جامعة يحـي فـــارس بالمديـــــة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أثر القيادة الادارية في تحسين مستوى الابداع الاداري في المنظمة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

من اعداد الطالب: تحت اشراف :

مُحَّد رحال أ/ شمس الدين بوعرار

السنة الجامعية:

2022-2021



الدعـاء

يا رب ... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت
ولا أصاب باليأس إذا فشلت
بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح
يا رب ... إذا جردتني من المال أترك لي قوة الصبر كي أتغلب على الفشل.
وإذا جردتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الإيمان.

يا رب ... إذا أسأت الى الناس أعطني شجاعة الاعتذار.
وإذا أسال لي الناس أعطني شجاعة العفو.
يا رب ... إذا نسيتك لا تنساني



الشـكـر

كم جميلة هي الدنيا وكم يزينها النجاح جمالا، وكم سيكون شكرنا لخالقنا وموفقنا على هذا العمل نفعنا الله به ونفع غيرنا

وكم هو تقديرنا وعرفاننا للأستاذ المشرف شمس الدين بوعرار بالجميل حفظها الله ورعاها لقبولها الإشراف على هذا العمل، الذي لم يبخلوا علينا بالنصائح والتوجيهات في انجاز هذا البحث.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى جميع إتصالات الجزائر فرع المدية.

مع تشكراتنا إلى جميع من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إعداد هاته المذكرة ولو بكلمة

Designed by pngtree

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل

المتواضع إلى:

إلى نبع الحنان ومصدر امتناني إلى الحضن الدافئ

من زرعت فيا المبادئ وأنارت دربي بدعواتها

إلى أغلى إنسانة في الوجود أمي أطال الله عمرها

إلى من تعب لألقى راحتي إلى من علمني معنى الكفاح

إلى من سندي في الحياة أبي الحبيب رحمه الله

اهدي عملي هذا الى العائلة الكريمة

إلى كل من يعرفهم قلبي ونسيهم قلمي من قريب أو بعيد.

وإلى طلبة العلم جميعا.

أهدي عملي هذا

محـــــمد

الملخص

الملخص بالعربية:

يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر القيادة الادارية في تحسين مستوى الابداع الاداري في المنظمة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس أساليب القيادة الادارية كمتغير مستقل بأربعة ابعاد: أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب المجاملة،كما تم تحديد ابعاد المتغير التابع(الابداع الاداري) لتشمل كل من الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات،المجازفة لاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بتصميم استبانة بالاعتماد على نموذج البحث المقترح، وبعد تحكيمها وتوزيعها على عينة الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية .وتحليل النتائج باستخدام برنامج Spssتوصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بابعادها وهذا بصورة فردي وكلية.

هناك موافقة من طرف موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية –أنهم يعتمدون على الابداع الإداري وهذا بصورة فردية وكلية.

الكلمات المفتاحية: اقيادة الادارية – الابداع الاداري– اتصالات الجزائر بالمدية

résumé

Cette recherche vise à déterminer l'impact du leadership administratif sur l'amélioration du niveau de créativité administrative dans l'organisation d'un établissement Algérie Télécom – Branche Médéa – selon une approche descriptive et analytique, où les styles de leadership administratif ont été mesurés comme une variable indépendante en quatre dimensions : style de coopération, style d'évitement, style de compétition, style de courtoisie, et les dimensions de la variable dépendante (style administratif créativité) ont été déterminés pour inclure à la fois la fluidité, l'originalité, la sensibilité aux problèmes, le risque pour tester la relation entre les deux variables. Nous avons conçu un questionnaire basé sur le modèle de recherche proposé, et après arbitrage et distribution à l'échantillon d'étude des employés d'Algérie Télécom – Branche Medea Et en analysant les résultats à l'aide du programme Spss, nous sommes parvenus à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont:

Il y a approbation par l'échantillon de l'étude que la Société Algérie Télécom s'appuie sur des méthodes de gestion des conflits organisationnels en les atténuant, et ceci individuellement et entièrement.

Il y a approbation par les employés d'Algérie Télécom – branche Médéa – qu'ils s'appuient sur la créativité administrative, et ceci individuellement et entièrement.

Mots clés : leadership administratif – créativité administrative – Algérie Télécom à Médéa.



فهرس المحتويات

كلمة الشكر	
اهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	**I-I**
قائمة الجداول	**IV**
قائمة الأشكال	**VI**
مقدمة	**أ-ث**

الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للقيادة الادارية	
تمهيد	**2**
المبحث الاول: ماهية القيادة الادارية	**3**
المطلب الأول: مفهوم القيادة الادارية وأهميتها	**3**
المطلب الثاني: خصائص القيادة الادارية وعناصرها	**6**
المطلب الثالث: تمييز القيادة الادارية عند بعض مفاهيم التسييرية للموارد البشرية	**9**
المبحث الثاني: تحليل سمات القيادة الادارية	**11**
المطلب الأول: مهارات القيادة الادارية	**11**
المطلب الثاني: مصادر القوة القائد وصفات القائد الفعال	**13**
المطلب الثالث: علاقة القيادة الادارية بالادارة	**15**
المبحث الثالث: نظريات القيادة الادارية	**16**
المطلب الأول: نظرية السمات	**16**

المطلب الثاني:نظرية السلوكيات	**17**
المطلب الثالث: نظرية الموقفية والتفاعلية	**17**
الخلاصة	**19**
الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للابداع الاداري	
تمهيد	**21**
المبحث الأول:ماهية الابداع الاداري	**22**
المطلب الأول: مفهوم الابداع الاداري	**22**
المطلب الثاني:أهداف الابداع الاداري ومبادئه	**25**
المطلب الثالث: مستويات الابداع الاداري	**28**
المبحث الثاني : أسس الابداع الاداري	**31**
المطلب الأول: أبعاد الابداع الاداري	**31**
المطلب الثاني: مكونات الابداع الاداري ومراحله	**33**
المطلب الثالث: معوقات الابداع الاداري وآاليات التعامل معه	**35**
المبحث الثالث:دور المنظمة المتعلمة في تنمية الابداع الاداري	**38**
المطلب الاول: متطلبات تحقيق الابداع الاداري	**38**
المطلب الثاني: نماذج المنظمة الممتعلمة لتنمية الابداع الاداري	**42**
خلاصة	**44**
الفصل الثالث:الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–	
تمهيد	**46**

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–	**47**
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر	**47**
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–	**49**
المطلب الثالث:خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر–فرع المدية–	**52**
المبحث الثاني : إجراءات المنتهجة لدراسة الميدانية	**53**
المطلب الاول: منهجية الدراسة	**53**
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة قياس الاستبانة	**55**
المطلب الثالث: خصائص الشخصية والوظيفية لافراد الدراسة	**59**
المبحث الثالث: تفسيير مجالات الدراسة واختبار الفروض	**62**
المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة	**62**
المطلب الثاني: اختبار فرضية الرئيسية	**62**
المطلب الثالث: العلاقة التي تربط الابداع الاداري والقيادة الادارية	**63**
خلاصة	**64**
خاتمة عامة 66	
قائمة المراجع	



قائمة الجداول والأشكال

الرقم	العنوان الأشكال	الصفحة
الشكل(3–1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–	49
الشكل(3–2)	توزيع عينة الدراسة حيسب متغير الجنس	59
الشكل(3–3)	توزيع عينة الدراسة حيسب متغير العمر	60
الشكل(3–4)	توزيع عينة الدراسة حيسب متغير المستوى التعليمي	61

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
(جدول3–1)	درجة لكارت الخماسي	54
جدول(3–2)	متوسط الحسابي المرجح	54
جدول(3–3)	اختبار جدول التوزيع الطبيعي	55
جدول(3–4)	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اسلوب التعاون والدرجة الكلية لهذا البعد	56
جدول(3–5)	معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اسلوب التجنب والدرجة الكلية لهذا البعد	57
جدول(3–6)	معامل الفاكروتباج لمحوري الدراسة الاستبانة	58
جدول(3–7)	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	59
جدول(3–8)	توزيع الدراسة حسب العمر	60
جدول(3–9)	توزيع الدراسة حسب المستوى التعليمي	61



مقدمة عامة

تعتبر القيادة الإدارية بمثابة القمة في التنظيم الإداري وهي روح الإدارة العامة، والقلب النابض للعملية الإدارية، إذ أنها تمثل العنصر الإداري الأساسي الذي يقود المؤسسة نحو تأدية وظائفها بأعلى كفاءة.
وإذا كان التنظيم الإداري السليم للمؤسسة يسهل مهمة القيادة الإدارية فانو لا يستغنيٍ عنها بأي حال من الأحوال، فإذا كان هذا التنظيم بدون قيادة إدارية ناجحة لا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية اللازمة ، كما يقول "هوايت" " لا تنبعث من تنظيم هيكلها، بقدر ما تنبعث من خصائص قيادتها."
وقد برزت أهمية القيادة الإدارية بعد نمو حجم المؤسسات بشكل كبير واتساع نطاقها، وتطور دوربا، وظهور الحاجة للتنسيق بن وحداتها الرابط بين أفرادها، والرقابة على أعمالها، وغدا مقياس نجاح العمل الإداري ومدى تحقيقو لأهدافه المخططة متوقفا على وجود القيادة الإدارية القادرة على القيام بذلك بقدر كبير من الكفاءة والمهارة، وباعتبارها بمثابة الرأس المفكر بالنسبة للجسد.

أصبح التعامل مع الإبداع الإداري من الأمور التي تأخذ حيزا كبيرا من وقت القادة الإداريين، وخاصة في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية وتغير أذواق الزبائن، واحترام التنافس بين المنظمات للحصول على أكبر حصة سوقية تعزز بها موقفها التنافسي، حيث أثبتت الدراسات والأبحاث على أن الإبداع الإداري له دور كبير في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية وإحداث تغييرات في أنظمتها وعملياتها الإدارية بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

من خلال ماسبق، يمكن صياغة اشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة القيادة الادارية في تحسين مستوى الابداع الداري في المنظمة؟

للاجابة على الاشكالية والالمام بالموضوع أكثر تم طرح الاسئلة التالية:

1- ماذا نقصد القيادة الادارية وفيما تتمثل أهميتها؟
2- ما المقصود بالابداع؟ وماهي أساليب التفكير الابداعي؟
3- ما مدى اعتماد موضفي مؤسسة اتصالات الجزائر-فرع المدية- على ابعاد الابداع الاداري؟

ولتمكن من الاجابة على الاسئلة الفرعية قمنا بوضع مجموعة من الفرضيات التالية:

1- تعرف القيادة الإدارية على أنها عملية تأثر وإلهام الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية.

2- القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

3 – هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –تعتمد على أبعادها وهذا بصورة فردية وكلية، وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ،هناك موافقة أيضا من طرف عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية –يعتمدون على أبعاد الإبداع الإداري وهذا بصورة فردية وكلية.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذا البحث من التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتضح اهمية البحث في فهم مفهوم وأهمية القيادة الإدارية التي اصبحت المعيار الذي يحدد ضوء نجاح التنظيمات الإدارية وتحقيق الإبداع،اذ يعد موضوع القيادة الإدارية لدى الباحثين والكتاب في علم الادارة موضوعا رئيسيا كما ان دور القيادة الإدارية.ومكانتها تابع عن كونها تقوم بدور اساسي يغطي كل الجوانب الإدارية فتجعل الادارة اكثر فعالية وأكثر ابداعا وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق اهدافها.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هدا البحث الى تحقيق أهداف معينة ,سواء في الجانب النظري او التطبيقي وفيما يخص هذه الدارسة تكمن فيما يلي:

- محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية الفعالة باعتبارها متطلبا ضروريا لتطوير الأداء وتسليط الضوء على مهام كل من المدير والقائد.
- ابراز واقع القيادة الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، وما تأثيرها على اللإبداع الإداري داخل هذه المنظمة.
- كشف العلاقة بين كل من القائد والمرؤوسين داخل مؤسسة.
- التعرف على مستوى الإبداع في مؤسسة المبحوثة.
- اختيار العلاقة والأثر المتكون بين القيادة الإدارية واللإبداع الإداري.

مبررات اختيار الدراسة:

الرغبة الذاتية لمواضيع القيادة وخاصة الإبداع، ومحاولة توسيع المعرفة فيما يخص الموضوع.

- محاولة معرفة مدى توافر السمات القيادية الناجحة للقادة في منظمتنا ومدى قدرتهم

على تحقيق اداء ابداعي متميز.

- تزويد المكتبات بمساهمة بحثية تضاف إلى الد ا رسات والبحوث السابقة.
- قد تفيد هذه الدراسة العاملين في مؤسسة بلدية إتصالات الجزائر فرع المدية ومعرفة مستوى فاعلي قادتهم.

حدود الدراسة:يقتصر اختيارنا على القيادة الإدارية ومحاولة تحديد اثارها على اللإبداع الإداري.

*الحدود الزمنية :باعتبار الدراسة أكاديمية مرتبطة في فترات محددة تمت دراستنا للموضوع خلال السداسي الثاني من سنة2020 .

الحدود المكانية :وتتمثل في ميدان الدراسة مجسدا اتصالات الجزائر فرع المدية.

منهج الدراسة:

قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم وطبيعة الموضوع من خلال سردنا لمختلف المفاهيم والنظريات وتحليلها، كما قمنا باستخدام بعض الأدوات الإحصائية في الجانب التطبيقي من الدراسة لتحليل الاستبيان.

الدراسات السابقة:

من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع البحث نجد:

خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج) توماس وكولمان)وعلاقتها لدى عمال القطاع الصحي، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2 ، الجزائر، . 2014 وهدفت هذه الد راسة إلى التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني وما درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي .وخلصت في الأخير إلى:

- هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني في مؤسسات محل الدراسة .
- هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي) التعاون، التجاهل، التنازل، التوسط، التنافس في مؤسسات محل الدراسة.
- هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

هيكل الدراسة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بتقسيمها الى ثلاثة فصل حيث يتمثل كل فصل فيما ياي:

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية.

الفصل الثاني: الاطار المفاهيمي للابداع الاداري

الفصل الثالث:الدراسة الميدانية لمؤسس اتصالات الجزائر –فرع المدية



الفصل الاول:

الاطار النظري والمفاهيمي للقيادة الادارية

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية عنصرا حيويا في المؤسسات الاقتصادية معاصرة، فهي تمكنها من تحقيق أهدافها وتساهم من تطورها، حيث لم يعد توفر الموارد المادية والمالية وكذلك المعلومات كافية لتحقيق هذه الأهداف، بل يجب توفر القيادة الرشيدة ذات المهارات العالية.

ونظرا لأهمية القيادة الإدارية في المؤسسات فان هذه الأخيرة تعمل على إنفاق أموال كبيرة بحثا عن قيادة إدارية قادرة على ال سيطرة والتحكم في أوضاع المؤسسة والدفع بأفرادها نحو أفضل أداء من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، كما أن كبر حجم المؤسسات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا الظروف المحيطة بالمؤسسة كل هذه العوامل أدت إلى مواصلة البحث والاستمرار في تهيئة و توفير قيادات إدارية واعية محافظة على مكانة هذه المؤسسات في ظل المنافسة الحادة.

لذلك ارتأينا الي تقسيم هذا الفصل الى ما يلي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية .

المبحث الثاني: تحليل سمات القيادة الادارية.

المبحث الثالث:نظريات القيادة الادارية.

المبحث الأول:ماهية القيادة الادارية

عرفت القيادة على مستويات عدة من قبل إداريين ومفكرين كل منهم نظر إليها حسب وجهة نظره وللقيادة الادلرية مجموعة من الخصائص والعناصر سنتناولها من خلال المبحث وكلك سنتناول أهمية القيادة الادارية كنعصر فعال في العملية الادارية.

المطلب الأول:مفهموم القيادة الادارية وأهميتها

قبل التطرق الى مفهوم القيادة الادارية ارتأينا ان نشير بصفة مختصرة مفهوم القيادة بشكل عام.

أولا: القيادة

- **القيادة لغة**

قال ابن منظور:القود: نقيض السوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والإسم من ذلك كله القيادة[1].

2القيادة اصطلاحا : عرفها" فيدلر" "أنها تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد[2] ."

وتعرف القيادة على أنها"العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة.[3]

وعرفها" ليكرت" "بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة.[4]

وعرفها باس" bass : بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الإتجاه المرغوب. [5] "

وكتعريف شامل للقيادة نعرفها على أنها"القدرة على التأثير في الآخرين، في سلوكهم، أفعالهم وإتجاهاتهم للعمل برغبة وبجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة."

ثانيا :مفهوم القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية ماهية إلى امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة حيث حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها نذكر من بينها:

---

[1] ابن المنظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، ص364.

[2] هاشم حمدي رضا مهارات الاتصال والقيادة الادارية، دار الراية ،2010، ص210.

[3] ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1997، ص18.

[4] محمود المسات، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، 2003،ص95.

[5] مُحَّد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار الميسرة، عمان ،2008، ص57.

كونتز وأد ونيل عرفوا القيادة على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.[1]

ويعرفها آلن L.Allen - بأنها" النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال[2]."

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها : القدرة التى يستأثر بها المدير على مرؤوسية و توجيههم

بطريقة يتسنى له بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم و شحذهممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق الهدف ذاته.[3]

- و يعرفها مُحَّد عبد المقصود على انها القدرة على التاثير في الاخرين في تحقيق اهداف معينة ،والقائدهوالشخص الذي يستطيع ان ياثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين [4]

-وعرفها جوليمبا وسكي : بانها القدرة القومية للتاثير في الناس في النواحي المرغوبة [5]

كماتعرف القيادة الادارية على انهاتاثير و الهام الحماس في الافراد للقيام بعملهه بحماس و طوعية دون الحاجة الى استخدام السلطة الرسمية[6].

-وتعرف بانها النشاط الذي يمارسه القائدالاداري في مجال اتخاذ واصدار القرار والاوامر و الاشراف الاداري على الاخرين باستخدام الرسمية وعن طريق التاثير و الستمالة بقصد تحقيق هدف معين .[7]

وبناء على ما سبق من تعاريف فاننا نعرف القيادة الادارية انها عملية اتصالية بين المدير (القائد)وجماعة تابعة له (المرووسين) تؤدي في ظل موقف معين الى التاثير في نشاطات افراد هذه الجماعة و توجيه سلوكهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة .

الفرع الثاننى : اهمية القيادة الادارية

[1] طريف شوقي، السلوك القبادي وفاعلية الاداء، دار غريب، القاهرة، 1993،ص34.
[2] المرجع نفسه،ص36.
[3] بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان،2010،ص104.
[4] مُحَّد عبد المقصود مُحَّد، القيادة الاداريةة، عمان، مكتبة المجتمع،2008،ص77.
[5] مرجع نفسه،ص78.
[6] ناصر مُحَّد العديلي، ادارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1996،ص226.
[7] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق،ص83.

لقد ذهب الكثير من الرجال الفكر الاداري الى القول بانها القيادة هي جوهر العملية الادارية وقلبها النابض وانها مفتاح الاداري ،و تكمن اهميتها ازدياد حاجة الموسسات الحديثة للقيادات الادارية ذات الكفاءة العالية و القادرة على القيادة الفعالة وتنظيم الهيكل التنظيمي المناسب وفق متطلبات الظروف .

وعليه فاهمية القيادة الادارية تكمن فيما يلي :[1]

1-القياة الادارية توثر على دافعية الافراد للاداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل مما يسهل تحقيق افضل اداء .

2-تعتبر القيادة الادارية محورا رئيسيا للعلاقة بين القائد و مرووسية .

3-انها تعمل على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الاهداف الموضوعية

4-السيطرة على مشكلة العمل و رسم الخطط اللازمة لحلها

5-تنمية و تدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للموسسة .

6-تسهيل للموسسة تحقيق الاهداف المرسومة

7-تدعيم القوى الاجابية في الموسسة و تقليص جوانب السلبية قدر الامكان .

كما ان القيادة حظيت باهتمام بالغ من قبل الموسسات وذلك عن طريق الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري و تشكيل القيادة اهمية بالغة في الموسسة من خلال[2]:

-تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في الموسسات العامة و الخاصة على حد سواء ،و في ظل تنامي الموسسات و كبر حجمها و تشعب اعمالها و تعقدها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها و تاثيرها بالبيئة الخارجية من موثرات سياسية واقصادية واجتماعية ،لها امور تستدعي

مواصلة البحث والستمرار في احداث التغيير والتطوير وهذه المهمة لا تتحقق الا في ظل قيادة واعية

[1] أسامة خيري، القيادة الادارية، دار الراية، عمان،2013،ص21.

[2] خالد عبد الوهاب الزيدين، القيادة الادارية والتطوير منظمات التعليم العالي، دار الايام،عمان،2013،ص39.

-كما تودي القيادة دورا بارزا في حث العاملين بالموسسات على اداء واجباتهم بما يكفل للعملية الانتاجية بلوغ اهدافها وهي ليست مقتصر على القادة بحكم وظائفها ،بل انها قد تظهر بين افراد المجموعة تبعا لتغير المواقف والادوار ،وقد تنقل القيادة من يد القائد الرسمي الي يد اتباعه في المجموعة عن طريق ما يقدمونه من ابداع وما يمارسونه من ادوار فاعلة .

