشراء المنتجات عند عكس الفكرة، يصبح السؤال: هل يمكننا أن نجعل المتجر يأتي إلى العملاء؟ وهذا ما أدى إلى ظهور خدمات التوصيل السريع والتسوق الإلكتروني.
- طريقة دمج الافكار: تتمثل في الدمج بين فكرتين للوصول إلى فكرة أصيلة على سبيل المثال هل من الممكن دمج الهاتف والساعة معا؟ نتج عن هذا التفكير ظهور الساعات الذكية التي تجمع بين ميزات الهاتف والساعة.

3.2 أثر القيادة على تحقيق الإبداع

إن المتأمل لأدبيات القيادة والإبداع إلى جانب الدراسات التي أجريت في هذا المجال، يلاحظ أن القدرات الإبداعية للمرؤوسين تتأثر بشكل مباشر بنمط القيادة السائد في المنظمة، بمعنى آخر أن هناك علاقة قائمة بين نمط القيادة وإبداع الأفراد. إذ يعد سلوك القادة العنصر الأساسي الذي له التأثير القوي على الإبداع في بيئة العمل، فمن الضروري تكثيف جهودهم لتوفير الشروط الضرورية للأفراد لإبراز إبداعاتهم، بحيث لا يمكن تعزيز الإبداع في ظل بيئة تتسم بالجمود التنظيمي أو بوجود قادة يتبنون مواقف سلبية أو من خلال استراتيجيات جامدة لا تفتح لهم المجال للإبداع.

مفهوم القيادة الإبداعية:

تعرف على أنها مبادرة القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل التقليدي أو العادي في التفكير ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح فيها القائد حساسا للمشكلات والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي[18]. فهي القيادة التي تمتلك القدرة على التغيير والتجديد واستحداث أساليب حديثة تتوافق مع متطلبات العصر واحتياجات المجتمع إضافة إلى قدرتها على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار بمرونة عالية كاستجابة لمشكلة ما أو موقف محدد[19].

عرفها Conger بأنها القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المطلوب لتشمل تشجيع الأفراد وتطويرهم فكريا وإبداعيا مع توجيه اهتماماتهم الفردية لتصبح جزءا جوهريا من رسالة المنظمة[20].

أهمية القيادة الإبداعية في بيئة العمل :

- ترفع من جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة.
- تعمل على تنمية وتدعيم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال مجموعات العصف الذهني.
- تشجع القيادة الإبداعية على التغيير للأفضل من خلال توليد أفكار جديدة مما يسهم في حل مشكلات المؤسسة بطرق إبداعية.

االستراتيجيات القيادة لتعزيز الإبداع:

تمثل القيادة الفعالة القوة المحركة لهذا الإبداع من خلال استراتيجيات هادفة ومحفزة وفيما يلي أبرز هذه الاستراتيجيات[21]:

- خلق بيئة آمنة نفسيا: وهي البيئة التي يشعر فيها الفرد بالحرية في التعبير عن أفكاره ومشاعره دون خوف من التهميش أو العقاب. تعد هذه الاستراتيجية حاسمة في تحفيز المبادرات الإبداعية من الأدوات العملية عقد جلسات عصف ذهني مفتوحة، تقبل الفشل التجريبي، توثيق المقترحات دون انتقاد مباشر.
- تشجيع التعلم المستمر والتطوير الذاتي: وذلك بالاستثمار في تدريب العاملين على تقنيات التفكير الإبداعي وتنظيم ورش العمل حول إدارة الابتكار والتفكير التصميمي وتمكين العامل من اكتشاف نقاط قوته والعمل على تطويرها
- التحفيز والمكافأة المبنية على الابداع: منح مكافآت مالية أو معنوية للأفكار المبدعة والتقدير العلني للمجهودات الابداعية مما يعزز الروح المعنوية واعتماد مبدأ النجاح المشترك، بحيث يشعر الفريق أن مكافأة الإبداع تعود عليهم جميعا
- دعم العمل الجماعي والتنوع: تشكيل فرق عمل متنوعة (من حيث التخصص، والخبرة، والخلفية الثقافية) لخلق بيئة خصبة لتوليد الأفكار الجديدة ومن الأدوات العملية: إنشاء فرق إبداعية مؤقتة لحل مشكلات معينة، تبادل الأدوار في فرق العمل
- إعطاء الموظفين مساحة من الاستقلالية: عندما يشعر الافراد بأن لديهم الحرية في اتخاذ القرار وتنفيذ أفكارهم، يتولد لديهم دافع داخلي قوي للإبداع.
- القيادة بالقدوة القائد الذي يظهر سلوكا إبداعيا (مثل التفكير خارج الصندوق، المبادرة، تقبل المخاطرة) يلهم الموظفين أن يحذوا حذوه. ويجب أن يكون القائد منفتحا، متجددا، ويظهر التزاما حقيقيا بثقافة الابداع.
- إدارة الفشل كأداة للتعلم: الإبداع لا يتحقق دون تجريب، والتجريب قد ينطوي على الفشل. والقيادة الحكيمة تحول الفشل إلى فرصة للتعلم وتطوير المهارات.

