

تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين-دراسة ميدانية بمقر ولاية بومرداس

The effect of leadership skills on employees' creativity A field study at Boumerdes State headquartersط.د. سامي بسة^{1*}، د. يوسف خنيش²¹ جامعة غرداية، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية ، bessa.sami@univ-ghardaia.dz² جامعة عمارثليجي الاغواط، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات الاقتصادية ، y.khenniche@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2021/09/15

تاريخ القبول: 2021/06/28

تاريخ الاستلام: 2021/04/26

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات القيادية على مستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس . وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبيان كأداة لجمع البيانات وتم توزيعه بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت (82) مبحوثا من مجتمع الدراسة المكون من (140) مفردة، استرجع منها (76) استبيانا صالحة لتحليل الإحصائي، وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في معالجة البيانات وخلصت الدراسة على النتائج التالية: مستوى التزام القيادة بمقر ولاية بومرداس بالمهارات القيادية من وجهة نظر المبحوثين متوسطة؛ ما مستوى إبداع العاملين أيضا متوسط؛ توجد علاقة ارتباط وأثر معنويين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية ومستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس؛ لا توجد فروق (المستوى الوظيفي)، في حين تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير (العمر وسنوات الخدمة).

كلمات مفتاحية: قيادة، مهارات فكرية، مهارات إنسانية، مهارات فنية، إبداع إداري.

تصنيف JEL : M54 ، O39.

Abstract:

The study aimed to identify the effect of leadership skills on the creativity level of workers at the Boumerdes state headquarters. The descriptive and analytical approach was adopted, and a questionnaire was developed as a tool for data collection, and it was distributed in a simple random way to a sample that included (82) respondents from the study population consisting of (140) individuals, from which (76) questionnaires were retrieved valid for statistical analysis. The Statistical Package for Social Sciences (spss) was used to process the data, and the study concluded the following results: The level of commitment of the leadership at Boumerdes state headquarters with leadership skills from the viewpoint of the respondents Medium; The creativity level of the workers is also average; There is a significant correlation and impact relationship ($\alpha 0.05$) between leadership skills and the creativity level of employees at the Boumerdes state headquarters. There are no statistically significant differences between the responses of the sample individuals regarding the level of creativity of workers due to a variable (gender, educational level and occupational level).

Keywords: leadership; Conceptual skills; Human skills; Technical skills; Administrative creativity.

Jel Classification Codes: M54, O39.

1. مقدمة

يلقى موضوع القيادة بالاهتمام الكبير، لما له من دور في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها، خاصة في ظل ما تعيشه من تغيرات متسارعة وديناميكية مما فرض عليها مواكبة هذه التغيرات عن طريق اتباع طرق تسيير حديثة تختلف عن الطرق التقليدية تنسم بالإبداع والتجديد في سبيل البقاء والاستمرارية، ولتحقيق هذا لابد من توفر أشخاص ذوي مهارات قادرين على قيادة الافراد والدفع بعجلة التنظيم إلى الأمام، فالمؤسسات أصبحت أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار في حاجة إلى أن تقاد.

فالقيادة المرنة والفعالة التي تتمتع بالمهارات تستطيع أن توظف المنهج الإبداعي في بيئتها وذلك من الدور الذي يلعبه القائد خلال تأثيره على العنصر البشري. حيث أنه عندما نتحدث عن إبداع العاملين من منظور البيئة المحيطة وتفاعل الأفراد فإنه يجب أن نتحدث على عنصر آخر مهم له أثر كبير على إبداع الافراد وهو المهارات القيادية، فالقائد الذي يمتلك توليفة المهارات القيادية اللازمة له القدرة على التأثير على المرؤوسين مما يدفعهم نحو تنمية قدراتهم الإبداعية من خلال فتح المجال أمامهم لطرح الأفكار الجديدة بكل حرية وتشجيعهم على حل المشاكل التي تعترضهم بطرق إبداعية.

2.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

إلى أي مدى تؤثر المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين بمقرو ولاية بومرداس؟

وبغرض الإجابة عن هذا السؤال سيقوم البحث بالإجابة عن خمسة أسئلة متفرعة عنه هي:

1- ما مستوى التزام القيادة بمقرو ولاية بومرداس بالمهارات القيادية من وجهة نظر المبحوثين؟

2- ما مستوى الإبداع السائد لدى العاملين في مقرو ولاية بومرداس؟

3- هل هناك علاقة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية ومستوى إبداع العاملين بمقرو ولاية بومرداس؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، الفنية) في مستوى إبداع العاملين بمقرو ولاية بومرداس؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) بمقرو ولاية بومرداس؟

3.1 فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، الفنية) ومستوى إبداع العاملين بمقرو ولاية بومرداس.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات القيادية (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية) في مستوى إبداع العاملين بمقرو ولاية بومرداس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) بمقرو ولاية بومرداس

4.1 أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالي:

- التعرف على مدى التزام القيادة بمقرو ولاية بومرداس بالمهارات القيادية؛

- التعرف على مستوى إبداع العاملين في مقلرولاية بومرداس؛
- اختبار علاقة وتأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين في مقلرولاية بومرداس، والتعرف على أي المهارات أكثر تأثيراً على مستوى إبداع العاملين؛
- تقديم بعض التوصيات لتحسين المهارات القيادية التي من شأنها أن تحسن مستوى إبداع العاملين.

