الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كليـة: العلوم الاجتماعية والانسانية

قسـم: العلـوم الاجتماعيـة

الشعبـة: علم الاجتمـاع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي: ...../ك.ع اج.ان/ق ع اج/2026

دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

- بوجهين هيام

إشـراف الأستاذة :

-عقون عليمة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
قرزيز محمود	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
عقون عليمة	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا / مقررا
مرغاد زينب	أستاذ محاضر-أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2026/2025

الإهداء

إلى ذاتي التي كابدت عناء السهر، وآمنت بالوصول ولم ترض بغير التميز غاية...

إلى الرجل الذي وهبني اسمه ليكون لي درعا، وظله ليكون لي أمانا، إلى من علمني أن القمم لا تنال إلا بالجهد، إلى سندي الثابت كلما مالت بي السبل...إليك يا أبي...

إلى طهر الدعوات، والقلب الذي اتسع لآمالي ومخاوفي... إلى التي سكبت من روحها ليستوي غرسي... إليك يا أمي...

أرفع ثمرة هذا الجهد تيجان شكر لكما وامتنانا لمجهوداتكما وفضلكما اللذين منحاني الثبات والرفعة.

إلى الرفيق والداعم الذي أعتز بوجوده، شريك الرؤية وعضدي الذي لا يلين... أخي أمين.

إلى من تقاسمت معها الحلم والخطوة... أنيسة روحي وملاذي الآمن... أختي إكرام.

إلى رفيقات الدرب وكل من ساندني، وآمن بي، ودعمني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة ...

لكم مني جزيل الشكر والامتنان.

هيام





الشكر والتقدير

﴿وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ﴾

سورة النجم، الآية 39.

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وبفضله تتكلل الجهود والنجاحات، نحمده سبحانه وتعالى حمدا كثيرا على ما أنعم به علي من توفيق وإعانة حتى إتمام هذا العمل.

بداية أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة عقون عليمة التي لم تبخل علي بتوجيهاتها القيمة طيلة إنجاز هذا العمل حتى الخروج به حيز الوجود.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، على قبولهم مناقشة هذا العمل وتصويبه و إثرائه بملاحظاتهم القيمة.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لجميع العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، على تعاونهم وإسهامهم في إنجاز هذا العمل، على رأسهم السيدة شرابن رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات الخارجية التي أمدتني بالمعلومات اللازمة لإنجاز هذا العمل فلها مني جزيل الشكر والاحترام.

الشكر موصول لجميع أساتذة كلية العلوم الاجتماعية على مجهوداتهم المبذولة وحسن تعاملهم طيلة خمس سنوات، بارك الله فيهم وفي علمهم وعملهم.

شكر خاص وامتنان لأبي وأمي من كانوا الحافز والداعم الأول لي طيلة مساري العلمي، ما هذا إلا ثمرة مجهوداتهم بارك الله فيهما، وجزاهم عني خير الجزاء.

الطالبة : بوجهين هيام

فهرس المحتويات

الرقم	العنوان	الصفحة
	شكروعرفان	//
	فهرس المحتويات	//
	قائمة الجداول	//
	قائمة الأشكال	//
	ملخص الدراسة باللغة العربية	//
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية	//
	توطئة	أ-ب
	الفصل الأول : المقدمة	
01	**أدبيات البحث**	19-4
02	**الإشكالية**	20-19
03	**أهمية الدراسة**	21-20
04	**أهداف الدراسة**	21
05	**تعريف موجزللمفاهيم الإجرائية الأساسية**	21
06	**فرضيات الدراسة**	22
07	**حدود الدراسة ومجالاتها**	26-24
	الفصل الثاني : المنهجية	
01	**نوع المنهج**	29-28
02	**مجتمع وعينة البحث**	30-29
03	**أدوات جمع البيانات**	39-30
04	**أساليب وتقنيات تحليل البيانات**	40-39
	الفصل الثالث : النتائج	
01	**عرض الجداول والأشكال الإحصائية**	55-42
02	**عرض النتائج الإحصائية الرئيسية**	61-55
	الفصل الرابع : المناقشة	
01	**تفسيركل مجموعة من النتائج المتحصل في ضوء الإطارالنظري** **مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات** **مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية**	70-63
02	**المقارنة بين نتائج الدراسة ونتائج الدراسات السابقة**	76-70

03	مناقشة النتائج في ظل أهداف الدراسة	77-76
04	إبرازما تضيفه الدراسة إلى المعرفة في علم الاجتماع	77
	خاتمة	80-79
	قائمة المراجع	85-82
	الملاحق	//

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح درجات مقياس ليكرت.	31
02	يوضح عدد الاستبيانات الموزعة .	32
03	يوضح ترتيب عبارات استمارة الاستبيان.	33
04	يوضح الارتباط بين نمط التسيير و أبعاده.	36-35
05	يوضح الارتباط بين التفكير الابتكاري و أبعاده.	37-36
06	يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة في الدراسة الاستطلاعية.	38
07	يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة في الدراسة الأساسية.	38
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع.	42
09	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	43
10	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	44
11	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.	45-44
12	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة العمل.	45
13	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي.	46
14	يوضح نتائج إجابات المبحوثين تجاه عبارات البعد الأول(التسيير التشاركي).	48
15	يوضح نتائج إجابات المبحوثين تجاه عبارات البعد الأول(التسيير بالأهداف).	52-50
16	يوضح نتائج إجابات المبحوثين تجاه عبارات أبعاد البعد الأول(المرونة الفكرية).	53-52
17	يوضح نتائج إجابات المبحوثين تجاه عبارات أبعاد البعد الثاني(الحساسية للمشكلات).	54
18	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام Shapiro Wilk.	56
19	يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط بيرسون.	57
20	يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط بيرسون.	59
21	يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية باستخدام معامل الارتباط بيرسون.	60

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	رسم تخطيطي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة	23
02	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير النوع	42
03	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	43
04	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	44
05	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.	45
06	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة العمل.	46
07	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي.	47

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-،من خلال محاولة الوقوف عند نمط التسيير المعتمد داخل المؤسسة والتعرف على مساهمته في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بها، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات، تمت دراسة الموضوع ميدانيا على جميع العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، والمتمثل عددهم في 40 عامل(ة) باستخدام أسلوب الحصر الشامل، من خلال تصميم استمارة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوزيعها على جميع العاملين بالمؤسسة بمختلف أصنافهم (إداريين، تقنيين، تجاريين)، كما تم الاستعانة بالملاحظة كأداة مساعدة لإثراء جوانب البحث، وبالاعتماد على المنهج الوصفي ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وبعد اختبار الفرضيات والتحقق من صحتها باستخدام معامل الارتباط بيرسون، خلصت الدراسة إلى:

- ✓ وجود علاقة ارتباطية قوية بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين نمط التسيير التشاركي والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية قوية بين نمط التسيير بالأهداف والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.

وعليه يساهم نمط التسيير بأبعاده في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة.

الكلمات المفتاحية : نمط التسيير، التسيير التشاركي، التسيير بالأهداف، التفكير الابتكاري، المرونة الفكرية، الحساسية للمشكلات.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

Abstract

This study aimed to identify the role of management style in fostering innovative thinking among employees of the operational directorate of Algeria Telecom in Khenchela. It sought to examine the management style adopted within the organization and its contribution to promoting innovative thinking among its employees. To achieve the study's objectives and test the hypotheses, a field study was conducted with all 40 employees of the operational directorate of Algeria Telecom in Khenchela using a comprehensive survey approach. A questionnaire based on a five-point Likert scale was designed as the primary data collection tool and distributed to all employees across various categories (administrative, technical, and commercial). Observation was also used to enrich the research. The descriptive method and a range of statistical techniques were employed to analyze the data. After testing and validating the hypotheses using Pearson's correlation coefficient, the study concluded that:

- ✓ There is a strong correlation between management style and innovative thinking among employees of the operational directorate of Algeria Telecom in Khenchela.
- ✓ A moderate correlation exists between participative management style and innovative thinking among employees at the Operations Directorate of Algeria Telecom in Khenchela.
- ✓ A strong correlation exists between management by objectives style and innovative thinking among employees at the Operations Directorate of Algeria Telecom in Khenchela.

Therefore, management style, in its various dimensions, contributes to fostering innovative thinking among employees at the Operations Directorate of Algeria Telecom in Khenchela.

Keywords: Management style, participative management, management by objectives, innovative thinking, intellectual flexibility, problem sensitivity

توطئة

توطئة :

أصبحت بيئة العمل المعاصرة اليوم، تسعى بصورة متزايدة إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة والديناميكية، في ظل عالم يتسم بالتعقيد والتغير المستمر نتيجة التقدم التكنولوجي والتقني واشتداد المنافسة، الأمر الذي جعل التميز التنظيمي هدفا أساسيا وضرورة حتمية تسعى كافة المؤسسات لبلوغه، ما فرض عليها إيجاد سبل للتكيف مع هذه التغيرات والمتطلبات المتجددة والتعامل معها، ففي خضم هذه التحولات بات استمرار المؤسسات وتميزها مرهونا بحسن استغلال المورد البشري باعتباره الفاعل الأساسي لتحقيق أهداف المؤسسة وتحويلها إلى نتائج ملموسة، وذلك يتوقف على نمط التسيير المعتمد داخلها، إذ أصبح من الضروري تطوير أساليب عمل قائمة على التفاعل والتجديد ومنح العاملين مساحة للتفكير المستقل ورؤية الأمور من زوايا جديدة ومختلفة لتحقيق التميز المؤسسي.

إذ يشكل نمط التسيير الدعامة الهيكلية التي تقوم عليها المؤسسة من ممارسات وسلوكيات وقرارات موجهة للعملية التنظيمية نحو تحقيق الأهداف المرجوة، وتتعدد الأنماط التسييرية وتتمايز تبعا لطبيعة المؤسسات ونشاطها، إذ يمتلك كل نمط تسييري مبرراته التنظيمية التي تجعله ملائما لبيئة عمل دون أخرى، إلا أن التطور التكنولوجي المتسارع فرض واقعا تنظيميا جديدا، يعكس حاجة المنظمات المعاصرة إلى تبني أنماط قائمة على خلق بيئة محفزة ومشجعة لقدرات العاملين، ما قد يسهم في تنشيط وتفعيل قواهم الذهنية التي من شأنها أن تضفي وتمنح للعمل طابعا حيويا متجددا.

وعليه برز التفكير الابتكاري داخل المؤسسات كمطلب أساسي لتحسين الأداء وتحقيق التطوير التنظيمي، القائم على قدرة العاملين على التكيف مع المستجدات الطارئة، ومواجهة العراقيل التي تظهر داخل الوسط التنظيمي وحسن التعامل معها، وذلك بتوفير بيئة ملائمة موجهة لسلوك العاملين نحوه.

وقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يكتسبها خاصة في ظل التحولات المستجدة في بيئة تتطلب الديناميكية المستمرة، والتي تستدعي البحث في مثل هذه المواضيع وفهم سيرها في الواقع الميداني، وذلك بالوقوف عند نمط التسيير بإبراز دوره الهام في تعزيز هذا النوع من التفكير داخل المؤسسات، خاصة مع ندرة الدراسات التي جمعت بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري معا ضمن مجال تخصصنا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم انتقاء المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، باعتبارها مؤسسة رائدة في مجالها تعتمد على التطوير المستمر لخدماتها وبنيتها التنظيمية، بغية دراسة الموضوع ميدانيا، والذي يهدف إلى التعرف على مساهمة نمط التسيير المعتمد داخلها في تعزيز التفكير الابتكاري

لدى العاملين بها، وللإلمام بمختلف جوانب الدراسة اعتمدنا على خطة بحث استنادا إلى طريقة (IMRAD) كالتالي:

استهلت الدراسة بالفصل الأول (المقدمة) الذي ضم 7 عناصر أساسية ، حيث تناولنا فيه عنصر أدبيات البحث وذلك بالاطلاع على التراث النظري وتقديم خلفية تاريخية ونظرية مختصرة عن الظاهرة المدروسة مع إبراز المقاربة النظرية المفسرة لموضوع الدراسة ، ثم تم التطرق لبعض التعاريف الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة، ومن ثم عرض الدراسات السابقة والتي انتهت باستخراج الفجوة البحثية، وبناءا على هذه الفجوة، صيغت إشكالية الدراسة في سؤال رئيسي وأسئلة فرعية، ثم تم تحديد أهداف الدراسة وأهميتها النظرية والتطبيقية، وصولا إلى بناء التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة انطلاقا من الواقع الميداني، ثم ختم عنصر المقدمة بإبراز حدود الدراسة ومجالاتها، وفي الفصل الثاني (المنهجية)، تم التطرق إلى أربعة عناصر أساسية شملت تحديد منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية المستخدمة، مع شرح كيفية توظيفها، أما الفصل الثالث (النتائج) فقد خصص للعرض الكمي بالنسبة للنتائج المتوصل إليها، وذلك بعرضها وتنظيمها في جداول وأشكال إحصائية تسهل قراءتها، كم تم فيه عرض النتائج الإحصائية الرئيسية عرضا كميا دون التعمق في تفسيرها، وأخيرا الفصل الرابع (المناقشة) ركزنا فيه على تفسير النتائج السابقة الذكر، في ضوء الإطار النظري بما فيه الفرضيات والمقاربة النظرية، مع مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، ومناقشة النتائج في ظل أهداف الدراسة المصاغة، وختم هذا العنصر بإبراز ما تضيفه الدراسة إلى المعرفة في علم الاجتماع، لينتهي العمل بتقديم خاتمة وأهم النتائج المتوصل إليها وبعض التوصيات.

الفصل الأول : المقدمة

Introduction

1-أدبيات البحث :

قبل أن تعيد الثورة الصناعية تشكيل العالم وقبل ولوج عصر النهضة الصناعية، كان تسيير وتنظيم العمل يتم في إطار بسيط دون وجود هياكل تنظيمية معقدة، أو أساليب وقواعد تسيير رسمية مما جعل السلطة والتنظيم امتدادا طبيعيا للبنية الاجتماعية آنذاك، وفي مجملها لم تكن تخرج عن إطار السيد والعبد، ومع تشكل العنصر الصناعي و بداية الثورة الصناعية ونشأة المؤسسات، برزت أنظمة وتعليمات وأساليب تسيير إدارية داخلية لكل منظمة، حيث دعت الحاجة الى تنظيم المؤسسات وإدارتها بطريقة علمية بغية تحقيق الغاية التي أنشئت من أجلها (بشار، 2009، صفحة 09)(بتصرف)، وعليه مرت التنظيمات عبر الزمن بأنماط تسيير مختلفة عبر مراحل تاريخية متعاقبة، بداية بظهور الفكر الإداري الكلاسيكي الذي يؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد عقلاني قوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل التنظيمات والذي افترض أن الأفراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل ولا على أداء أعمالهم بطريقة سليمة وفعالة (العميان، 2004، صفحة 37) والذي يشمل ثلاثة اتجاهات فكرية انطلاقا من نظرية الإدارة العلمية التي تأسست على يد "فريدريك تايلر" (F.TAYLOR) (1917/1856م) الذي يرى أن العامل بحاجة للتدريب والإشراف الدقيقين وأن الإدارة هي المعنية بعملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في حين دور العمال يتحدد بتنفيذ المهام فقط ، كما ربط إنتاجية العامل بالأجر أو المكافأة وذلك لرفع إنتاجيته ، وحرص على تطبيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كما ركز على وجود طريقة مثلى لأداء العمل بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة ، بمعنى أنه اعتبر العامل مجرد مخلوق اقتصادي لا يفكر إلا في زيادة دخله المادي ، ومعاملته على أساس ذلك (القاضي ، 2015م، صفحة 44) ، تليها نظرية التكوين الإداري الذي يعد "هنري فايول" (Henry Fayol) من الرواد الأوائل الذين ساهموا في وضع الأسس الأولى لها ،وتتجلى أفكار فايول في أن السبيل للسيطرة على سلوك العاملين وضبطه يتم من خلال ضبط العمليات الكبرى في الإدارة والمتمثلة في (التخطيط ،التنظيم، التوجيه والرقابة) وأنه على قدر قيام الإدارة بهذه العمليات ونجاحها في تطبيقها يكون العمل في المؤسسة منضبطا وموجها، ويلاحظ أن فايول اهتم بتحليل الهياكل الإدارية في المؤسسات، وقد حدد أربعة عشر مبدأ ينبغي على المسير إتباعها أثناء ممارسته للعملية الإدارية من بينها (مبدأ تقسيم العمل ، مبدأ السلطة والمسؤولية ، مبدأ وحدة الأمر ، وحدة التوجيه، مبدأ المركزية...) (القاضي ، 2015، صفحة 45)، وصولا إلى النموذج البيروقراطي الذي وضعه و عالجه عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" (Max Weber) كنظام عقلاني يقوم على وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات، وقد أثبت فيبر بعض الخصائص

الأساسية للنظام البيروقراطي في المنظمات والمتمثلة في (التخصص وتقسيم العمل ، التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم، سيطرة الأنظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم، الاتصال الرسمي يعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح، كما يتم اختيار العاملين وترقيتهم على أساس الجدارة والكفاءة) (العميان، 2004، صفحة 43)، وعليه برز نمط التسيير السلطوي البيروقراطي كامتداد تطبيقي للمقاربات الكلاسيكية في الفكر التنظيمي ، حيث جسدت مبادئ هذا الفكر إلى ممارسات فعلية داخل بيئة العمل ، بيد أن هذا المسار قد اتخذ منحى مغايرا مع بروز مدرسة العلاقات الإنسانية التي جاءت كرد فعل على الفكر الكلاسيكي وأعادت الاعتبار للعامل داخل المنظمات، ففي العقد الرابع من القرن الماضي بدأت قيم الرفاه والعلاقات الإنسانية تفعل فعلها في تحديد وظائف الإدارة، حيث ظهر مفهوم الإدارة الديمقراطية وبدأ الاهتمام بالحاجات الإنسانية باعتبارها سبيلا لفهم دوافع العمل وذلك نتيجة لتجارب (هوثورن) التي قام بها "التون مايو" Elton Mayo (1880_1949م) وزملائه بشيكاغو في الفترة من (1923_1927م) والتي أسفرت عن جملة من المبادئ تركز بالأساس على زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين وتحفيزهم معنويا وأن إشباع حاجات العامل الاجتماعية مهم كأهمية إشباع حاجاته المادية، كما تؤمن بضرورة تفويض بعض السلطة للعاملين و كذا اشراكهم في اتخاذ القرارات (القاضي ، 2015، صفحة 51،52)، وامتدادا لها برزت المدرسة السلوكية لتطوير أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعرضت لبعض الانتقادات وذلك لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد ومن روادها "دوجلاس ماك غريغور" صاحب اتجاه الفلسفة الإدارية (X وY)حيث تمثل (X)الفكر الكلاسيكي التقليدي السابق الذكر بينما(Y) فهي تمثل الجانب الإنساني الاجتماعي للمنظمة، كذلك من روادها "ابراهام ماسلو" الذي صاغ نظرية تدرج الحاجات الإنسانية ، وغيرهم من الرواد الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل (العميان، 2004، صفحة 47،48)(بتصرف)، حيث استمر هذا التطور وصولا للاتجاهات الحديثة في التنظيم بدءا من مدرسة النظم في بداية 50 إلى الإدارة بالأهداف الذي أرسى دعائمها "بيتر دراكر" التي سنعتمدها لاحقا كإطار نظري مفسر لموضوع الدراسة، مع استمرار هذا المسار التطوري في الفكر الإداري وظهور العديد من النظريات التي تناولت السلوك التنظيمي، ومع التطور التكنولوجي برزت الإدارة الإلكترونية منتصف التسعينيات، والتي ارتبطت بتعاظم دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المجال الإداري، ففي خضم هذا التقدم برزت الحاجة لتبني أنماط تسيير حديثة أكثر مرونة تقوم على تمكين العاملين وتحفيزهم بعيدا عن الأطر الرسمية الجامدة ،لخلق بيئة حاضنة لقدرات العنصر البشري و تحقيق التميز المؤسسي عبر استغلال التقنية لتعزيز سرعة التواصل وسهولة تدفق المعلومات داخل المنظمات المعاصرة ، كما من

شأنها تحويل الأهداف المسطرة إلى واقع ملموس لمواكبة المستجدات الراهنة (بن بخيتة ، 2025، صفحة 103)(بتصرف)، بناء على ذلك يعكس هذا المسار الخلفية التاريخية والنظرية التي أسهمت في بلورة وتطور أنماط التسيير في العالم الغربي من خلال عرض مختصر لأهم المحطات الفكرية التي ساهمت في هذا التطور، أما على الصعيد العربي فقد ارتبط نمط التسيير بالخصوصية التاريخية والسياسية والاقتصادية لكل دولة، لكنها عموما تلتقي في نفس المسار بداية مع المركزية الإدارية الشديدة في أغلب الدول العربية، نتيجة الإرث الاستعماري والنفوذ الأجنبي ، غير أنها أخذت تتطور بفعل الإصلاحات الإدارية التي تلت مرحلة الاستقلال، حيث اتجهت الدول العربية إلى الأخذ بدرجات متفاوتة بالأصول العلمية والأساليب الفنية الحديثة للتنمية الإدارية وتحديث الهياكل التنظيمية وتحسين أداء المؤسسات كمنطلق رئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (حمدى، صفحة 42)(بتصرف)،وبالإسقاط على المستوى المحلي نجد أن الجزائر لم تكن بمنأى عن هذه التحولات، إذ نجد أن المؤسسات الجزائرية عرفت منذ الاستقلال العديد من المراحل المختلفة في تطورها وخضعت للعديد من أشكال التنظيم والتسيير ، بداية مع التسيير الذاتي (1970/1962) بعد الاستقلال مباشرة ،ففي هذه الفترة تشكلت لجان التسيير الذاتي هي من تولت التسيير ، نتيجة للهجرة الجماعية للأوروبيين بعد استقلال الجزائر ، وفي السنوات الممتدة ما بين (1970/1965) قامت الجزائر بتأميم 413 مؤسسة استرجعت بهم سيادتها بداية من قطاع البنوك والمناجم 1966 كأول قطاع تم تأميمه، إلى أخر قطاع تأمم وهو قطاع المحروقات ، في هذه المرحلة تم الاعتماد على الأسلوب التقليدي التلقائي في تنظيم وتسيير المؤسسة، وذلك لاعتبارات منها قلة الإطارات المؤهلة ، وكذا انعدام التجربة الكافية ، إضافة للوضعية السياسية والاجتماعية السائدة آنذاك ، لتنتقل الجزائر الى المرحلة الثانية مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1980/1971) تم التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في نوفمبر 1971 وكان القصد من وراءه تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة ، خاصة مبدأ إشراك العمال في الإدارة والتسيير ، بهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الأجر ، فقد أصبح العامل منتجا ومسيرا في نفس الوقت ، غير أن غياب الكفاءات والمركزية الشديدة وغيرها من العوامل نجم عنه العديد من الأزمات، لتنتهج الجزائر بعدها سياسة الإصلاح الهيكلي الاقتصادي التي باشرتها بداية الثمانينات ،والتي تضمنت إعادة الهيكلة العضوية و كان هدفها تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة ، حيث تحولت 85 مؤسسة وطنية كبرى إلى 145 مؤسسة و 526 مؤسسة جهوية ومحلية إلى 1200 مؤسسة، وقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني، تليها مرحلة التطهير الذاتي وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات، كما