تأثير نمط القيادة على الإبداع :

يعتبر نمط القيادة من أبرز العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في المنظمات، وينبع ذلك من أثر القائد على القدرات الإبداعية لمرؤوسيه، فالقادة يؤثرون في سلوكيات مرؤوسيهم من خلال ما يتمتعون به من صلاحيات، كسلطة الثواب والعقاب و بحكم مناصبهم واحتكاكهم المستمر بمرؤوسيهم يكون لهم تأثير واضح في تحديد أدوارهم وتوجيه سلوكياتهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. ويمكن للقادة أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيهم من خلال:

- تشجيع التنافس الإيجابي بين المرؤوسين في الأفكار الجديدة ومناقشتهم فيها وإبلاغ الآخرين بها وتطبيق الجيد منها.
- إفساح المجال أمام المرؤوسين للمساهمة في وضع الأهداف.
- تكليف من يأتي بفكرة جديدة من المرؤوسين بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها، ويتولى تطبيقها، مع إعطاء التقدير اللازم لأصحاب الأفكار العملية المفيدة.
- مشاركة العاملين في صنع القرار من العوامل المساعدة في خلق بيئة إبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية العقلية وبالتالي تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم.

العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء التنظيمي:

العلاقة بين القيادة الإبداعية والأداء التنظيمي هي علاقة وثيقة ومتكاملة من أبرزها ما يلي:[22]

- تحفيز الابتكار داخل المنظمة: تعد القيادة الإبداعية قوة دافعة أساسية في توليد الأفكار الجديدة داخل المنظمة، حيث يسعى القائد المبدع إلى تحفيز العاملين على الخروج من نطاق العمل التقليدي والانخراط في عمليات التفكير الابتكاري.
- تحسين التكيف مع التغيير: في ظل ما تشهده بيئة الأعمال المعاصرة من تحولات متسارعة سواء على الصعيد التكنولوجي أو الاقتصادي، تبرز أهمية القيادة الإبداعية في تمكين المؤسسة من التكيف مع هذه التغيرات. القائد المبدع لا يكتفي برد الفعل تجاه التحولات، بل يتوقعها ويستعد لها من خلال تقديم حلول إبداعية تساعد المؤسسة على الاستجابة السريعة
- تعزيز الالتزام والتحفيز الوظيفي: تتميز القيادة الإبداعية بقدرتها على خلق بيئة عمل محفزة تسودها الثقة والانفتاح، حيث يشعر الافراد أن أفكارهم مسموعة وأن جهودهم مقدرة. هذا النوع من القيادة يعزز من الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى العاملين، ويقلل من التوتر والإحباط المرتبط بالبيئات التقليدية التي تقيد حرية الإبداع.
- تحسين عملية اتخاذ القرار: تعتمد القيادة الإبداعية على التفكير النقدي والتحليلي في معالجة القضايا التنظيمية، حيث يسعى القائد إلى استكشاف أكبر عدد ممكن من البدائل قبل اتخاذ القرار المناسب. من خلال الاعتماد على أدوات تحليلية وتجريبية تساعد في تقييم الحلول من حيث جدواها وتكلفتها ومخاطرها المحتملة.
- تحقيق الجودة الشاملة: يولي القائد الإبداعي اهتماما بالغا بمفهوم الجودة في مختلف جوانب العمل التنظيمي، انطلاقا من إيمانه بأن التميز لا يتحقق فقط من خلال النتائج، بل من خلال تحسين مستمر في العمليات والموارد. ولهذا، يسعى القائد إلى تحفيز العاملين على اكتشاف طرق جديدة لإنجاز المهام بفعالية