5.1 منهج البحث:

اعتمدنا في إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ضمن محاور البحث النظرية بالاعتماد على المراجع المتخصصة، أما في الجانب التطبيقي فقد تم تطوير استبيان لتحقق من صحة الفرضيات ومن ثم استخلاص جملة من النتائج وتقديم التوصيات.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 المهارات القيادية

1.1.2 القيادة

أ. تعريف القيادة: يعد موضوع القيادة مجال اهتمام الانسان منذ القدم، ومع التطورات الحاصلة في الحياة تزايد هذا الاهتمام خاصة في المنظمات بسبب التغيرات التي تشهدها والمنافسة الشرسة كان لزاما على هذه المنظمات لتحقيق أهدافها التركيز على العنصر البشري من خلال قيادتها. وفيما يلي بعض التعاريف حول هذا الموضوع:

هناك من يعرفها على أنها: نوع من المسؤولية التي تهدف إلى توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة. (عساف، 2013، صفحة 153) وتعرف أيضا بأنها عملية الفرد على مجموعة من الافراد تستهدف تحقيق الاهداف الفردية والمشاركة للمجموعة أو المنظمة. (Rudolph & Muteswa, 2016, p. 135) وعرفت أيضا بأنها: "الرؤيا طويلة الأجل، آخذة في الاعتبار المتغيرات المهنية والسوقية". (عبد الرؤوف، 2015، صفحة 29) أما (Rosen) و(Brown) يعرفان القيادة بأنها: "نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو مؤسسة تضم القائد أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف". (أبو النصر، 2012، صفحة 18) يرى (Koontz) أن القيادة هي: "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف". (العميان، 2013، صفحة 257)

2.1.2 تعريف المهارات القيادية:

أ. تعريف المهارة: لغة: الشئ: وفيه، وبه مهارة: أحكمه وصاربه حاذقاً. فهو ماهر ويقال مهَرَ في العلم وفي الصناعة وغيرهما. (مجمع اللغة العربية، 2004، صفحة 889). أما اصطلاحاً: تعرف المهارة بأنها القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز. بما يحقق نتائج أعلى وأفضل. (سيد قنديل، 2010، صفحة 67) وتعرف أيضا بأنها: قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق – بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق. (الاشهب، 2015، صفحة 97)

3.1.2 أنواع المهارات القيادية: تعددت الاتجاهات لدى المعرفين ومتخصصي العمل الإداري حول المهارات التي يجب توافرها في قيادة المنظمة ومسئولها بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية. (اشتيوي، 2018، صفحة 71) ولعل أبرز التصنيفات هو ما أورده (Katz) حيث حدد ثلاثة مهارات أساسية تضمن نجاح الإدارة والقيادة. (Nwogu & Ebunu, 2019, p. 64) إذ أن هذا التصنيف للمهارات يعتمد على المستويات الإدارية الثلاثة، حيث أنه في الإدارة العليا يغلب فيها استعمال المهارات الفكرية

بشكل كبير وفي الإدارة الوسطى الإشرافية يغلب فيما استعمال المهارات الإنسانية أما في الإدارة الدنيا التنفيذية فيغلب فيها استعمال المهارات الفنية والشكل الموالي يوضح ذلك:



الإدارة الدنيا التنفيذية الإدارة الوسطى الإشرافية الإدارة العليا
المصدر: (اشتوي، 2018، صفحة 71)

- أ- المهارات الفكرية (Conceptual Skills): وتتجلى في قدرة على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات الصائبة. (جرادات و الجمل، 2020، صفحة 52)
- ب- المهارات الإنسانية (Human Skills): وهي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم، ومعرفة الآراء وميولهم واتجاهاتهم حيث أن هذه المهارة تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأفراد. (صيتي و لعمور، 2019، صفحة 268)
- ج- المهارات الفنية (Technical Skills): وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وقدرته أيضا على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص. (القاضي، 2015، صفحة 231)

2.2 الإبداع:

1.2.2 تعريف الإبداع:

- أ. الإبداع لغة: إن أصل كلمة "إبداع" في اللغة العربية مأخوذة من "بَدَعَ" الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه. وبدعه بدعاً أي أنشأ على غير مثال، أي صيغة غير مسبوقة. (السكرانه، 2011، صفحة 16) ونجد مصطلح الإبداع بالإنجليزية (Creativity) المأخوذ من المصطلح اللاتيني (Creare) واليوناني (Krainen) وهذا يعني اكتشاف كل الأشكال والرموز والأنماط والعمليات التي يمكن بناء عليها بيئة العمل والمجتمع. (Monaco & Guimarães, 2007, p. 24)
- ب. الإبداع اصطلاحاً: للإبداع مفهوم واسع ولا يوجد تعريف موحد من قبل الباحثين حيث أن لكل باحث وجهة نظر في تعريفه للإبداع وفي ما يلي بعض هذه التعاريف:

يعرف (Shumpeter) الإبداع بأنه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه". (هباش، 2014، صفحة 19) أما "هافل" فيعرف الإبداع بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد ترضى عنه الجماعة وتقبله على أنه شيء مفيد". (عارف، 2010، صفحة 149) ويعرف أيضاً على أنه: "إنتاج أفكار جديدة مفيدة ومناسبة للمواقف، تساعد المنظمة على اتخاذ الحلول الحكيمة". (Lasrado, 2019, p. 5) أو هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته. (خيري، 2012، صفحة 40) كما أن الإبداع يضم عمليتين أساسيتين هما التفكير والإنتاج، ويؤكد العلماء على أن الإبداع مرتبط بالمعرفة، فالمعرفة يحتاج إلى قدر كافٍ ومعقول من المعرفة في الموضوع أو الفكرة التي يقع عليه التفكير، وبدون المعرفة لن يكون هناك ما يمكن إبداعه أو الإبداع فيه. (مسلم، 2015، صفحة 19)