مما سبق يمكن القول ان للقيادة الادارية اهمية بالغة فهي العنصر الاساسي الذي تقوم عليه في الوسسة وهي كذلك العنصر الفاعل في تحقيق الاهداف.

المطلب الثاني: خصائص القيادة الادرية وعناصرها

أولا: خصائص القيادة الادارية

في اطار ما سبق فان القيادة الادارية هي روح الادارة طبقا لما يراه البعض وتتميز بمجموعة من الخصائص يمكن اجمالها في ما يلي :

1-الخصائص العامة :المحددة من طرف جون اداير :[1]

-الحماسة :لانجاز الاشياء التي تمكنهم من خلالها الاتصال بالاخرين .

-الثقة :الايمان بانفسهم بصورة يمكن ان يشعر بها الاخرون .

-الشدة المرونة ،الاصرار و المطالبة بمعايير مرتفعة و السعي للحصول على الحترام .

- التكامل :الصدق مع النفس ،التكامل الشخصي ،الرشد و الامانة توليد الثقة ،مرعاة شعور الافراد وتتمثل في العلاقات الانسانية .

التواضع:الرغبة في الاستماع للاخرين وتحمل اللوم،ولا تكن معتبرا لرعاية الافراد ومراعاة شعور الغير .

2-الخصائص المكتسبة :وتتميز بمجموعة من الخصائص اهمها :[2]

[1] زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البلدية، عمان،2008،ص13.

[2] سعيد السيد علي، الاصول الحديثة في علم الادارة العامة، دار الكتاب الحديث، 2007،ص146.

المهارات الذاتية و الشخصية :ويقصد بها الصفات والقدرات الازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية و القدرات العقلية والاستعدادات الفكرية والذاتية واهمها الذكاء ،وضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذه دون تردد ويحسم توقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء.

المهرات الفنية : ويقصد بها قدرة القائد على استخدام الوسائل العلمية ا ولتكنولوجية لتحقيق اهدف المنشود.

المهارات السلوكية (الإنسانية): وتعنى قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص و العمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد ثبت هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة المؤسسات الحديثة.

المهارات السياسية والإدارية :ويقصد بالمهارات السياسية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده بمهارته في تبصر المصالح العامة والأهداف العامة.

أما الإدارية تعني قدرة القائد على فهم عمله وتحقيق االملائمة بين أهداف التنظيم، وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط ابعيد والتمثيل الأمثل للمؤسسة.

ثانيا :عناصر القيادة الإدارية

يمكن أن بجمل عناصر القيادة الإدارية في ما يلي[1]

1- القائد : يعتبر من أهم متغير في العملية القيادية ، يتمتع بصفات وخصائص معينة، و يحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق اهدف، وقدمت له عدة تعاريف منها :

يقول كورترا" كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال ، بل صنع الرجال أيضا ، اكتشافهم وتوحيدهم و أن تحبهم و أن تكون محبوبا لديهم[2] ."

كما يرى دارك أن التعريف الوحيد للقائد انو شخص لو تابعون ويعرف أيضا انو الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقرارات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة.

2- الأتباع(المرؤوسيين):

هم مجموعة من الأفراد لديهم قرارات و احتياجات ، يدينون بالولاء لقائدهم .

ماذا ينتظر المرؤوسين من القائد ؟ ذكر جيمس كوزي و باري بوسنر في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة مايلي3

[1] علي عسكر، **الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل**،دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005،ص217.

[2] سالم العيسي، الطريق الى القيادة وتنمي الشخصية، دار علاء الدين دمشق،1999،ص15.

الصدق : أهم خاصية في القائد، تتجسد في التوافق بين أقواله و أفعاله، و المرؤوسين لا يؤمنون إلا بدا يرونه واقعا أمامهم.

الكفاءة : عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين، فهم لا ينتظرون من القائد أن يعلم كل شيء، بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل بكفاءة الفريق.

التوجو إلى المستقبل يمثل الرؤية و هي مرتبطة بالقدرة على تصور المستقبل و ذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه، والمرؤوسين ينتظرون من القائد الإجابة على السؤال ماذا نعمل ؟ كيف يمكننا القيام بالعمل ؟

التحفيز: إذا كان المرؤوسين ينتظرون بأن تكون للقائد رؤية اتجاه المستقبل فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم و تحقيق هذه الرؤية.

كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكل من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل على الثقة في قدراتهم و لاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم و خبراتهم و من نتائج المشاركة

- تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها .
- نجاح البرامج و المشروعات التي شارك المرؤوسين في تخطيطها.
- بناء و تدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.

وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما مالم يقبل التابعون الرؤية و يتفقوا معه على تلك الأهداف، و بالتالي يجب على القائد أن يشجع العمل في بجماعات وبيني فرق عمل فعالة وأن يفوضهم في بعض المهام و المسؤوليات، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين.

1 – وحسب وجهة نظر بعض العلماء ، فهناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة وهذه العناصر متمثلة في

–عملية التأثير التي يدارسها المدير على مرؤوسيه ووسائله في ذلك .

– ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم و تنشيطهم .

– الأهداف الإدارية المراد تحقيقها .

المطلب الثالث:تميز القيادة الادارية عن بعض المفاهيم التسييرية للموارد البشرية

إن القيادة كعنصر مستقل تتميز عن باقي العناصر الأخرى فهناك فرق بين القيادة وعدة مفاهيم أخرى يعتقد أنها تعطي نفس المفهوم للقيادة و لكنها في الواقع تختلف عنها إختلافا كبير.

أولا:القيادة والرئاسة

يختلط الأمر لدى البعض بين القيادة و الرئاسة، بحيث يصعب على القائد و الرئيس من تباينها و تميز كل منها عن الأخرى، و يرجع هذا الخلط إلى إشراك المناصب القيادية و الرئاسية في بعض الخواص والصفات االهامة و التي من أهمها[1]

1- إنتماء القيادة و الرئاسة إلى أصل واحد، أو بمعنى آخر يشكلان وجهين لعملة واحدة ذلك أنهما كانا نتيجة حتمية لحاجة الناس منذ مطلع البشرية إلى من ينظم شؤونهم.

2- الموقع الذي يحتله القائد و الرئيس غالبا ما يكون موقعا متميزا نسبة لبقية أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها، وكذلك السلطة التي يباشر مظاهرها على أعضاء الجماعة إذ غالبا ما تكون سلطة أبعد مدى عن سلطة باقي هؤلاء الأعضاء.

الأعمال أو الوظائف التي يباشرها الرئيس تكون غالبا هي ذات الأعمال أو الوظائف التي يباشرها القائد والتي تتمثل أساسا في التخطيط و التوجيه ، التنسيق ، الإتصالات ... إلخ.

3- إنفراد كل من القائد و الرئيس بامتيازات مادية خاصة بالمقارنة بدا يحصل عليه بقية أفراد الجماعة.

إلا أن تلك الصفات أو الخصائص المشتركة لا تعني التفريق والإختلافات التي تتجلى في :

- القيادة تتبع تلقائيا من الجماعة أما الرئاسة فإنه لا علاقة للقيادة بها ولكنها مفروضة عليهم وفقا لاوضا التنظيمية القائمة.
- تعتمد الرئاسة الإدارية في ممارسة أعمالها على ما في يدها من سلطة مستمدة من القوانين و اللوائح ، أما القيادة الإدارية فإنها تعتمد في هذا الشأن على ما بسلكه من قدرات وإمكانات خاصة بسكنها من التأثير الإيجابي نحو تابعيها و الحصول على طاعتهم واستجابتهم لها من إقتناع.
- بالنسبة لتحديد الهدف واختياره، بالنسبة للرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة بينما تشترك– الجماعة مع قائدها في إختيار الهدف.
- القائد يسعى دوما إلى التطوير والتحديث و الإبداع خاصة في الجوانب الجوهرية لمؤسسته، أما الرئيس فإنو يسعى دوما إلى استبقاء الحال في المؤسسة دون تطوير أو إصلاح جوهري.

[1] محمد عبد المقصود محمد، القيادة الادارية، مرجع سابق، ص246.

ثانيا: القيادة والاشراف

يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية و تنظيمية، و تزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف و القيادة، فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة ا ولقبول أولا من طرف الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإن مشرف ناجح وليس قائدا كفؤا[1] .

ثالثا: القيادة والزعامة

تعرف الزعامة بأنها مجموعة من الخصال الزعامية والكاريزيمية في شخصية القائد، و التي تمكه من التأثير البالغ على تابعيه و تحقيق الأهداف بواسطتهم عن رضا و طيب خاطر من جانبهم ومن إقتناع بأنها
أهدافهم الخاصة. ويتجلى لنا من خلال هذا التعريف أن الزعامة هي إحدى أشكال القيادة يقصد بها تأثير الفرد (الزعيم) على العاملين و يجعلهم يذعنون له.

[1] سامية محمد فهمي، الادارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المكتبة الجامعية، القاهرة،2002،ص53.

المبحث الثاني: تحليل سمات القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من أهم المواضيع و أبرزها في مجال الإدارة، فهي من أهم الوظائف التي يتم بممارستها لنقل الخطة إلى حيز التنفيذ، وذلك بتوجه الجماعة و التنسيق فيما بينها كما قد تناول موضوع القيادة الإدارية دراسات كثتير لتفسير ومعرفة أساليب التمكن من مهارات ومصادر قوتها، فمن خلالها يمكن تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.

المطلب أول: مهارات القيادة الادارية

عرفت القيادة الإدارية بأنها عملية تأثير متبادلة لتوجيه نشاط الموظفين في سبيل تحقيق هدف مشترك، هو القدرة على توجيه سلوك الموظفين في موقف معين لتحقيقه، إذ أن هذه العملية التأثرية تتطلب ضرورة توفر مهارات معينة تساعد القادة على التأثير والإستمرار في توجيه سلوك الآخرين، وقد اتفقت الدراسات والأبحاث العلمية التي كتبت بهذا المجال على أن المهارات الواجب توفرها في القادة الإداريين يمكن حصرها فيمايلي: [1]

أولا المهارات الفنية :تتمثل في إتقان العامل لعمله وإلمام القائد بعمل مرؤوسيه وقدرته على متابعة المعلومات واستعمالها، و إدراكه للطرق والوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان، لذا يجب على القائد المعرفة التامة بمجال تخصصه والتي تكتسب بالخبرة و التدريب، ونجد من بين هذه المهارات الفنية ما يلي[2]

- القدرة على تحمل المسؤولية : و هي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها .
- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: أي إقناع القائد نفسه ليتمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، وبالفائدة التي سوف تتأتى منه وضرورة العمل من أجل تحقيقه.

