

## الفصل الرابع : النتائج والخاتمة

## ٤,١ النتائج :

يمكن تلخيص أهم نتائج هذه الدراسة على النحو التالي :

فقد تبين أن 76% من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم بين 40 سنة إلى أقل من 30 سنة وهو ما يدل على التركيز على العنصر الشبابي والدم الجديد في شركات الاتصالات الخلوية . وفيما يتعلق بمدة الخدمة في الوظيفة الحالية فقد بلغ متوسطها في الشركات عينة الدراسة 33.33 سنة وكانت أكبر نسبة للفئة التي تتراوح من 5 أقل من 10 سنوات ، إذ كانت نسبتهم 40 % وهذه النتيجة تعكس مستوى عالياً من الخبرة والاستقرار في الشركات عينة الدراسة بما يوفر الخبرة الكافية للإبداع .

وبقدر تعلق الأمر بالإجابة عن السؤال الأول ، أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع سلوكيات القيادة التحويلية في شركات الاتصالات الخلوية كانت بدرجة متوسطة وهو ما يؤشر مستوى تحلي المديرين في شركات الاتصالات الخلوية بالسلوكيات المتضمنة ( التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارية الفردية ، التمكين ) من خلال الاستماع لأفكار ومقترحات رؤساء الأقسام والاختصاصيين وتحويل الصلاحيات والتزود بالمعلومات المطلوبة بالوقت المحدد .

وفيما يتعلق بالسؤال الثاني فقد تبين أن مستوى تبني الإبداع وتوافر القدرات الإبداعية قد حصلت على مستوى مرتفع في شركات الاتصالات الخلوية . على أن الفحص الدقيق لفرضيات الدراسة أوضح وجود أثر ذي دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة التحويلية بأبعادها ( التأثير المثالي ، الاستثارة الفكرية ، الاعتبارية الفكرية ، التمكين ) على الإبداع التنظيمي بمتغيراته عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  وهو ما يؤكد أن الإبداع ماهو إلا عبارة عن وسائل يبتكر بها القائد موارد إنتاج جديدة ذات قيمة أو يمنح الموارد الحالية إمكانات تعزيزية لتوليد قيمة للمنظمة ، وهذا ما يرتبط بالمنظور الاقتصادي الذي يعد الإبداع وظيفة خاصة للرياديين التي من خلالها تنضج الأعمال الحالية والخدمات والمبادرات الجديدة من خلال الفرد العامل .

### تحديد مستوى متغيرات الدراسة :

السؤال الأول: ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية ؟ للإجابة عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي الحالي لمدى الحوافر، وهو:

من 1 أقل من 2.33 تكون الوفرة منخفضة

من 2.33 – 3.66 تكون الوفرة متوسطة

من 3.67 فأكثر تكون الوفرة مرتفعة

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأهمية الفقرة ، كما هو موضح بالجدول (٢) .

يظهر الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص سلوكيات القيادة التحويلية، اذ يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.60) وبانسجام عالٍ في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري المنخفض البالغ (0.86) وقاد شملت سلوكيات القيادة التحويلية الأبعاد الآتية :

أ- التأثير المثالي :

يظهر الجدول المشار إليه مدى حوفر التأثير المثالي، حيث تعين أن توفره فوق المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية يؤكد المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغ ( 3.63 ) وبانحراف معياري بلغ (1.04).

أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين ( 3.93 ) لإثار المدير روح الحماس لدى العاملين وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.97) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.24) لقيام المدير بتنفيذ إمكانيات العاملين، وبأعلى تشتت بقيمة (1.10) وهو ما يبين أن التأثير المثالي كسلوك للقيادة التحويلية متوافر وبدرجة متوسطة في شركات الاتصالات الخلوية .

ب- الاستثارة الفكرية :

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ ( 3.53 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية وبانحراف معياري بلغ (0.78) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.86) لقيام المدير بتدريس مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمر وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.70) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.14) لتشجيع المديرين العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقد ، وبأعلى تشتت بقيمة (0.93) وهو ما يؤشر المستوى المتوسط للاستثارة الفكرية المستخدمة من قبل المديرين في شركات الاتصالات الخلوية من خلال الاستماع لأفكار ومقترحات رؤساء الأقسام والاختصاصيين في شركات الاتصالات الخلوية.