يرتكز هذا الإصلاح على استغلال الطاقات البشرية ، كفاءة التسيير ، اللامركزية في التصرف (بن عيسى و زيتوني، 2018، صفحة 51،50)(بتصرف)، ثم قامت الجزائر بمحاولة أكثر جدية للانقطاع عن الطرق السابقة للتسيير، حيث تم انتهاج الاستقلالية كوحدة كعنصر جوهري في الاقتصاد الوطني من خلال منح مسيري المؤسسات حرية المبادرة والاستقلالية المالية والإدارية، وإقرار اللامركزية، إلا أن هذه المرحلة تعثرت بعدة معوقات منعت تحقيق الفعالية ما أدى إلى إغراق المؤسسات العمومية في المديونية بسبب سوء التسيير المالي ما جعلها تنشغل وتفكر فقط في تغطية عجزها المالي عن الكفاءة، وبعد المشاكل والوضعية المتدنية التي وصل اليها الاقتصاد الوطني وفشل الإصلاحات الاقتصادية السابقة تبنت الجزائر فكرة الخوصصة بغرض عصرنة الاقتصاد الوطني ، واعتمدتها رسميا منذ سنة 1995 وذلك بعد صدور قانون 95-22 المتعلق بها، تم بعدها توزيع أسهم المؤسسات العمومية على 55 شركة قابضة تمهيدا لإعادة هيكلتها أو خصخصتها، وصنفت المؤسسات العمومية الى مجموعتين وحدات عاجزة تمت تصفيتها و بيع عتادها و تجهيزاتها و تسريح عمالها و مؤسسة أخرى قابلة للخوصصة وقادرة على مواصلة النشاط بصورة أحسن، وواجهت عملية الخوصصة رغم اعتبارها خيارا واضحا لإعادة الهيكلة الاقتصادية بعض الصعوبات جعلتها بطيئة على المستوى التطبيقي في الجزائر (بن عيسى و زيتوني، 2018، صفحة 54،53) وموازاة مع مختلف التحولات والإصلاحات المستمرة ، وفي سعي حثيث لعصرنة المؤسسات توجهت الجزائر نحو "الجزائر الالكترونية" ابتداءا من سنة 2013 ، وذلك برقمنة كل ما له صلة بذلك بداية من رقمنة الإدارة، استفادت أغلب المؤسسات من تكنولوجيا الإعلام والاتصال في ممارساتها الإدارية ، فإدخال التكنولوجيا يعتبر ثورة حقيقية في عالم الإدارة، حيث أدى هذا التطور إلى الانتقال من ممارسات إدارية تقليدية قائمة على الجمود وبطئ الإجراءات إلى ممارسات حديثة مرنة في كل وظائف المؤسسة ، إلا أن معظم المؤسسات الجزائرية لا زالت تعتمد على الممارسات الإدارية التقليدية البيروقراطية (سعيدي و لعريبي، 2019، صفحة 207،206)(بتصرف).

إن ضرورة التحول من القوالب التنظيمية الجامدة نحو تمكين العنصر البشري اقترن بالتغيرات التكنولوجية، مستلزما مواكبة مستمرة للمستجدات التي تطرأ على المنظمات وهو ما يتطلب منها أن تكون مبدعة وتهيئ الأرضية المناسبة وبيئة العمل الصحية لتوليد الأفكار المبتكرة التي تتسم بالإبداع والتجديد والأصالة والتي من شأنها أن تعطي للمنظمة أفضل النتائج في بيئة المنافسة الحالية (منصور و الخفاجي، 2010، صفحة 189)(بتصرف)، الأمر الذي لا يتأتى تحقيقه إلا من خلال الاستثمار في العنصر البشري ما يفتح الباب أمام ما يعرف بالتفكير الابتكاري" كونه يعتبر من أرقى مستويات التفكير الذي لم يحظ باهتمام العلماء إلا منذ وقت قريب ، في الخمسينيات على وجه التحديد من القرن الماضي،

ففي 1950 أشار جيلفور(Guilford) في خطابه الشهير أمام الجمعية النفسية الأمريكية ، إلى إهمال علماء النفس للتفكير الابتكاري" (صلاح، 2014، صفحة 78)، والذي قدم لاحقا نموذج التفكير التباعدي والتقاربي ، تلت جهود جيلفورد جهود رائدة أخرى، أبرزها عمل إي. بول تورانس(E. Paul Torrance) ، الذي طور اختبارات للتفكير الإبداعي والابتكاري اللفظي والشكلي (TTCT) بعد الجهود التي بذلها في جامعة مينسوتا الأمريكية، وعلى مدى تسع سنوات متتالية من البحث والدراسة في هذا الموضوع إلى تصميم اختبارات لقياس التفكير الإبداعي والابتكاري، حيث ظهر هذا الاختبار لأول مرة عام 1962 .وتعد اختبارات تورانس بنوعيها اللفظي والشكلي من أهم الاختبارات الموجودة لقياس التفكير الابتكاري، حيث استخدمت من قبل العديد من الدول في أمريكا وآسيا وأوروبا وإفريقيا، ويشير كرامون Cramond 1994 إلى أن اختبار تورانس استخدم في أكثر من 200 دراسة وترجم لأكثر من 34 لغة، كونه غير متحيز ثقافيا أو عرقيا، ومن بين هذه اللغات التي ترجم إليها اللغة العربية، كما قنن على مستوى بيئات مختلفة نذكر منها دراسة لفؤاد أبو حطب وعبد الله سليمان عام 1977التي هدفت إلى تقنين الاختبار الشكل (أ) على البيئة المصرية، ودراسة الشنطي (1983) التي هدفت إلى التعرف على دلالات صدق وثبات الاختبار بصورتيه الشكلية واللفظية داخل البيئة والمجتمع الأردني ، حيث تألف اختبار تورانس من قسمين لفظي وشكلي، ويتكون كل قسم من عدة اختبارات فرعية، وأصبحت هذه الاختبارات المعيار الذهبي لتقييم القدرات الابتكارية والابداعية (غضبان، 2011، صفحة 110)، ومع تطور الدراسات في هذا الشأن ، لم يعد التركيز البحثي مقتصرا على القياسات النفسية الفردية بل امتد لسياقات أخرى، ففي أواخر القرن العشرين تحول التركيز البحثي ليصبح أكثر شمولاً، إذ بدأ الباحثون مثل تيريزا أمابيلTeresa Amabile في دمج العوامل الاجتماعية والتنظيمية والتحفيزية في تفسير العملية الإبداعية والابتكارية، حيث عرفت الابتكار بأنه التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية داخل المنظمة (لبوخ ، 2020، صفحة 116)، ولقد بين ديفز (Daivis.1996) أن هناك مجموعة من المهارات تلعب دورا هاما في تنمية التفكير الابتكاري حيث قدم أكثر من خمسين مهارة ذهنية له من بينها (الطلاقة، والتنبؤ، المرونة ، الأصالة...) (روبيبي، 2016، صفحة 36)، وفي ظل العولمة ومعطيات التكنولوجيا الجديدة وثورة المعلومات والاتصالات وزيادة المنافسة والتغيير في مطالب المستفيدين ، ازدادت حاجة المنظمات له في مختلف دول العالم الأجنبية والعربية دون استثناء، ما دفع بالمنظمات إلى الاستثمار في العنصر البشري وتشجيع مبادراته و تنمية التفكير الابتكاري لديه ،لتمكينها من التعايش والتكيف مع تغيرات البيئة المستجدة ، وتبني سياسات تهدف إلى ترسيخ ثقافة التفكير الابتكاري ودعمه باعتباره موردا قيما ينبغي الاهتمام به والمحافظة عليه في منظمات اليوم، لا بل والعمل على تعزيزه وتطويره، وذلك من خلال الاهتمام بالمواهب الإبداعية وتهيئة الظروف المناسبة له،

وتبني سياسات تهدف إلى ترسيخ ثقافة التفكير الابتكاري ودعمه (شادي، 2017، صفحة 255)، وفي هذا الإطار ، يمكن إسقاط ذلك على الجزائر التي سعت إلى تبني إصلاحات وقرارات وتحقيق إحصائيات عالمية في هذا الشأن ،إذ لم يقتصر هذا التوجه على المؤسسات الاقتصادية فقط، بل امتد إلى الجامعة الجزائرية، حيث سعت خلال السنوات الأخيرة إلى ترسيخ ثقافة الابتكار والمقاولاتية وربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي ، عبر تبني سياسات تهدف إلى مرافقة الطلبة بدعم مشاريعهم وأفكارهم المبتكرة عبر حاضنات الأعمال وتشجيع براءات الاختراع، ما يلعب دورا في إرساء دعائم تنمية التفكير الابتكاري وإعداد مورد بشري قادر على الاندماج في المؤسسات الحديثة بروح المخاطرة والمبادرة والتطلع للتجديد ، وهو ما يظهر في دراسة بيصار عبد الحكيم (2022) بعنوان دور حاضنات الأعمال الجامعية في مرافقة المشاريع الابتكارية وإنشاء المؤسسات الناشئة (دراسة حالة حاضنة أعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة)، ويتوافق ذلك مع التوجهات التنموية الحديثة التي أصبحت تعتبر التفكير الابتكاري عنصرًا أساسيًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال دعم الكفاءات وتشجيع المبادرات ،كذلك الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة وتعزيز التوجه نحو التجربة والمغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمامهم لتجربتها بما يسهم في تطوير المؤسسات وتعزيز المسار التنموي.

وانطلاقا من القيمة العلمية التي يكتسبها موضوع الدراسة ولتكون الرؤية أكثر وضوحا ولتقترب اكثر من الصحة كان لابد من البحث في التراث السوسيولوجي والاطلاع على مختلف المداخل النظرية في التنظيم محاولة للإلمام بتباين اتجاهاته ، وصولا إلى تبني طرح نظري ملائم ، وقد وقع اختيارنا على الإدارة بالأهداف(Management By Objectives) والتي تندرج ضمن الاتجاهات الحديثة في التنظيم استنادا لمرتكزاتها المفسرة لمتغيرات وأبعاد دراستنا المعنونة بدور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين.

حيث تعود الجذور التاريخية لها إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر Peter Drucker في عام 1954 (الصرن، 2004، صفحة 98) إذ يعتبر أول من نادى بها في كتابه ممارسة الإدارة The practice of management (بدر، 2018، صفحة 78)، وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين (عباس ، 2004، صفحة 67)، حيث يرى أن المنظمات الإدارية تحتاج إلى فسح المجال للفرد لتحقيق القوة الذاتية والمسؤولية وفي نفس الوقت يعطي توجها بوحدة الرؤيا الشاملة ، كما ينشئ روح الفريق وينسق أهداف الأفراد في أهداف عامة مشتركة ، وأن المبدأ الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك هو الإدارة بالأهداف التي تركز على ضرورة وجود أهداف واضحة ومحددة يتفق على وضعها كل من الرؤساء

والمرؤوسين (بلعور، 2017، صفحة 240،241)،وهذا الأسلوب من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها كل من الرئيس والمرؤوس ، وتتضمن هذه العمليات تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا وتحديد مجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة، واستعمال هذه المقاييس كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية، إذ تقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من المبادئ من أهمها:

- التركيز على اشتراك الرئيس ومرؤوسيه في تحديد أهداف المنظمة في جميع المستويات الإدارية، ويسعى هذا الأسلوب إلى تقريب وجهات نظر الرؤساء و المرؤوسين .
- تمثل الإدارة بالأهداف تطويرا للعلوم السلوكية في الإدارة، وذلك من خلال استخدام مبادئ الأهداف والمشاركة والمسؤولية وغيرها.
- أن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها ، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء .
- يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات أن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادرة ، وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدارته، وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته .
- كما تؤمن بأن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توفرت له الظروف والطريقة المناسبة ،كذلك الإيمان بالإدارة كمنهج ديمقراطي يرتكز على المشاركة والتعاون. (هاشم، 2014، صفحة 120_124).

وهو ما يلتقي مع التسيير التشاركي والتسيير بالأهداف في دراستنا كونهم من أهم أبعاد نمط التسيير، إذ أن الاتصال الفعال القائم على تبادل المعلومات والأفكار بوضوح وشفافية في كافة الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات والتدريب والتكوين يساهمون في توجيه تفكير العاملين نحو إيجاد طرق جديدة ومبتكرة لتحقيق الأهداف المرجوة ، كما أن وضوح الأهداف يسهم في توجيه الجهود نحو غايات محددة واضحة ما يتيح للعامل فهما دقيقا لمتطلبات وظيفته ويزيد من التزامه، كذلك ثقة الرئيس في مرؤوسيه تمنح للعاملين الثقة في قدراتهم ما يحفز المبادرات الذاتية ،أيضا تمكين العاملين ومنحهم الاستقلالية في تنفيذ الأهداف ينمي لديهم روح المسؤولية والرقابة الذاتية وهو ما يستثير عقولهم لاختيار الطرق الأمثل لتحقيق الأهداف المسندة إليهم مما يرفع من مستوى التزامهم ويشجعهم على المساهمة بجدية ، إذ أن الإدارة بالأهداف تولي اهتمام كبير بالعنصر البشري وتعتبره "العنصر الحيوي في أجهزة

الأعمال ، وهو الذي يحركها ويضع خططها وينفذها على أن يكون ناضجا متحملا للمسؤولية قادرا على ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي، وهذه الخصائص جميعها قابلة للتعلم والاكتساب من خلال برامج تدريبية مصممة جيدا تنمي في الأفراد القدرة والرغبة في العمل وتحمل المسؤولية والمبادرة ، إذ تعطي الفرصة للرؤساء والمرؤوسين أن يناقشوا الأهداف والخطط والمعايير كل فترة زمنية معينة ويستخدموا في ذلك قدرا من التفكير المتجدد والتطلع للتطور ومن ثم يظلون محفزين للاستمرار في التقدم نحو الهدف المطلوب" (عبد الوهاب ، صفحة 29) ما يستثير قدرات العاملين الابتكارية ويعزز التفكير الابتكاري لديهم ويحول العامل من مجرد منفذ الى عنصر فعال داخل المؤسسة خاصة في قطاع حيوي مثل اتصالات الجزائر _خنشلة_ الذي يتطلب تفكيرا متجددا لمواكبة التطورات الحاصلة ومواجهة التحديات والمشكلات المستجدة والقدرة على حلها.

ونظرا للترتيب المنهجي لابد من التطرق لعنصر المفاهيم الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة كعنصر أساسي وضروي لأي بحث ، وعليه عرف **نمط التسيير** على أنه " ذلك السلوك المتكرر الذي يمارسه المسير لتحقيق أهداف تنظيمية معينة ." (حبالي، 2015_2016، صفحة 23) ، كما عرف على أنه " الأسلوب الذي تدار به المؤسسات العمومية للصحة اعتمادا على مقدار التفويض الإقليمي والفني ومستوى مشاركة الفاعلين الداخليين والخارجيين"(بن فرحات ، 2017_2018، صفحة 05) فمن خلال التعاريف المذكورة يمكن القول أن نمط التسيير هو طريقة إدارة المؤسسة وفقا لسلوك المسير المعتاد أو قد يكون مقترنا بمدى التفويض والمشاركة بغية تحقيق الأهداف التنظيمية ،أما بالنسبة **للتفكير الابتكاري** فقد عرفته إيلين يرس Ellen yers بأنه" القدرة على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد وغير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه ." ، و يرى منير كامل (1999) أن التفكير الابتكاري هو " الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية) وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة) وعدم التكرار أو الشيوع (الأصالة)." (أبو النصر، 2012، صفحة 18،19) ، وعرفه علي محمود محمد (2002) على أنه " عملية عقلية تعتمد على مجموعة من القدرات العقلية (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة) وسمات الشخصية المبتكرة ، وتعتمد أيضا على بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير لتعطي في النهاية المحصلة الابتكارية ، وهي الإنتاج والحلول الابتكارية للمشكلة والذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول الاجتماعي وفي نفس الوقت يثير الدهشة لدى الآخرين." (حميزي، 15جويلية2021، صفحة 637) ، كما عرف بأنه " تلك الأفكار والقدرات التي تتسم بالحداثة والأصالة من أجل استغلالها في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ذلك من أجل مواجهة التحديات وما يعترضها من صعوبات ومشكلات في البيئة التنظيمية للمنظمة ." (بن بولرباح

و الطيف، 30،07،2020، صفحة 149) وعليه نرى أن جميع التعاريف اتفقت على أن التفكير الابتكاري يشير إلى تجاوز كل ما هو مألوف وتقليدي والتفكير بعيدا عن الجمود والروتين ما يتيح توليد أفكار غير مسبوقة قابلة للتنفيذ، كما تناولت الدراسة مفهومي "**الدور**" و "**التعزيز**" كمفاهيم مساعدة لدراسة الموضوع ، حيث عرف الدور بأنه "مجموعة المهام والأنشطة والسلوكيات التي يؤديها الفرد، والمتوقعة منه في موقف ما حسب معايير خاصة تتحدد بموجبها أداء كل من يشغلونه وسلوكياتهم" (قهواجي، 2018، صفحة 29)، في حين عرف التعزيز على أنه "أي فعل يؤدي إلى زيادة في حدوث سلوك معين أو إلى تكرار حدوثه" (بورصاص و معاش، 2021، صفحة 837) حيث يبين هذا التعريف أن السلوك يمكن أن يصبح أكثر تكراراً واستمرارية عندما يتم دعمه أو تحفيزه بفعل أو تأثير ما وعليه يمكن فهم موضوع الدراسة وضبطه بدقة أكثر .

وتعد الدراسات السابقة عنصر أساسي لكشف الفجوات البحثية وصياغة إشكالية واضحة ومحددة لأي دراسة، وعليه اخترنا دراسات محلية وعربية مشابهة للموضوع نظرا لعدم توفر دراسات مطابقة ،وتم عرضها وفق ترتيب محلي زمني ثم موضوعي وهي كالتالي :

<u>الدراسات المحلية :</u>

1.الدراسة الأولى :

دراسة مدلس نجاة (2024) بعنوان تأثير القيادة الإدارية على متطلبات الابتكار من وجهة نظر المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مجمع شي علي للأنابيب، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس (الجزائر)، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 19 العدد (1).

انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي مفاده ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في توفير متطلبات الابتكار في مجمع شي علي للأنابيب؟،.

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسية مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما هو دور التمكين في توفير متطلبات الابتكار لدى مجمع شي علي للأنابيب؟
- ✓ ما هو دور البديهية في توفير متطلبات الابتكار لدى مجمع شي علي للأنابيب؟
- ✓ ما هو دور فهم الذات في توفير متطلبات الابتكار لدى مجمع شي علي للأنابيب؟
- ✓ ما هو دور توافق القيم في توفير متطلبات الابتكار لدى مجمع شي علي للأنابيب؟

حيث هدفت هذه الدراسة الى تقديم خلفية مفاهيمية حول القيادة الإدارية ومن ثم تتبع مدى مساهمتها في توفير متطلبات الابتكار ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل استنباط وتحليل المفاهيم المكونة للإطار النظري والتطبيقي، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من المرؤوسين في مجمع شي علي للأنابيب بهدف قياس مدى قدرة القيادة الإدارية في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيق الابتكار، وقد تمثلت أداة الدراسة في تطوير استبانة وذلك بالاستناد الى الإطار النظري ونتائج الدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وطريقة معامل الفا كرونباخ Cronbach's alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام البرنامج الاحصائي spss، وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج من بينها أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على سلوكيات الافراد واتجاهاتهم ، وهي تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين من أجل العمل الجاد نحو تحقيق اهداف مشتركة او هدف معين، ومن أبعادها التمكين ، البديهية ، فهم الذات ، الرؤية وتوافق القيم، كما يمثل الابتكار إضافة جديدة في مجالات عمل المؤسسة سواء في المنتجات أو الخدمات أو العمليات، كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات واستقصاء آراء عينة الدراسة لمتغيري القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار أن القيادة الإدارية حققت أوساطا حسابية عالية، مما يوضح سعي المدراء في مجمع شي علي للأنابيب للتأثير على سلوكيات الافراد من أجل العمل الجاد نحو تحقيق اهداف المجتمع، كذلك حققت متطلبات الابتكار أوساطا حسابية عالية مما يدل على إدراك القيادات العليا لأهمية الابتكار ولدورها الفاعل في توفير المتطلبات اللازمة لتحقيقه، كما تبين وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار في مجمع شي علي للأنابيب مما يدل على تماسك المتغيرين حيث ان العلاقة إيجابية ومعنوية ، و ظهر وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية على متطلبات الابتكار، مما يشير الى دورها الفاعل (القيادة الإدارية) في توفر مستلزمات تبني الابتكار وتطويره.