-الفهم ابعيد للأمور: بأن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمور ما يدكنه من منح ثقة الآخرين به.

- المهارة اللغوية : وهي أداة التواصل بين القائد ومرؤوسيه و يتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار .

ثانيا المهارات الإنسانية : هي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وقدرته على تفهم سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ونجد ضمن ذه المهارات ما يلي[3]

- مهارة الإتصال : أي القدرة على الإتصال بالمرؤوسين لتحقيق التعاون والإحتًرام المتبادل بين الطرفين.
- مهارة بناء فريق العمل: يسعى القائد دائما إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متجانسة قادرة . على إنجاز العمل وتطويره وكذا حل المشكلات تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الحديثة.

[1] خالد عبد الوهاب الزيدين، القيادة الادارية وتطوير منظمات التعليم العالي، مرجع سابق،ص54.

[2] نواف كنعان، القيادة الادارية، مرجع سابق،ص328.

[3] نفسه،ص328.

مهارات تحفيز العاملين: و هي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين و دفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، وهذا من خلال تقديم حوافز تتماشى وإحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية.

ثالثا المهارات الذاتية:تتضمن السمات أو الخصائص المكونة لشخصية القائد، وبقد من بين هذه الخصائص ما يلي:

1.الخصائص الجسمية: و تعنى أن يتمتع القائد بمواصفات جسمية مثل:[1]1

التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة .

سلامة الحواس والتمتع بالحيوية الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي والقدرة على الإتصال بالآخرين.

- المظهر المتناسق .

2.الخصائص العقلية:أي القدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين والقدرة الذهنية على الدراسة والاستنتاج والمقارنة، وكذا الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين و التغير، ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره بنجاح في جميع الظروف.[2]

3.المبادرة:وهي أن يقدم الفرد الإقتراحات وبدون تردد قبل الآخرين، الشخص المبادر يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في إنجاز العمل، و القدرة على التوقع كذا يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة إتخاذ القرار دون تردد[3] .

4.الإبداع: وهو القدرة على خلق أفكار جديدة و إيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة.

5.ضبط النفس:والتي تساعد القائد على تقبل النقد دون إنفعال و تجعله ميالا إلى التفاهم ا ولتحكم في عواطفه.

رابعا المهارات التنظيمية:تحتوي هذه المهارات على معرفة التطوير التنظيمي والنظريات التنظيمية والإستعانة بها لتفسير وفهم الظواهر الإدارية والتنبؤ بإحتياجات التنظيم المستقبلي، وتتضح المهارات التنظيمية للقائد الإداري من خلال القدرة على تحقيق أهداف الموظفين والمؤسسة بصفة خاصة مما ينعكس ذلك على إستمرارية الأداء العملي و تحقيق الفعالية التنظيمية[4] .

خامسا المهارات السياسية:هي قدرة القائد الإداري على النظر إلى المؤسسة التي يقودها كجزء متكامل من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه، وكذلك قدرته على تبصر المصالح الهامة والأهداف العامة للدولة.

---

[1] أحمد قوراية، ثقافة الديمراطية وحقوق الانسان في الفكر النفسي الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص81.

[2] نواف كنعان، مرجع سابق، ص320.

[3] أحمد قوراية، مرجع سابق، ص82.

[4] حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص281.

المطلب الثاني: مصادر قوة القائد وصفات القائد الفعال.

أولا: مصادر قور القائد

للقائد الاداري عدة مصادر يمكنه أن يستمد منها قوته الإدارية ونفوذه منها:[1]

1- السلطة النظامية :سلطة شرعية نظامية قانونية تخول للقائد إتخاذ القرارات الازمة و إصدار الأوامر لتنفيذها.

2- القوة المالية :مصدر للسلطة حيث يستطيع القائد أن يؤثر على لمرؤوسين بالقوة المالية التي لديه والتي تخوله إعطاء الحوافز والمكافآت و الترقيات.

3- القوة العلمية :الخبرة المهارة و العلم مصادر للقوة لدى القائد فعمله وخبرته الطويلة، مهاراته في حل المشاكل تفرض على المرؤوس طاعته وإحترامه.

4- القوة الشخصية و الهيبة في النفوس .

5- قوة المركز الإجتماعي و المالي .

6- قوة الضغط و الإكراه .

7- السيطرة على النفس و الخلق .

لقد اهتم الكثير من الكتاب و الباحثتين بكيفية ممارسة عملية القيادة وبالتحديد مصادر القوة، و من الدراسات المشهورة في هذا المجال التي قام بها John , Bert raan,Rover , Fremoh

حيث حدد مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير على الآخرين وهي:

قوة المكافأة : وتستند إلى إدراك الفرد والمرؤوس (التابع)، بأن الامتثال لرغبات الرئيس سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية و معنوية و مادية.

قوة الإكراه (العقاب): وتستند إلى الخوف، حيث يدرك المرؤوس بأن عدم إلزاه وتقيده بتوجيهات- الرئيس يمكن أن تؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه، أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال واتجاهات ورغبات الرئيس.

القوة المشروعية :وهذا النوع من القوة يستمد من المنصب، أو الوظيفة التي يشغلها في السلم الهرمي- للمؤسسة.

[1] علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، مرجع سابق،ص219.

ثانيا: صفات القائد الفعال

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات و البحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة و هي [1] :

1التفاعل الإجتماعي: يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الإجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة و الحرص على السعي بحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.

2اليقظة :على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمتابعة أي ظرف طارئ يواجه الجماعة .

3الحرص على تحقيق هدف الجماعة: ويكون ذلك بالتخطيط ابعيد و المتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط و تقويم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات و تقويم الأخطاء.

4الشجاعة: على القائد أن يكون جريئا و لديه القدرة على التغلب على الخوف و مواجهة أية صعوبات أو مشكلتها قد تعرض لها الجماعة.

5الحماس و الإيجابية والمبادأة : ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار و المثابرة و الطموح والغير على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.

6قوة الشخصية :يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث بسكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.

7التنظيم :و يقصد بو وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة .

8قوة التحمل :وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أي مهمة مطلوبة .

9التمثيل الخارجي للجماعة :وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد بصاعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، و أن يكون مثلا أعلى يقتدى به في كل تصرفاته.

10الذكاء :و يجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يدكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجو بصاعته

11التخطيط :على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأنداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق و توجيه جهود الجماعة.

12الحكمة :ويقصد بها القدرة على وزن و تقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.

[1] مُحَمَّد البدوي الصافي خليفة، **المهارات المهنية للاخصائي الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،ص187.

المطلب الثالث: علاقة القيادة الادارية بالادارة

أولا: الإدارة جزء من القيادة

القيادة ليست فطرية في البشر ولهذا يمكن للقائد أن يطورها ، فقد سقطت نظرية " القائد المولود "أو القيادة المولودة بالفطرة فأصبحت القيادة لها منظريها ونظرياتها ووسائلها وأدواتها ويمكن أيضا تنميتها بالخبرة الممارسة على اعتبار أنها مكتسبة، فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم و ميدانها هو التعامل مع المواقع الإدارية و القيادية حسب تسلسلها الهرمي القيادي، فالإدارة ترتبط ارتباطا مباشرا وقوي بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة و قوانين، بينما القيادة تهتم بالإشراف ا ولتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم وخلق الحوافز لديهم وإقناعهم لا إكراههم، إن الإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم بو التنظيم، وليس لو دور في تغيره لأنه يوظف الوسائل والأساليب القائمة بالفعل لتحقيق الأهداف المرجوة، وينظر على أنو عنصر من عناصر الإتزان و الإستقرار، أما القائد بو داعية تغير في البناء و التنظيم و من هنا ينظر إليه على أنو عامل مقلق للأوضاع الرهنة.[1]

الثانيا :القيادة جزء من الإدارة.

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير الإداري أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يضطلع بها المدير وهناك من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الإتجاهات و يشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع للتعرف على أفضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط، ولعل كل من " كيليك وإيرويك Qulik and Urwik "أهم ما ذكر وا في هذا المجال هو ما كتبوه برت عنوان " أوراق في علم الإدارة " حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي والتي تعتٍ بكلمة" POSDCORB " التخطيط P ، التنظيم O ، الهيئة S ، التوجيه D ، التنسيق C ، الإبلاغ R ، الموازنة. B
وبالرغم من أن مصطلح المدير التنفيذي هو" القائد " أكثر منه مد يرا إداريا هذا يحدث في مقالب التعابير مزدوجة المعني أو التي لها معنيين معنى لفظي و معنى إصطلاحي فمثلا من يقول من علماء الإدارة بأن المدير الإداري هو القائد و هناك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي وهناك من يقول أن الفرق بين كلمة المدير وقائد ليست كبيرة، وهناك من يقول أن المدير ليس الصانع للقرار إنما هو من يقوم بعملية التنظيم و تطبيق السياسة الموضوعة سلفا دون تغيير و اجتهادات أو تبديل، و العكس صحيح، فالقائد هو صانع القرار.[2]

[1] مُحَّد مرسي، **الادارة التعليمة**، مطبعة دار العالم العربي،القاهرة، مصر 1984،ص141.
[2] محمود كلالدة، القيادة الادارية، عمان، دار زهران،2013،ص32.

المبحث الثالث:نظريات القيادة الادارية

في ظل العلاقة التي ظهرت عبر العديد من المدارس الإدارية بين كل من الفكر الإداري والقيادة الإدارية نجد أن كافة المدارس قد تناولت القيادة الإدارية من خلال العلاقة بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة، حيث أن نظرية البيروقراطية اعتمدت على السلطة الشرعية للمدير في تجنيد الجهود مستخدماً الرشد، أما في نظرية الإدارة العلمية فهي تركز على حث العامل على الإنتاج من أجل الأجور العالية مستخدمة الحافز المادي المربوط بالأساليب العلمية لتحقيق الكفاءة أو الإنتاجية، وكان لانتقاد نظرية العلاقات الإنسانية مدخلاً رئيساً لدور القيادة إذ ركزت على القيمة الذاتية للفرد ومركزه الاجتماعي ورضاه النفسي لأنها ترى أن الإنسان يكافح في هذه الحياة ليحفظ ماء وجهه أكثر من كفاحه لإشباع معدته.

وأخذت نظرية السلوك نفس المنحي في تركيزها على الدوافع كمحرك للسلوك وابتدأ من خلالها البحث العلمي في دور القيادة. هكذا نرى أن القيادة والإدارة متلازمتان لا غنا لأحدهما عن الأخرى إذ أن القيادة أصبحت هدفاً والإدارة أصبحت وسيلة.