#### ت- الاعتبارية الفردية :

عكست إجابات العينة مستوى توافر متوسط لسلوك الاعتبارية الفردية لدى المديرين العاملين في شركات الاتصالات الخلوية، اذ بلغ المتوسط الحسابي لها ( 3.66 ) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية وبانحراف معياري بلغ ( 0.81 ) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين ( 3.81 ) اهتمام المدير بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين وبأقل تشنت في الاجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت ( 0.70 ) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة ( 3.58 ) لتفهم المديرين لأحاسيس ومشاعر العاملين في شركت الاتصالات الخلوية، وبأعلى تشنت بقيمة ( 0.93 ) وهذا يؤشر المستوى المتوسط للاعتبارية الفردية المستخدمة من قبل المديرين في شركات الاتصالات الخلوية من خلال الاهتمام بحاجات العاملين وبناء الثقة معهم ومعرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم .

#### ث- التمكين :

حقق هذا البعد متوسطاً حسابياً متوسطاً بلغ ( 3.56 ) وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام لسلوكيات القيادة التحويلية وبانحراف معياري بلغ ( 0.81 ) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين ( 3.85 ) لقيام المدير بدعم ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له وبأقل تشنت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت ( 0.70 ) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة ( 3.39 ) لقيام المدير بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها ، وبأعلى تشنت بقيمة ( 0.90 ) وهو ما عكس المستوى المتوسط للتمكين الذي يمارسه المديرون في شركات الاتصالات الخلوية عن طريق تخويل الصلاحيات لرؤساء الأقسام والاختصاصيين وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة والأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة.

| العنصر  | ت | سلوكيات القيادة التحويلية                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب أهمية الفقرة | مدى التوافر |
|---------|---|------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-------------|
| القيادة | 1 | يتمتع المدير المسؤول عنك في مكان العمل بقدرة عالية على إقناع العاملين. | 3.76            | 1.3               | 2                  | مرتفعة      |
|         | 2 | يتميز المدير المسؤول عنك بقدرة عالية على استشراف المستقبل .            | 3.73            | 1.3               | 3                  | مرتفعة      |

|        |   |      |                                                            |                                                                                          |    |                    |
|--------|---|------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------|
| مرتفعة | 1 | 0.97 | 3.93                                                       | يشير المدير المسؤول عنك لدى العاملين روح الحماس للعمل .                                  | 3  |                    |
| متوسطة | 4 | 1.05 | 3.48                                                       | يقوم المدير المسؤول عنك بتجسيد النجاح مما يدفع العاملين لتحقيق مزيد من الإنجاز .         | 4  |                    |
| متوسطة | 5 | 1.10 | 3.24                                                       | يعمل المدير المسؤول عنك على تفعيل إمكانات العاملين .                                     | 5  |                    |
| 1.04   |   | 3.63 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتأثير المثالي   |                                                                                          |    |                    |
| مرتفعة | 2 | 0.79 | 3.78                                                       | يقوم المدير المسؤول عنك بالتعرف وباستمرار على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم العملية . | 6  | الاستشارة الفكرية  |
| مرتفعة | 1 | 0.70 | 3.86                                                       | يقوم المدير المسؤول عنك بترسيخ مفهوم المشاركة بين العاملين بصورة مستمرة .                | 7  |                    |
| متوسطة | 4 | 0.78 | 3.16                                                       | يزود المدير المسؤول عنك العاملين بطرق جيدة للتعامل مع المشكلات المعقدة في مجال العمل .   | 8  |                    |
| متوسطة | 5 | 0.93 | 3.14                                                       | يشجع المدير المسؤول عنك العاملين على اكتشاف حلول إبداعية للمشكلات المعقدة .              | 9  |                    |
| مرتفعة | 3 | 0.74 | 3.73                                                       | يقوم المدير بتشجيع العاملين للنظر الى المشكلات الطارئة بوصفها مشكلات تحتاج حلولاً .      | 10 |                    |
| 0.78   |   | 3.53 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للاستشارة الفكرية |                                                                                          |    |                    |
| مرتفعة | 2 | 0.81 | 3.70                                                       | يحترم المدير المسؤول قناعات العاملين معك .                                               | 11 | الفردية الاعتبارية |
| متوسطة | 3 | 0.78 | 3.64                                                       | يلتزم المدير المسؤول بالشفافية في تعامله مع العاملين معك .                               | 12 |                    |