الدراسة الثانية :

دراسة صحراوي ميمية (2024) بعنوان : اثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث علوم التسيَير تخصص إدارة الابتكار.

تدور إشكالية الدراسة حول أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي في المؤسسة الجامعية محل الدراسة، وقد انطلقت من السؤال الرئيسي التالي: ما هو أثر القيادة التحويلية على الابتكار

التنظيمي بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي؟، وللإجابة عن إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات التالية :

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية (التأثير المالي، الاعتبار الفردي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي) على الابتكار التنظيمي في جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية تعزى إلى المتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية 5%.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين المتوسطات المحسوبة للعينة المدروسة لأبعاد القيادة التحويلية بسبب اختلافاتهم الشخصية عند مستوى معنوية5%.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع من خلال تحديد المفاهيم النظرية لكل من القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي بالإضافة الى الدراسات السابقة، كما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي باستخدام أداة الاستبيان لجمع بيانات تخص العينة المدروسة، وتم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 25،حيث تم إجراء الدراسة في جامعة الدراسة في جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، واستغرقت فترة من 2021 إلى غاية 2023 تضمنت إعداد الاستمارة ومراجعتها من طرف الأستاذ المشرف وعرضها للتحكيم إلى غاية توزيع الاستمارات على العينة وجمعها وتحليل النتائج، كما شملت الدراسة جميع موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي بكامل هياكلها وكلياتها ومعهدها .

وعليه توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن القيادة التحويلية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة بناء على ما تقدمه من رؤية ورسالة واضحة، كذلك تعتبر من أهم العوامل التي لها قدرة التأثير على سلوك الموظفين وعواطفهم لبلوغ الأداء المرغوب وتحقيق الأهداف المطلوبة، كما تم التوصل إلى أن هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي هذا لأن القيادة التحويلية تعمل على تحفيز الموظفين والاهتمام بحاجياتهم ما يدفع الموظفين إلى بذل جهود اكثر للوصول الى أداء متميز، كما تم التوصل إلى أن المؤسسة محل الدراسة تمارس القيادة التحويلية وهذا بناء على إجابات افراد العينة والتي جاءت جميع الإجابات بدرجة موافقة مرتفعة لجميع أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي،

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المالي ، الاعتبار الفكري ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي) والابتكار التنظيمي ،وكشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، الاستثارة الفكرية والدافع الإلهامي) في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 في جامعة الوادي .

الدراسة الثالثة :

دراسة بن فرحات عبد المنعم ،(2018) بعنوان: انعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة بالجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة.

تحددت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي مفاده ما انعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات؟، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توصيف أنماط التسيير المطبقة في المؤسسات العمومية للصحة بالجزائر والمراحل الانتقالية التي عرفتها، ومحاولة فهم مدى تأثير نمط التسيير على نوعية الخدمة المقدمة بالمؤسسة العمومية للصحة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بمجموعة المؤسسات العمومية للصحة، وقد اختار الباحث عينة قصدية من الموظفين الذين لهم علاقة بوظائف التسيير، واستخدم الباحث الملاحظة بالمشاركة، الاستمارة (تم اعداد استمارتين واحدة موجهة للموظفين وأخرى والأخرى للمرتفقين)، وتم الاستعانة بالإحصاء الوصفي بغرض توصيف عينة الدراسة والإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة، ومن من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ، معامل الارتباط بيرسون من أجل اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة، حساب معامل الالتواء والتفلطح من أجل اختبار خضوع الدراسة للتوزيع الطبيعي...)

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وجود أثر سلبي لنمط التسيير السائد على أبعاد جودة الخدمة الصحية، كما أن النمط السائد في تسيير المؤسسة العمومية للصحة في الجزائر هو النمط التقليدي عوضا عن الارتكاز على مفاهيم التسيير الحديث الذي يقوم على التدبير المفوض وتعزيز مشاركة الفاعلين من خلال العلاقات التعاقدية سواء كانت داخلية أو خارجية .

الدراسات العربية :

1.الدراسة الأولى:

دراسة سماح فرج محمد عيد ،(2023)، بعنوان: دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين ،جمهورية مصر العربية ، المجلة العربية للإدارة 43(4).

تدور إشكالية الدراسة حول القيادة الملهمة باعتبارها الركيزة الأساسية لتحسين أداء العاملين من خلال تعزيز التفكير الابتكاري لديهم، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي للمنظمات بصفة عامة وفي مجال التأمين بصفة خاصة.

وبناء على متغيرات الدراسة صيغت الفروض التالية :

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على تحفيز العاملين على التفكير الابتكاري بشركة مصر للتأمين.
- ✓ توجد علاقة ات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على الاستثارة الفكرية للعاملين وبين التفكير الابتكاري بشركة مصر للتأمين.
- ✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على تحقيق الدافع الإلهامي للعاملين وبين التفكير الابتكاري بشركة مصر للتأمين .

ووفقا لذلك تم تحديد مجتمع الدراسة من العاملين بشركة مصر للتأمين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية وقد شمل هذا المجتمع 1031 مفردة ، أما عينة البحث فقد تم الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة نظرا للتجانس النسبي بين مفردات ووحدات هذا المجتمع مما يؤدي بدرجة كبيرة الى تمثيل هذه العينة لمجتمع الدراسة، وطبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع 280 استمارة ، وقد تم استرجاع 270 استمارة بنسبة 96.4% وهي نسبة صالحة للتحليل الإحصائي وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية، كما اعتمدت الدراسة على عدة مصادر لجمع البيانات كالكتب والمراجع العربية والأجنبية، الدوريات والأبحاث المنشورة ، الرسائل العلمية وغيرها ، وقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة جمع بيانات رئيسية للدراسة الميدانية، وتمت معالجة البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية متمثلة في (اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء ومعامل صدق الاستقصاء ، المتوسطات الحسابية ، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف ، اختبار Simple Regression وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم).

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على تحفيز العاملين على الابتكار وبين التفكير الابتكاري بشركة مصر للتأمين، كذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على الاستثارة الفكرية للعاملين وبين التفكير الابتكاري بشركة مصر للتأمين، كما تم التوصل الى قصور التوجه نحو تطبيق مداخل القيادة الإلهامية في الشركة محل الدراسة، وقصور قدرة القيادة على تحفيز العاملين على الابتكار، كذلك ضعف قدرة القيادة على تحقيق الدافع الإلهامي للعاملين .

الدراسة الثانية :

دراسة شاهين سمر محمد ،شريف محمد محمد يوسف ، والعوضي منصور العوضي ،(2023) بعنوان: تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالتطبيق على شركات البترول ، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة.

انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده ما دور أبعاد التمكين الوظيفي في تحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول؟، حيث هدفت الدراسة إلى دراسة علاقة بين أبعاد التمكين الوظيفي وبين أبعاد تنمية القدرات الابتكارية للعاملين، وتم اختبار فرضيتين رئيسيتين مفادهما وجود أثر ذو دلالة معنوية للتمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول، وكذا وجود أثر ذو دلالة معنوية لتطبيق أسس ودعائم التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول حيث تم اختبار فروض الدراسة من خلال دراسة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على العاملين بشركات البترول، واستخدم برنامج الحزم الإحصائية SPSS Ver 22 وذلك لتحليل البيانات المتحصل عليها ، وتم قياس ثبات استمارة الاستقصاء باستخدام معامل ألفا كرونباخ .

وقد توصلت الدراسة الى وجود ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول وأن هناك اتجاهات إيجابية من طرف العينة نحو سلوكيات وممارسات التمكين الوظيفي للعاملين لدى القيادات بشركة البترول ، وكذلك نحو توفر مقومات أبعاد تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

الدراسة الثالثة :

دراسة أماني عبد العزيز بن مسعود ، وأسماء أبو عنزه (2024) بعنوان دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على معدلات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ماجستير إدارة الأعمال كلية الإدارة ، جامعة ميد أوشن ، الامارات العربية المتحدة ، المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية الإصدار (3) العدد(10).

تتمحور مشكلة الدراسة حول معرفة الدور المهم للإدارة في تنمية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تهدف إلى تحليل تأثير أنماط الإدارة المختلفة على وتيرة الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم استخدام برنامج Excel لإجراء التحليلات الإحصائية الكمية للبيانات المجمعة من الاستبيان ، حيث تم إجراء البحث على عينة من المنشآت الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية مع التركيز على المدن الكبرى مثل الرياض وجدة والدمام لتمثل قطاعات اقتصادية مختلفة، وتم إجراء البحث الميداني في الفترة ما بين يوليو 2024 وأغسطس 2024.

ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل الى النتائج التالية :

أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار بين الموظفين ، ونسبة كبيرة من المشاركين أشاروا إلى أن مؤسساتهم توفر الفرص لتقديم أفكار جديدة، كما أن القيادة تلعب دورا هاما في دعم الموظفين لتنفيذ أفكارهم المبتكرة .

- **جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:**

تتفق أغلب الدراسات السابقة مع دراستنا خاصة في الجانب المنهجي والتطبيقي، حيث تمت الاستفادة منها، في طبيعة المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والتي أبرزت دوره في وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة القائمة بين متغيراتها، كما اعتمدت أغلب الدراسات على استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، ماساهم في تكوين فكرة أولية عن الأدوات الملائمة لهذا النوع من الدراسات لجمع البيانات، كذلك ساعدتنا في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل الموضوع بدقة وموضوعية، إضافة إلى أننا استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد إشكالية واضحة ودقيقة عن طريق استخراج الفجوة البحثية والوقوف عند النقص الموجود لسده .

وبعد الاطلاع على مجمل الدراسات السابقة وقراءتها قراءة دقيقة معمقة توصلنا إلى أن :

أغلب الدراسات السابقة مشابهة لموضوع دراستنا حيث اقتصرت على دراسة متغير واحد فقط وانعدام المطابقة، كما ركزت على القيادة بالدرجة الأكبر كصفة مؤثرة على المرؤوسين، في حين نجد ندرة في الدراسات التي تطرقت لنمط التسيير، خاصة أنه لم يتم تناوله ببعد (التسيير التشاركي و التسيير بالأهداف معا) كعملية إدارية قائمة على التفاعل داخل البيئة التنظيمية وإبراز دوره في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بها، كما أن هذا الموضوع لم تتم دراسته في ولاية خنشلة وبالضبط في مؤسسة اتصالات الجزائر-خنشلة- بهذه المتغيرات مجتمعة بأبعادها ومن ثم تكتسب دراستنا أهميتها، حيث جاءت لتعطي خصوصية بيئية بما أن المجال المكاني ليس مدروس، كما انصبت جل الدراسات السابقة ضمن تخصص العلوم الاقتصادية بفروعها، في حين لم يتم التطرق لهذا الموضوع في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل على عكس القيادة .

وهذا ما يعكس لنا الفجوة البحثية الموجودة في حدود ما تم الاطلاع عليه، وبالتالي جاء موضوعنا دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين لسدها.

2_الإشكالية :

شهدت المؤسسات الجزائرية في ظل التغيرات الحاصلة والتحولات المتسارعة والمتلاحقة جملة من التحديات التنظيمية والمؤسسية مست كافة المجالات والقطاعات، الأمر الذي دفع بها تحت وطأة هذا التحول إلى حتمية التكيف و الارتماء في مسارات التحديث ومجاراة ديناميات التغير، فباتت تعيش قفزة رقمية وعصرنة إدارية رائدة ،إذ لم يعد نجاحها مرهونا فقط بمدى توفر الموارد المادية والمالية فحسب ، بل بكيفية إدارة وتسيير الموارد البشرية وتفعيل قدراتها و الاستثمار فيها باعتبارها الفيصل في تحقيق الميزة التنافسية وإحداث ديناميكية داخل المؤسسة.

وتتوقف فعالية المؤسسات وقدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة باختلاف نشاطها وحجمها، على طبيعة نمط التسيير المعتمد داخلها، باعتباره حجر الزاوية والموجه للعملية التنظيمية برمتها، الذي قد يسهم في نجاحها أو فشلها والمؤثر المباشر على أداء العامل وفعاليته التنظيمية، وذلك بتنشيط قدراته او الحد منها، وفي هذا السياق برزت أنماط تسيير مختلفة داخل المنظمات، بين أنماط تعتمد على المركزية والرقابة والالتزام بالقواعد والإجراءات، وأخرى تعتمد على المشاركة والتفاعل داخل بيئة العمل وتفويض بعض الصلاحيات، بما يسمح للعاملين بالمساهمة في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة.

واستجابة لهذه التعقيدات والتحديات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسات المعاصرة برز التفكير الابتكاري داخل المؤسسات كحتمية فرضتها المستجدات الراهنة، باعتباره نشاط عقلي يتميز بالمرونة والانفتاح الذهني والقدرة على الربط بين الأفكار وتحليل المواقف من زوايا متعددة، ما يساعد على اكتشاف طرق جديدة وابتكارية أثناء أداء العمل، ويتحدد مسار هذا التفكير بمدى توفر بيئة تنظيمية تسمح للعاملين بالمخاطرة الفكرية والتشجيع على عرض الأفكار ومناقشتها وفتح مجال المبادرة أمامهم ما قد يسهم في تعزيز الديناميكية التنظيمية وبلوغ الأهداف بكفاءة وفعالية .

وفي هذا الإطار تم تحديد المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- كميدان واقعي لإجراء هذه الدراسة، وذلك للكشف عن كيفية مساهمة نمط التسيير داخلها في كسر الجمود الفكري و تعزيز التفكير الابتكاري لدى عمالها، باعتبارها من أهم المؤسسات الجزائرية التي تشهد تحديات مستمرة نظرا لخصوصية قطاعها التكنولوجي الذي يفرض وتيرة تحديث متواصلة .

وبناء على ما سبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

- ✓ كيف يساهم نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-؟

الأسئلة الفرعية :

- ✓ كيف يساهم نمط التسيير التشاركي في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-؟
- ✓ كيف يساهم نمط التسيير بالأهداف في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-؟

3_أهمية الدراسة :

أ- الأهمية النظرية :

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في إثراء المعلومات والمعارف والأدبيات العلمية حول موضوع دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين، باعتباره موضوع إداري مهم يهتم بدراسة السلوك التنظيمي وكيف يمكن لأسلوب التسيير الفعال في خلق مناخ تنظيمي محفز لقدرات العاملين وتفكيرهم الابتكاري بالمؤسسة .

ب- **الأهمية التطبيقية (الميدانية):**

تكمن الأهمية التطبيقية لهذا الموضوع في كونه يقدم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر خنشلة، كما يمكن أن تساهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين على تنمية قدرات العاملين ورفع مبادراتهم الابتكارية وتوجيهها عبر تبني نمط تسيير محفز ومناسب، وكذلك الوقوف عند نمط التسيير السائد بالمؤسسة والتعرف على مساهمته في تعزيز التفكير الابتكاري بالنسبة للعاملين وإعادة النظر فيه وتحسينه ما قد يحقق التميز المؤسسي ورفع أداء وفاعلية المؤسسة.

4_أهداف الدراسة العامة والخاصة :

يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-.

ويندرج تحت هذا الهدف أهداف خاصة وهي كالتالي :

- محاولة التعرف على مساهمة نمط التسيير التشاركي في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-.
- التعرف على مساهمة نمط التسيير بالأهداف في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-.

5_ تعريف موجز للمفاهيم الإجرائية :

أ- **نمط التسيير:**

هو الأسلوب الإداري الذي يعتمد عليه مدير اتصالات الجزائر -خنشلة- في تسييره للمؤسسة ،القائم على تمكين العاملين بالاعتماد على التسيير التشاركي وذلك من خلال الاتصال الفعال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، التدريب والتكوين ، وكذا الاعتماد على التسيير بالأهداف من خلال وضوح الأهداف ، الثقة بين الرئيس والمرؤوس ، الاستقلالية في تنفيذ الأهداف، لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب- **التفكير الابتكاري :**

هو قدرة العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر _خنشلة_ على التكيف مع التغيرات و المستجدات الحاصلة والقدرة على ملاحظة أسباب المشكلات التقنية والتنظيمية وإيجاد حلول لها.

6_الفرضيات:

أ- **الفرضية الرئيسية :**

يساهم نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ـ خنشلة.

ب- **الفرضيات الفرعية:**

الفرضية الأولى :

يساهم نمط التسيير التشاركي في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ـ خنشلة ـ.

ونكشف عن هذه الفرضية من خلال :

- الاتصال الفعال
- المشاركة في اتخاذ القرارات
- التكوين والتدريب

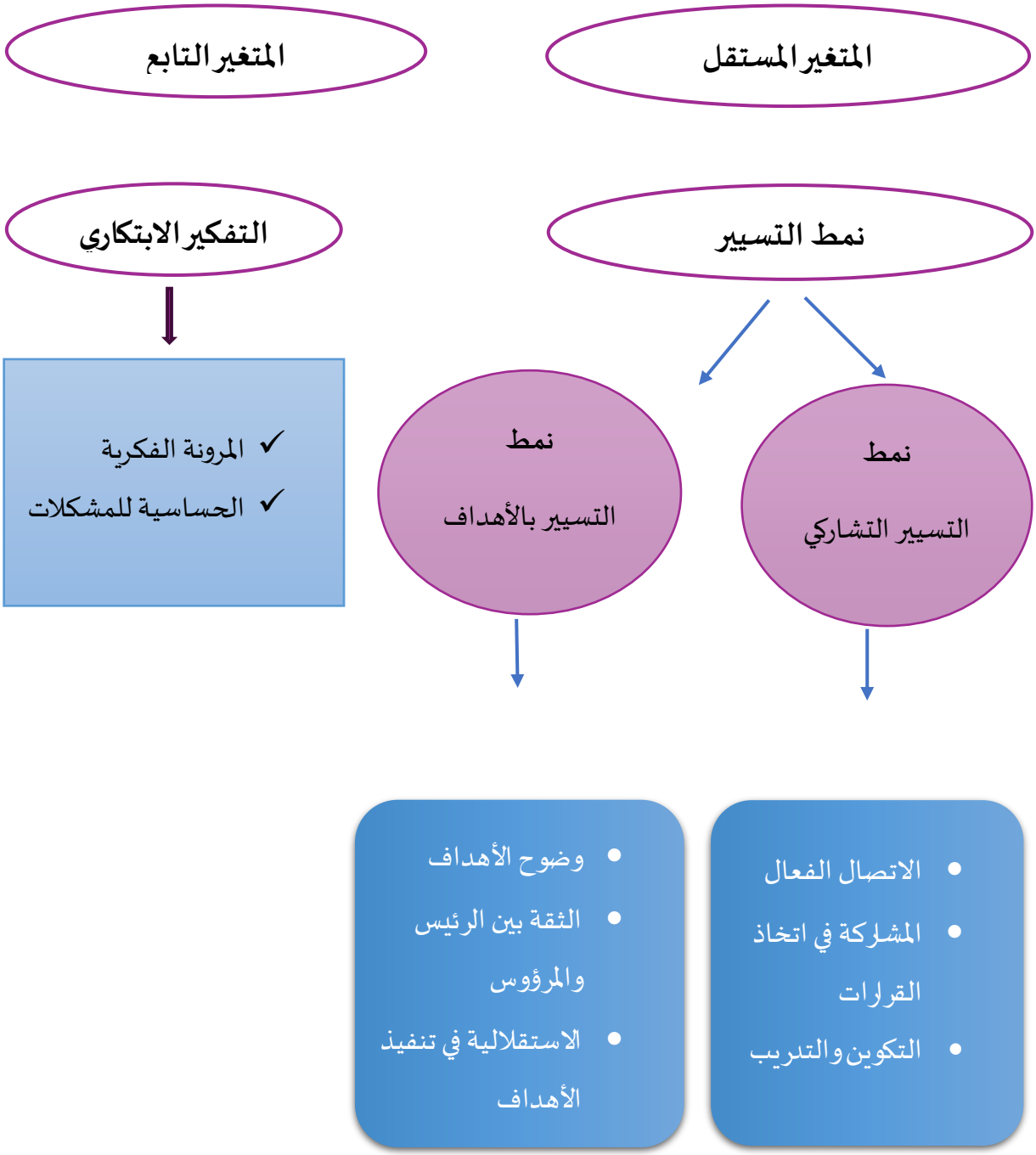
الفرضية الثانية :

يساهم نمط التسيير بالأهداف في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ـ خنشلة ـ.