3. الدراسة الميدانية

بعد تطرقنا للدراسة النظرية لانماط القيادة و علاقتها بتحفيز الابداع داخل المؤسسات كان من ضروري تدعيم الطرح بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة صناعة الهواتف بتلمسان.

1.3 منهج الدراسة :

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك استنادا الى المعلومات المتمثلة في مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات مع بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة هذه البيانات.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بمؤسسة الصناعة الجزائرية للهاتف INATEL مهما كانت درجتهم الوظيفية، حيث بلغ عددهم 95 عامل. حيث تم اختيار عينة عشوائية تمثلت في 50 عامل و قد تم توزيع 50 استبانة واسترجعت منها 46 استبانة تم اعتمادها لغرض التحليل الاحصائي وهو ما يمثل نسبة 92% من اجمالي الاستبيانات الموزعة.

دراسة ثبات و صدق الاستبانة

معامل الارتباط الفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 0.823 للاستبيان ككل وهي قيمة مرتفعة ومقبولة جدا في التحليل الإحصائي مما يشير إلى ثبات الاستبيان .

جدول رقم 1: قيمة معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,823	17

المصدر: من اعداد الباحثتين بناءا على مخرجات spss

4.2 تحليل استبانة الدراسة:

سيتم التطرق إلى عرض وتحليل النتائج حيث يشمل ذلك تحليل المعلومات الشخصية للمستجيبين وتحليل عبارات محاور الدراسة إضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة للتحقق من صحتها.

1.2.3 تحليل محاور الدراسة

- **تحليل عبارات محور القيادة**
- **القيادة الديمقراطية**

جدول رقم 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول القيادة الديمقراطية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
1	يتيح المدير الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم.	4.41	0.49	مرتفعة جدا	1
2	يعمل المدير على سيادة روح التعاون والعمل الجماعي.	4.28	0.45	مرتفعة جدا	2
3	يشجع المدير على المشاركة الجماعية باعتبارها أساس اتخاذ القرار السليم.	4.23	0.48	مرتفعة جدا	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الديمقراطية		4.30	0.39	مرتفعة جدا	

المصدر: من اعداد الباحثتين بناءا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة أظهروا موافقتهم بشدة على عبارات القيادة الديمقراطية بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (4.30) وهي قيمة تقع في الدرجة المرتفعة جدا (من 4.2 إلى 5) بناءا على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة وبانحراف معياري بلغ (0.39)، بحيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (0.49) كما جاءت العبارة الثانية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.28) وبانحراف معياري (0.45)، أما المرتبة الأخيرة فكانت للعبارة الثالثة بمتوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.48).

- **القيادة الاوتوقراطية**

جدول رقم 3: حول القيادة الاوتوقراطية

	القيادة الاوتوقراطية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
4	يحرص المدير على أن يسير العمل وفق التعليمات وفرض الأوامر.	1.95	0.51	منخفضة	2
5	يعتمد المدير على التوبيخ والعقاب في التعامل مع العاملين.	1.54	0.50	منخفضة جدا	3
6	يتمسك المدير بقراراته حتى في حال اعتراض العاملين وعدم موافقتهم.	2.10	0.76	منخفضة	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الاوتوقراطية		1.86	0.31	غير موافق	

المصدر: من اعداد الباحثتين بناءا على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة أظهروا معارضتهم على عبارات القيادة الأوتوقراطية بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (1.86)، وهي قيمة تقع ضمن الدرجة المنخفضة وفق مقياس التحليل المعتمد في الدراسة (من 1.8 إلى 2.59)، وذلك بانحراف معياري بلغ (0.31). وقد جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.10) وبانحراف معياري (0.76)، تليها في المرتبة الثانية العبارة الرابعة بمتوسط (1.95) وانحراف معياري (0.51)، أما العبارة الخامسة فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.54) وبانحراف معياري (0.50).