ومن أبرز نظريات القيادة الإدارية:

المطلب الأول: نظرية السمات:

ركزت الدراسات الأولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. وتفترض هذه النظرية أن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:[1]

أ. الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.
ب. الصفات الاجتماعية: مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.
ج. صفات الشخصية: مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.
د. الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء، والثقافة، والاعتماد والمسؤولية، والمساهمة الاجتماعية، والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة. كما وجد ارتباطاً قوياً بين كفاءة القيادة

[1] راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندري،2000،ص256.

وصفات الذكاء، والقدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء. أيضاً وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوى للانجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تنجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن على أساسها تمييز القائد عن الفرد العادي

المطلب الثاني:النظرية السلوكية:

تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضاء المرؤوسين مع القائد ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصداقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية والتفاعلية

1- النظرية الموقفية:[1]

بعد أن عجزت نظرية السمات وكذلك النظرية السلوكية في تحديد النمط القيادي فقد ظهرت النظريات التي بدأت بالتركيز على أن القائد الناجح هو الذي يلاءم ما بين ما يقتضيه الموقف والقرار المتخذ وبمعنى آخر إن القائد الناجح هو الذي يغير سلوكه ويكيفه حسب الموقف الذي هو فيه. هذا وتعتمد نظرية الموقف على ردود فعل الناس في موقف معين سواء كان المقصود بهؤلاء الناس القائد أو التابعين، وخلاصة هذه النظرية أن التفاعل الذي يحدث بين قائد ومجموعة تابعة في موقف معين، وما ينتج من ردة فعل من هذا القائد قد لا يصلح لأن يتبع نفس الأسلوب مع جماعة أخرى أو حتى مع نفس الجماعة في موقف أخر.

2- النظرية التفاعلية:

وتعد هذه النظرية مزيجاً من كافة النظريات السابقة وغيرها، حيث تعتمد على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة سواء كانت تتصل بالقائد وصفاته الشخصية، أو بالمجموعة التي يتولي قيادتها، ومدى قبولها للقائد، أو

[1] رواية حسن، مرجع سابق، ص ص 256-257.

بالظروف المحيطة بالموقف. وبإيجاز تعتبر هذه النظرية أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرها وأحاسيسها ومشكلاتها وأهدافها ويبذل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه على نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة

خلاصة:

يتضح لنا أن القيادة الإدارية بمفهومها الشامل تعنى عملية التأثير في الجماعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق التأثير المطلوب يجب أن يتمتع القائد بمجموعة من المهارات يمكن ذكر بعضها وهي المهارة الفنية المتمثلة في القدرة على التعامل على التقنيات و آليات التشغيل، و المهارات الإنسانية التي تعنى القدرة على التفاعل مع الأفراد، و المهارات الفكرية المتعلقة بالمفاهيم العامة للمؤسسة والاستراتيجيات و السياسات، وتوجد عدة مصادر لقوة القائد وهي العلم والمعرفة والخبرة العالية والقدرة على تقدير الحوافز وقوة الشخصية والذكاء والقدرة على التفاوض والإقناع والاتصال بفعالية ورصد الأوضاع السياسية والاقتصادية كالتحكم في الموارد والدعم السياسي والاجتماعي بالإضافة إلى المصدر الرسمي.



الفصل الثاني:

الاطار المفاهيمي للابداع الاداري

تمهيد:

تنشط المنظمات في بيئة تعج بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، والتنافس الشديد بين المنظمات والتغير التقني، بالإضافة إلى الثورة المعلوماتية، وإلغاء الحواجز التجارية، ففي ضوء هذه التحديات، ألزم على المنظمات توفير آليات للأخذ بزمام المبادرة حتى تستطيع البناء والاستمرار في ظل هذه التحديات، من خلال التدريب وأساليب قادرة على مواجهة هذه التغيرات المتسارعة ومواكبة متطلبات المرحلة النادمة من حياتها، وفي هذه الحالة أصبح الإبداع وظيفة أساسية للمنظمات الحديثة.

وقد دعت الحاجة إلى الإبداع المنظمات إلى الاستجابة له بأشكال مختلفة، حيث توجه بعضها إلى تدريب العاملين على التفكير والممارسة الإبداعية، وإنشاء فروع خاصة تهتم بتشجيع وتنمية الإبداع.

مما سبق، سنقوم بتنسيم هذا الفصل إلى مباحث الآتية:

المبحث الأول :ماهية الإبداع الإداري

المبحث الثاني :أسس الإبداع الإداري

المبحث الثالث :دور المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري

المبحث الأول :ماهية الإبداع الإداري

مع تننية المعلومات وتزايد المنافسة وتنوع الأسواق، أصبحت المنظمات تدرك شيئا فشيئا أهمية الإبداع، ودوره كنشاط منظم ومنهجي في للوص ول إلى منتجات وأسواق وعمليات تننية أ وساليب جديدة تحنق للمنظمة ميزة تنافسية.

المطلب الأول :مفهوم الإبداع الإداري

الإبداع ظاهرة معندة متعددة الوجوه، حيث تعددت تعاريف الإبداع الإداري واختلفت باختلاف أفكار الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة، وكثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعندها من جهة أخرى.

أولا –تعريف الإبداع الإداري :يعد الإبداع من أهم المنومات التي تساهم في تحسين أداء المنظمات، وفيما يلي عرض لتعريف الإبداع الإداري.

أ.الإبداع لغة :كما جاء في لسان العرب " من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعي أنشأه وبدأه[1] ." وجاء في المعجم الوسيط" بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، والإبداعية هي نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العنل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب الندماء باستحداث أساليب جديدة .[2]

ب.اصطلاحا :من أهم تعاريف الإبداع الإداري نذكرها كالأتي:

- يعرف الإبداع الإداري على أنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسن المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ النرارات بأسلوب أكثر إبداعا .[3]"
- كما يشير إلى" مجموع النشاطات الإبداعية التي تعمل على تطوير وتحسين التعاون والتفاعل بين الموظفين، والتميز في علاقاتهم للوصول إلى النتائج التي ترجوها المنظمة التي ينتمون إليها[4] .
- كما ي عرف على أ نه "عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها قيد الممارسة[5]."

[1] جمال الدين محمّد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، مجلد8، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان،1990،ص6.

[2] إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الاول، طبعة2، معجم اللغة العربية، مصر،1972،ص43.

[3] عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في تطوريت التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد03،جامعة دمشق، سوريا،2013،ص208.

[4] حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك لافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن،1997،ص55.

[5] نجم عبود،إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن،2003،ص22.

- الإبداع الإداري هو "الندرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلني التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحنيق الأهداف التنظيمية[1] ."

مما سبق، يمكن القول أن الإبداع الإداري هو أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي، وهو مزيج من الندرات(الفكرية والعلنية)التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة متميزة قابلة للتطبيق، بهدف طرح حلول مميزة للمشكلات أو إيجاد مفهوم وأساليب عملية وطرق جديدة لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ثانيا –علاقة الإبداع بمفاهيم أخرى :من خلال عرض مفهوم الإبداع الإداري، فإنه لابد من التمييز بين مفهوم الإبداع وبعض المفاهيم ذات العلاقة وهي:

–الإبداع والاختراع : يعرف الاختراع بأنه" التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المنظمات المجتمعية[2] ."

يتضح من التعريف السابق أن الاختراع يهتم بالمعارف العلمية والنظرية وقد لا توجه للاستغلال، أي قد لا يتجسد في شكل سلع وخدمات جديدة في السوق، بينما الإبداع هو تجسيد الاختراع في شكل تطبينات داخل المنظمة، قصد الحصول على منتج جديد أو إدخال تغيير على المنتجات الحالية، لذلك ننول أن الإبداع يتضمن الوصول إلى أفكار جديدة في مجالات عديدة، مثل :الإدارة، المنتجات...الخ، أما الاختراع يكون محصور في مجال واحد، وهو المجال التكنولوجي.

–الإبداع والابتكار :يعي الابتكار بأنه "عرض سلع أو خدمات جديدة في الأسواق، أو وسائل إنتاج جديدة لم تكن موجودة سابنا"، 3 ويشكل الإبداع أحد مدخلات الابتكار، بحيث أن الإبداع هو عملية عنلية تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة .أما الابتكار هو عملية التطبيق الإيجابي لتلك الأفكار الإبداعية.

–الإبداع والذكاء والموهبة :حاول البعض تفسير العلاقة بين الإبداع من جهة والموهبة والذكاء من جهة أخرى؛ بالقول أن الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأفراد الأسوياء بدرجات متفاوتة نسبيا وفي مجالات متعدد، وهناك من اعتبر الموهبة قدرة علنية خاصة.

الذكاء هو الندرة على حل المشاكل وفهم البديهيات وإنتاج الفكر التأملي والندرة على التع ل م، حيث تم توضيح علاقة الموهبة والذكاء بالإبداع على أنه لا يوجد ربط علمي مؤكد بين الإبداع والموهبة والذكاء فقد:

- لا يبدع الموهوب شيئا، ويبدع الأقل موهبة.
- لا يبدع الذكي شيئا، ويأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات[3].

---

[1] سعيد يس عامر، الادارة وتحديات التغيير، مجموعة النيل العربية طابعة نشر توزيع، مصر،2002، ص598.

[2] نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص17.

[3] توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقاته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام(دراسة تطبيقية على الوزارات قطاع غزة) مذكرة الماجستيرفي ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين ،2009،ص19.

ثالثا -خصائص الإبداع الإداري :يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الإداري الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحنق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع الإداري في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد، حيث حدد خمس خصائص للإبداع الإداري هي(Drucker)[1]:

-الإبداع الإداري يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعيه؛

-الإبداع جهد الإداري متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث؛

-لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لابد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة، كما يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن ينال عن إبداع جديد " هذا أمر بديهي" ؛

-الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفنا لنتائج التجريب والتنويم؛

-أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والنيادة.

إضافة إلى أهم الخصائص التي تميز الإبداع تتمثل في النناط الآتية[2] :

-الإبداع عبارة عن منتج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة؛

-لابد أن يمثل الإبداع شيئا جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبينه(جماعة عمل، إدارة معينة، أو المنظمة ككل)حتى وإن لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين ينومون بانجازه؛

-يجب على الإبداع أن يكون منصودا وليس عارضا.

[1] سعود بن اللعريفي، المعوقات التنظيمية لابداع العاملين دراسة ميدانية بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة ماجيستر، ادارة عامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية،2006،ص17.

[2] عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ورقة بحثية مفدمة الى الملتقى الدولي حول راس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامهة الشلف، الجزائر، أيام13-14 ديسمبر2011،ص10

المطلب الثاني :أهداف الإبداع الإداري ومبادئه

يعتبر الإبداع الإداري سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل ديناميكية بيئة الأعمال والانفتاح على السواق الخارجية، فهناك مجالات متعددة يمكن تحويلها إلى فرص إبداعية تسمح لهذه المنظمات تحنيق أهدافها الإستراتيجية.