ونكشف عن هذه الفرضية من خلال :

- وضوح الأهداف
- الثقة بين الرئيس والمرؤوس
- الاستقلالية في تنفيذ الأهداف

الشكل رقم (01) : رسم تخطيطي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

7-حدود الدراسة ومجالاتها:

1-الحدود المكانية:

يشير إلى الحيز الجغرافي الذي ستجرى فيه الدراسة الميدانية، وعليه انحصر المجال المكاني لهذه الدراسة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، وبالاعتماد على الوثائق الإدارية المقدمة من طرف السيدة شرابن رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات الخارجية، نقدم نبذة مختصرة عن المؤسسة فيما يلي :

تقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر في حي السعادة خنشلة، كانت الانطلاقة الرسمية لها في 01 جانفي 2003 ، وهذا بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، المدير العملي لها هو السيد بوبيش شمس الدين، اعتمدت المؤسسة على المستوى العملياتي أهداف بغية التطور التقني وتنافسية السوق ضمن الإطار الجديد لتنظيم المؤسسة، ونظرا للاختلافات الموجودة حول انفصال الوظائف انبثق هيكل المديرية العملياتية للاتصالات والذي تم المصادقة عليه من طرف القرار رقم 252 في 27 ماي 2010 وقد جاء في التقسيمات الإدارية التالية :

- دائرة الموارد البشرية
- المديرية الفرعية التجارية
- المديرية الفرعية التقنية
- دائرة المالية والمحاسبية
- المديرية الفرعية للوظيفة والدعم
- خلية الاتصال
- خلية الأمن والوقاية
- مصلحة المنازعات

موزعة على الهيكل التنظيمي للمؤسسة (انظر الملحق رقم 01)

2_الحدود الزمانية :

استغرق إنجاز هذه الدراسة المعنونة بدور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بمسارها النظري والتطبيقي حيزا زمنيا قسم على مرحلتين :

- **مرحلة إنجاز الجانب النظري للدراسة :** استهلت هذه المرحلة باختيار موضوع الدراسة الذي كان بتاريخ 15 أكتوبر 2025 ، حيث تم إسناده لنا في نفس اليوم ، ومنذ ذلك الحين انطلقت عملية البحث والتقصي حول الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف المراجع المتوفرة بغية ضبط مرتكزاته الأساسية والإحاطة بكافة جوانبه، والذي شمل الفصل الأول والمتمثل في المقدمة حسب طريقة (IMRAD) .
- **مرحلة إنجاز الجانب الميداني (التطبيقي) للدراسة :** بعد البحث عن المؤسسة المناسبة تم اختيار المديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة- لإجراء الدراسة الميدانية، فقد كانت أول زيارة لنا بتاريخ 02/02/ 2026 كزيارة أولية استكشافية لميدان الدراسة للتأكد من إمكانية إجرائها في هذا المكان ، وفي تاريخ 2026/02/04 تقدمنا للمؤسسة بطلب تسهيل مهمة من إدارة الكلية، أين تم الحصول على الموافقة في نفس اليوم من طرف المدير العملي للمؤسسة ، بعد الموافقة النهائية كانت الزيارة الثالثة في 2026/04/12 كزيارة استطلاعية ،أين تم إجراء مقابلة حرة مع رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات الخارجية استطعنا من خلالها جمع المعلومات اللازمة حول المؤسسة ومجتمع البحث كما أفادتنا في تصميم أداة الدراسة الرئيسية، ومنذ تلك الفترة إلى غاية 2026/04/21 قمنا بإعداد استمارة الاستبيان وعرضها على الأستاذ المشرف والأساتذة المحكمين وتم تعديلها استنادا إلى ملاحظات الأساتذة، وفي تاريخ 2026/02/22 قمنا بتجريب أداة الدراسة على عينة تجريبية قدرت ب04 مفردات بغية التأكد من ثباتها، وتم استرجاعها في نفس اليوم ، وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم توزيع الاستمارة النهائية بتاريخ 2026/04/26 ، وتم استرجاع جميعها في اليوم الموالي بتاريخ 2026/04/27 ، واستمرت هذه المرحلة إلى غاية نهاية شهر ماي وإيداع المذكرة.

وعليه تم في هذه المرحلة :

- إجراء الدراسة الاستطلاعية
- جمع المعلومات اللازمة
- تحديد مجتمع البحث
- بناء عبارات الاستبيان
- تفريغ البيانات وتحليلها عبر برنامج الحزم الإحصائية (spss)
- مناقشة النتائج المتحصل عليها

3_الحدود البشرية :

ينحصر المجال البشري للدراسة الميدانية في كافة العاملين على مستوى المديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة- الذين هم في حالة نشاط فعلي في هذه الفترة، والمتمثل عددهم في 44 عامل(ة).

الفصل الثاني : المنهجية

Methods

1-نوع المنهج:

يعتبر اختيار المنهج المناسب للدراسة من أهم مراحل البحث العلمي، باعتباره "الطريقة أو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة" (المحمودي، 2019، صفحة 35)، وعليه تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين، والذي يعد من أهم المناهج المستخدمة في الدراسات الاجتماعية، نظرا لقدرته على دراسة الظواهر كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا و تحليل العلاقات القائمة بين متغيراتها، من خلال جمع البيانات المتعلقة بها وتحليلها وتفسيرها بطريقة علمية، والذي عرف على أنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (المحمودي، 2019، صفحة 46) ، بداية بتحديد المشكلة ووضع الفروض وجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وبالتالي الوصول إلى النتائج والتوصيات (عليان، صفحة 48)

وقد تم توظيف المنهج الوصفي من بداية الدراسة إلى نهايتها في كل من الإطار النظري والميداني وذلك بوصف نمط التسيير ودوره في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين وصفا دقيقا، والتعمق في تفسيره داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة – من خلال :

- الاطلاع على التراث النظري السوسيولوجي ومحاولة الإلمام بكافة جوانب موضوع الدراسة بالاعتماد على مختلف المراجع والدراسات السابقة، بداية من إسناد موضوع الدراسة لنا.
- تحديد المشكلة المراد دراستها وصياغتها في شكل سؤال يهدف لمعرفة دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة- ، وتساؤلات فرعية مفادها التعرف على مساهمة نمط التسيير التشاركي والتسيير بالأهداف في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمؤسسة .
- وضع الفرضيات المحتملة ومن ثم بداية جمع المعلومات عنها لغاية إثباتها، كذلك التعرف على مجتمع البحث وذلك بعد النزول للمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة- والتأكد من إمكانية إجراء الدراسة فيها .

- جمع المعلومات والبيانات بطريقة منتظمة باستخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية والملاحظة كأداة مساعدة .
- تفريغ البيانات وتصنيفها وتنظيمها في أشكال وجداول يسهل قراءتها مع تقديم شرح كمي موجز تحت كل جدول .
- تحليل البيانات وتفسيرها واختبار الفرضيات وصولا إلى النتائج ومن ثم مناقشتها في ضوء المقاربة النظرية والدراسات السابقة للتعرف على مدى اتفاق نتائج البحث مع البحوث السابقة .
- تقديم التوصيات المناسبة لإفادة المؤسسة محل الدراسة .

❖ بالإضافة إلى المنهج السابق فقد تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية(SPSS V27)، حيث تمت الاستعانة به في تحليل إجابات المبحوثين في أداة استمارة الاستبيان بالتحديد عند حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، حساب ثبات الأداة (Cronbach's Alpha)، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل الارتباط بيرسون في صدق الأداة واختبار فرضيات الدراسة بالكشف عن الارتباط بين أبعاد ومتغيرات والدراسة.

2-مجتمع البحث:

يقصد بمجتمع البحث جميع الوحدات أو العناصر التي يتألف منه المجتمع الذي سيقوم الباحث بدراسته (التائب، 2018، صفحة 162) وفي هذا الإطار، يتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية -خنشلة- والمتمثل عددهم في 44 عامل(ة)، باعتبارهم الفئة المعنية بموضوع الدراسة والمتعلقة بدور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري، بمختلف أصنافهم :

- إداريين
- تقنيين
- تجاريين

ونظرا لصغر ومحدودية مجتمع البحث، تم الاعتماد على المسح الاجتماعي باستخدام أسلوب الحصر الشامل بدل العينة نظرا لإمكانية الوصول لجميع أفراده مما يسمح بالحصول على بيانات شاملة ودقيقة ، حيث شملت الدراسة كافة العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة،

والمقدر عددهم ب 40 عامل(ة)، حيث تم استبعاد 04 مفردات من الحصر الشامل نظرا لإخضاعهم للدراسة الاستطلاعية (العينة التجريبية) ليصبح العدد 40 عامل(ة) في الدراسة الأساسية .

ويقصد بالحصر الشامل دراسة كافة مفردات أو وحدات أو حالات المجتمع محل الدراسة (التائب، 2018، صفحة 178) وهو أسلوب من أساليب المسح الاجتماعي.

3-أدوات جمع البيانات:

3-1-الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المنهجية في البحث العلمي ، حيث تمثل هذه الأداة عملية مشاهدة ومراقبة دقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات، بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات (عقون، 2022، صفحة 131) وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على الملاحظة البسيطة كأداة مساعدة في البحث نظرا لاعتبارات زمنية وتنظيمية، وذلك بغرض فهم سير موضوع الدراسة داخل المؤسسة و تكوين فكرة أولية عن طبيعة التفاعل التنظيمي ونمط التسيير السائد بالمؤسسة، وفهم بعض الجوانب التي قد لا تظهر من خلال الإجابات على أداة الدراسة الأساسية، وقد تم تطبيق هذه الأداة داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، من خلال عدة جولات قمنا بها داخل المؤسسة بداية من تاريخ (2026/04/12) إلى غاية(2026/04/22) في الفترة الصباحية من 9:30 إلى غاية 11:00 وفي الفترة المسائية من 14:30 إلى غاية 15:30، وذلك بهدف رصد سلوكيات العاملين والأحداث العفوية ومختلف التفاعلات والنشاطات التنظيمية داخل بيئة العمل، عن طريق المشاهدة المباشرة دون تدخل ذاتي، حيث تمت ملاحظة:

- وجود تفاعل داخل بيئة العمل واستشارة العاملين لبعضهم البعض فيما يتعلق بأمور العمل.
- انعدام المناوشات بين العاملين أو تذمر من المدير.
- وجود منصات داخلية خاصة بالمؤسسة يتواصل بها العاملون لإبلاغ بعضهم البعض بالمستجدات الحاصلة مثل (تم إصلاح العطل التقني بالمنطقة...، وجود عطل في المنطقة...) حيث تمت ملاحظة هذا في مكتب مصلحة الاتصال والعلاقات الخارجية.
- خروج العمال في مهام عمل ميدانية.
- وجود وسائل تكنولوجية داخل المؤسسة (جهاز المراقبة والتنبيه بأعطال الشبكة، أجهزة كومبيوتر...).

- الجدية والانضباط في العمل من طرف العاملين بالمؤسسة .

3-2-استمارة الاستبيان:

تعد استمارة الاستبيان من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعا مقارنة بالأدوات الأخرى، ويمكن تعريفها على أنها "أداة للحصول على البيانات والمعلومات والحقائق المرتبطة بواقع معين أو ظاهرة محددة، وذلك في ضوء مجموعة من الأسئلة يطلب من المبحوثين الذين توجه لهم الإجابة عليها" (المشهداني، 2019، صفحة 170)، وقد تم استخدام استمارة الاستبيان في هذه الدراسة كأداة رئيسية والاعتماد عليها بدرجة أولى في جمع المعلومات من المبحوثين، حيث تم توزيعها على جميع العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة، مع مراعاة الدقة والوضوح في صياغة عباراته، والتسلسل المنطقي لتفادي الغموض وضمان الحصول على إجابات دقيقة من المبحوثين، وتم تصميمه وهيكلته بناءا على مقياس ليكرت الخماسي المؤلف من خمس درجات بالنسبة لكلا المتغيرين، وذلك باعتباره من أنسب المقاييس لتحقيق أهداف البحث، وأكثر ملائمة لطبيعة مجتمع الدراسة نظرا لضيق الوقت لديهم وانشغالهم المستمر، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات	درجة واحدة

المصدر: (الفرا، 2009، صفحة 07)

وقد مرت الصياغة النهائية للاستمارة بعدة خطوات نلخصها فيما يلي :

- بعد الدراسة الاستطلاعية وجمع المعلومات اللازمة حول مجتمع البحث وبالاعتماد على الأبعاد والمؤشرات المرتبطة بفرضيات الدراسة تم بناء عبارات استمارة الاستبيان وعرضها على الأستاذ المشرف ثم على أستاذين من أساتذة الكلية لتحكيمها .
- بعد نتائج التحكيم تم تصويب وتعديل استمارة الاستبيان بناء على الملاحظات المقدمة من طرف الأساتذة المحكمين، حيث تم حذف بعض الكلمات وإعادة صياغة البعض، كما تم إضافة بعض العبارات.
- بعد إعادة صياغة الاستمارة تم عرضها من جديد على الأستاذة المشرفة ، أين سمحت لنا بتجريبها في الميدان من خلال توزيعها على عينة تجريبية قدرت بـ04 مفردات من مجتمع البحث والمتمثل

في العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر خنشلة، بمختلف أصنافهم حيث تضمنت (إداريين 02، تقني01، تجاري01) للتأكد من صدق و ثبات الأداة وذلك بتاريخ 2026/02/22 وتم استرجاعها في نفس اليوم.

- بعد التأكد من صدقها وثباتها من خلال الصدق الظاهري وحساب (Cronbach's Alpha)، تم تطبيق استمارة الاستبيان النهائية في ميدان الدراسة وتوزيعها على جميع العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-والمقدر عددهم ب 40 عامل(ة) بتاريخ 2026/04/26 واسترجاع جميعها بتاريخ 2026/04/27، باستثناء العينة التجريبية حيث تم استبعادها من الدراسة الأساسية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح عدد الاستبيانات الموزعة

الاستبيان	المبحوثين	النسبة
الاستبيانات الموزعة	40	%100
الاستبيانات المسترجعة	40	%100
الاستبيانات القابلة للتحليل	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبة

✓ وقد تضمنت استمارة الاستبيان 26 عبارة بما يتوافق مع طريقة (IMRAD) منها (18 عبارة) بالنسبة لأبعاد المتغير المستقل ، و(08 عبارات) بالنسبة للمتغير التابع .

واستنادا لذلك تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة محاور، انظر الملحق رقم (03)

كالتالي:

المحور الأول : يتعلق بالبيانات العامة التي تتضمن خصائص المبحوثين المتمثلة في (النوع، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة العمل، المستوى الوظيفي) ويضم (06 أسئلة).

المحور الثاني : محور خاص بنمط التسيير تضمن (18 عبارة) مقسمة على بعدين كالتالي:

✓ البعد الأول: نمط التسيير التشاركي (09 عبارات)

- ✓ البعد الثاني: نمط التسيير بالأهداف (09 عبارات)

والذي يهدف إلى التعرف على نمط التسيير المتبع داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة- ودوره في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بها.

المحور الثالث : محور خاص بالتفكير الابتكاري تضمن (08عبارات) مقسمة كالتالي:

- ✓ المرونة الفكرية (04 عبارات)
- ✓ الحساسية للمشكلات(04 عبارات)

وعليه تمت صياغة استمارة الاستبيان في صورتها النهائية كالتالي :

الجدول رقم (03): يوضح ترتيب عبارات استمارة الاستبيان

المتغير المستقل (نمط التسيير)	**البعد الأول: نمط التسيير التشاركي**	**المتغير التابع (التفكير الابتكاري)**	**المرونة الفكرية**
	الاتصال الفعال 03 عبارات(1،2،3)		04 عبارات (19،20،21،22)
	المشاركة في اتخاذ القرارات 03 عبارات (4،5،6)		**الحساسية للمشكلات** 04 عبارات (23،24،25،26)
	التدريب والتكوين 03 عبارات (7،8،9)		
	البعد الثاني: نمط التسيير بالأهداف		
	وضوح الأهداف 03 عبارات(10،11،12)		
	الثقة بين الرئيس والمرؤوس 03 عبارات(13،14،15)		
	الإستقلالية في تنفيذ الأهداف 03 عبارات(16،17،18)		

المصدر: من إعداد الطالبة

3- السجلات والوثائق :

تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات الثانوية لجمع المعلومات، وقد تمكنا من الحصول على بعض الوثائق من طرف المؤسسة والمتمثلة في وثائق حول التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها وكذا هيكلها التنظيمي، وقد تم توظيفها في المجال المكاني للدراسة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

يعتبر الصدق والثبات شرطين أساسيين للحكم على صلاحية أدوات جمع البيانات، فإن لم يتم الحصول على البيانات بأدوات صادقة وموثوقة ستكون لدينا ثقة ضئيلة بالنتائج أو بالاستنتاجات القائمة على تلك النتائج، فالصدق يعني صلاحية الأداة لقياس ما وضعت من أجل قياسه، أما الثبات فيعني الاستقرار وإعطاء نفس النتائج لو أعيد تطبيقه على العينة نفسها تحت نفس الظروف بعد مدة زمنية ملائمة (بشتة و بوعموشة، 2020، الصفحات 118-126)، مما يدل على دقة الأداة وموثوقيتها.

- **الصدق الظاهري:**

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة من خلال عرض استمارة الاستبيان في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة ثم على أستاذين من أساتذة الكلية الواردة أسماءهم في الملحق رقم (02)، وذلك بهدف تحكيمها و التأكد من سلامة صياغة العبارات، ومدى وضوحها، وكذا مدى ملاءمتها لقياس أبعاد الدراسة، فقد تم إرسالها للأستاذين بتاريخ 2026/04/16 حيث تم تحكيمها وتقديم بعض الملاحظات حولها بتاريخ 2026/04/19 بالنسبة للأستاذ الأول، وتاريخ 2026/04/20 بالنسبة للأستاذ الثاني، وكانت الملاحظات كالتالي:

- تعديل في السن .
- إضافة عبارة في البيانات حول التحكم واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- العبارة رقم 8 تعدل، ذكر نوع التدريب .
- العبارة رقم 18 تعدل، تحديد نوع الوسائل .
- العبارة رقم 11 تغيير كلمة أفهم بكلمة أعرف .
- العبارة رقم 14 تغيير كلمة أراقب بكلمة أحرص.

وقد تم الأخذ بملاحظات وآراء المحكمين بعين الاعتبار، حيث تم تعديل وحذف بعض الكلمات واستبدالها بالكلمات المقترحة، كما تم إضافة عبارة حول التحكم واستخدام التكنولوجيا الحديثة في محور نمط التسيير المتبع داخل المؤسسة في بعد التسيير بالأهداف، وكذا في محور التفكير الابتكاري في بعد المرونة الفكرية، مما ساهم في تحسين جودة الأداة وجعلها أكثر ملاءمة للتطبيق الميداني.

- **الصدق البنائي :**

يقصد بالصدق البنائي مدى قدرة أداة الدراسة على التعبير عن الأبعاد التي صممت لقياسها، وذلك من خلال التحقق من وجود ارتباط منطقي بين كل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه، حيث يساهم هذا النوع من الصدق في التأكد من مدى انسجام الأبعاد الفرعية مع البناء العام للأداة.

وللتحقق من ذلك، تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للمحور المرتبط به، إذ أن ارتفاع قيم هذه الارتباطات ودلالتها الإحصائية يعد مؤشرا على أن الأبعاد المعتمدة تقيس فعليا المفهوم الذي وضعت من أجله، وتعد هذه الخطوة ضرورية في التأكد من صلاحية استمارة الاستبيان، لأنها توضح مدى ترابط الأبعاد المختلفة وبين الأبعاد والمحور الكلي لمتغيرات الدراسة، سواء تعلق الأمر بالأبعاد المرتبطة بنمط التسيير المعتمد داخل المؤسسة، أو الأبعاد المرتبطة بالتفكير الابتكاري لدى العاملين، كما تساهم نتائج الصدق البنائي في تعزيز الثقة في الأداة المستخدمة، وتؤكد قدرتها على توفير بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج بشكل علمي سليم، وقد تم حسابه على الدراسة الأساسية وليس الاستطلاعية لصغر حجمها المقدر ب04 مفردات.

- **نتائج الدرجة الكلية للمحور الاول و أبعاده:**

جدول رقم (04): يوضح الارتباط بين نمط التسيير و أبعاده

الارتباط		نمط التسيير	نمط التسيير التشاركي	نمط التسيير بالأهداف
نمط التسيير	Pearson Cor-relation	1	**0.865	**0.880
	Sig.		0.000	0.000
	N	40	40	40

التسيير التشاركي	Pearson Correlation	**0.865	1	**0.524
	Sig.	0.000		0.026
	N	40	40	40
التسيير بالأهداف	Pearson Correlation	**0.880	**0.542	1
	Sig.	0.000	0.000	
	N	40	40	40

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين أبعاد نمط التسيير، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين نمط التسيير والتسيير بالأهداف (0.880) عند مستوى معنوية 0.000، وهي علاقة قوية جدا، مما يدل على أن التسيير بالأهداف يعد من أكثر الأبعاد ارتباطا بنمط التسيير داخل المؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين نمط التسيير والتسيير التشاركي (0.865) عند مستوى معنوية 0.000، وهي أيضا علاقة طردية ودالة إحصائيا، مما يعكس أهمية التسيير التشاركي في تعزيز فعالية نمط التسيير المعتمد داخل المؤسسة.

أما العلاقة بين التسيير التشاركي والتسيير بالأهداف فقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهم (0.542) عند مستوى معنوية 0.026، وهي علاقة متوسطة ودالة إحصائيا، مما يشير إلى وجود تكامل بين البعدين داخل المؤسسة، حيث يساهم كل منهما في دعم وتحسين الممارسات التسييرية.

- **نتائج الدرجة الكلية للمحور الثاني و أبعاده**

جدول رقم (05) : يوضح الارتباط بين التفكير الابتكاري و أبعاده

الارتباط		التفكير الابتكاري	المرونة الفكرية	الحساسية للمشكلات
التفكير الابتكاري	Pearson Correlation	1	**0.800	**0.909

	Sig.		0.000	0.000
	N	40	40	40
المرونة الفكرية	Pearson Correlation	**0.800	1	0.591
	Sig.	0.000		0.000
	N	40	40	40
الحساسية للمشكلات	Pearson Correlation	**0.909	0.591	1
	Sig.	0.000	0.000	
	N	40	40	40

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين أبعاد التفكير الابتكاري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين التفكير الابتكاري والحساسية للمشكلات (0.909) عند مستوى معنوية 0.000، وهي علاقة قوية جدا، مما يدل على أن قدرة العاملين على اكتشاف المشكلات والتعامل معها يساهم في تعزيز التفكير الابتكاري داخل المؤسسة.

كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين التفكير الابتكاري والمرونة الفكرية (0.800) عند مستوى معنوية 0.000، وهي علاقة قوية ودالة إحصائيا، مما يشير إلى أن المرونة الفكرية تلعب دورا مهما في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين.

أما العلاقة بين المرونة الفكرية والحساسية للمشكلات فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.591) عند مستوى معنوية 0.000، وهي علاقة متوسطة ودالة إحصائيا، مما يعكس وجود ارتباط إيجابي بين قدرة العاملين على التكيف الفكري وقدرتهم على اكتشاف المشكلات وإيجاد حلول مناسبة لها.

- **ثبات استمارة الاستبيان:**

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ بعد تطبيقها على العينة التجريبية من أجل التأكد من ثباتها، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) : يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة في الدراسة الاستطلاعية

عدد العبارات	عدد المبحوثين	محاور استمارة الاستبيان	Cronbach's Alpha
18	04	نمط التسيير	0.860
8		التفكير الابتكاري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغت قيمته (0.860)، وهي قيمة مرتفعة تدل على وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات استمارة الاستبيان، مما يؤكد إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الأساسية.