- **القيادة الحرة**

جدول رقم 4 : القيادة الحرة

الرقم	القيادة الحرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
7	يمنح المدير العاملين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها ولا يقوم بمراقبتهم أو متابعتهم.	1.80	0.65	منخفضة	2
8	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار ويمنح سلطاته للعاملين.	1.95	0.41	منخفضة	1
9	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجبهم.	1.76	0.60	منخفضة جدا	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيادة الحرة		1.84	0.37	**غير موافق**	

المصدر: من اعداد الباحثتين بناءا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة أظهروا معارضتهم على عبارات القيادة الحرة بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (1.84)، وهي قيمة تقع ضمن الدرجة المنخفضة حسب مقياس التحليل المعتمد في الدراسة وبانحراف معياري عام قدره (0.37)، وجاءت العبارة الثامنة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.95) وانحراف معياري (0.41)، أما

العبارة التاسعة فجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.80) وانحراف حسابي (0.65) وجاءت العبارة السابعة إلى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.76) وانحراف معياري (0.60).

من خلال العرض السابق للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول محور القيادة (الديمقراطية، الأوتوقراطية والحرة) والتي يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

جدول رقم 5: النمط القيادي السائد في مؤسسة I NATEL

الأنماط القيادية	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	المرتبة
القيادة الديمقراطية	4.30	0.39	1
القيادة الاوتوقراطية	1.86	0.31	2
القيادة الحرة	1.84	0.37	3

المصدر: من اعداد االباحثتين بناءا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن النمط القيادي السائد في مؤسسة INATEL هو النمط القيادي الديمقراطي، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي (4.30) بانحراف معياري (0.39)، مما يشير إلى اتفاق كبير بين أفراد العينة على وجود ممارسات قيادية تتمثل في المشاركة في اتخاذ القرار، والتشجيع على العمل الجماعي وما إلى ذلك. كما تشير النتائج إلى أن النمطين القياديين الأوتوقراطي والحر يظهران بدرجة منخفضة داخل المؤسسة، إذ لم يبد أفراد العينة موافقتهم على وجود ممارسات تعكس هذين النمطين، وهو ما يتضح من المتوسطات الحسابية (1.86 و1.84 على التوالي).

تحليل عبارات محور الابداع

جدول رقم 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول محور الابداع

الرقم	العبارة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	المرتبة
10		أحرص على إنجاز المهام بأسلوب عمل جديد.	4.36	0.48	مرتفعة جدا	2
11	الاصالة	أبتعد عن تقليد الآخرين في حل مشكلات العمل.	4.06	0.24	مرتفعة	6
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام			4.21	0.31	مرتفعة جدا	2
12		يمكنني أن أعبر عن أفكاري وآرائي بكل سهولة وطلاقة.	4.08	0.28	مرتفعة	5
13	الطلاقة	يتوفر لدي القدرة على اقتراح حلول سريعة لمشاكل العمل.	4.13	0.34	مرتفعة	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام			4.10	0.23	مرتفعة	3
14	الحساسية	أحرص على معرفة نواحي القصور والضعف فيما أقوم به من عمل.	4.13	0.34	مرتفعة	4
15	للمشكلات	أخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.	3.91	0.28	مرتفعة	7

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام			4.02	0.23	مرتفعة	4
16		أغير موقفي دون تردد عند الاقتناع بعدم صحته.	4.41	0.49	مرتفعة جدا	1
17	المرونة	بإمكاني التأقلم مع وضعيات العمل الجديدة.	4.30	0.46	مرتفعة جدا	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام			4.35	0.41	مرتفعة جدا	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع			4.16	0.22	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الباحثتين بناءا على مخرجات spss