3.2 الدراسات السابقة:

- دراسة (جمعة و نوري، 2011) هدفت الدراسة إلى اختبار علاقة الارتباط والأثر بين متغير القيادة الإدارية ومتغير الإبداع الإداري، وتمثلت مشكلة البحث بمدى دور القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري في جامعة ديالى. وقد استخدمت استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم توزيع (44) استمارة لعينة البحث والذي تم اختيارهم عمديا على أساس الموقع الإداري في الجامعة: عميد كلية ومعاونهم ورؤساء. وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر معنويين بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الخالية.
- دراسة (Al-Karasneh & Jubran, 2013) هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من ممارسات القيادة وصفات الإبداع كما يراها مدرسو الدراسات الاجتماعية والتربية الإسلامية في الأردن ولتحقيق ذلك صممت إستبانة كأداة لجمع البيانات، وشملت الدراسة عينة عشوائية قوامها 289 معلم ومعلمة وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: المعلمون مبدعون وذلك لأنهم يمتلكون كل سمات الإبداع، وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة وسمات الإبداع لدى المعلمين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه العلاقة بين أبعاد القيادة وسمات الإبداع تبعاً للمتغيرات (الجنس، التخصص، الخبرة العلمية، مرحلة المدرسة).
- دراسة (الرشيدي، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:
 - التعرف على أثر مهارات القيادة الإبداعية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات
 - التعرف على الفروق بين تقديرات مديرات المدارس الثانوية لمستوى ممارستهن لمهارات القيادة الإبداعية تبعاً للمتغيرات (الخبرة في الإدارة المدرسية، المؤهل العلمي، عدت الدورات التدريبية)، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: ممارسة مديرات المدرسة الثانوية في مدينة حائل للمهارات القيادة الإبداعية جاء بمستوى عالي، مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات بشكل عام وفي المجالات الأربعة جاء ضمن مستوى السلوك العالي، وجود أثر دال إحصائياً لمهارات القيادة الإبداعية في سلوك المواطنة التنظيمية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات المديرات لمستوى ممارستهن مهارات القيادة الإبداعية في مهارتي المثابرة والمبادرة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية ولصالح المديرات من الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر). في حين أنه لم تسجل فروق تعزى للمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية.
- دراسة (يوسف و يوب، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بقالملة. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة من أجل جمع المعلومات وتم توزيعها بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت (70) مبحوثاً من مجتمع الدراسة الذي يضم (321) مفردة، استرد منها (55) استبانة صالحة للتحليل، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مرتفع؛ مستوى إبداع الموارد البشرية كان مرتفع أيضاً؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عندى مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية ويعود الأثر بالدرجة الأولى لمبدأ العدالة يليه مبدأ الاحترام وأخيراً مبدأ الخدمة، بينما لا يوجد أثر معنوي لكل من مبدأي الصدق والأمانة، وبناء المجتمع.

- دراسة (التجاني، 2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير سلوكيات القيادة التحولية على الإبداع التنظيمي، دراسة جامعة غرداية، حيث تكونت العينة (188) من هيئة التدريس الدائمين اختيرت بطريقة عشوائية، وأستخدم الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة بعد التحليل الإحصائي أن درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحولية في المؤسسة محل الدراسة مرتفعة، كما أن درجة ممارسة الإبداع التنظيمي كانت مرتفعة أيضاً، توجد علاقة ارتباط وأثر معنويين لسلوكيات القيادة التحولية على الإبداع التنظيمي، كما بينت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادات الإدارية لسلوكيات القيادة التحولية تبعاً لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية، كما توجد فروق في درجة ممارسة الإبداع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس والسن والخبرة المهنية، فيما لا توجد فروق في كل من بعد سلوكيات القيادة التحولية والإبداع التنظيمي تبعاً للمستوى العلمي.
- دراسة (عموم، 2014) هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة - دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون- لبعض الجامعات الجزائرية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (360) موظف بمختلف جامعات الدراسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن النمط القيادي السائد في مؤسسات الجامعية هو النمط الفعّال، ومستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية مستوى فوق المتوسط مما كوّن اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية، لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية، توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

3. دراسة ميدانية بمقر ولاية بومرداس

يتضمن هذا الجزء من الدراسة وصفا لخصائص عينة الدراسة الشخصية والوظيفية، ثم عرضاً لنتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في إطار الأسئلة والفرضيات المطروحة.

1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

إن تحديد الحجم المناسب للعينة هو يعتبر أمراً مهماً، إذ يتم الاعتماد على عدة طرق إحصائية حتى تكون محدد بدقة، فمن الناحية العلمية يجب أن يكون حجم العينة المدروسة أكبر أو يساوي 7/1 من حجم المجتمع الكلي. (فرحات، 2019، صفحة 77) ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في مختلف الوظائف والذين تتوفر فيه شروط البحث والبالغ عددهم 140 موظف مقسمين على الإدارات التالية: المفتشية العامة للولاية: 10 موظفين، مديرية الإدارة المحلية: 70 موظف، الأمانة العامة: 30 موظف، ديوان الوالي: 30 موظف، وبلغت عينة الدراسة 76 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث تم توزيع 100 استبياناً وتم استرجاع 82 وبعد الاطلاع عليها تم استبعاد 6 استبيانات لعدم الإجابة على كل العبارات الخاصة بالاستبيان لتستقر العينة عند 76 موظف بنسبة قدرها 54.28% من مجتمع البحث.