وبعد التأكد من ثبات استمارة الاستبيان في الدراسة الاستطلاعية، تم تطبيق أداة الدراسة على جميع العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، وتم حساب معامل ألفا كرونباخ مرة أخرى على بيانات الدراسة الأساسية، وذلك بهدف التأكد من ثباتها عند تطبيقها على مجتمع الدراسة الفعلي المقدر ب 40 عامل(ة).

جدول رقم (07): يوضح نتائج ثبات أداة الدراسة في الدراسة الأساسية

عدد العبارات	عدد المبحوثين	محاور الاستبيان	Cronbach's Alpha
18	40	نمط التسيير المتبع داخل المؤسسة	0.859
8		التفكير الابتكاري لدى العاملين	0.800
26		مستوى الثبات الكلي لاستمارة الاستبيان	0.829

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغ مستوى الثبات الكلي لاستمارة الاستبيان (0.829) وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الأداة تتمتع

بدرجة عالية من الثبات، مما يؤكد إمكانية الاعتماد عليها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

4 - أساليب وتقنيات تحليل البيانات الإحصائية:

في إطار الدراسات الوصفية يتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب التي تساعد في وصف البيانات وتحليلها من أجل فهم العلاقات بين المتغيرات المدروسة وتفسير النتائج المتحصل عليها.

وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على :

4-1- الأسلوب الكمي :

يركز هذا الأسلوب على تحويل البيانات إلى أرقام قابلة للقياس والتحليل، ويمكن الباحث من وضع بياناته في صورة كمية، مما يجعل نتائجه أقرب إلى الدقة العلمية، حيث تم استخدام برنامج SPSS V27 في معالجة البيانات وتحليلها من خلال :

- ✓ **التكرارات والنسب المئوية :** لمعرفة تكرار ونسبة استجابات المبحوثين عن كل عبارة من عبارات استمارة الاستبيان.

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار الفئة}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

حيث تستخدم هذه المعادلة لحساب النسبة المئوية.

- ✓ **الدائرة النسبية :** لتوضيح القيم المتحصل عليها بيانيا.
- ✓ **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):**

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات الاستبيان، والذي يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط.

- ✓ **معامل الارتباط (Pearson Correlation) :**

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، وقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة (نمط التسيير والتفكير الابتكاري) لاختبار الفرضيات.

وتتراوح قيمة معامل الارتباط بين (+1) و(-1)، حيث تشير القيم الموجبة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرات، بينما تشير القيم السالبة إلى وجود علاقة عكسية، أما إذا اقتربت القيمة من الصفر فهذا يدل على ضعف العلاقة أو انعدامها.

- ✓ **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري :**

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في تحليل استجابات المبحوثين، حيث يستخدم المتوسط الحسابي لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول المركز، بينما يعكس الانحراف المعياري مدى تشتت هذه الإجابات عن المتوسط الحسابي، لمعرفة درجة تجانس إجابات المبحوثين .

- ✓ **اختبار التوزيع الطبيعي :**

تم استخدام (Shapiro-Wilk Test) للتحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث تم استخدامه لكونه أكثر ملائمة لحجم مجتمع البحث الصغير وقدرته على إعطاء نتائج أكثر دقة .

4-2-الأسلوب الكيفي :

تم توظيف الأسلوب الكيفي في الفصل الرابع (المناقشة) حسب منهجية (IMRAD)، وذلك من خلال مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها في فصل (النتائج) وربطها بفرضيات وأهداف الدراسة وكذا مناقشتها في ضوء المقاربة النظرية و المقارنة بين نتائج الدراسة ونتائج الدراسات السابقة .

الفصل : الثالث

Results

1-عرض الجداول والأشكال الإحصائية

1-1-عرض نتائج المحور الأول : البيانات العامة للمبحوثين :

تمثل البيانات العامة جزءا أساسيا في الدراسة الميدانية، لما لها من أهمية في التعرف على الخصائص العامة للمبحوثين، حيث تساعد في تكوين صورة واضحة حول طبيعة المبحوثين من حيث النوع، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، طبيعة العمل، والمستوى الوظيفي.

كما تساهم هذه البيانات في تفسير النتائج المتوصل إليها وربطها بخصائص أفراد العينة، الأمر الذي يساعد على فهم اتجاهاتهم وآرائهم حول موضوع الدراسة بصورة أكثر دقة وموضوعية.

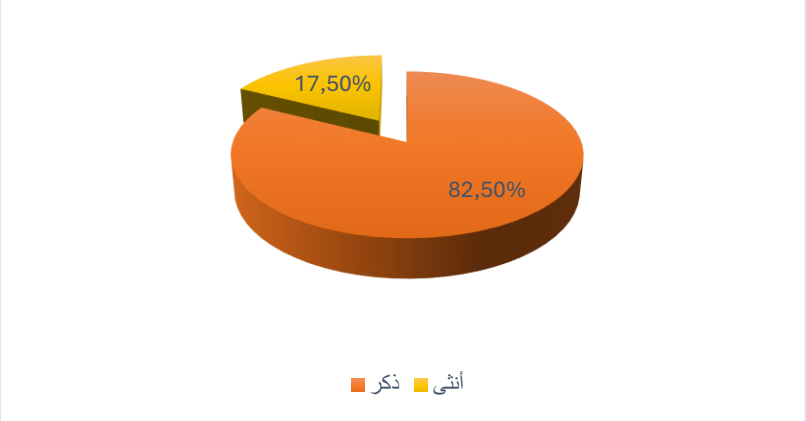
✓ **عرض خصائص المبحوثين حسب متغير النوع:**

الجدول رقم (08) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير النوع

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	33	82,5%
	أنثى	7	17,5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم (02) : دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير النوع



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه والشكل رقم (02) أن أغلب العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- هم فئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 82,5% أي ما يعادل 33 عامل، في حين قدرت نسبة الإناث ب 17,5% من النسبة الإجمالية للمبحوثين.

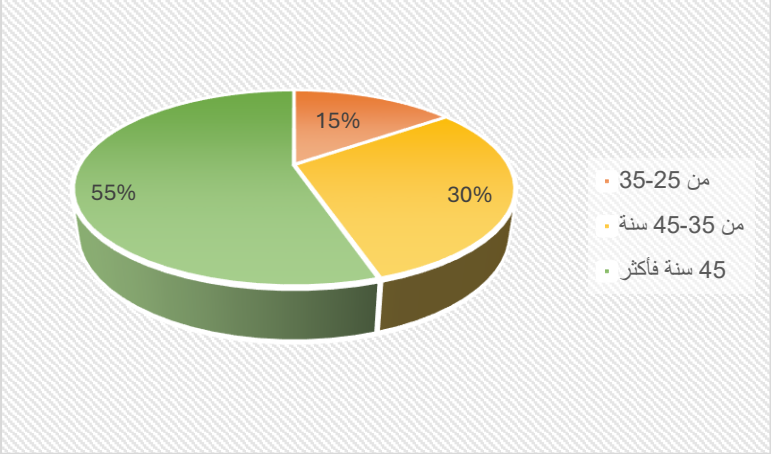
✓ **عرض خصائص مجتمع الدراسة حسب متغير السن:**

الجدول رقم (09) : جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
السن	من 25-35	6	15%
	من 35-45 سنة	12	30%
	45سنة فأكثر	22	55%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم (03) : دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09)أعلاه والشكل رقم (03) أن الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) تمثل الفئة الأكبر من العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة- بنسبة 55%، تليها الفئة العمرية (من 35 إلى 45 سنة) بنسبة 30%، في حين جاءت فئة الشباب (من 25 إلى 35سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة 15% ما يعادل 06 عاملين كأصغر نسبة .

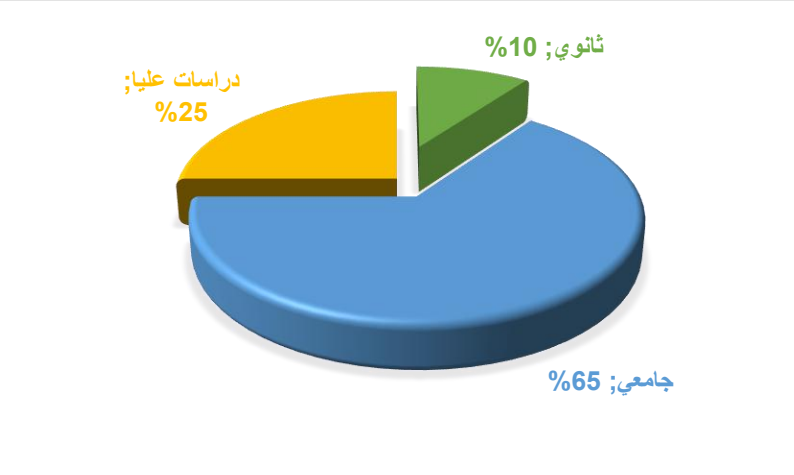
✓ **عرض خصائص المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:**

الجدول رقم (10) : جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	4	10%
	جامعي	26	65%
	دراسات عليا	10	25%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم (04) : دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ توزيع المبحوثين بحسب المستوى التعليمي إلى 3 فئات رئيسية، يحتل فيها الجامعيون المرتبة الأولى بنسبة 65%، تليهم فئة الدراسات العليا بنسبة 25%، في حين تمثل فئة المستوى الثانوي أصغر نسبة قدرت ب 10% .

✓ **عرض خصائص المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية**

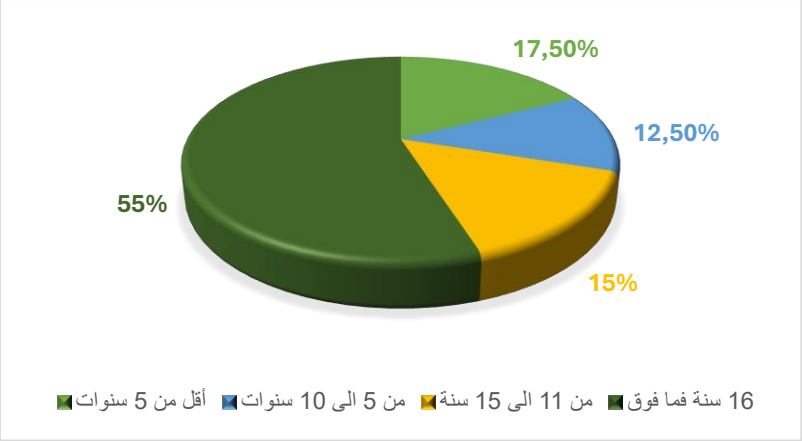
الجدول رقم (11) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	7	17,5%
	من 5 الى 10 سنوات	5	12,5%

	من 11 الى 15 سنة	6	15%
	16سنة فما فوق	22	55%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم (05) : دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

تشير نتائج الجدول أعلاه والشكل رقم (05) الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية هيمنة واضحة لذوي الخبرة الطويلة (16 سنة فما فوق) التي حلت في المرتبة الأولى بنسبة 55%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 17,5% ، ثم فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 15%، بينما جاءت فئة (من 5 إلى 10 سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 12,5% أي ما يعادل 05 عاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.

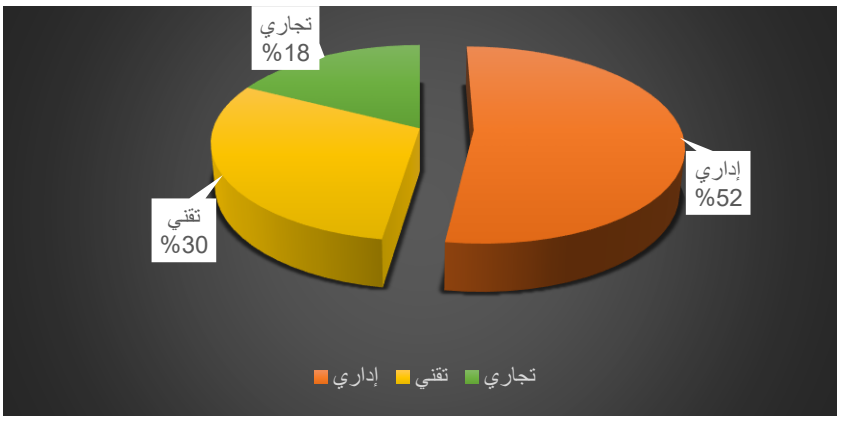
- ✓ **عرض خصائص المبحوثين حسب متغير طبيعة العمل**

الجدول رقم (12) : يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة العمل

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
طبيعة العمل	إداري	21	52,5%
	تقني	12	30%
	تجاري	7	17,5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم (06) : دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه تنوع العمل داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، بين العمل الإداري وهي الفئة الأكبر بنسبة 52,5%، يليه التقني بنسبة 30%، ثم التجاري في المرتبة الثالثة بنسبة 17%.

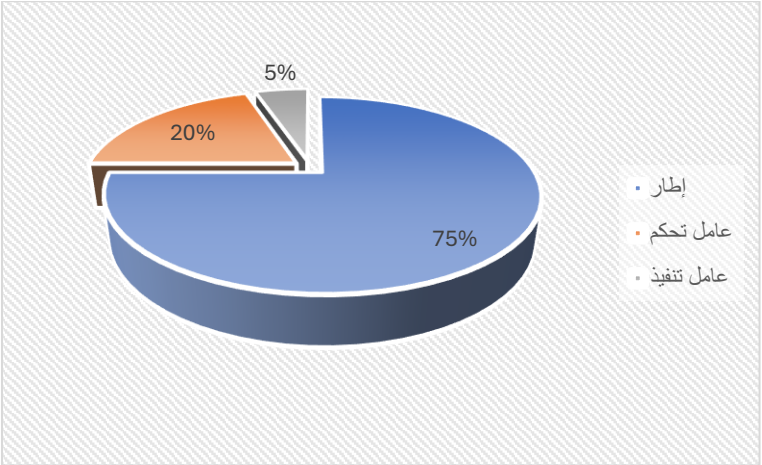
✓ **عرض خصائص المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي**

الجدول رقم (13) : جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الاحتمالات	التكرار	النسب المئوية
المستوى الوظيفي	إطار	30	75%
	عامل تحكم	8	20%
	عامل تنفيذ	2	5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

الشكل رقم (07) : دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

تشير نتائج الجدول رقم(13) أعلاه والشكل رقم(07) أن أغلبية العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر هم فئة الإطارات بنسبة 75%، تليها فئة عمال التحكم بنسبة 20%، في حين يمثل عمال التنفيذ نسبة ضئيلة جدا قدرت ب 5% أي ما يعادل عاملين فقط من أصل 38 مبحوث .

1-2-عرض نتائج إجابات المبحوثين حول المحور الثاني والثالث للدراسة :

يهدف هذا الجزء إلى عرض إجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثاني والثالث، من خلال الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك للتعرف على اتجاهات المبحوثين نحو العبارات الواردة في استمارة الاستبيان، ومدى توافق آرائهم حول مختلف أبعاد الدراسة.

✓ **عرض نتائج عبارات المحور الثاني : نمط التسيير المتبع داخل المؤسسة:**

سيتم في البداية عرض إجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثاني المتعلق بنمط التسيير المتبع داخل المؤسسة باعتباره أحد المحاور الأساسية في هذه الدراسة، وذلك من خلال تحليل أبعاده المختلفة، بهدف الوقوف على طبيعة الممارسات التسييرية السائدة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، ومدى مساهمتها في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين ثم عرض نتائج إجابات المبحوثين حول عبارات المحور الثالث التفكير الابتكاري.

الجدول رقم (14) : يوضح نتائج إجابات المبحوثين تجاه عبارات البعد الأول (نمط التسيير التشاركي)

رقم العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %					
1	09	29	00	00	00	40	4.18	0.501	03	موافق
	%22.5	%72.5	%0.0	%0.0	%0.0	%100				
2	13	27	00	00	00	40	4.33	0.474	01	موافق بشدة
	%32.5	%67.5	%0.0	%0.0	%0.0	%100				
3	09	20	09	02	00	40	3.90	0.810	06	موافق
	%22.5	%50.0	%22.5	%5,0	%0.0	%100				
4	08	20	10	02	0.0	40	3.85	0.802	08	موافق
	%20.0	%50.0	%25.0	%5.0	%0.0	%100				
5	05	27	06	02	00	40	3.88	0.686	07	موافق
	%12.5	%67.5	%15.0	%5.0	%0.0	%100				
6	03	27	07	03	00	40	3.75	0.707	09	موافق
	%7.5	%67.5	%17.5	%7.5	%0.0	%100				
7	13	25	00	01	01	40	4.20	0.501	02	موافق بشدة
	%32.5	%62.5	%0.0	%2.5	%2.5	%100				
8	07	29	03	01	00	40	4.05	0.597	05	موافق
	%17.5	%72,5	%7.5	%2.5	%0.0	%100				
9	07	30	01	02	00	40	4.05	0.639	04	موافق
	%17.5	%75.5	%2.5	%5.0	%0.0	%100				
مجموع عبارات البعد الأول: نمط التسيير التشاركي							4.02	0.636	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V27

يوضح الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول البعد الأول (التسيير التشاركي) من المحور الأول للاستمارة الاستبيان مرتبة ترتيبا تنازليا حسب المتوسط الحسابي كما يلي :

احتلت العبارة رقم (02) القائلة "تتوفر قنوات اتصال مفتوحة داخل المؤسسة (منصات داخلية، بريد الكتروني...) " المركز الأول بمتوسط حسابي قدره 4.33 وانحراف معياري0.474. وهو ما يدل على اتجاه إيجابي مرتفع جدا لدى المبحوثين، بدرجة **مو افق بشدة.**

احتلت العبارة رقم (07) القائلة "توفر المؤسسة دورات تدريبية تقنية للعاملين بهدف تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم" المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ **4.20** وانحراف معياري **0.501**، بدرجة **مو افق بشدة.**

احتلت العبارة رقم (01) القائلة "يتم تبادل المعلومات وخبرات العمل بين مختلف المستويات الإدارية" المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره **4.18** وانحراف معياري **0.501**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (09) القائلة "تنظم المؤسسة دورات تكوينية تكنولوجية تتماشى مع مختلف مستويات العاملين واحتياجات العمل" المركز الرابع بمتوسط حسابي بلغ **4.05** وانحراف معياري **0.639**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (08) القائلة "يسمح للعاملين بالمؤسسة من رفع مستواهم التعليمي عبر مواصلة تكوينهم الجامعي ودراساتهم العليا" المركز الخامس بمتوسط حسابي قدره **4.05** وانحراف معياري **0.597**، بدرجة **مو افق**.

احتلت العبارة رقم (03) القائلة "يسود جو من التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة" المركز السادس بمتوسط حسابي بلغ **3.90** وانحراف معياري **0.810** ، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (05) القائلة "أمتلك الحرية لإبداء رأيي واقتراحاتي حول سير العمل" المركز السابع بمتوسط حسابي قدره **3.88** وانحراف معياري **0.686**،بدرجة **مو افق**

احتلت العبارة رقم (04) القائلة "يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرارات عن طريق اجتماعات دورية" المركز الثامن بمتوسط حسابي بلغ **3.85** وانحراف معياري **0.802**،بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (06) القائلة "يتم مناقشة المشاكل التقنية واقتراح الحلول لها بشكل جماعي" المركز التاسع بمتوسط حسابي قدره **3.75** وانحراف معياري **0.707**، بدرجة **مو افق.**

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول**4.02** بانحراف معياري قدره **0.636**، وهو ما يشير إلى أن مستوى نمط التسيير التشاركي داخل المؤسسة مرتفع، ويعكس تبني المؤسسة لممارسات تسييريه مرنة تساهم في تعزيز التفاعل داخل المؤسسة وبالتالي تحسين الأداء وتحفيز القدرات الابتكارية لدى العاملين.

الجدول رقم (15) : يوضح نتائج إجابات المبحوثين تجاه عبارات البعد الأول (نمط التسيير بالأهداف)

رقم العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %					
10	03	29	08	00	00	40	3.88	0.516	06	موافق
	%7.5	72.5 %	20.0 %	%0.0	%0.0	%100				
11	06	32	02	00	00	40	4.10	0.441	03	موافق
	15.0 %	80.0 %	%5.0	%0.0	%0.0	%100				
12	04	27	07	02	00	40	3.83	0.675	07	موافق
	10.0 %	67.5 %	17.5 %	%5.0	%0.0	%100				
13	10	22	08	00	00	40	4.05	0.677	04	موافق
	25.0 %	55.0 %	20.0 %	%0.0	%0.0	%100				
14	13	26	01	00	00	40	4.30	0.516	01	موافق بشدة
	32.5 %	65.0 %	%2.5	%0.0	%0.0	%100				
15	14	23	03	00	00	40	4.28	0.441	02	موافق

	35.0 %	57.5 %	%7.5	%0.0	%0.0	%100				بشدة
16	07	18	09	06	00	40	3.65	0.949	09	مو افق
	17.5 %	45.0 %	22.5 %	15.0 %	%0.0	%100				
17	07	22	08	03	00	40	3.83	0.813	08	مو افق
	17.5 %	45.0 %	20.0 %	%7.5	%0.0	%100				
18	07	28	02	02	01	40	3.95	0.815	05	مو افق
	17.5 %	70.0 %	%5.0	%5.0	%2.5	%100				
مجموع عبارات البعد الأول: نمط التسيير بالأهداف							3.99	0.649	مو افق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يوضح الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول البعد الأول (التسيير بالأهداف) من المحور الأول للاستبيان مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

احتلت العبارة رقم (14) القائلة "أحرص على جودة عملي دون الحاجة إلى رقابة صارمة" المركز الأول بمتوسط حسابي قدره **4.30** وانحراف معياري **0.516**، بدرجة **مو افق بشدة.**

احتلت العبارة رقم (15) القائلة "أمتلك الكفاءة الرقمية اللازمة لإنجاز مهامي" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ **4.28** وانحراف معياري **0.441**، بدرجة **مو افق بشدة.**

احتلت العبارة رقم (11) القائلة "أعرف ما هو مطلوب مني بدقة أثناء أداء مهامي" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **4.10** وانحراف معياري **0.441**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (13) القائلة "يثق المسؤول في قدرتي على أداء المهام المسندة إلي" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره **4.05**، حيث بلغ الانحراف المعيار **0.677**،بدرجة **مو افق**.