|        |   |      |                                                                     |                                                                                       |    |         |
|--------|---|------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|
| مرتفعة | 1 | 0.70 | 3.81                                                                | يهتم المدير المسؤول بإشباع الحاجات الشخصية للعاملين معك.                              | 13 |         |
| متوسطة | 4 | 0.80 | 3.59                                                                | يتعامل المدير المسؤول مع كل فرد بطريقة مناسبة له .                                    | 14 |         |
| متوسطة | 5 | 0.93 | 3.58                                                                | يتفهم المدير المسؤول أحاسيس ومشاعر العاملين معك .                                     | 15 |         |
| 0.81   |   | 3.66 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتأثير المثالي            |                                                                                       |    |         |
| مرتفعة | 1 | 0.70 | 3.85                                                                | يدعم المدير المسؤول في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له .                 | 16 | التمكين |
| متوسطة | 2 | 0.77 | 3.64                                                                | يمارس المدير المسؤول عنك عملية تفويض الصلاحيات بالاستناد إلى أسس علمية واضحة .        | 17 |         |
| متوسطة | 4 | 0.88 | 3.51                                                                | يقوم المدير المسؤول بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق .                      | 18 |         |
| متوسطة | 5 | 0.78 | 3.40                                                                | يحرص المدير المسؤول على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض الصلاحيات .   | 19 |         |
| متوسطة | 6 | 0.90 | 3.39                                                                | يقوم المدير المسؤول عنك بالتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهود التي يبذلونها . | 20 |         |
| 0.81   |   | 3.65 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتمكين                    |                                                                                       |    |         |
| 0.86   |   | 3.60 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لسلوكيات القيادة التحويلية |                                                                                       |    |         |

السؤال الثاني : ما هو مستوى الإبداع التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية ؟ للإجابة عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية المرتبطة به تم استخدام المقياس النسبي التالي للمستوى وهو :

من 1 أقل من 2.33 يكون المستوى منخفضاً

من 2.33 – 3.66 يكون المستوى متوسطاً

من 3.67 فأكثر يكون المستوى مرتفعاً

وتمت الاستعانة بكل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وأهمية الفقرة ، كما هو موضح في الجدول (٣).

يظهر الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بخصوص الإبداع التنظيمي ، إذا يعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.96) وبانسجام عال في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري المنخفض البالغ (0.73) . وقد شمل الإبداع التنظيمي الأبعاد الآتية :

أ- تبني الإبداع : يظهر الجدول (٣) مستوى تبني الإبداع ، حيث تبين أن مستواه كان دون المتوسط الحسابي العام للإبداع التنظيمي يؤكد المتوسط الحسابي لهذا البعد البالغ (3.90) وبانحراف معياري بلغ (0.72) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3.98) لقيام الشركات باعتماد أنماط جديدة في الإدارة متمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.65) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.83) لإعطاء الشركات بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية ، وبأعلى تشتت بقيمة (0.85) وهو ما يعكس المستوى المرتفع لتبني الإبداع في شركات الاتصالات الخلوية .