2.3 أداة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وقد وضعت هذه الاستمارة بالأخذ بعين اعتبار مجموعة من الاعتبارات كسهولة الاستخدام والبساطة ودرجة مصداقية كبيرة. (حامدي، ميلودي، و قواوسي، 2020، صفحة 78) وتم تقسيم الأداة إلى جزأين:

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية ويضم: الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي،

المستوى الوظيفي. ما الجزء الثاني فيتكون من فيتكون من 33 عبارة مقسمة إلى محورين:

✓ المحور الأول: المهارات القيادية ويشمل 19 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي:

✓ المهارات الفكرية: ويتكون من 6 عبارات (من العبارة 1 إلى العبارة 6).

✓ المهارات الإنسانية: ويتكون من 7 عبارات (من العبارة 7 إلى العبارة 13).

✓ المهارات الفنية: يتكون من 6 عبارات (من العبارة 14 إلى العبارة 19).

✓ المحور الثاني: مستوى إبداع العاملين ويشمل 14 عبارات (من العبارة 20 إلى العبارة 33).

كما تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25) لأجل تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال استبيان الدراسة عن طريق الاختبارات الاحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، معامل الفا كرونباخ، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، اختبار الانحدار الخطي المتعدد القياسي (Enter) والتدريجي (Stepwise)، اختبار (Independent Sample T-Test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، و اختبار أقل فرق معنوي (LSD).

3.3 الخصائص الشخصية والاجتماعية:

تتمثل هذه الخصائص في: الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي وقد تم التوصل

النتائج التالية:

الجدول 1: الخصائص الشخصية والاجتماعية لعينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الجنس	ذكر	30	39.5
		أنثى	46	60.5
02	العمر	أقل من 30 سنة	6	7.9
		30 - 45 سنة	60	78.9
		45 سنة فما أكثر	10	13.2
03	سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	17	22.4
		5 - 15 سنة	41	53.9
		15 سنة فما أكثر	18	23.7
04	المستوى التعليمي	ثانوي	14	18.4
		جامعي	47	61.8
		ما بعد التدرج	15	19.7
05	المستوى الوظيفي	إطار	51	67.1
		عون تحكم	11	14.5
		عون تنفيذ	14	18.4

المصدر: من إعداد الباحثان

يتضح من خلال الجدول 1 أن غالبية العينة هم إناث (46) بنسبة 60.5% في حين بلغ عدد الذكور 30 بنسبة 39.5%. أما بالنسبة للعمر فنجد غالبية العينة تتراوح أعمارهم بين 30-45 سنة بنسبة بلغت 78.9% ثم تليها الفئة العمرية 45 فما أكثر سنة بنسبة 13.2% وحلت الفئة العمرية أقل من 30 سنة في المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة 7.9%. وبخصوص سنوات الخدمة فغالبية العينة تراوحت خبرتهم بين 5 - 15 سنة بنسبة 53.9%. وبالنسبة للمستوى التعليمي فغالبية العينة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 61.8%، وفيما يخص المستوى الوظيفي فغالبية أفراد العينة هم إطارات بنسبة 67.1%.

4.3 قياس ثبات وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان تم توزيعها على عينة الدراسة ومن أجل الوقوف على مدى ثبات هذه الأداة تم القيام بالاختبارات التالية:

قياس مدى صدق بناء الاستبيان حسب محاورها، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية لها باستعمال معامل الارتباط بيرسون حيث كانت النتائج كما يبينها الجدول الموالي:

الجدول 2: معاملات الارتباط بيرسون لكل محور بالدرجة الكلية للاستبيان

المحور	معامل الارتباط بالمحور ككل	قيمة الدلالة
المهارات الفكرية	0.785	0.000
المهارات الإنسانية	0.856	0.000
المهارات الفنية	0.864	0.000
المهارات القيادية	0.916	0.000
مستوى الإبداع	0.745	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج الواردة في الجدول 2 أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان تراوحت بين (0.681 - 0.784) وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على صدق الاستبيان.

الجدول 3: اختبار ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المهارات الفكرية	06	0.631
المهارات الإنسانية	07	0.912
المهارات الفنية	06	0.930
المهارات القيادية	19	0.930
مستوى الإبداع	14	0.893
الثبات الكلي للاستبيان	33	0.931

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.631) و(0.893) لكل متغير من متغيرات الاستبيان، وهي معاملات مرتفعة، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع فقراتها (0.931) وهذا يعني أن معامل الثبات مقبول وقوي، وبذلك تم التأكيد على أنها على درجة عالية جداً من الثبات، مما يدل على صلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5.3 التحليل الوصفي لنتائج الدراسة وتحليلها:

لتحليل اجابات افراد العينة لكل من محور المهارات القيادية بأبعاده الثلاثة ومحور مستوى إبداع العاملين تم حساب تكرارات استجابات أفراد العينة واستخراج و المتوسط الحسابي الانحراف المعياري وتحديد ترتيب ومستوى كل محور وعبارة، وقد تم تصنيف المتوسطات الحسابية وإعطائها ثلاث درجات كمعيار للتحكيم على النحو الموالي: من 1 إلى 2.33: درجة منخفضة: من 2.34 إلى 3.67: درجة متوسطة؛ من 3.68 إلى 5: درجة مرتفعة.