احتلت العبارة رقم (18) القائلة "أملك الإمكانيات والوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز مهامي دون عوائق" المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره **3.95** وانحراف معياري **0.815**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (10) القائلة "أهداف المؤسسة واضحة ومحددة بالنسبة لي" المركز السادس بمتوسط حسابي بلغ **3.88** وانحراف معياري **0.516**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (12) القائلة " يتم إبلاغي بالتعديلات والمستجدات التي تمس أهداف المؤسسة " المركز السابع بمتوسط حسابي قدره **3.83** وانحراف معياري **0.675**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (17) القائلة "أمتلك نوعا من الاستقلالية في أداء مهامي دون الرجوع المستمر للمسؤول المباشر" المركز الثامن بمتوسط حسابي بلغ **3.83** وانحراف معياري **0.813**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (16) القائلة "أتمتع بالحرية في تحديد الإجراءات المتعلقة بمنصبي" المركز التاسع بمتوسط حسابي قدره **3.65** وانحراف معياري **0.949**، بدرجة **مو افق.**

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني **3.99** بانحراف معياري قدره **0.649**، وهو ما يدل على أن مستوى التسيير بالأهداف داخل المؤسسة مرتفع، ويعكس وجود وضوح في الأهداف، وثقة متبادلة، مع توفر مقبول للاستقلالية في تنفيذ المهام.

✓ **عرض نتائج عبارات المحور الثالث : التفكير الابتكاري :**

جدول رقم (16) : يوضح نتائج إجابات المبحوثين تجاه عبارات البعد الأول المرونة الفكرية

رقم العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %					
19	**09**	**29**	**02**	**00**	**00**	**40**	**4.18**	**0.501**	**02**	**مو افق**
	22.5 %	**72.5 %**	**%5.0**	**%0.0**	**%0.0**	**%100**				
20	**09**	**30**	**01**	**00**	**00**	**40**	**4.20**	**0.464**	**01**	**مو افق**
	22.5	**75.0**	**%2.5**	**%0.0**	**%0.0**	**%100**				

								%	%	
مو افق	04	0.853	3.80	40	00	05	04	25	06	21
				%100	%0.0	12.5 %	10.0 %	62.5 %	15.0 %	
مو افق	03	0.577	4.03	40	00	00	06	27	07	22
				%100	%0.0	%0.0	15.0 %	67.5 %	17.5 %	
مو افق		0.598	4.05	مجموع عبارات البعد الأول: المرونة الفكرية						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يوضح الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول المحور الثالث للاستبيان (التفكير الابتكاري) مرتبة ترتيبا تنازليا كما يلي :

احتلت العبارة رقم (20) القائلة "أبحث دوما عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **4.20** وانحراف معياري **0.464**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (19) القائلة "أتكيف بسرعة مع مختلف التغيرات والمستجدات التي تطرأ في العمل " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره **4.18**، وانحراف معياري **0.501**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (22) القائلة "أسعى لتطوير ذاتي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم أفكار ابتكارية" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره **4.03** وانحراف معياري **0.577**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (21) القائلة "أستطيع التعامل مع ضغوط العمل بمرونة" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره **3.80**،وانحراف معياري **0.853**، بدرجة **مو افق.**

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الأول من المحور الثالث **4.05** بانحراف معياري قدره **0.598** وهو ما يدل على أن مستوى المرونة الفكرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-مرتفع.

جدول رقم (17) : يوضح نتائج إجابات المبحوثين تجاه عبارات البعد الثاني الحساسية للمشكلات

رقم العبارة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %	التكرار %					
23	05	29	06	00	00	40	3.98	0.530	03	مو افق
	%12.5	%72.5	%15.0	%0.0	%0.0	%100				
24	07	32	01	00	00	40	4.15	0.427	01	مو افق
	%17.5	%80.0	%2.5	%0.0	%0.0	%100				
25	09	24	07	00	00	40	4.05	0.639	02	مو افق
	%22.5	%60.0	%17.5	%0.0	%0.0	%100				
26	4	23	12	0	1	40	3.75	0.639	04	مو افق
	%10.0	%57.5	%30.0	%0.0	%2.5	%100				
مجموع عبارات البعد الثاني: الحساسية للمشكلات							3.98	0.566	مو افق	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

احتلت العبارة رقم (24) القائلة "ألاحظ أي خلل في سير العمل وأتعامل معه" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **4.15**، وانحراف معياري **0.427**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (25) القائلة "لدي القدرة على إيجاد أكثر من حل لمشكلة واحدة" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره **4.05** ، وانحراف معياري **0.639**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (23) القائلة "أستطيع توليد حلول ابتكارية سريعة للمشكلات المفاجئة في العمل" المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره **3.98**، وانحراف معياري **0.530**، بدرجة **مو افق.**

احتلت العبارة رقم (26) القائلة "لدي القدرة على التنبؤ بالأعطال التقنية والمشاكل التنظيمية قبل حدوثها" المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره **3.75**، وانحراف معياري **0.639**، بدرجة **مو افق.**

بلغ المتوسط الحسابي للبعد الثاني من المحور الثالث **3.98** بانحراف معياري قدره **0.558** ، وهو ما يدل على أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- مرتفع.

2-عرض النتائج الإحصائية الرئيسية:

بعد الانتهاء من التحليل الوصفي لبيانات الدراسة، تأتي مرحلة اختبار الفرضيات باعتبارها من أهم مراحل التحليل الإحصائي، حيث يتم من خلالها التحقق من صحة الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات ومتغيرات الدراسة.

حيث تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا من أجل الاتجاه نحو الاختبارات المناسبة، وعليه تم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون في اختبار فرضيات الدراسة، بغرض الكشف عن طبيعة العلاقة بين نمط التسيير بأبعاده والتفكير الابتكاري لدى العاملين، من خلال تحليل نتائج معامل الارتباط، وتفسير الدلالات الإحصائية المتوصل إليها، بما يسمح بتأكيد أو رفض فرضيات الدراسة بصورة علمية دقيقة.

2-1- اختبار التوزيع الطبيعي:

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الخطوات الأساسية التي تسبق تطبيق الاختبارات الإحصائية الاستنتاجية، وذلك بهدف التحقق من مدى خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، باعتباره شرطا مهما لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

ويعتمد هذا الاختبار على قيمة الدلالة الإحصائية (.Sig)، حيث إذا كانت قيمة الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، أما إذا كانت قيمة الدلالة أقل من 0.05 فإن ذلك يشير إلى أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وفي هذه الحالة يتم اللجوء إلى الاختبارات اللامعلمية باعتبارها أكثر ملاءمة لطبيعة البيانات.

وعليه، تم الاعتماد على (Shapiro-Wilk Test) في الدراسة الحالية للتحقق من طبيعة توزيع البيانات قبل الشروع في اختبار فرضيات الدراسة.

الجدول رقم (18): يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة باستخدام (Shapiro-Wilk Test)

	محاور الاستبيان	(Shapiro-Wilk Test)		النتيجة
		القيمة الإحصائية	مستوى المعنوية	
1	نمط التسيير المتبع	0.973	0.088	يتبع التوزيع الطبيعي
2	التفكير الابتكاري	0.971	0.086	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV27

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيم مستوى الدلالة لمحوري الدراسة جاءت أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، حيث بلغت بالنسبة لمحور نمط التسيير المتبع 0.088، بينما بلغت بالنسبة لمحور التفكير الابتكاري0.086.

وهذا يدل على أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لاختبار (Shapiro-Wilk) الأمر الذي يقتضي الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات.

2-2-اختبار فرضيات الدراسة :

- **اختبار الفرضية الرئيسية:**

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على أنه :

- ✓ يساهم نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية إحصائيا لابد من إعادة صياغتها على شكل فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_A) وهما كالتالي :

- **الفرضية الصفرية:**

H_{01}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسيير وتعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-.

- **الفرضية البديلة:**

H_{A1}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسيير وتعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-.

ولقد تم اختبار الفرضية الرئيسية بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغير نمط التسيير ومتغير التفكير الابتكاري لدى العاملين، عند مستوى دلالة 0.05.

وتقوم قاعدة اتخاذ القرار على ما يلي:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإن العلاقة تعتبر دالة إحصائيا، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة(H_A) ورفض الفرضية الصفرية (H_0).
- أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإنه يتم رفض الفرضية البديلة(H_A) وقبول الفرضية الصفرية (H_0).

كما هو موضح أدناه :

الجدول رقم (19): يوضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط بيرسون

المتغير المستقل : نمط التسيير	المتغير التابع : التفكير الابتكاري	
	معامل الارتباط	0.804**
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد المبحوثين	40

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري بلغت 0.804**، وهي قيمة موجبة ، تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري عند مستوى معنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة دالة إحصائيا.

وبناء على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة (H_A) التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي :

- ✓ يساهم نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.

وعليه الفرضية الرئيسية **محققة.**

- ➢ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه:

- ✓ يساهم نمط التسيير التشاركي في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية إحصائيا لابد من إعادة صياغتها على شكل فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_A)وهما كالتالي :

- **الفرضية الصفرية:**

H_{02}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسيير التشاركي والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-.

- **الفرضية البديلة:**

H_{A2}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسيير التشاركي والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.

ولقد تم اختبار الفرضية الفرعية الأولى بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغير نمط التسيير التشاركي ومتغير التفكير الابتكاري لدى العاملين، عند مستوى دلالة 0.05.

وتقوم قاعدة اتخاذ القرار على ما يلي:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإن العلاقة تعتبر دالة إحصائيا، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة(H_A) ورفض الفرضية الصفرية(H_0).

- أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإنه يتم رفض الفرضية البديلة(H_A) وقبول الفرضية الصفرية(H_0) .

كما هو موضح أدناه :

الجدول رقم (20) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط بيرسون

	المتغير التابع : التفكير الابتكاري	
نمط التسيير التشاركي	معامل الارتباط	0.590**
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد المبحوثين	40

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

تشير نتائج الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نمط التسيير التشاركي والتفكير الابتكاري بلغت 0.590** ، وهي قيمة موجبة متوسطة، تدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة القوة، كما بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة دالة إحصائيا.

وبناء على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة (H_A) التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي :

- ✓ يساهم نمط التسيير التشاركي في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.

ومنه الفرضية الفرعية الأولى **محققة.**

- ➢ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية:**

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

- ✓ يساهم نمط التسيير بالأهداف في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية إحصائيا لابد من إعادة صياغتها على شكل فرضية صفرية (H_0) وفرضية بديلة (H_A) وهما كالتالي :

- **فرضية الصفرية:**

H_{03}: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسيير بالأهداف والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-.

- **فرضية البديلة:**

H_{A3}: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين نمط التسيير بالأهداف والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.

ولقد تم اختبار الفرضية الفرعية الثانية بالاعتماد على معامل ارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغير نمط التسيير بالأهداف ومتغير التفكير الابتكاري لدى العاملين، عند مستوى دلالة 0.05.

وتقوم قاعدة اتخاذ القرار على ما يلي:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 فإن العلاقة تعتبر دالة إحصائيا، وبالتالي يتم قبول الفرضية البديلة(H_A) ورفض الفرضية الصفرية (H_0).
- أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإنه يتم رفض الفرضية البديلة(H_A) وقبول الفرضية الصفرية (H_0).

كما هو موضح أدناه :

الجدول رقم (21) : يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية باستخدام معامل الارتباط بيرسون

	المتغير الثاني : التفكير الابتكاري	
نمط التسيير بالأهداف	معامل الارتباط	0.808**
	مستوى المعنوية	0.000
	عدد المبحوثين	40

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V27

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نمط التسيير بالأهداف والتفكير الابتكاري بلغت 0.808** وهي قيمة موجبة قوية، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية كما

بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يعني أن العلاقة ذات دلالة إحصائية.

وبناء على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنفي وجود علاقة، ونقبل الفرضية البديلة (H_A) التي تقر بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي :

يساهم نمط التسيير بالأهداف في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.

ومنه الفرضية الفرعية الثانية **محققة.**

الفصل الرابع : المناقشة

Discussion

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة والتي تم عرضها كميا في فصل النتائج ، بداية مع محاور الدراسة المتمثلة في (محور البيانات العامة، محور نمط التسيير المتبع، محور التفكير الابتكاري)، ثم سيتم مناقشة نتائج اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية إضافة إلى مقارنة نتائج دراستنا مع نتائج الدراسات السابقة .

1- تفسير كل مجموعة من النتائج في ضوء الإطار النظري :

1-1- مناقشة نتائج المحور الأول : البيانات العامة:

✓ **تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير النوع :**

يتضح من خلال الجدول رقم (08) والدائرة النسبية رقم (02) أن أغلب العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- ذكور، ما يدل على أن مجتمع الدراسة يغلب عليه الطابع الذكوري، وهذا راجع إلى طبيعة عمل ونشاط المؤسسة محل الدراسة الذي يقتضي التنقلات الخارجية المستمرة والخروج في مهمات عمل، وهذا ما رصدنا أثناء الملاحظة البسيطة فترة الدراسة الميدانية بالمؤسسة، ما قد يضع العاملين في مواجهة مستمرة مع المشكلات التقنية التي تفرض عليهم البحث عن حلول بديلة وسريعة ما يحفز لديهم توليد أفكار ابتكارية .

✓ **تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير السن :**

تشير نتائج الجدول رقم (09) إلى أن أغلب المبحوثين يتجاوز سنهم 45 سنة الأمر الذي قد ينعكس إيجابا على كفاءة سير العمل وفعاليته داخل المؤسسة، كما يدل على أن معظم العاملين يمتلكون نضجا معرفيا وخبرة مهنية معتبرة، ما قد يمنحهم قدرة أكبر على فهم موضوع الدراسة داخل بيئة العمل وتقديم إجابات أكثر دقة وواقعية .

✓ **تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي :**

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن أغلب المبحوثين لديهم مستوى تعليمي مرتفع، هذا ما يعكس طبيعة الوظائف داخل المؤسسة التي تتطلب طاقة ومجهود فكري، حيث تشير النتائج إلى أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- تمتلك رأس مال بشري مؤهل قادر على التكيف مع مختلف التغيرات التكنولوجية والتنظيمية، ما قد يدفع بالمؤسسة نحو التطوير التنظيمي والتميز المؤسسي.

✓ **تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية :**

من خلال الجدول رقم (11) يتضح أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الموجودة وتعمل على تطويرها وترقيتها بدرجة أكبر، وهذا يعود لطبيعة نشاطها الذي يتطلب خبرة مهنية طويلة وما تولده من حدس مهني عالي، ما قد يساهم في الرصد المبكر للثغرات التنظيمية وحسن التعامل معها وحلها بأفضل الطرق نتيجة الإلمام الكامل بتفاصيل العمل، كما نجد من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات في المرتبة الثانية يعكس توجه المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- إلى استقطاب كفاءات جديدة، الأمر الذي قد يسهم في إدخال أفكار وأساليب عمل حديثة ومبتكرة.

✓ **تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير طبيعة العمل :**

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تعتمد على الإداريين بنسبة أكبر، نظرا لطبيعة عملهم المتمثل في إدارة العلاقات واستقبال الشكاوي ومعالجتها وتنظيم العمل، كما نجد في المرتبة الثانية التقنيين وهم المعنيين بالصيانة ومتابعة البنى التحتية التقنية(الشبكات، التجهيزات، الأنظمة) وضمان جودة الخدمة التقنية، ثم تأتي فئة التجاريين وهم المعنيين بمتابعة الأنشطة التجارية للمؤسسة، وهذا حسب المعلومات التي تم جمعها أثناء المقابلة الحرة مع رئيسة مصلحة الاتصال والعلاقات الخارجية، هذا التنوع من شأنه أن يدفع بالمؤسسة نحو التميز والمنافسة نظرا للعمل الجماعي بين الأصناف الوظيفية وتبادل خبرات العمل، ما قد يدعم ظهور أفكار ابتكارية داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

✓ **تحليل خصائص المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي :**

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى أن أغلب المبحوثين يشغلون مناصب ذات مستوى وظيفي مرتفع ملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة التقني التجاري الذي يتطلب مؤهلات علمية وخبرات مهنية عالية، ما قد يمنحهم استقلالية أكبر وثقة في أداء مهامهم ما يسمح بتقديم أفكار ابتكارية وأكثر حداثة.

1-2-مناقشة نتائج المحور الأول : نمط التسيير المتبع داخل المؤسسة :

✓ **مناقشة نتائج المبحوثين تجاه عبارات البعد الأول نمط التسيير التشاركي :**

أظهرت نتائج الجدول رقم (14) والمتضمن لآراء المبحوثين حول البعد الأول (نمط التسيير التشاركي) من المحور الأول لاستمارة الاستبيان، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- تتبنى نمط التسيير التشاركي بدرجة مرتفعة ، حيث أقر المبحوثين بناء على الترتيب التنازلي لإجاباتهم ب:

- توفر قنوات اتصال مفتوحة داخل المؤسسة بدرجة موافق بشدة والتي احتلت المرتبة الأولى، مما يعني أن الاتصال التنظيمي الإيجابي قائم داخل المؤسسة محل الدراسة وهو ما يعزز تدفق المعلومات وتبادل الآراء والمقترحات، الأمر الذي يعد من أهم ركائز نمط التسيير التشاركي.
- المؤسسة محل الدراسة تهتم بمواردها البشرية وتسعى إلى الرفع قدراتهم ومهاراتهم من خلال تنظيم دورات تكوينية وتكنولوجية بصفة دورية، ودعمهم على مواصلة مسارهم وتكوينهم الأكاديمي بغية تحسين أدائهم ورفع مستواهم ما يسهم في تحفيز قدراتهم الذهنية وتفعيلها بما يضمن إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، وهذا ما بينته نتائج متغير المستوى التعليمي وارتفاع نسبة الإطارات بالمؤسسة.
- وجود تفاعل إيجابي داخل بيئة العمل ومستوى عال من التواصل داخل المؤسسة، مما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيز مبادراتهم الذاتية و تسهيل تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية.
- توفر مساحة من الحرية في التعبير عن الآراء داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، ما يعكس وجود مناخ تنظيمي إيجابي مشجع قائم على التفاعل يسمح بتدفق الأفكار، وتبادل وجهات النظر.
- تدعم المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات لكن بدرجة محدودة أي نسبيا، حسب إجابات المبحوثين، ما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بهامش سلطوي خاصة فيما يخص القرارات الحساسة.
- تتم مناقشة المشاكل التقنية واقتراح حلول جماعية لها داخل المؤسسة، لكنها تحتاج إلى تعزيز فالنتائج تظهر استقرار العبارة في المرتبة الأخيرة، ما قد يعود إلى أن هذا النوع من المشاكل من مجال اختصاص التقنيين أي أنها تتم بين التقنيين فقط، وليس بين كافة الأصناف (إداريين، تجاريين).

✓ **مناقشة نتائج المبحوثين تجاه عبارات البعد الأول نمط التسيير بالأهداف :**

أظهرت نتائج الجدول رقم (15) والمتضمن لآراء المبحوثين حول البعد الثاني (نمط التسيير بالأهداف) من المحور الأول لاستمارة الاستبيان، أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- تتبنى نمط التسيير بالأهداف بدرجة مرتفعة ، حيث أقر المبحوثين بناء على الترتيب التنازلي لإجاباتهم ب:

- ارتفاع مستوى الوعي المهني لدى العاملين داخل المؤسسة، نظرا لتوفر بيئة تنظيمية مشجعة قائمة على الثقة المتبادلة، ما أدى بدوره إلى تعزيز الرقابة الذاتية .
- امتلاك العاملين بالمؤسسة للمهارات الرقمية بدرجة كبيرة، ما يسهم في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الرقمي الذي يتطلب هذا النوع من الكفاءة، كما يرتبط بالدورات التدريبية والتكوينية التي تحرص المؤسسة على تنظيمها.
- وضوح أهداف المؤسسة لدى جميع العاملين، ما يدل على توجيه كافة الجهود البشرية نحو تحقيق أهداف مشتركة واضحة، ما يقلل من تضارب المهام، ويعزز الثقة والانتماء داخل المؤسسة، كما أن إدراك العامل لما هو مطلوب منه يدفعه لإنجاز مهامه بسرعة وفعالية وبالتالي استثارة قدراته التفكيرية.
- توفر المؤسسة الإمكانيات والوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز المهام بكفاءة .
- وجود مناخ عمل محفز وداعم قائم على الثقة التنظيمية المتبادلة داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- هذا ما تظهره النتائج المتحصل عليها السابقة الذكر، حيث جاءت عبارة "يثق المسؤول في قدرتي على أداء المهام المسندة إلي" في المرتبة الرابعة .
- وجود حرية لدى العاملين في أداء مهامهم دون الرجوع إلى المسؤول المباشر خاصة فيما يتعلق بالأعمال الميدانية واستغلال مهاراتهم لحل المشكلات اليومية، في حين نجد محدودية بالنسبة للحرية في تحديد الإجراءات المتعلقة بمناصب العمال والتي تستوجب بعض التقيد بالقوانين المؤسسية خاصة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية الحساسة، أي أن تفويض بعض الصلاحيات قائم بدرجة نسبية، لكنه موجود بنسبة تمكن العامل من توظيف قدراته الذهنية.