أولا –أهمية الإبداع الإداري :أصبح محيط المنظمات يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تحديد نشاطها والاستفادة من قدراتها وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع الإداري كأحد وسائل التجديد والتغير في المنظمة، وتظهر أهمية الإبداع الإداري كالآتي[1] :

–الندرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستنر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية؛

–تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والعامل؛

–المساهمة في تنمية الندرات الفكرية والعنلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك الندرات؛

–الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواكب مع التطورات الحديثة؛

–الندرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاح؛

–حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات.

ضف إلى ذلك[2] :

–تنصير دورة حياة المنتجات عن طريق إدخال ابتكارات إضافية يمكن استبدالها بأخرى؛

–توسيع العرض من خلال إنشاء منتجات وخدمات جديدة؛

–الاستجابة لطلب فئة من العلماء مع تزايد الطلب على الجودة و الخدمات المندمة؛

–تطوير تننيات جديدة تنلل التكاليف،

–تحسين تصميم المنتجات؛

–زيادة عدد الأسواق التي يتم تنديم منتجات وخدمات المنظمة فيها؛

[1] توفيق عطية توفيق العجلة، **مرجع سابق** ، ص.15

[2] جمال ايت اعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–**مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2918 .، ص – 9 الجزائر،29

نظرا لأهمية الإبداع الإداري تسعى المنظمات إلى غرس ثقافة الإبداع لدى العاملين وذلك للأسباب الآتية:

—تعتبر عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها؛

—المنظمات الحديثة تعيش ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإبداع؛

—تزايد المشكلات يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه؛

—تزايد حدة المنافسة؛

—العولمة والتعامل معها يتطلب إدارة إبداعية؛

—للحفاظ على التفوق ينبغي توفير منومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل.

ثانيا -أهداف الإبداع الإداري :يسعى الإبداع الإداري إلى تحقيق جملة من الأهداف والمتمثلة في النقاط الآتية1 :

-العمل على زيادة جودة القرارات التي توضع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وفي مختلف المجلات الفنية والتسويقية؛

-العمل على تحسين جودة المنتجات؛

-المساعدة من تعزيز وخلق صورة ذهنية طبيعية عن المنظمة لدى جماهيرها؛

-المساعدة من تحسين الندرة التنافسية للمنظمة في ظل مستجدات البيئة الراهنة؛

-ابتكار مختلف الأساليب والطرق لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات؛

-المساهمة في وضع صورة أو رؤية مستقبلية للمنظمة؛

-تنديم منتج جديد من فترة لأخرى؛ مما يسهم في تميز المنظمة من حيث قدرتها من التنافس على أساس الوقت؛

-العمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، والمساهمة في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛

-تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمات من الاستمرار ومواصلة عملها، وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية.

-

ثالثا –مبادئ الإبداع الإداري :لتحقيق أهداف الإبداع الإداري يجب توفر بعض المبادئ والمتمثلة كالآتي[1] :

–إفساح المجال لأي فكرة أن تولد تنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادمنا لم ننطع بعد بخطئها أو فشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حنائق، وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛

–أن العاملين مصدر قوة المنظمات، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛

–احترام العاملين وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة؛

–التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي الندرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات الندم في سبيل التندم والنجاح؛

–التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحنق إلا إذا شعر العامل بأنه متكامل في عمله وأن العمل ليس وظيفة فنط،بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا، فان هذا الشعور الحنيني يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحنيق أهداف المنظمة؛

–محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى الطموح؛

–التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز العاملين إلى العمل وبذل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسير ة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة؛

–ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتنويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛

–يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج العامل بالمهام والوظائف.

هناك من يرى أن مبادئ الإبداع الإداري يتمثل في النناط الآتية 2[2] :

–تحليل الفرص المتاحة بشكل منتظم؛

–عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما منابلة العملاء والاستفسار منهم والاستماع إليهم؛

–أن يكون مركزا نحو حاجة محددة؛

–الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

[1] جمال خير الله، **الابداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 ، ص ص 137-139.

[2] جمال ايت عمر، مرجع سابق، ص11.

المطلب الثالث :مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع في المنظمات حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة، وتتمثل هذه المستويات في النقاط الآتية[1] :

1-الإبداع على مستوى الفردي :هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، ومن بين خصائص

الفرد المبدع ما يلي[2] **:**

-البصيرة الخلاقة :تعي تلك الندرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل وطرح الأسئلة الصحيحة والتي ليس هناك أجوبة موحدة عليها؛

-الثنة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة :المبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل شيء يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميما؛

-الندرة على التعامل مع مقتضيات التغيير :المبدع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن حلول، وهو أحد أركان الإبداع؛

-الندرة على التكيف، والتجريب، والتجديد، ويشك بالنضايا التي يمكن أن يعتبرها عامة الناس مسلمات وقد يصل الأمر به إلى انه لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق؛ إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور الذي ينطلق منه الفرد؛

-الجرأة في إبداء الآراء والمنترحات :تنعكس هذه الجرأة في مناقشة التعليمات والأ وامر الصادرة من الإدارة العليا وهي صفة لا تتوفر في المتملنين الذين لا يتننون إلا فن ترديد الموافنات دونما تفكير طمعا في كسب رضا رؤسائهم أو خوفا من غضبهم؛

-يتميز الإداري المبدع باستنلالية فردية، إن الفرد المبدع يجب أن لا تفرض عليه سلطة الغير كما لا يفرض سلطته على الآخرين.

2-الإبداع على مستوى الجماعات :ينصد به الإبداع الذي يتم تنديمه من قبل الجماعة؛ حيث تتعاون في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها والمساهمة في التغير نحو الأفضل، وذلك من خلال تنديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الآتية**:**

-الرؤية :حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛

المشاركة الآمنة :إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، ويعزز الإبداع.

---

[1] إيمان بنعة، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ا ولعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2919 ص39.

[2] مُحَمَّد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006 ، ص261

-الالتزام بالتميز في الأداء :فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتنييم إجراءات العمل والعمل على تحديده بشكل مستمر.

كما تشير الأبحاث إلى وجود عوامل أخرى يمكن أن تؤثر في إبداع الجماعة، وهي على النحو الأتي●[1] :

-جنس الجماعة : الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من الجماعة أحادية الجنس؛

-تنوع الجماعة :يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة؛

-تماسك الجماعة :الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا؛

-انسجام الجماعة :الجماعة المنسجمة أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة التي تفتنر الانسجام؛

-عمر الجماعة :الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلا إلى الإبداع من الجماعة النديمة؛

-حجم الجماعة :يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

3-الإبداع على مستوى المنظمات :هو الإبداع الذي يتم من قبل المنظمة بشكل عام .إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة .ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية الآتية:

-ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويندرون النيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التع ل م والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛

-ضرورة تع ل م حل المشكلات بصورة إبداعية؛ وهذا يعي تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية؛

-ضرورة تنمية المهارات والندرات الإبداعية في حل المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات، والتعود على التفكير المطلق والشامل وتنصي أبعاد أية مشكلة؛

-ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها.

وعليه يمكن حصر أهم خصائص التي تميز المنظمات المبدعة كالأتي[2] :

–تتبنى أساليب تنمي الاتجاهات الإبداعية وتشجعها؛

---

[1] علي عبد الرحمان محمد مرعى، **مستوى الإبداع والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية .–محافظة الشرقية –** ، مجلة كلية ال تربية، العدد 15 ، جامعة بور سعيد، مصر، 2014 ، ص 404.

[2] سهام عبد الكريم، ريم أكارن، **مداخلة لعنوان دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري**، ورقة بحثية مندمة إلى الملتنى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، أيام 13-14 ماي 2010،ص10.

-تميل إلى اللامركزية وتوفير الوقت والإمكانيات لامتصاص الأخطاء؛

-تجرب الأفكار الجديدة وتسعى إلى استثمارها؛

-تشجيع ذوي الأفكار وتقديم جميع التسهيلات لهم لتطبينها؛

-قنوات الاتصال فيها مفتوحة ومتعددة بين وحداتها الإدارية؛

-تشجيع الرأي الآخر والمشاركة فيه؛

-متحررة من النظرة القنليدية

المبحث الثاني :أسس الإبداع الإداري

إن الندرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية النيام بالعمل الإداري، حيث يعتبر أداة ومهارة هامة تمكن العاملين على مستوى المنظمة من مواجهة التحديات المختلفة، كما يساهم في تعظيم منفعة الموارد البسيطة المتاحة لديهم.

المطلب الأول :أبعاد الإبداع الإداري

تكمن أهمية أبعاد الإبداع الإداري في دورها الكبير في تحديد وقياس مستوى السلوك الإبداعي، الفردي منه والجماعي، حيث لا يمكننا الحديث عن السلوك الإبداعي إلا بعد التأكد من توفر هذه الأبعاد ولو بدرجات نسبية متفاوتة، وتتمثل أبعاد الإبداع الإداري في النناط الآتية[1]

.**1الطلاقة** :تعي الندرة على خلق أفكار أو بدائل جديدة وبسرعة؛ حيث يمكن استعراض أنواع الطلاقة كالآتي[2] :

–الطلاقة اللفظية :هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة(ولا يلعب عامل المعي دورا هاما فيها)، مثل :إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين؛

–الطلاقة الارتباطية :هي الندرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة، مثل: إنتاج أكبر عدد ممكن من الم ترادفات والمتضادات؛

–الطلاقة الشكلية :هي الندرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثل :أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حنينية عديدة؛

–الطلاقة الفكرية :هي الندرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير، مثال :يعطي عنوان ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان؛

–الطلاقة التعبيرية :هي الندرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية، مثل :كتابة جملة تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.

[1] .سهام عبد الكريم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 7-6.

[2] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2011 ، ص ص82 -83.

2.المرونة :تعي قدرة العامل على التفكير في أكثر من اتجاه، كما تعي قدرة العامل على التغير بسهولة من موقف إلى موقف آخر، وتتضمن المرونة عاملين هما:

–مرونة التكيف :قدرة الفرد على تحويل تفكيره إلى اتجاه آخر، ويبدأ الحل بطرينة أخرى قد توصله إلى الحل النهائي؛

–المرونة التلنائية :وتشير إلى سرعة الفرد في إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى اتجاه واحد أو مظهر واحد.