1.5.3 النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الأول: ينص السؤال الأول: ما مستوى التزام القيادة بمقر ولاية بومرداس بالمهارات القيادية من وجهة نظر المبحوثين؟

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق المهارات القيادية

الرقم في الاستبيان	الترتيب حسب الأهمية	المبادئ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
06-01	01	المهارات الفكرية	3.41	1.040	متوسط
13-7	02	المهارات الإنسانية	3.23	0.987	متوسط
16-14	03	المهارات الفنية	3.21	1.089	متوسط
19-01		المهارات القيادية	3.28	0.945	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول 4 أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق المهارات القيادية بالمؤسسة محل الدراسة، جاءت جميعها بدرجة متوسطة حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.15-3.35)، حيث جاءت المهارات الفكرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41)، تليها المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (3.23) وأخيرا المهارات الفنية بمتوسط حسابي (3.21) كما بلغ المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق المهارات القيادية الثلاثة (الفكرية، الإنسانية، الفنية) ككل (3.28) بدرجة متوسطة. وهذا يعني أن المبحوثين يوافقون بدرجة متوسطة على أن القادة في مقر ولاية بومرداس يتميزون بمهارات قيادية متوسطة ويعزو الباحثان هذا إلى عدة عوامل ك: طبيعة المؤسسة فهي مؤسسة خدمية تابعة للقطاع العام تحكمها قوانين وهياكل جامدة كما أن اختيار القادة لا يتم وفق أسس تهتم بالمهارات كمعيار،

2.5.3 النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ينص السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع السائد في مقر ولاية بومرداس؟

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى إبداع العاملين

الرقم	الترتيب	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
21	01	أقوم بتحديد واكتشاف المشكل والصعوبات التي تواجهني من أجل حلها	4.29	1.030	مرتفع
33	02	أحب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	4.00	1.155	مرتفع
23	03	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	3.95	1.130	مرتفع
22	04	أعمل على إيجاد حلول متعددة للمشكلة الواحدة التي تواجهني	3.92	1.043	مرتفع
20	05	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة لإنجاز العمل	3.91	1.073	مرتفع
29	06	أحاول إقناع الآخرين بوجهة نظري وبالمقابل أعمل على	3.88	1.131	مرتفع

			الاستفادة من آرائهم		
مرتفع	1.151	3.86	أشجع الأفكار الجديدة المقترحة من قبل زملائي لزيادة عدد الإبداعات في العمل	07	32
متوسط	1.159	3.55	أكون من السابقين الذين يسعون لتنفيذ أفكار جديدة	08	31
متوسط	1.368	3.32	أتمسك برأيي حتى في حالة عدم الاتفاق مع المسؤول المباشر	09	30
	1.497	3.30	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري و آرائي بطلاقة	10	26
متوسط	1.147	3.07	أقوم بتقديم حلول إبداعية غير مألوفة لحل المشكلات	11	24
متوسط	1.337	2.84	لا أخشى من تحمل المخاطر للقيام بأعمال إبداعية	12	27
متوسط	1.224	2.68	لا أتقيد بالقواعد والقوانين التي تعيق الإبداع والمبادرة	13	28
متوسط	1.149	2.49	يتوافر لدي الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار الإبداعية	14	25
متوسط	0.770	3.50	المحور ككل		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم 05 أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة حول مستوى الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.49-4.29) أي بين المتوسط والمرتفع ولكنها ليست متباينة بشكل كبير، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة (21): "أقوم بتحديد واكتشاف المشكل والصعوبات التي تواجهني من أجل حلها"، بمتوسط حسابي (4.29) بدرجة مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية العبارة (33): "أحب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة"، بمتوسط حسابي (4.00) بدرجة مرتفعة، ثم تليها في المرتبة الثالثة العبارة (23): "لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة"، بمتوسط حسابي (3.97) بدرجة مرتفعة. وهذا يعني أن العاملين في مقر ولاية بومرداس يعملون على الكشف عن المشاكل التي تواجههم ويعملون على حلها، كما أنهم يميلون العمل على بروح الجماعة والمجازفة في سبيل تقديم كل ما هو مبدع، كما أنهم يمتلكون القدرة على التفكير السريع في مختلف الظروف. وبلغ المتوسط الحسابي لمحور الإبداع ككل (3.50) بدرجة متوسطة، ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى نمط القيادة، فالقائد الذي يمتلك مهارات قيادية عالية له القدرة في تحفيز العاملين على الإبداع وتنمية القدرة الإبداعية لديهم وذلك من خلال ما يوفره لهم من: عدم وتشجيع على طرح كل ما هو الجديد، مشاركتهم في وضع البرامج واتخاذ القرارات، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب يدعم الإبداع الفردي والجماعي.

6.3 اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية ومستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس.

جدول رقم 6: معاملات الارتباط بين المهارات القيادية ومستوى إبداع العاملين

المهارات القيادية	المهارات الفنية	المهارات الإنسانية	المهارات الفكرية	معامل الارتباط (R)	مستوى إبداع العاملين
0.416	0.391	0.405	0.340		
0.000	0.000	0.000	0.000	القيمة الاحتمالية (Sig)	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول 6 معاملات الارتباط بيرسون بين المهارات القيادية و مستوى إبداع العاملين حيث جاءت جميع العلاقات طردية متوسطة، بأعلى معامل ارتباط للمهارات الإنسانية (0.405) ثم تلمها المهارات الفنية (0.391) ثم في الأخير المهارات الفكرية (0.340)، في حين بلغ معامل الارتباط الكلي للمهارات القيادية (0.416) وجميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المهارات القيادية ومستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: جمعة نوري (2011)، دراسة Al-Karasneh & Jubran (2013)، دراسة عمومن (2014)، دراسة التيجاني (2020).

- الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات القيادية (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية) على مستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس.
- أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم 7: تحليل التباين لأنموذج التأثير بين المهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، الفنية) مجتمعة ومستوى

إبداع العاملين بطريقة Enter

القيمة الاحتمالية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.003	5.126	2.613	3	7.839	الانحدار
		0.510	72	36.700	الخطأ
			75	44.540	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من جدول تحليل التباين لخط الانحدار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية حيث بلغت قيمة (f) المحسوبة (5.126) بقيمة احتمالية (0.003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) ومنه نستنتج أن الانحدار معنوي وهذا يعني المتغيرات المستقلة مجتمعة لها تأثير معنوي في المتغير التابع.

الجدول رقم 8: معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير المهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، الفنية) مجتمعة في مستوى إبداع

العاملين بطريقة Enter

القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	معاملات معلمية		معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات المستقلة
		معاملات معلمية	قيمة (beta)			
0.000	7.728		0.309	2.387		الثابت
0.546	0.606	0.095	0.116	0.071		المهارات الفكرية
0.232	1.205	0.247	0.160	0.193	0.176	المهارات الإنسانية
0.621	0.496	0.111	0.159	0.79		المهارات

							الفنية
--	--	--	--	--	--	--	--------

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول 8 معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير المهارات القيادية الثلاثة (الفكرية، الإنسانية، الفنية) مجتمعة في مستوى إبداع العاملين حيث يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.420) أي 42% وهي قيمة طردية متوسطة، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.17) أي 17.6% من التغيرات الحاصلة في متغير مستوى إبداع العاملين تفسره المتغيرات المستقلة المتمثلة في (المهارات القيادية (الفكرية، الإنسانية، الفنية) وهي نسبة دالة إحصائياً. كما أظهرت النتائج أن المهارات القيادية الثلاثة ليس لها تأثير على مستوى إبداع العاملين حيث بلغت قيمة (t) للمهارات الفكرية (0.606) بقيمة احتمالية (0.546)، وبلغت قيمة (t) للمهارات الإنسانية (1.205) بقيمة احتمالية (0.232)، أما فيما يتعلق بالمهارات الفنية فقد بلغت قيمة (t) (0.496) بقيمة احتمالية (0.621) وهي جميعاً أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$). وقد أرتى الباحثان اللجوء إلى طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise. وهي طريقة تسمح ببناء نموذج بطريقة التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع وذلك عن طريق تحديد أي من المتغيرات المستقلة أكثر إسهاماً في المتغير التابع بعد استبعاد المتغيرات الأقل ارتباطاً بالمتغير التابع والتي تسبب مشكلة في العلاقة الخطية المتداخلة.

الجدول 9: معاملات الانحدار الجزئية لقوة تأثير المهارات القيادية في التنبؤ بمستوى إبداع العاملين بطريقة Stepwise

القيمة الاحتمالية	قيمة (t)	معاملات لا معلمية		معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	المتغيرات المستقلة
		معاملات معلمية	الخطأ المعياري			
0.000	8.853		0.280			الثابت
0.000	3.810	0.405	0.083	0.164	0.405	المهارات الإنسانية

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول 9 انه بعد استخدام طريقة Stepwise في معادلة الانحدار تم استبعاد (المهارات الفكرية، والمهارات الفنية) من النموذج لعدم وجود تأثير لهما في متغير مستوى إبداع العاملين لأن قيمة الدلالة الإحصائية لهما أكبر من من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، إلا أن متغير المهارات الإنسانية كان له الأثر الأكبر في التنبؤ بمستوى إبداع العاملين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) (0.405) ومعامل التحديد (R^2) (0.164) أي ما نسبته 16.4% من التغيرات الحاصلة في متغير مستوى إبداع العاملين يفسره المتغير المستقل المتمثل في المهارات الإنسانية، كما بلغت قيمة (t) (3.810) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات القيادية (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية) في مستوى إبداع العاملين بمقر ولاية بومرداس، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من: دراسة جمعة نوري (2011)، دراسة يوسف ويوب (2020)، دراسة التيجاني (2020)، وبناء على هذا يمكن صياغة معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

$$\mu Y = a + b_1 X_1$$

a: ثابت، ويمثل مقطع خط الانحدار ويساوي (2.482)

b1: معامل الانحدار، x_1 هو ميل خط الانحدار بالنسبة للمتغير المستقل المهارات الإنسانية والذي يساوي (0.316)

$$\mu Y = 2.482 + 0.316x_1$$

• الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) بمقر ولاية بومرداس.

لأجل هذا الغرض تم استخدام اختبار (Independent Sample T-Test) للعينة الواحدة لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمجموعات الخاصة بالمتغيرات: العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي كما هو موضح في الجدولين المواليين 10 و 11.

1- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير الجنس بمقر ولاية بومرداس.

الجدول 10: نتائج اختبار (Independent Sample T-Test) للفرق بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع

العاملين تعزى لمتغير الجنس

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية	قيمة (T)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغيرات
قبول	0.471	0.725	0.707	3.58	30	ذكر	مستوى إبداع
			0.574	3.45	46	أنثى	العاملين

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من نتائج الجدول 10 أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير الجنس بمقر ولاية بومرداس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: Al-Karasneh & Jubran (2013)، دراسة عموم (2014).

2- الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير: العمر، سنوات الخدمة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي بمقر ولاية بومرداس.

الجدول 11: اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

القرار الإحصائي	القيمة الاحتمالية	قيمة (f)	متوسط المربعات	المتغيرات
متغير العمر				
رفض	0.028	3.750	2.075	بين المجموعات
			0.553	داخل المجموعات
متغير سنوات الخدمة				
رفض	0.014	4.523	2.455	بين المجموعات

			0.543	داخل المجموعات	العاملين
متغير المستوى التعليمي					
قبول	0.157	1.902	1.103	بين المجموعات	مستوى إبداع العاملين
			0.580	داخل المجموعات	
متغير المستوى الوظيفي					
قبول	0.882	0.126	0.077	بين المجموعات	مستوى إبداع العاملين
			0.608	داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

تشير النتائج المسجلة في الجدول 11 إلى قيم أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه القيم هي: (0.157) بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي، و(0.882) بالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي، وهو ما يشير إلى قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي بمقر ولاية بومرداس، تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: الرشيدي (2015)، ودراسة التيجاني (2020)، ودراسة عمومن (2014). في حين أنه يظهر تباين واختلاف في استجابات أفراد العينة لدى متغير العمر وسنوات الخدمة، والذي تظهر فيهما القيمة الاحتمالية على التوالي (0.028) و (0.014) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير العمر و سنوات الخدمة بمقر ولاية بومرداس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من: الرشيدي (2015)، دراسة التيجاني (2020). ولمعرفة لصالح من تعزى هذه الفروق تم الاستعانة باختبار أقل فرق معنوي (LSD) لاكتشاف اتجاه الفروق بين المتوسطات تبعاً لمتغير العمر و سنوات الخدمة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول 12: نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتوضيح اتجاه الفروق في مستوى ابداع العاملين تعزى لمتغير العمر

مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير العمر	أقل من 30 سنة	30-45 سنة	45 سنة فما أكثر
أقل من 30 سنة	-	-0.44167	-0.99762*
30-45 سنة	0.44167	-	-0.55595
45 سنة فما أكثر	0.99762*	0.55595	-

(*) دال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول 12 أنه توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر بين الفئة العمرية أقل من 30 سنة و الفئة العمرية 45 سنة فما أكثر حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.011) وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ أن الفرق بين المتوسطات بلغ (-0.99762) وهو فرق سالب أي أن هناك فروق دالة إحصائية لصالح الفئة العمرية 45 سنة فما أكثر بفارق قدره (-0.99762)، وتعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما تقدم الفرد في العمر إلا وكانت له محطات عمرية عاشها أكسبته درساً يزيد من مكتسباته وتوجد دراسات تقول أنه كلما زاد العمر زاد الفرق في المواهب بين الفرد المبدع وأقرانه.

الجدول 13: نتائج اختبار أقل فرق معنوي (LSD) لتوضيح اتجاه الفروق في مستوى ابداع العاملين تعزى سنوات الخدمة

مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	5 - 15 سنة	15 سنة فما أكثر
أقل من 5 سنوات	-	0.21859	-0.40733
5 - 15 سنة	-0.21859	-	-0.62592*
15 سنة فما أكثر	0.40733	-0.62592*	-

(*) دال عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول 13 أنه توجد فروق ذات دلالة في استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة بين فئة الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم بين 5-15 سنة وفئة الأفراد الذين مدة خدمتهم 45 سنة فما أكثر حيث بلغت القيمة الاحتمالية (0.004) وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ أن الفرق بين المتوسطات بلغ (-0.62592) وهو فرق سالب أي أن هناك فروق دالة إحصائية لصالح الأفراد الذين مدة خدمتهم 45 سنة فما أكثر بما أكثر بفارق قدره (-0.99762). وقد تعزى هذه النتيجة إلى أنه كلما زادت مدة الخدمة زادت خبرة الفرد مما يزيد من درايته بعمله الأمر الذي ينمي مكتسباته المعرفية والذي بدوره يزيد من قدرته على التفكير وإنتاج الأفكار والتي بدورها تترجم في شكل إبداعات على أرض الواقع.

4. الخاتمة:

- ✓ مستوى تطبيق المهارات القيادية جاء متوسطاً حسب آراء المبحوثين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين حول المهارات القيادية مجتمعة القيمة (3.28)، ويمكن تفسير ذلك: كونها مؤسسة خدمية تحكمها اللوائح والإجراءات الجامدة، طبيعة اختيار القادة لا تتم وفق أسس تهتم بالمهارات كمعيار ومن جهة أخرى عدم العمل بمبدأ تكافؤ الفرص والمنصب لمنه الأفضل، نقص الدورات التدريبية للقادة والمسؤولين
- ✓ مستوى إبداع العاملين جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.50) ويمكن تفسير ذلك بعدة أسباب من وجهة نظر المبحوثين نذكر منها: تفشي ظاهرة البيروقراطية غياب التحفيز والتقدير وغياب دورات التكوين للعمال غياب التدوير الوظيفي وغيرها من الأسباب التي جعلت العامل يفقد حس الإبداع.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات القيادية (المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية) في مستوى إبداع العاملين، كما أظهرت النتائج بعد استخدام طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي Stepwise أن متغير المهارات الإنسانية كان له الأثر الأكبر في التنبؤ بمستوى إبداع العاملين ما نسبته 16.4% من التغيرات الحاصلة في متغير مستوى إبداع العاملين .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير (الجنس والمستوى التعليمي و المستوى الوظيفي)، في حين تم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بخصوص مستوى إبداع العاملين تعزى لمتغير (العمر وسنوات الخدمة) بمقر ولاية بومرداس.