1-3-مناقشة نتائج المحور الثالث : التفكير الابتكاري:

أظهرت نتائج الجدول رقم (16) المتضمن لآراء المبحوثين حول البعد الأول (المرونة الفكرية)، والجدول رقم(17) المتعلق بالبعد الثاني للتفكير الابتكاري(الحساسية للمشكلات)من المحور الثالث للاستمارة الاستبيان، أن العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- لديهم مستوى عال من التفكير الابتكاري وهذا راجع إلى نمط التسيير السائد بالمؤسسة، وطبيعة نشاطها المتطلب لهذا النوع من التفكير، وهذا ما أسفرت عنه النتائج السابقة الذكر الخاصة بالبعدين كالتالي:

- وجود ديناميكية ومرونة فكرية لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- ، وذلك يظهر من خلال سعيهم في البحث عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية، كما

تعكس إجابات المبحوثين قدرتهم على التكيف السريع مع مختلف المستجدات التي تطرأ على العمل وقدرتهم على مواكبة التحولات المستمرة ، كذلك سعي العاملين لتطوير مهاراتهم عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم أفكار ابتكارية يعكس نجاح المؤسسة في تحويل الفرد العامل من منفذ لأعماله فقط، إلى الرغبة في المبادرة باكتساب مهارات جديدة لتوظيفها في إنجاز المهام بسرعة ودقة أكثر، إضافة إلى ذلك أقر أغلب العاملين بقدرتهم على ملاحظة المشكلات التي تعرقل سير العمل وإيجاد الحلول لها بطريقة ابتكارية، ما يدل على طبيعة نشاط المؤسسة وكثرة الأعطاب خاصة فيما يتعلق بالمشاكل الميدانية كتحديد مسارات الكوابل أو انقطاعها والقدرة على توليد حلول لحظية تسهم في حل المشكلة عن طريق التفاعل والتعاون وتبادل الأفكار، ما يعكس المناخ التنظيمي الإيجابي والمرن داخل المؤسسة محل الدراسة المحفز للتفكير الابتكاري ، ما يؤدي بدوره إلى تحقيق التميز المؤسسي، وهذا ما جعل قطاع اتصالات الجزائر قطاع حيوي متجدد يصنف على أنه رائد في مجاله، استنادا إلى كفاءة موارده البشرية.

4-1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

بناء على الفرضيات التي صيغت في مستهل هذه الدراسة، والتي هدفت إلى التعرف على دور نمط التسيير بأبعاده في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-، ومن خلال النتائج الإحصائية التي تم عرضها في فصل النتائج توصلنا إلى أن :

الفرضية الرئيسية القائلة:

يساهم نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، محققة.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم(19) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.804**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (Sig.=0 .05)ما يدل على وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري، مما يعني أن نمط التسيير المتبع داخل المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- يساهم بشكل مباشر في تحفيز العاملين وتوجيه قدراتهم الذهنية نحو التفكير الابتكاري في ظل بيئة عمل مشجعة ومرنة، تمنح العاملين الثقة بقدراتهم وبالتالي تعزيز المبادرات الذاتية وكسر الجمود الذهني لديهم، ما يسهم في ارتفاع مستويات الإلهام وتعزيز انتمائهم التنظيمي، والذي بدوره يؤدي إلى ارتفاع الأداء التنظيمي، والرغبة منهم في إيجاد

أفضل الطرق والسبل لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، وتتأكد نتيجة هذه الفرضية بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة التكنولوجي والتقني الذي يتطلب تبني نمط تسيير مرن يساهم في تحفيز العاملين على التجديد والتفكير المستمر ملائمة مع المهام الغير روتينية التي تتميز بها المؤسسة، والكشف عن الثغرات والأعطال وإمكانية التعامل معها، أي أنه كلما كان نمط التسيير أكثر مرونة كلما ساهم ذلك في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين.

الفرضية الفرعية الأولى القائلة :

يساهم نمط التسيير التشاركي في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- محققة.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم(20)أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.590**) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (Sig.=0 .05)ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير التشاركي والتفكير الابتكاري، مما يؤكد على أن المؤسسة تتبنى نمط التسيير التشاركي في تسيير شؤونها وهو بدوره يساهم في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بها، وذلك من خلال (الاتصال الفعال، المشاركة في اتخاذ القرارات، التدريب والتكوين) وما تتضمنه من تفاعل داخل بيئة العمل، حيث أن تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين يفتح المجال لاستقبال معلومات جديدة وإثراء الأذهان، وبالتالي يتمكن العامل من التكيف والتعامل مع أي موقف داخل الوسط التنظيمي، ما يشكل بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والتفاعل، وهذا ما تمت ملاحظته أثناء فترة إجراء الدراسة الميدانية وهو استشارة العاملين لبعضهم البعض، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تشجع على المبادرات الذاتية وتحفز العاملين على طرح أفكارهم ومناقشتها والتدخل في الأوضاع الحرجة أو المشاكل المفاجئة التي تواجه المؤسسة، لكنه يحتاج إلى تعزيز أكبر داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك المؤسسة تسعى لتطوير مواردها البشرية عبر برمجة تكوينات وتدريبات ملائمة لمناصبهم التنظيمية، ما يرفع من الكفاءة ويعزز الثقة في القدرات الشخصية، و يدفع بالعاملين إلى التميز في أداء المهام، و عدم التردد في مواجهة المشكلات التي تعترض سير العمل .

الفرضية الفرعية الثانية القائلة :

يساهم نمط التسيير الأهداف في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- محققة.

حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول رقم(21)أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بلغت (0.808**)عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (Sig.=0 .05)ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جدا بين نمط التسيير بالأهداف والتفكير الابتكاري، وهذا راجع إلى أن المؤسسة بالأساس تعتمد على تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها في فترة محددة، والتي لا يمكن بلوغها دون تبني التسيير بالأهداف لزاما لطبيعة نشاطها الحيوي، وذلك من خلال (وضوح الأهداف ، الثقة بين الرئيس والمرؤوس، الاستقلالية في تنفيذ الأهداف)، فإدراك العامل لما هو مطلوب منه بدقة أثناء تأدية مهامه، وإحاطته بكل التعديلات والمستجدات، وبالاستناد إلى الثقة التنظيمية السائدة بالمؤسسة، ومنح العاملين بعض الاستقلالية في اختيار الآليات التي يرونها مناسبة لإنجاز مهامهم، تتوجه قدرات العاملين نحو التفكير الابتكاري وتنمي روح المسؤولية والرقابة الذاتية لديهم، ما يستثير قدراتهم الابتكارية ويجعلهم يتطلعون لتطوير أساليب جديدة وأكثر فعالية لبلوغ الأهداف التنظيمية المحددة.

1-5-مناقشة النتائج في ضوء المقاربة النظرية :

بناء على ما تم عرضه سابقا يتضح أننا اعتمدنا على نظرية الإدارة بالأهداف **"لبيتر دراكر"**، كمقاربة نظرية لما تتضمنه من تفسير ضمني لمتغيرات وأبعاد دراستنا المعنونة بدور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين، حيث أظهرت نتائج إجابات المبحوثين بأن المؤسسة محل الدراسة (المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-) تقوم على بيئة عمل إيجابية محفزة تساهم في إرساء دعائم التفكير الابتكاري من خلال نمط التسيير المتبع داخلها ، بالاعتماد على التسيير التشاركي والتسيير بالأهداف، حيث أكدت النتائج أن نمط التسيير القائم على اعتبار العامل جزء من العملية الإدارية وإشراكه في اتخاذ القرارات وإعطائه الثقة اللازمة والاستقلالية التي تعزز مكانته كعنصر فعال داخل المؤسسة يلعب دورا محوريا وهاما في تعزيز التفكير الابتكاري وتشجيع القدرات الذهنية للعاملين وحفزها، وبالتالي يتولد لديهم الشعور بالانتماء، ما يسمح من ارتفاع المبادرات الذاتية وإنجاز المهام بكفاءة وفعالية والعمل على تحقيق الأهداف الموضوعة والمحددة في الوقت المناسب، وهذا ما أكده الطرح النظري المتبنى الذي يفترض أن الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توفرت له الظروف والطريقة المناسبة، ما أكدته نتائج الدراسة وأن الرئيس سيشجع مرؤوسيه على المشاركة والمبادرة، وأن المرؤوس يمكن الوثوق في قدارته، وأنه سيسعى إلى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لأهداف منظمته والمشاركة فيها في جميع المستويات، كما يرى أن المنظمات الإدارية تحتاج إلى فسح المجال للفرد لتفعيل قدراته ومهاراته أثناء أداء العمل، وذلك بالاعتماد على تبادل المعلومات ووضوح الأهداف وتعزيز المسؤولية الذاتية، كما أن المشاركة في وضع

الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين إلى التعهد والالتزام بتلك الأهداف التي وضعوها، ويؤدي هذا بالتبعية إلى ارتفاع الإنتاجية والأداء، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي، خاصة وأن هذا الأسلوب مرتبط بالمنظمات الحديثة والتي تشهد نشاط حيوي متجدد مثل اتصالات الجزائر.

2-مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة:

عند مقارنة نتائج دراستنا الحالية مع نتائج الدراسات السابقة تبرز نقاط التشابه والاختلاف نظرا للتباين التنظيمي والجغرافي والزماني والموضوعي باعتبار أن الدراسات السابقة المعتمدة مشابهة لموضوع دراستنا في متغير واحد ، غير أن جميعها تتمحور حول الدور الهام الذي يلعبه التسيير داخل المؤسسات في تعزيز التفكير الابتكاري.

1-الدراسات المحلية :

الدراسة الأولى:

لمدلس نجاة (2024)الموسومة بتأثير القيادة الإدارية على متطلبات الابتكار من وجهة نظر المرؤوسين، دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مجمع شي علي للأنابيب، والتي نشرت في مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 19 العدد (1).

توصلت الدراسة إلى :

- ✓ وجود علاقة ارتباط بين القيادة الإدارية ومتطلبات الابتكار في مجمع شي علي للأنابيب مما يدل على تماسك المتغيرين حيث ان العلاقة إيجابية ومعنوية.
- ✓ ظهر وجود أثر إيجابي للقيادة الإدارية على متطلبات الابتكار، مما يشير الى دورها الفاعل (القيادة الإدارية) في توفر مستلزمات تبني الابتكار وتطويره.

وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا الحالية حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري ما يدل على ارتباط المتغيرين فكلما كان نمط التسيير إيجابي ومرن كلما زاد مستوى التفكير الابتكاري لدى العاملين وارتفعت درجة مبادراتهم وأصبحوا أكثر اندماج في المؤسسة، كما أثبتت الدراسة بأن بعد تمكين العاملين يؤثر إيجابا في تحقيق متطلبات الابتكار، وهذا ما يتوافق مع دراستنا في إعطاء نوع من الاستقلالية للعاملين بغية تحرير طاقاتهم الكامنة وجعلهم اكثر قدرة على اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون منصبهم وإيجاد حلول سريعة للمشاكل التي تواجههم دون

الرجوع المستمر للمسؤول في كل صغيرة وكبيرة، في حين اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من ناحية المتغيرات إذ تناولت دراستنا نمط التسيير، بينما اعتمدت الدراسة على القيادة الإدارية كمتغير مستقل، حيث يركز نمط التسيير على الجانب التنظيمي وكيفية تسيير العمل، والقيادة تعتبر وظيفة من وظائف التسيير ، إذ أن تمكين العاملين في نمط التسيير من خلال نمط التسيير التشاركي ونمط التسيير بالأهداف يكون ضمن النظام الإداري العام الذي تتبعه المؤسسة رسميا لتحقيق أهدافها ، بينما التمكين في القيادة الإدارية يمارس كسلوك يعتمد على شخصية القائد وتأثيره في العاملين بطريقة إنسانية وتفاعلية واحتكاكه بهم، كما ركزت دراستنا على التفكير الابتكاري كعملية ذهنية في حين ركزت الدراسة على المتطلبات اللازمة كالأدوات العلمية واختيار الكفاءات من العاملين وتوفير بيئة تنظيمية ملائمة لتحقيق الابتكار، أي أن المتغيرات التابعة للدراستين متداخلة لها نفس الغاية، كذلك تختلف الدراستين في طبيعة ميدان إجراء الدراسة إذ تم إجراء الدراسة في مجمع شي علي للأنابيب بينما دراستنا تم إجراءها في مؤسسة اتصالات الجزائر ذات الطابع الرقمي .

- ✓ **الدراسة الثانية :**

دراسة صحراوي ميمية (2024) الموسومة بأثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن:

- ✓ القيادة التحويلية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة بناء على ما تقدمه من رؤية ورسالة واضحة.
- ✓ كذلك تعتبر من أهم العوامل التي لها قدرة التأثير على سلوك الموظفين وعواطفهم لبلوغ الأداء المرغوب وتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ✓ هناك علاقة قوية بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي.
- ✓ المؤسسة محل الدراسة تمارس القيادة التحويلية وهذا بناء على إجابات افراد العينة والتي جاءت جميع الإجابات بدرجة موافقة مرتفعة لجميع ابعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي.
- ✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المالي ، الاعتبار الفكري ، الاستثارة الفكرية ، الدافع الإلهامي) والابتكار التنظيمي.

- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي ، الاعتبار الفردي ، الاستثارة الفكرية والدافع الإلهامي) في الابتكار التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05 في جامعة الوادي .

تتوافق الدراسة مع دراستنا الحالية في وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير بأبعاده والتفكير الابتكاري، بينما تختلف مع دراستنا من حيث متغيرات الدراسة وأبعادها إذ تناولت الدراسة القيادة التحويلية كمتغير مستقل بأبعاد تركز بالأساس على الجوانب السلوكية والكاريزمية للقائد كالتأثير المثالي، الاعتبار الفردي...، بينما دراستنا اعتمدت على نمط التسيير بأبعاد تنظيمية أكثر عملية وواقعية للبيئة التنظيمية، كذلك اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في مكان إجراء الدراسة الميدانية .

الدراسة الثالثة :

دراسة بن فرحات عبد المنعم،(2018) بعنوان: انعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة بالجزائر.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ وجود أثر سلبي لنمط التسيير السائد على أبعاد جودة الخدمة الصحية، كما أن النمط السائد في تسيير المؤسسة العمومية للصحة في الجزائر هو النمط التقليدي عوضا عن الارتكاز على مفاهيم التسيير الحديث الذي يقوم على التدبير المفوض وتعزيز مشاركة الفاعلين من خلال العلاقات التعاقدية سواء كانت داخلية أو خارجية.

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في تبني نمط التسيير متغيرا مستقلا، حيث ركزت كلتا الدراستين على الأبعاد الإيجابية لنمط التسيير خاصة في البعد التشاركي، غير أن الدراسة اختلفت مع دراستنا في قياس المتغير التابع والذي تمثل في جودة الخدمة الصحية، في حين اتجهت دراستنا لقياس التفكير الابتكاري، أما من حيث النتائج الميدانية فقد خلصت الدراسة إلى أن النمط السائد بالمؤسسة هو النمط التقليدي وأنه يؤثر بالسلب على جودة الخدمة الصحية، أي أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الأنماط المرنة في التسيير، بينما نتائج دراستنا أقرت بوجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين بمكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل في اتصالات الجزائر-خنشلة-، وقد يكون هذا

الاختلاف راجع لطبيعة القطاع الصحي الحساس المحكوم بالقواعد الصارمة والقوانين الجامدة، على غرار قطاع اتصالات الجزائر الذي يفرض تبني أنماط مرنة نظرا لطبيعة نشاطه.

الدراسات العربية :

1.الدراسة الأولى:

دراسة سماح فرج محمد عيد ،(2023)، بعنوان: دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين ، والتي نشرت في المجلة العربية للإدارة 43(4).

ومن خلال الدراسة الميدانية تم التوصل إلى :

- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على تحفيز العاملين على الابتكار وبين التفكير الابتكاري بشركة مصر للتأمين.
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة القيادة على الاستثارة الفكرية للعاملين وبين التفكير الابتكاري بشركة مصر للتأمين.
- ✓ كما تم التوصل الى قصور التوجه نحو تطبيق مداخل القيادة الإلهامية في الشركة محل الدراسة، وقصور قدرة القيادة على تحفيز العاملين على الابتكار.
- ✓ كذلك ضعف قدرة القيادة على تحقيق الدافع الإلهامي للعاملين .

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع، حيث ركزت الدراستين على قياس التفكير الابتكاري لدى العاملين، بينما اختلفت على مستوى المتغير المستقل، حيث تناولت الدراسة القيادة الملهمة، بينما دراستنا ركزت على نمط التسيير، أما من ناحية ميدان الدراسة، فقد أجريت الدراسة السابقة في قطاع التأمين، وهو قطاع مالي وخدماتي، في حين طبقت دراستنا الحالية في قطاع الاتصالات، وقد أظهرت الدراسة نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والتفكير الابتكاري لدى العاملين، وهو ما يتوافق مع ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري، لكن الدراسة أسفرت كذلك عن وجود قصور وضعف في تطبيق القيادة الإلهامية وعجزها في تحفيز العاملين على الابتكار، وقد اختلفت مع دراستنا في هذه النتيجة، حيث أثبتت دراستنا الحالية أن الأنماط التسييرية المرنة مفعلة وتتبناها المديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة- ولها دور فعال في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين.

الدراسة الثانية :

دراسة شاهين سمر محمد ،شريف محمد محمد يوسف ، والعوضي منصور العوضي ،(2023) بعنوان: تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالتطبيق على شركات البترول ، المنشورة في المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة.

وقد توصلت الدراسة إلى:

- ✓ وجود ارتباط معنوي بين التمكين الوظيفي للعاملين وتحقيق تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول وأن هناك اتجاهات إيجابية من طرف العينة نحو سلوكيات وممارسات التمكين الوظيفي للعاملين لدى القيادات بشركة البترول ، وكذلك نحو توفر مقومات أبعاد تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بشركات البترول.

تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا ضمنيا من ناحية المتغير المستقل لكلا الدراستين، فالتمكين الوظيفي يقوم بالأساس على المشاركة وتفويض السلطة، ما يلتقي مع نمط التسيير المرن القائم على التسيير بالأهداف وخاصة التسيير التشاركي في دراستنا، كما تشابهت الدراستين كذلك في المتغير التابع لاشتراكهم في نفس المسار وهو تحرير القدرات الطاقات الذهنية للعاملين ، وقد اختلفت الدراستين في المجال المكاني ما يعطي خصوصية مكانية لدراستنا، وفيما يخص نتائج الدراسة الميدانية فقد أثبتت الدراستين وجود ارتباط معنوي بين المتغيرين، ما يدل على أن البيئة التنظيمية الإيجابية والمرنة تؤدي إلى كسر الجمود الذهني وتدفع بالعاملين لإعطاء إضافات إيجابية لمؤسساتهم.

الدراسة الثالثة :

دراسة أماني عبد العزيز بن مسعود ، وأسماء أبو عنزه (2024) بعنوان دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي نشرت المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية الإصدار (3) العدد(10).

ومن خلال تحليل نتائج الاستبيان تم التوصل الى النتائج التالية :

- ✓ أن المؤسسات تعتمد بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار بين الموظفين ، ونسبة كبيرة من المشاركين أشاروا إلى أن مؤسساتهم توفر الفرص لتقديم أفكار جديدة.
- ✓ القيادة تلعب دورا هاما في دعم الموظفين لتنفيذ أفكارهم المبتكرة .

وقد تقاربت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراستنا حيث توصلنا إلى أن نمط التسيير يشجع على التفكير الابتكاري، كما اعتمدت الدراسة على القيادة متغير مستقل بينما دراستنا تناولت نمط التسيير، إلا أن كلاهما بغض النظر عن الاختلاف الموجود بينهم لهما دور فعال في تعزيز الابتكار، غير أن الدراسة تناولت الابتكار بمفهومه العام والذي يعتبر حصيلة التفكير الابتكاري والجانب التنفيذي لتلك الأفكار، إلا أن كلاهما يشتركان في نفس الغاية التنظيمية.

بناءا على ما تم عرضه والفجوة البحثية المحددة مسبقا التي انطلقت من النقص النظري والميداني لموضوع الدراسة، نلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين متغيراتها، إذ أنه لم يتم التطرق لنمط التسيير بأبعاده المعتمدة في الدراسة، باستثناء دراسة بن فرحات عبد المنعم(2018)، التي تضمنت نمط التسيير متغير مستقل بالبعد الأول التشاركي دون التسيير بالأهداف لكنها خلصت إلى عدم وجود تأثير إيجابي للمتغير المستقل على التابع، واستنادا للنقص الذي تم ذكره في البداية جاءت دراستنا لتسده وذلك من خلال:

- غطت دراستنا النقص المتعلق بدراسة دور نمط التسيير بأبعاده نمط التسيير التشاركي والتسيير بالأهداف في تعزيز التفكير الابتكاري، في ظل غياب الدراسات حسب حدود اطلاعي التي تناولت المتغيرات مجتمعة في عنوان واحد، والبحث في طبيعة العلاقة بينهم، حيث أسفرت نتائج دراستنا الميدانية عن وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري، ما يدل على أن هناك مؤسسات محلية تعتمد على هذ النوع من التسيير وبدرجة عالية، وعليه سدت دراستنا هذا النقص.
- غطت دراستنا ثغرة عدم وجود دراسة مطابقة للموضوع تم إجرائها في قطاع اتصالات الجزائر-خنشلة-، وبالتالي تم إعطاء خصوصية جغرافية.
- غطت دراستنا النقص الذي ربط بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري بهذا التعبير في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، حيث جاءت أغلب الدراسات في تخصص العلوم الاقتصادية، وعليه جاءت دراستنا لإبراز الواقع التسييري القائم على التفاعل داخل بيئة العمل ودوره في رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز الاندماج الوظيفي والتي ظهرت ضمنيا من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة، ما يدل على أن الأفراد لديهم رضا وظيفي هذا ما يعزز التفكير الابتكاري لديهم والذي حقق درجات مرتفعة جدا بالمؤسسة.

بالرغم من التحقق من فرضيات الدراسة ومحاولة سد الفجوة المنطلق منها إلا أن هذا الموضوع يتطلب دراسات أوسع تشمل كافة المصالح الخارجية لاتصالات الجزائر الموزعة في ولاية خنشلة، للوصول إلى نتائج شاملة وأكثر دقة في ظل التغير المتواصل والرقمنة والتطور التكنولوجي، التي تستوجب هذا النوع من الدراسات خاصة في ولاية خنشلة وفي هذا القطاع باعتباره سند كل القطاعات.