| العنصر  | ت  | الإبداع التنظيمي                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب أهمية الفقرة | المستوى |
|---------|----|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|---------|
| ٣.١.٢.١ | 21 | قامت الشركة بتهيئة خدمات بمواصفات تتناسب وحاجة فئات المتعاملين                 | 3.93            | 0.66              | 2                  | مرتفعة  |
|         | 22 | حصلت الشركة على براءات اختراع ساعدت على تقديم خدمات جديدة .                    | 3.91            | 0.72              | 3                  | مرتفعة  |
|         | 23 | أجرت الشركة تعديلات على عملية تقديم الخدمة .                                   | 3.89            | 0.72              | 4                  | مرتفعة  |
|         | 24 | اعتمدت الشركة أنماط جديدة في الإدارة (المشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية). | 3.98            | 0.65              | 1                  | مرتفعة  |

|        |   |      |                                                                   |                                                                                     |    |                         |
|--------|---|------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----|-------------------------|
| مرتفعة | 6 | 0.85 | 3.83                                                              | أعطت الشركة بعض المرونة في مشاركة العاملين في القرارات وتخفيض المركزية .            | 25 | توافر القدرات الإبداعية |
| مرتفعة | 5 | 0.68 | 3.88                                                              | أدخلت الشركة تعديلات على برامجها الحاسوبية ونظام المعلومات فيها.                    | 26 |                         |
| 0.72   |   | 3.90 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتبني الإبداع            |                                                                                     |    |                         |
| مرتفعة | 6 | 0.82 | 3.88                                                              | أحاول بنفسى اكتشاف المشكلات بهدف حلها والاسهام في تجاوز الشركة لها .                | 27 |                         |
| مرتفعة | 5 | 0.74 | 3.94                                                              | أسعى للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة .            | 28 |                         |
| مرتفعة | 1 | 0.67 | 4.17                                                              | روح المجازفة لدى تثير حماس لتقديم آراء جديدة ومبدعة .                               | 29 |                         |
| مرتفعة | 4 | 0.76 | 3.98                                                              | لا أتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة الشركة.                       | 30 |                         |
| مرتفعة | 3 | 0.73 | 4.02                                                              | أشارك في التعليقات وإبداء الرأي في أثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها الشركة . | 31 |                         |
| مرتفعة | 2 | 0.72 | 4.12                                                              | أشجع المقترحات المقدمة من الآخرين .                                                 | 32 |                         |
| 0.74   |   | 4.04 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوافر القدرات الإبداعية |                                                                                     |    |                         |
| 0.73   |   | 3.96 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للإبداع التنظيمي         |                                                                                     |    |                         |

ب - توافر القدرات الإبداعية : حقق هذا المتغير متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي العام للإبداع التنظيمي يؤكد أنه المتوسط الحسابي لهذا المتغير البالغ (4.02) وبانحراف معياري بلغ (0.74) أما على مستوى الفقرات فقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.17) لروح المجازفة التي تثير الحماس لدى رؤساء الأقسام والاختصاصيين لتقديم آراء جديدة ومبدعة وبأقل تشتت في الإجابات بين جميع الفقرات بقيمة بلغت (0.67) وبين أقل متوسط حسابي بقيمة (3.88) لمحاولة رؤساء الأقسام والاختصاصيين لاكتشاف المشكلات بهدف حلها والإسهام في تجاوز الشركة لها ، وبأعلى تشتت بقيمة (0.82) وهو ما يبين المستوى المرتفع لتوافر القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام والاختصاصيين في شركات الاتصالات الخلوية .

## ٤,٢ التوصيات :

بناء على نتائج الدراسة في البحث يوصي بما يلي :

- ١- قيام الجهات المسؤولة في شركات الاتصالات الخلوية بزيادة وتفعيل امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية .
- ٢- قيام الجهات المسؤولة في شركات الاتصالات الخلوية بزيادة تبني الإبداع لدى العاملين وتفعيل امتلاكهم للقدرات الإبداعية .
- ٣- إجراء المزيد من البحوث. والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها في أداء العاملين.
- ٤- الاهتمام بالكوادر. المؤهلة والمدربة ممن يتوافر فيهم الاستعداد المبدئي لامتلاك خصائص وسمات القيادة التحويلية وكذلك ممن لديهم القدرة على امتلاك قدرات إبداعية كامنة للاستفادة منها .
- ٥- ضرورة اهتمام شركات الاتصالات الخلوية بتبني الإبداع لا سيما في طرح خدمات جديدة أو إجراء تحسينات على خدمات حالية بما يتوافق مع أهداف الشركات بعيدة المدى .