5. التوصيات:

بناء على ما سبق يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تفيد المسؤولين في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمسؤولين في مقر ولاية بومرداس بصفة خاصة، والباحثين المهتمين بموضوع المهارات القيادية ومستوى إبداع العاملين:

- ✓ الاهتمام أكثر بموضوع المهارات القيادية وتأثيرها في مستوى إبداع العاملين بالقطاع العام خاصة في ظل ما تعيشه إداراته من تطورات؛
- ✓ تصميم نظام حوافز فعال يرقى إلى ما يطمح إليه الموظف ووضع أسس واضحة وسليمة في اختيار وترقية القادة المؤهلين والذين يمتلكون مهارات في التسيير والعمل على تكوين للقادة والموظفين من أجل رفع مستواهم؛
- ✓ إعطاء مساحة أكبر من الحرية للموظف لإبداء رأيه والاهتمام بانشغالاته؛
- ✓ العمل على تعميم الرقمنة والتخلص على كل ما هو ورتقي من شأن هذا أن يساهم في عدة فوائد منها ربح الوقت والجهد وتحسين جودة الخدمة.

6. المراجع والإحالات:

أولا المراجع باللغة العربية

- أسامة محمد خيرى، إدارة الإبداع والإبتكار، الإصدار 1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- أمل شباب حمدي الرشيدى، مستوى ممارسة مديرات المرحلة الثانوية بمدينة حائل لمهارات القيادة الإبداعية وأثرها في سلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمات (رسالة ماجستير)، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2015.
- بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري ، الإصدار 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- حسين ناجي عارف. (2010). السلوك التنظيمي ، الإصدار 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحولية وأثرها على الإبداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، الجزائر، 2020.
- راضية يوسفى، وأمال يوب، أثر القيادة الأخلاقية في تنمية إبداع الموارد البشرية -دراسة ميدانية بمؤسسة عمرين عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة -، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020.
- رمضان عمومن، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية -دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون- (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، الجزائر، 2014.
- طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، لإصدار 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015.
- عبد اللطيف صيتي، ورميلة لعمور، اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية-الجزائر، مجلة رؤى اقتصادية ، 09 ، (02)، 2019.
- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الإصدار 1، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- عبد المعطي محمد عساف. (2013). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الإبتكا، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.

- فارس هباش. (2014). إدارة التغيير كمدخل استراتيجي في بناء وتعظيم المزايا التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تحسين قدرتها على الإبداع والابتكار التسويقي. المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، أيام 27-30 أكتوبر 2014، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن.
- كلثوم فرحات، أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في رفع مستوى الرضا الوظيفي لهيئة التدريس، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، 02 ، (02)، 2019.
- مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، الإصدار 4، مكتبة الشروق الدولية، مصر، 2004.
- محمد حامدي، عمار ميلودي، و عبد المومن قواوسي، تأثير مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء الجامعات، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، 03 ، (01)، 2020.
- محمد صقر إدريس جرادات، و سمير سليمان الجمل، المهارات القيادية لدى رجالات الإصلاح العشائري والسلم الأهلي في فلسطين، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية (10)، 2020.
- محمد عبد اشتوي، المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، جامعة الاستقلال - عمادة البحث العلمي والدراسات العليا ، 3 ، (1)، 2018.
- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن 2015.
- محمود حسن جمعة، و حيدر شاكر نوري، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى)، مجلة الإدارة والاقتصاد (90)، 2011.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الإصدار 6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة (الإصدار 1)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
- نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Al-Karasneh, S., & Jubran, A. (2013). Classroom Leadership and Creativity: A Study of Social Studies and Islamic Education Teachers in Jordan. *Creative Education* , 4 (10), 651-662.
- Lasrado, F. (2019). *Fostering Creativity and Innovation Creating a Sustainable Innovation Environment in the United Arab Emirates*, Palgrave Macmillan, United Arab Emirates, 2019 .
- Monaco, F. d., & Guimarães, V. N, *Creativity and Innovation in the Context of Team-work:an Evaluation in the Self-management Cells and Quality Control Circles of Ambev S.C. Branch, Brazilian Administration Review* , 4 (1), Brazil. 2007.

- Nwogu, U. J., & Ebunu, A. A, PRINCIPALS' TECHNICAL AND CONCEPTUAL MANAGEMENT SKILLS FOR EFFECTIVE ADMINISTRATION OF PUBLIC SECONDARY SCHOOLS IN DELTA STATE, Educational Research International , 8 (3), NIGERIA, 2019.
- Rudolph, P., & Muteswa, T, Qualities of a Good Leader and the Benefits of Good Leadership to an Organization: A conceptual study. European Journal of Business and Management , 08 (24), Zimbabwe, 2016.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA: (يجب كتابة هذه العبارة في آخر المقال)
سامي بسة، يوسف خنيش (السنة 2021)، تأثير المهارات القيادية في مستوى إبداع العاملين -دراسة
ميدانية بمقر ولاية بومرداس، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 02، جامعة
الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، الصفحات 287-304.