يتضح من الجدول أن أفراد عينة الدراسة أظهروا موافقتهم على عبارات الإبداع، بدليل أن المتوسط الحسابي العام لهذا المحور بلغ (4.16)، وهي قيمة تقع ضمن الدرجة المرتفعة حسب مقياس التحليل المعتمد في الدراسة (من 3.4 إلى 4.19) وبانحراف معياري عام قدره (0.22)، وقد جاءت المرونة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.35) وانحراف معياري (0.41)، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بقدرة عالية على التكيف مع التغيرات ومواقف العمل المختلفة.

في حين جاءت الأصالة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري (0.31)، مما يشير إلى أنهم يسعون إلى تقديم أفكار وأساليب جديدة في العمل دون تقليد الآخرين. أما الطلاقة، فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (4.10) وانحراف معياري (0.23) مما يعكس قدرة جيدة لدى أفراد العينة على التعبير بحرية عن أفكارهم وآرائهم، وإن كانت بدرجة أقل من بعدي المرونة والأصالة.

وأخيرا، جاء بعد الحساسية للمشكلات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.23)، مما يشير إلى إدراك مقبول لدى أفراد العينة لأهمية الوعي بوجود مشكلات محتملة، ولكن بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

بهذا يمكن القول بأن أفراد العينة يرون بأن القدرات الإبداعية متوفرة لديهم بدرجة مرتفعة، والذي يعكس امتلاكهم لرؤية واضحة حول كل بعد من أبعاد الإبداع، مما يدل على أن مستوى امتلاك العاملين للقدرات الإبداعية كان إيجابيا من وجهة نظرهم.

3.3 اختبار فرضيات الدراسة :

بعد تحليل وعرض نتائج الدراسة سنختبر فرضياتها لمعرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري في مؤسسة الصناعة الجزائرية الهاتف INATEL، وذلك باستخدام المقاييس والاختبارات الإحصائية المناسبة لذلك.

اختبار الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والإبداع , ولاختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين أنماط القيادة والإبداع وعلى اتجاه هذه العلاقة إيجابي أم سلبي.

العلاقة بين القيادة الديمقراطية والإبداع:

جدول رقم 7: معامل الارتباط بين القيادة الديمقراطية والابداع

		القيادة الديمقراطية	الابداع
القيادة الديمقراطية	Corrélation de Pearson	1	,504**

	Sig. (bilatérale)		,000
	N	46	46
الابداع	Corrélation de Pearson	,504**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	46	46

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

المصدر: من اعداد الباحثتين بناءا على مخرجات spss

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.504 عند مستوى دلالة sig=0.000 أي أنها أقل من 0.05 وهذا يعني أن العلاقة معنوية وانه دال من الناحية الإحصائية مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الديمقراطية والإبداع وهذا ما يدل على انه كلما زاد اعتماد القيادة الديمقراطية ارتفع مستوى الإبداع لدى العاملين.

العلاقة بين القيادة الاوتوقراطية والإبداع:

جدول رقم 8: معامل الارتباط بين القيادة الاوتوقراطية والابداع

		القيادة الاوتوقراطية	الابداع
القيادة الاوتوقراطية	Corrélation de Pearson	1	-,403**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	46	46
الابداع	Corrélation de Pearson	-,403**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	46	46

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

المصدر: من اعداد الباحثتين بناءا على مخرجات spss

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.403- عند مستوى دلالة Sig=0.005 أي أنها أقل من 0.05 وهذا يعني أن العلاقة معنوية وأنه دال من الناحية الإحصائية، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الأوتوقراطية والإبداع، وهذا ما يدل على أنه كلما زاد اعتماد القيادة الأوتوقراطية انخفض مستوى الإبداع لدى العاملين.