3.الأصالة :تعي التميز في التفكير، وقدرة العامل على تنديم أفكار وإعطاء استجابات جديدة ومتنوعة، حيث تعتبر من أكثر الخصائص ارتباطا بالتفكير الإبداعي .و الأصالة تشمل ثلاث جوانب أساسة و هي[1]

-الاستجابة غير شائعة(الندرة على إنتاج أفكار منفردة)؛

-الاستجابة البعيدة(الندرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة) ؛

-الاستجابة الماهرة(الندرة على استجابات يحكم عليها بالمهارة) ، وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

وتختلف الأصالة عن كل من الطلاقة و المرونة فيما يأتي[2]2

-الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار التي يعطيها الفرد في الطلاقة، بل تهتم بنيمة الفكرة وجديتها؛

-الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة

4.الحساسية للمشكلات :تتمثل في قدرة العامل على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، حيث

الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي النصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.

5.التحليل :الذي يتمثل في عملية تحليل الكل إلى عناصره الأساسية والجزئية؛ والذي ينصد به عمل إبداعي وابتكاري عند تحليل أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة بهدف إعادة تنظيمه .أما الربط فهو الندرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء ترابط جديد، أو هو الندرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج علاقات جديدة.

6.المخاطرة :ينصد بها عدم التردد في تبي الأفكار الجديدة والاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي

ينوم بها الأفراد ولديهم استعدادات لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون

[1] جمال ايت عمر، مرجع سابق،ص9.

[2] نفسه،ص10.

الواعون لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة و الدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة، مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

إن مهارات تنبل المخاطرة تأتي من حالات الغموض وعدم التأكد ا ولكيفية التي تضمن بناء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل، فإذا كانت المنظمات لا تميل إلى تنبل المخاطرة، فإنها سوف لن تكون قادرة على تنديم إبداعات جديدة، أو أنها تكون ذات استجابة بطيئة إذا ما قورنت بغيرها من المنظمات وفنا لظر وف السوق المتغيرة، و بالتالي سيكون أداؤها ضعيفا.

.7مواصلة الاتجاه :التي تعي عدم التنازل عن الهدف والإصرار في الوصول إليه وتحنينه سواء بطرينة مباشرة أو غير مباشرة .غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحنيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحنق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة، لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل محتفظا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل ومعاينتها، فند يواجه الإفراد أثناء بحثهم صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه الند رة فند يسيطر عليه اليأس ويتوقف عن العمل[1] .

المطلب الثاني :مكونات الإبداع الإداري ومراحله

يتناول هذا المطلب المكونات الأربع للإبداع الإداري(البيئة الإبداعية، الإنسان المبدع، العملية الإبداعية، وأخيرا النتاج المبدع)وتحديد أهم المراحل الأساسية التي تمر بها العملية الإبداعية.

أولا -مكونات الإبداع الإداري :تتمثل مكونات الإبداع الإداري في النناط الآتية :

.1المناخ أو البيئة الإبداعية :ينصد بها الظروف البيئية أو المواقف المختلفة التي تواجه الفرد وتير ظهور الإبداع أو تعمل على إعاقة ظهوره، والبيئة الإبداعية هي التي تساعد وتهيئ للإبداع جميع العوامل أو الظروف المحيطة بالفرد) الظروف البيئية (تلك الظروف التي تساعد على نمو الإبداع، وتننسم هذه الظروف إلى قسمين هما كالآتي :

-ظروف عامة :هي التي ترتبط بالمجتمع وثنافته بصفة عامة، فالإبداع ينمو في المجتمعات التي تتميز بتهيئة الفرصة لأبنائها بالتجريب، وتشجيع عليه، وتسمح بالاحتكاك الثنافي، والتفاعل بين الثقافات المختلفة.

ظروف خاصة :ترتبط بالمناخ التعليمي؛ حيث تعمل على مساعدة المدرسين والمديرين والمشرفين على تنمية الإبداع .فند أظهرت البحوث والدراسات العديدة أن تنمية الإبداع تستلزم مدرسا يهتم بطلابه كل حسب قدراته واهتماماته، ويشجع حاجات الطلاب المبدعين، أما مدير المدرسة فيشعر مدرسيه بأنه يندر إنتاجهم الإبداعي من اجل إشباع حاجات الطلبة الإبداعية، ويهيئ الفرص لتجربة الأفكار الجديدة،

[1] سلام رعد حسن، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**، بدون نشر، العراق، فلسطين، 2919 ،(على الخط)متاح على:
http://igzeraa.gov.ip/My_Images/Studies/20171013015132_file.pdf ، 2022-04-20 :الاطلاع تاريخ .

وكذلك المشاركة في اتخاذ النرار و وضع خطة المدرسة.

الشخص المبدع :يمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء النفس، الذين يرون أنه يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية، ومجال التطوير، فهناك العديد من الصفات التي تميز الأفراد المبدعين عن غيرهم حسب المجالات المتمثلة كالآتي :

خصائص معرفية :حددها علماء النفس المعرفي وعلماء علم النفس الشخصي، في العناصر الآتية :

- الحساسية اتجاه المشكلات.
- التكيف الجيد مع المستجدات والمتغيرات غير المألوفة.
- الميل للأفكار الغريبة والخيال الخصب.
- مناومة الضغط الخارجي والنيود المفروضة.
- الاستنلالية في إصدار الأحكام
- المرونة في اتخاذ القرارات.

خصائص الشخصية والدافعية :يشترك المبدعون بعدد من الخصائص الشخصية والدافعية مع وجود خصوصية في بعض هذه الخصائص لدى بعض المبدعين، ومن هذه الخصائص نجد:

- الرغبة في التصدي للمواقف العدائية والنيام بالمخاطرات الذكية.
- الانفتاح على الخبرات الجديدة.
- الانضباط في العمل والانتماء إليه.
- الندرة على التأثير في الآخرين.
- الاهتمام الزائد بالعمل

المطلب الثالث :معوقات الإبداع الإداري وآليات التعامل معه

يعتبر الإبداع الإداري ركيزة أساسية بالنسبة لمنظمات القرن ال 19 ، إلا أن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من الإبداع وتحول دون تنميته.

أولا –معوقات الإبداع الإداري :إن التفكير الإبداعي يعتبر هدفا في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحنيق هدف أسمى، وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية التفكير للجميع، فالمشكلة ليست بالدرجة الأولى في عدم توافر الندرات الفكرية والعنلية النادرة على الإبداع والتغيير ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات التي حالت دون توفير المناخ الإبداعي المناسب، وسوف نذكر أهم هذه المعوقات كالآتي[1]:

المعوقات الفردية :ينصد بها تلك العنبات المتعلنة بالشخص نفسه والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه، ومن أهمها ما يلي:

–الإحساس بعدم الأمان.

–عدم الندرة على تحمل المخاطر.

–الخوف من الوقوع في الخطأ.

–الرغبة في تجنب الفشل.

–النلق على السمعة في حالة الفشل.

–النلق والخوف من الرؤساء.

–الميل إلى الاعتماد على الغير.

المعوقات التنظيمية :يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى العاملين في المنظمات وقيادتها وجماعاتها، ومدى ملائمة المناخ التنظيمي له، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه المعوقات في النناط الآتية:

–المركزية الشديدة.

–الإجراءات التنفيذية التفصيلية.

–الإصرار على أساليب عمل موحدة.

–النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.

–التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.

–التمسك بالتناليد وعدم الترحيب بالتجديد.

–الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

[1] جمال خير الله، مرجع سابق،ص 226.

المعوقات الاجتماعية والثقافية :هناك مجموعة من المعوقات الاجتماعية والثنافية التي تنتل الطموح لدى أبناء المجتمع، وتتمثل هذه المعوقات كالآتي :

–انتشار الفساد الإداري والأمراض الاجتماعية مثل الرشوة، الوساطة، الاختلاس، التزوير والنهب.

–التمسك بالقيم والعادات والتقاليد البالية التي تقف حجر عثرة أمام قيام المنظمة بتطوير أدائها.

استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري :يعد التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم للإبداع الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع، وذكر الباحثون بأن الإدارة العليا تحتاج إلى وضع رؤية لتحقيق أهدف الإبداع؛ فإذا لم يكن الإبداع الإداري مبرمجا تصبح إستراتيجية تفعيله فوضوية، ولتحنيق هذا الهدف تسعى المنظمة إلى وضع مجموعة من الاستراتيجيات لغرض التنفيذ، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم لترويج العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة.

تتعدد وتتداخل هذه الاستراتيجيات بعضها مع البعض، وفيما يأتي عرض لتصنيف هذه الاستراتيجيات[1] :

.**1إستراتيجية التطوير التنظيمي** :عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرائق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تنبل التغيير وزيادة فاعليتها .ومن الأمثلة على هذه الطرائق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية وعلى سبيل المثال قيم الأفراد والعلاقات بينهم .وهناك تركيز كبير ليس فنط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة.

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعد إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع الإداري، فهو يساعد على تدريب العاملين في المنظمة على تنبل الإبداع بوصفه معيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع .ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والندرة على تنبل وترويج الإبداع، كما يمكن أن يستخدم التط وير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

.**2إستراتيجية التخصص الوظيفي** :قيام المنظمة بتصميم وحدات للنيام بالنشاطات المتخصصة، وبهدف الترويج للإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية.

---

[1] مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، **دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة**،) على الخط، (متاح على file:///C:/Users/2018/Downloads/5.pdf : ،تاريخ الاطلاع 2022-04-11.

.**3الإستراتيجية الدورية** :الندرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يجري على وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية:

أ –نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.

ب –التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية.

ج –التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

المبحث الثالث :دور المنظمة المتعلمة في تنمية الإبداع الإداري

أصبحت المنظمات المتعلمة في وقتنا الراهن تستند بدرجة كبيرة إلى الإبداع، وهذا من أجل استمرارها ورقيها ودفعها إلى التندم نحو الأمام، وتوفير المناخ الملائم للعاملين فيها النائم على ممارسات عملية التعلم لتحنيق التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، والاندماج مع البيئة، والانطلاق نحو التميز والإبداع من خلال تبنيها الجهد الإبداعي بوصفه مصدر للطاقة والتجديد، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.

المطلب الأول :متطلبات تحقيق الإبداع الإداري

حتى يحنق الإبداع الإداري غايته في تطوير العمل، وترقيته إلى الأفضل واستمراره، والحصول على نتائج ايجابية من خلال تطبينه في المنظمة، وتهيئة الأفراد للعمل على استخراج الأفكار المبدعة الخلاقة بإتباع العديد من الأساليب في إطار تفعيل الإبداع الإداري، الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترض المنظمة .فمن الضروري توفير مجموعة من المتطلبات التي تساهم بشكل مباشر وفعالة في تحنينه.