3-مناقشة النتائج المتوصل إليها في ظل أهداف الدراسة:

يتضح من خلال ما تم التوصل إليه، أن نتائج الدراسة تتلاءم وتتطابق مع أهداف الدراسة المحددة مسبقا، حيث يكمن الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-، وعليه أظهرت النتائج أن نمط التسيير بالمؤسسة محل الدراسة يلعب دورا محوريا في تنمية قدرات العاملين الذهنية وتوجيهها نحو التفكير الابتكاري، من خلال توفير بيئة عمل إيجابية تستثمر في قدرات العاملين بها وتستثيرها، وعليه يسهم نمط التسيير بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بها.

ويندرج تحت هذا الهدف أهداف خاصة وهي كالتالي :

1-محاولة التعرف على مساهمة نمط التسيير التشاركي في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-، حيث تم التوصل إلى أن نمط التسيير التشاركي يسهم في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، وفتح المجال أمام العاملين لإبداء آرائهم واقتراحاتهم، والعمل على تطوير مهاراتهم بما يخدم أهداف المؤسسة.

2-التعرف على مساهمة نمط التسيير بالأهداف في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-،حيث أكدت نتائج الدراسة أن المؤسسة تتبنى نمط التسيير بالأهداف وهو بدوره يسهم بدرجة كبيرة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بها، وذلك بتنمية روح المسؤولية وتشجيع مبادراتهم، من خلال الثقة في قدراتهم ومنحهم نوعا من الاستقلالية في إنجاز مهامهم لإثباتها عند مواجهة المشاكل والأعطال المفاجئة، كما أن وضوح الأهداف يعزز المرونة الفكرية لبلوغ الهدف المحدد بكفاءة أكثر، بالتالي تحقيق التميز التنظيمي.

- ✓ **الاستنتاج العام للدراسة:**

تعتمد المديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة- على أنماط تسييرية مرنة، على رأسها نمط التسيير بالأهداف نظرا لأن المؤسسة بالأساس تعتمد على الأهداف بالدرجة الأولى في مزاولة نشاطها، يليه نمط التسيير التشاركي بدرجة أقل، والنمطين محفزين للتفكير الابتكاري لدى العاملين، حيث حقق التفكير الابتكاري مستوى عال بالمؤسسة.

4-أبرز ما تضيفه دراستنا إلى علم الاجتماع:

- الانطلاق من الدراسة الحالية في دراسات مستقبلية لتطويرها بإضافات جديدة ضمن تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- الإحاطة بمختلف الخلفيات النظرية والمقاربات السوسيولوجية التي تناولت وفسرت موضوع دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين.
- إبراز طبيعة الممارسات التسييرية داخل بيئة العمل بإخضاعها للدراسة الميدانية ووصفها وصفا دقيقا من منظور اجتماعي.

خاتمة

خاتمة

في الختام، يمكن القول أن دراستنا هذه تكتسب شرعيتها العلمية من واقع البيئة التنظيمية وما يواجهها من تحديات في ظل عالم ديناميكي متغير المتطلبات، الذي يفرض على المؤسسات التكيف والاندماج الحتمي، ومن هذا المنطلق، جاءت الدراسة لإبراز دور نمط التسيير في تحقيق هذا التكيف من خلال تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين، بالاستثمار في قدراتهم وتحفيزهم باعتبارهم الركيزة الأساسية لدفع المنظمات نحو تحقيق أهدافها وتحقيق التميز المؤسسي، ولا يتم ذلك إلا بتوفير جو تنظيمي إيجابي ملائم عبر تبني أنماط تسيير مرنة داعمة ومحفزة لهذا النوع من التفكير ومن هنا تنبع العلاقة القائمة بينهم، وهذا ما التمسناه من خلال نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجرائها بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-، على أن نمط التسيير السائد بها والمتمثل في التسيير التشاركي والتسيير بالأهداف يساهم في تعزيز قدرات العاملين الفكرية ويحفزها، من خلال الشفافية والثقة والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، وإعطاء مكانة للفرد العامل كعنصر فعال داخل المؤسسة، تؤخذ أفكاره وآرائه بعين الاعتبار، بالتالي تعزيز التفكير الابتكاري لديه، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة بالأهداف المتبناة في الدراسة، بأن العامل مبتكر ومبدع إذا توفر له الجو التنظيمي الملائم، والتي تعطي للعامل الحرية والمرونة في اختيار الطريقة الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة، ما يحفز العامل إلى تغيير زاوية التفكير وإنتاج بدائل متنوعة للوصول إلى الهدف ومحاولة إيجاد طرق أسرع وأكفأ لتحقيق النتيجة المنتظرة، كما يصبح فطن وحساس لأصغر المؤشرات التي قد تبطئ سير العمل وتعرقله، ما يساهم في تعزيز المرونة الفكرية والحساسية للمشكلات لديه.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.
- وجود علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير التشاركي والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.
- وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير بالأهداف والتفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.
- يساهم نمط التسيير بأبعاده في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-

- وجود مستوى عال من التفكير الابتكاري لدى العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.
- تتوفر بيئة عمل إيجابية مرنة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-.

كما واجهنا في هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات والمعيقات من بينها:

- قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين جملة، خاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقل نمط التسيير ، كذلك ندرة في المراجع التي تطرقت للتفكير الابتكاري.
- صعوبة تحديد مكان لإجراء الدراسة الميدانية تتوفر فيه الشروط لقياس التفكير الابتكاري، لصعوبة قياسه ميدانيا .

واستنادا إلى النتائج المستخلصة، فقد تم صياغة جملة من التوصيات الموجهة لميدان الدراسة والمتمثلة في :

- لتغطية النقص في عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، نقترح على المؤسسة منح فرص أكثر للعاملين لإبداء آرائهم وأفكارهم .
- مواصلة المؤسسة في تبني الأنماط المرنة والعمل على تطويرها لتدعيم الأفكار الابتكارية بشكل أفضل .
- مضاعفة الدورات التدريبية والتكوينية خاصة فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة، للوصول إلى الأهداف بسهولة وفعالية نظرا لطبيعة النشاط الرقمي والتكنولوجي للمؤسسة .

كما سمحت لنا هذه الدراسة بفتح مسارات بحثية مستقبلية يمكن الانطلاق منها في الدراسات القادمة كالتالي :

- دور الإدارة بالأهداف في تحقيق متطلبات الابتكار في المؤسسة.
- الاندماج الوظيفي وعلاقته بالتميز المؤسسي.
- واقع الاتصال التنظيمي وأثره على التفكير الابتكاري داخل بيئة العمل الرقمية.

قائمة المراجع

أولا : الكتب

1) حمدي أمين عبد الهادي .(د.ت). ***الإدارة العامة والمعاصرةأصولها العلمية وتطبيقاتها المقارنة***. دار الفكر العربي.

2) حمدي رضا هاشم . (2014). ***الإدارة بالأهداف*** (ط 1). عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

3) رعد حسن الصرن . (2004). ***نظريات الإدارة والأعمال دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها*** (ط 1). دمشق، سوريا: دار الرضا للنشر.

4) ربحي مصطفى عليان . (د.ت). ***البحث العلمي أسسه،مناهجه،أساليب إجراءاته***. الأردن: بيت الأفكار الدولية.

5) سعد سليمان المشهداني . (2019). ***منهجية البحث العلمي*** (ط 1). الأردن،عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع .

6) طاهر محسن منصور، ونعمة عباس الخفاجي. (2010). ***نظرية المنظمة مدخل العمليات***. الأردن،عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

7) علي عباس. (2004). ***أساسيات علم الإدارة*** (ط 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

8) علي محمد عبد الوهاب. (د.ت). ***الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق*** . مكتبة غريب .

9) فاطة بدر . (2018). ***أساسيات الإدارة.*** الجمهورية العربية السورية : الجامعة الإفتراضية السورية

10) مسعود حسين التائب . (2018). ***البحث العلمي قواعده،إجراءاته،مناهجه*** (ط 1). القاهرة، مصر: المكتب العربي للمعارف.

11) محمود سلمان العميان . (2004). ***السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*** (ط 2). عمان،الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

12) محمد يوسف القاضي . (2015). ***السلوك التنظيمي*** (ط 1). عمان،الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

13) محمد سرحان علي المحمودي. (2019). ***مناهج البحث العلمي*** (ط 3). دار الكتب.

14) هشام صلاح . (2014). ***التعلم الالكتروني وتنمية التفكير الابتكاري*** (ط 1). الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.

15) وليد عبد الرحمن الفرا . (2009). ***تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss***. الندوة العالمية للشباب الإسلامي.

ثانيا : المجلات والدوريات

16) أماني عبد العزيز بن مسعود، و أسماء أبو عنزه. (2024). **دور القيادة في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** : دراسة حول كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على معدلات الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والإقتصادية، 3*(10).

17) أمينة قهواجي. (2018). **صراع الدور وتأثيره على الأداء الوظيفي**. *مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 02*(12).

18) بن علية بن عيسى، و عبد القادر زيتوني. (2018). **تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر وحتمية تطبيق الحكم الراشد**. *مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية*، (4).

19) حنان بشتة، ونعيم بوعموشة . (2020). **الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية**. *مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، 03*(02).

20) حبيبة روبيبي. (2016). **استراتيجيات التفكير الابتكاري وعلاقتها بمعالجة مشكلات المنظمات**. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية* (00).

21) سمر محمد شاهين، وآخرون. (2023). **تأثير التمكين الوظيفي على تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالتطبيق على شركات البترول**. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*.

22) سماح فرج محمد عيد . (2023). **دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين** : دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين. *المجلة العربية للإدارة، 43*(4).

23) طارق سعيدي، و سارة لعريبي. (2019). **واقع الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية**. *مجلة العلوم الإدارية والمالية ، 03*(01).

24) فاطة الزهراء بورصاص، و يوسف معاش. (2021). **التعزيز كأسلوب فعال وبديل العقاب**. *مجلة المعيار، 25*(61).

25) فاطمة شادي . (2017). **تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات**. *مجلة أبحاث نفسية وتربوية*(10).مصطفى بلعور . (2017). **الإدارة بالأهداف في المؤسسات بين النظرية والممارسة**. *مجلة البحوث والدراسات* (24).

26) مريم غضبان . (2011). **التفكير الابداعي قدراته ومقاييسه : اختبار التفكير الابداعي اللفظي لبول تورانس النسخة (أ) أنموذجا**. *مجلة العلوم الانسانية*(36).

27) نجاة مدلس . (2024). **تأثير القيادة الإدارية على متطلبات الابتكار من وجهة نظر المرؤوسين : دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مجمع شي علي للأنابيب**. *مجلة العلوم الاقتصادية ، 19* (1).

28) وردة بن بختية . (2025). **التحول نحو الإدارة الإلكترونية في الدول العربية بين الفرص والقيود**. *مجلة أبحاث قانونية وسياسية ، 10* (1).

ثالثا : الأطروحات والرسائل الجامعية

29) عليمة عقون . (2022). **استخدام الأطفال لتكنولوجيا الإعلام الحديثة وانعكاساتها عللى ثقافتهم دراسة** ميدانية على عينة بمدينة خنشلة (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة،.

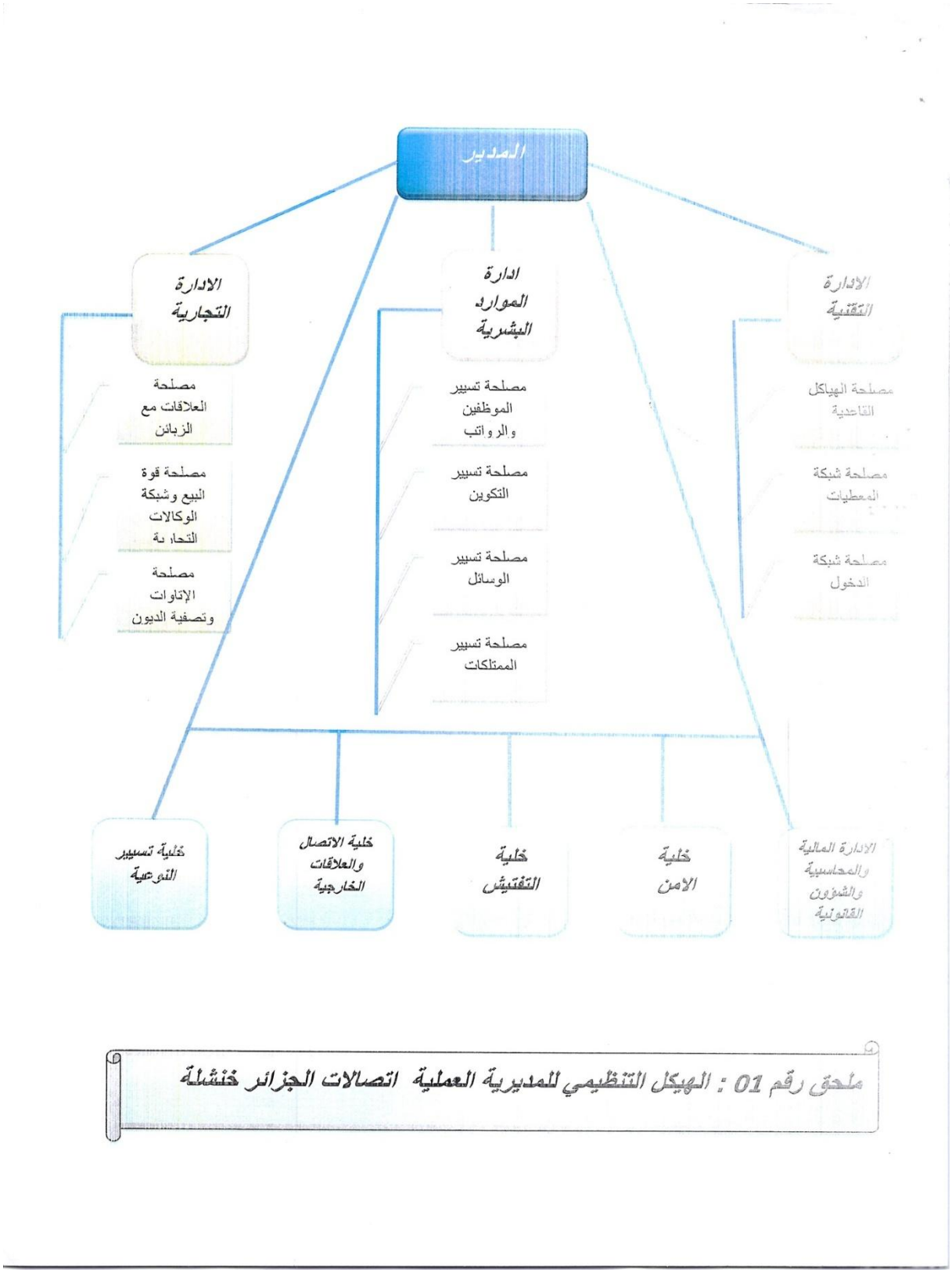
30) عبد المنعم فرحات . (2018). **انعكاسات أنماط تسيير المؤسسة العمومية للصحة بالجزائر على نوعية الخدمات** : دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية للصحة بالجزائر(رسالة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : جامعةمحمد خيضر بسكرة.

31) فاطمة لبوخ . (2020). **أثر التعلم، الإبداع، المعرفة في تحقيق تميز المنظمة** دراسة حالة مؤسسة موبيليس(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3 .

32) ميمية صحراوي . (2024). **أثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي** : دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (أطروحة الدكتوراه). الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

الملاحق

الرقم 01 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



ملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية اتصالات الجزائر خنشلة

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء
01	قرزيز محمود	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة
02	عقون عليمة	أستاذ محاضر-أ-	جامعة خنشلة
03	نصيب اسماء	أستاذ محاضر-ب-	جامعة خنشلة

الملحق رقم 03 : استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

بعنوان:

دور نمط التسيير في تعزيز التفكير الابتكاري لدى العاملين

دراسة ميدانية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-خنشلة-

استمارة موجهة للعاملين بالمؤسسة

إعداد الطالبة:

- بوجهين هيام

إشراف الأستاذة:

- د-عقون عليمة

ملاحظة:

سيدي سيدتي العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر -خنشلة-

نرجو منكم مساعدتنا من خلال الإجابة على العبارات المدرجة في الاستمارة بكل موضوعية ، كما نحيطكم علما أن جميع المعلومات المتحصل عليها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم و مساهمتكم القيمة.

السنة الجامعية 2026/2025

ضع علامة (x) مقابل الإجابة التي تراها مناسبة .

المحور الأول : البيانات العامة

1_ النوع

- ذكر ☐
- أنثى ☐

2_السن

- من 25-35 سنة ☐
- من 35-45 سنة ☐
- 45 سنة فأكثر ☐

3_المستوى التعليمي

- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- دراسات عليا ☐

4_الخبرة المهنية

- أقل من 05 سنوات ☐
- من 05 إلى 10 سنوات ☐
- من 11 إلى 15 سنة ☐
- 16 سنة فما فوق ☐

5-طبيعة العمل

- إداري ☐
- تقني ☐
- تجاري ☐

6-المستوى الوظيفي

إطار ☐ عامل تحكم ☐ عامل تنفيذ ☐

المحور الثاني : نمط التسيير المتبع داخل المؤسسة

الرقم	العبارة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
البعد الأول : نمط التسيير التشاركي						
الاتصال الفعال						
1	يتم تبادل المعلومات وخبرات العمل بين مختلف المستويات الإدارية.					
2	تتوفر قنوات اتصال مفتوحة داخل المؤسسة (منصات داخلية ، بريد الكتروني...).					
3	يسود جو من التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة .					
المشاركة في اتخاذ القرارات						
4	يتم إشراكي في عملية اتخاذ القرارات عن طريق اجتماعات دورية .					
5	أمتلك الحرية لإبداء رأيي واقتراحاتي حول سير العمل .					
6	يتم مناقشة المشاكل التقنية واقتراح الحلول لها بشكل جماعي .					
التدريب والتكوين						
7	توفر المؤسسة دورات تدريبية تقنية للعاملين بهدف تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم .					
8	يسمح للعاملين بالمؤسسة من رفع مستواهم التعليمي عبر مواصلة تكوينهم الجامعي ودراساتهم العليا.					

الرقم	العبارة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
9	تنظم المؤسسة دورات تكوينية تكنولوجية تتماشى مع مختلف مستويات العاملين واحتياجات العمل .					
البعد الثاني: نمط التسيير بالأهداف						
وضوح الأهداف						
10	أهداف المؤسسة واضحة و محددة بالنسبة لي .					
11	أعرف ما هو مطلوب مني بدقة اثناء أداء مهامي.					
12	يتم إبلاغي بالتعديلات والمستجدات التي تمس أهداف المؤسسة .					
الثقة بين الرئيس والمرؤوسين						
13	يثق المسؤول في قدرتي على أداء المهام المسندة إلي.					
14	أحرص على جودة عملي دون الحاجة إلى رقابة صارمة .					
15	أمتلك الكفاءة الرقمية اللازمة لإنجاز مهامي .					
الاستقلالية في تنفيذ الأهداف						
16	أتمتع بالحرية في تحديد الإجراءات المتعلقة بمنصبي.					
17	أمتلك نوعا من الاستقلالية في أداء مهامي دون الرجوع المستمر للمسؤول المباشر.					
18	أملك الإمكانيات والوسائل التكنولوجية اللازمة لإنجاز مهامي دون عوائق .					

المحور الثالث : يقيس التفكير الابتكاري لدى العاملين

الرقم	العبارة	مو افق بشدة	مو افق	محايد	غير مو افق	غير مو افق بشدة
المرونة الفكرية						
19	أتكيف بسرعة مع مختلف التغيرات والمستجدات التي تطرأ في العمل.					
20	أبحث دوما عن طرق وأساليب جديدة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.					
21	أستطيع التعامل مع ضغوط العمل بمرونة.					
22	أسعى لتطوير ذاتي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة لتقديم أفكار ابتكارية .					
الحساسية للمشكلات						
23	أستطيع توليد حلول ابتكارية سريعة للمشكلات المفاجئة في العمل .					
24	ألاحظ أي خلل في سير العمل وأتعامل معه.					
25	لدي القدرة على إيجاد أكثر من حل لمشكلة واحدة.					
26	لدي القدرة على التنبؤ بالأعطال التقنية والمشاكل التنظيمية قبل حدوثها.					

الملاحق

الملحق رقم 04 : شهادة التربص

Réf: DRH/DOT 40/058 /2026

Division des Ressources Humaines
Direction de la Formation
Direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela

ATTESTATION DE FIN DE STAGE

Je soussigné le Chef de département ressources humaines de la direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela atteste que,

Mlle. BOUADJHINE Houyam.

Inscrit (e) à : Université ABBES Laghrour Khenchela,

Faculté des sciences social et humaines.

Spécialité Enseignée science social.

A effectué (e) son stage pratique en milieu Professionnel au sein de l'entreprise Algérie Télécom, Direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela.

Intitulé du Stage : Le rôle de la gestion sur l'initiative de l'innovation de l'employer.

Structure encadreuse : Service Communication.

Du 12/04/2026 au 22/04/2026

Khenchela , 17/05/2026

Algérie Télécom - SPA
Direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela
Département Ressources Humaines

Signature et Cachet

Chef de Département Ressources Humaines Dot Khenchela
BENSACI Fateh

الملحق رقم 05 : تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

People's Democratic Republic of Algeria
Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Laghrour University of khenchela
Social and Human sciences faculty

جامعة عباس لغرور خنشلة

قسم العلوم الاجتماعية — السنة الجامعية :2026/2025

المرجع:43/ك ع اج إن/ق ع اج /2026 — خنشلة في : 05 فيفري 2026

الي السيد: مدير الاتصالات الجزائر "خنشلة"

الموضوع :تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد :

يطيب لنا ان نتقدم الي سيادتكم بهذا الطلب والمتمثل في تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة الاتية اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	[illegible]	علم الاجتماع تنظيم وعمل	34052240
02			
03			
04			

بغرض جمع المعلومات الضرورية في انجاز بحث (ها)المـــــوسوم بـ:

.....

دور نمط التسيير في تحويل التكنولوجيا الابتكاري

.....

واجراء تربص ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

رئيس القسم

المدير العام للاتصالات الجزائر خنشلة
شمس الدين بيبش