العلاقة بين القيادة الحرة:

جدول رقم (9): معامل الارتباط بين القيادة الحرة والابداع

القيادة الحرة	Corrélation de Pearson	1	-,463**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	46	46
الابداع	Corrélation de Pearson	-,463**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	46	46
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

المصدر: من اعداد الباحثتين بناءا على مخرجات spss

حسب الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت 0.463- عند مستوى دلالة Sig = 0.001 أي أنها أقل من 0.05 وهذا يعني أن العلاقة معنوية وأنه دال من الناحية الإحصائية مما يدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين القيادة الحرة والإبداع، وهذا ما يدل على أنه كلما زاد اعتماد القيادة الحرة انخفض مستوى الإبداع لدى العاملين.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والإبداع قد تم إثبات صحتها، حيث أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والإبداع، في حين كانت العلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين كل من القيادة الأوتوقراطية والحرة والإبداع.

اختبار الفرضية الثانية:

تؤثر أنماط القيادة على الإبداع في مؤسسة الصناعة الجزائرية للهاتف INATEL بولاية تلمسان.

لمعرفة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية أم لا عند مستوى معنوية 5% لأنماط القيادة على الابداع نقوم بوضع:

H_0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الابداع.

H_1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الابداع.

جدول رقم 10: نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد

Récapitulatif des modèles									
					Modifier les statistiques				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,709[a]	,502	0,467	0,14665	0,502	14,119	3	42	,000
a. Prédicteurs : (Constante), القيادة الاوتوقراطية ,القيادة الديمقراطية ,القيادة الحرة									
b. Variable dépendante : الابداع									

المصدر: من اعداد الباحثتين بناءا على مخرجات spss

بالنسبة لقيم مستوى الدلالة الإحصائية Sig المتعلقة بالمتغيرات المستقلة، نلاحظ أن قيمة الدلالة لكل من النمط الديمقراطي (0.000)، والنمط الأوتوقراطي (0.020)، والنمط الحر (0.001) أقل من 0.05، وهو ما يشير إلى أن هذه المتغيرات الثلاثة لها إسهام كبير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

4.3 تحليل النتائج:

تمثل القيمة 0.21 القيمة المقدرة للقيادة الديمقراطية وهذا يعني أنه إذا زاد اعتماد القيادة الديمقراطية بوحدة واحدة فإن الإبداع سيزيد بمقدار 0.21 وهي قيمة موجبة تدل على علاقة طردية بين المتغيرين.

تمثل القيمة 0.17- القيمة المقدرة للقيادة الأوتوقراطية وهذا يعني أنه إذا زاد اعتماد القيادة الأوتوقراطية بوحدة واحدة فإن الإبداع سينخفض بمقدار 0.17 وهي قيمة سالبة تدل على علاقة عكسية بين المتغيرين.

تمثل القيمة 0.20- القيمة المقدرة للقيادة الحرة وهذا يعني أنه إذا زاد اعتماد القيادة الحرة بوحدة واحدة فإن الإبداع سينخفض بمقدار 0.20 وهي قيمة سالبة تدل على علاقة عكسية بين المتغيرين. وعليه يمكن القول بأن الفرضية الثانية المتمثلة في تاثير أنماط القيادة على الإبداع قد تم إثبات صحتها حيث أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة على الإبداع. و قد تبين أن نمط القيادة الديمقراطية له تأثير إيجابي دال إحصائيا على الإبداع، في حين أن نمطي القيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة أظهرا تأثيرا سلبيا على الإبداع.

4 خلاصة:

إن ما تم عرضه من نتائج يعكس بوضوح الأهمية الكبيرة لموضوع القيادة، باعتبارها من أبرز الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين وكونها عاملا أساسيا في نجاح أو إخفاق المؤسسات، فتقدم المجتمعات وتطور مؤسساتها واستمراريتها يرتبط بشكل وثيق بأنماط القيادة التي توجهها وتضع استراتيجياتها، لاسيما في ظل بيئة تقوم على التجديد والابتكار والإبداع والتي أصبحت مطلبا ضروريا لا غنى عنه لضمان استمرارية المؤسسات وقدرتها على التكيف. هذا وتتعدد أنماط القيادة التي يتبعها القادة في المؤسسات، والتي تؤثر بشكل أو بآخر على التفكير الإبداعي لدى الأفراد و عليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة هو النمط الديمقراطي.
- أن مستوى توفر الإبداع بمؤسسة الصناعة الجزائرية للهاتف INATEL مرتفع.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والإبداع.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأوتوقراطية والإبداع.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والإبداع.

التوصيات

1. المحافظة على اعتماد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار والاهتمام بالجانب الإنساني للفرد, مع الإبقاء على المناخ الديمقراطي وتجنب استخدام السلطة المطلقة التي تخنق الإبداع وتعيقه.
2. ترسيخ ثقافة الإبداع والعمل على دفع الأفراد أكثر للبحث والتطوير.

5 الهوامش والإحالات:

[1] NORTHOUSE, Peter, **Leadership, Practice** 6 th edition 2013 p 5,

2 أردواي تيد: **فن القيادة والتوجيه وإدارة الأعمال**، ترجمة محمد عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة 1965، ص 16

3 Rensis Likert, **new pattern of management** 1961, P3

4 ماهر محمد صالح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، ط1، 2004 ، ص 71

5 . نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2007، ص 64

6 محمد حسين العجمي، **القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2008، ص 8

7 العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص 261

8 سالم فالح المعايطة، **مفاهيم القيادة الإدارية**، بلسم للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص 71

9 بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011 ص 87.

10 أسامة محمد خيري، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص95

11 محمد حسن محمد حمدات، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية**، عمان، 2008، ص 305.

12 Edward Debono, **La boite à outils de la créativité,** Paris, France, 2004, p27 .

13 Bouzid, 1. **La dynamique des innovations d'exploration et d'exploitation des PME à travers les alliances stratégiques,** Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Dauphine, 2011. p 98.

14 Camille Carrier, **De la créativité à l'entrepreneuriat**, 2001, p 11.

15 جروان فتحي عبد الرحمان، **الإبداع**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.ص 157.

16جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 218

17 أسامة محمد خيري، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 133

18 بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011 ، ص 88

19 قنديل علاء محمد سيد، **القيادة الإدارية وإدارة الإبداع**، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 161.)

20 Conger M **Leadership Learning to share the Vision, Organizational dynamics**:. 2002, p47

21 الزهراني عبد الله، **دور القيادة الإبداعية في تنمية الابداع داخل المؤسسات**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 العدد 2، 2019 ص 139

22 عياش سناء، عبد الحفيظ أكرم، **أثر القيادة الإبداعية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 17 العدد 3، 2020، ص 87

المراجع

- أسامة محمد خيري، **إدارة الإبداع والابتكارات**، دار الراية للنشر، عمان، 2012.
- أسامة محمد خيري، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- بلال خلف السكارنة، **الإبداع الإداري**، ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر، عمان، 2010.
- جروان فتحي عبد الرحمان، **الإبداع**، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- جمال خير الله، **الإبداع الإداري**، الطبعة الأولى, دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ، 2009، ص 218
- حسن كريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- سالم فالح المعايطة، **مفاهيم القيادة الإدارية**، ط1،بلسم للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- قنديل علاء محمد سيد، **القيادة الإدارية وإدارة الإبداع**، دار الفكر، الأردن، 2010.
- ماهر محمد صالح حسن، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، ط1،دار الكندي، 2004.
- محمد حسين العجمي، **القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، ط 1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008

مقالات

- لعمور رميلة، **مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية ولاية غرداية**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 1، 2015، ص 287.
- الزهراني عبد الله، **دور القيادة الإبداعية في تنمية الابداع داخل المؤسسات**، المجلة العربية للإدارة، المجلد 39 العدد 2، 2019.
- عياش سناء، عبد الحفيظ أكرم، **أثر القيادة الإبداعية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الصناعية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 17 العدد 3، 2020.

اطروحة دكتوراه

- صورية بوطرفة، **القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
- هبال عبد المالك **دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016.