أولا -المتطلبات الإدارية اللازمة للإبداع الإداري :ومن أهمها1 :

.1البناء التنظيمي :تكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها مسبنا، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد؛ ومن خلاله يتم التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة .ومن هذا المنطلق، فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تنساب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشيع فيها اللامركزية، وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ النرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية الأفراد؛ حيث تتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستنلالية في اتخاذ النرارات مما يشجع على التنافس؛

.2أنظمة وإجراءات العمل :تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والنواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المنظمة لتحنيق أهداف محددة، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعنيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل، وفي المنابل، فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك النواعد، فسوف يكون ذلك كله عنبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفند التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم

.**3الاتصالات** :تؤدي الاتصالات الإدارية دورا هاما داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل؛ فهي أداة لتحنيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها ولها تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعن وية؛ فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله، ويشجعونهم على إبداء منترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم، مما يتطلب ضرورة إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة بما يؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية.

.**4نمط القيادة** :تؤدي النيادة دورا هاما وحيويا في تنمية وتحفيز التفكير الإبداعي في أداء العاملين، ولتحنيق ذلك يجب أن تتولى النيادات الإدارية والمنظمات العمل على تحسين العمل النيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات توفر معاملة موضوعية مع الأفراد وتبادل الرأي والثنة، وتشجيع التفكير الإبداعي والتركيز على أن الوظيفة ليست وجاهة اجتماعية أو امتيازات مادية، بل يجب النظر إليها على أنها مسؤولية؛ الأمر الذي يساعد على تحنيق الرضا الوظيفي للعاملين عن أعمالهم، ويحنق ما تسعى إليه المنظمات لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم، والحصول على الأداء الأحسن للوصل إلى أهدافها وتحنيق نموها وتطورها واستمرارها.

.**5الحوافز** :تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وعليه تعتبر الحوافز منوما رئيسيا في المنظمات المبدعة، بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فنط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

.**6التدريب** :يعتبر التدريب خيارا استراتيجيا لأي منظمة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل، ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية، ومن المجالات التي يمكن للمنظمة التركيز عليها أثناء التدريب نذكر[1]:

-تطوير سمات الشخصية المبدعة، ومكافأة وتشجيع السمات الايجابية.

-التدريب على مهارات الإبداع وغيرها من البرامج التي تعمل على تنمية الندرات الإبداعية.

-ينبغي أن يتركز اهتمام المسؤولين على إعداد النيادات الإدارية، وتنمية النوى البشرية بإعداد الصياغة النفسية للأفراد لغرس واستعادة ثنتهم بأنفسهم، وعدم التزامهم بالمألوف والأساليب المعتادة التنليدية في التفكير، وذلك باستخدام كافة الأساليب السيكولوجية والإدارية ليتسنى للعاملين إطلاق إمكاناتهم.

[1] نادية السرور، **مقدمة في الإبداع**، دار وائل للطباعة للنشر، الأردن، 2002 ، ص 259.

.**7الثقافة التنظيمية** :إن تحقيق الإبداع لا يتطلب نمط واحد للثنافة التنظيمية؛ فإذا توافنت الثنافة التنظيمية مع مناخ المنظمة فسوف تكون هناك احتمالات بوجود تربة خصبة تدعم تحنيق الإبداع .وتتمثل الخصائص الثنافية للمنظمات المبدعة كالأتي[1]

-هياكل تنظيمية داعمة للإبداع؛ فالمنظمات الكبيرة تجعل هيكلها التنظيمي هيكلا مرنا يعمل كأنه هيكل منظمة صغيرة حيث يتميز باتصالات فعالة و فرق عمل وفرق مهمات متفاعلة فيما بينها؛

-الإدارة العليا لها الدور الأساسي في تنمية الإبداع والنابلية له، وذلك بفضل قناعتها التامة ودعمها المستمر له؛ ضف إلى ذلك[2]

-تشجيع الأفراد على قبول التغيير وتنديم وجهات نظر ومناقشة النضايا والمشاكل، مما يؤدي إلى التعاون؛

-حرية طرح الأفكار وان كانت غير مألوفة ومعنولة، فالأفكار الغير العنلانية أعطت حلول حنينية مبدعة؛

-ضعف الرقابة وعدم الالتزام الصارم بالنواعد والنوانين؛

-السماح بالخطأ، يتم تشجيع العاملين على الإبداع دون الخشية من النتائج في حالة الخطأ، والأخطاء يتم اعتبارها فرصا للتعلم.

-حرية النزاع، إن الخلافات في الآراء تجد تطبيناتها لان التناغم والتوافق بين الإفراد أو الوحدات لا تعتبر دائما دلائل للأداء العالي.

-الأهداف معلنة بوضوح والأفراد مشجعين للبحث في طرق جديدة لتحنينها.

-منارية النظام المفتوح، فالمنظمة المبدعة تترقب عن قرب المحيط وتستجيب بسرعة للتغيرات الحاصلة.

ثانيا –أساليب الإبداع الإداري :نظرا لتعدد أساليب الإبداع الإداري التي تسهم في تطوير المهارات لدى الأفراد، غير أننا سننتصر على عرض بعض الأساليب التي تلاءم العاملين في المنظمة، والمتمثلة كالأتي:

العصف الذهني :إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها أفراد المجموعة بإشراف رئيس لها على توليد الأفكار والمنترحات المبتكرة الخلاقة في حدود فترة زمنية محددة ,وتسجل هذه الأفكار لينوم فيما بعد بتنييمها وغربلتها .وينوم هذا الأسلوب على مبدأين هما تأجيل الحكم على الأفكار ,والاهتمام بكمية الأفكار أكثر من الاهتمام بنوعيتها، ويتم الوصول إلى الحلول الإبداعية للمشكلات عن طريق قواعد أو أسس، والمتمثلة في النناط الآتية :

أ- أن نند الأفكار بمجرد ظهورها مستبعد، فلا بد أن يؤجل إلى أوقات متأخرة.

ب – يجب نطق كل الأفكار التي تخطر على الذهن مهما كانت غريبة، لأن أصالتها تكمن في غرابتها؛

---

[1] سهام شيهاني، **دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة موبليس**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر،2008، ص68

[2] وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 ، ص114.

ج – تشجيع العدد الأكبر من الأفكار الإبداعية، لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها، والأفكار الأصلية تأتي مع النهاية، فليس المهم كيفية الأفكار المهم أساسا كم الأفكار.

د– ينبغي تنبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي شخص وإضافة عناصر عليها أو ربطها بغيرها من الأفكار.

.**2المضاهاة** :تعرف المضاهاة بأنها المنارنة بين شيئين هما في الواقع غير متشابهين من النظرة الأولى ولكن من خلال المنارنة بينهما يمكن إظهار بعض الأفكار؛ أي تفيد في جعل الشيء المألوف غريبا وجعل الشيء الغريب مألوفا، فمن هذه الزاوية يمكن أن نكتشف مداخل جديدة ورؤى جديدة فيما يتعلق بطبيعة المشكلات أو الموضوعات التي هي محل النناش.

.**3تحليل العوامل المؤثرة** :ويعي التركيز على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة حيث إنها من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاثة محاور هي :تحديد الهدف الذي نعمل من أجل تحنينه، تحديد جوانب النوة في هذا الهدف والتي يمكن زيادتها ودعمها، تحديد جوانب الضعف في الهدف والتي يمكن تنليصها ومعالجتها.

.**4قبعات التفكير الست** :يهدف هذا الأسلوب إلى تطوير الاستكشاف والإبداع والمبادرة،ويستخدم عند اتخاذ فرار بصورة جماعية، وتعالج هذه الطرينة بعض سلبيات المناقشات الجماعية، حيث أنها آلية تساعد على الانتنال من التفكير الفردي إلى التفكير المتوازي، وأنواع التفكير التي تمثلها النبعات الست تتمثل فيما يلي[1]: **أ .القبعة البيضاء** :اللون الأبيض لون محايد، وهي سمة مطلوبة للبيانات والمعلومات، ويتم ارتداء هذه النبعة حين الشعور بأن المعلومات التي تدور حول موضوع غير كاملة.

القبعة الحمراء :اللون الأحمر من الألوان الدافئة الساخنة، ويتم ارتداء هذه القبعة حينما نريد أن نعبر عن العواطف والمشاعر اتجاه الفكرة؛

ت .القبعة السوداء :يدل هذا اللون على الحكمة، ويتم ارتداؤها حينما نريد أن ننفذ فكرة معينة وتوضح عيوبها.

ث .القبعة الصفراء :وهي نسبة إلى الشمس والتفاؤل والسرور، ويتم ارتداؤها للتحدث عن المزايا والمنافع عن هذه الفكرة.

ج .القبعة الخضراء :هي لون النبات والخضرة، يعي فيها التجدد والحياة، ويتم ارتداؤها للعمل على ابتكار إضافات على الفكرة، أي مطلوب تفكير مبدع ابتكاري.

ح .القبعة الزرقاء :نسبة إلى لون السماء العريضة، ويرمز إلى الإخلاص والصفاء، ويتم ارتداؤها حينما

[1] عبد الرحمن محمّد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة**، مذكر .ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2019 ، ص46

يكون المطلوب النظرة العريضة للفكرة بالكامل، وهي بمثابة المايسترو الذي يتحكم في بنية القبعات فهي ترمز إلى النظرة المتكاملة والشمولية.

المطلب الثاني :نماذج المنظمة المتعلمة لتنمية الإبداع الإداري

يتطلب النجاح في بناء المنظمات المتعلمة الكثير من التخطيط واختيار الاستراتيجيات الملائمة، وكذلك البحث عن النموذج المناسب لها، حيث اق ترح الأكاديميين والممارسين على حد سواء عدة نماذج التي تعكس وجهة

نظر واضعيها وطرينة تفكيرهم، ونتائج خبرتهم في هذا المجال .وفيما يأتي عرض لبعض هذه النماذج:

أولا –نموذج بيتر سين : جاء(بيتر سينج)عام 1999 بفكرة المنظمة المتعلمة أول مرة، فكان نموذجه أول نموذج للمنظمة المتعلمة المتكون من خمسة أسس يجب على المنظمات الراغبة أن تكون متعلمة أن تلتزم بها، وتأتي هذه الأسس كما يلي[1]:

.**1التفكير النظمي** :ينصد به الندرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام، وبدونه ستكون المجالات الأخرى معزولة ولن تحنق أهدافها، فالتفكير النظمي يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الأحداث والنرارات بعضها ببعض، لتكون النظرة شمولية لجميع الأحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات أكثر واقعية.

.**2التميز الذاتي** :يشير إلى توفر براعة شخصية تعزز الدوافع الذاتية للتعلم المستمر عن كيفية تأثير أفعال الأفراد على البيئة المحيطة، وإتاحة الفرصة لكل العاملين لتنديم الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجههم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم في كافة المستويات الإدارية.

.**3النماذج الذهنية** :يرتكز هذا المجال على الانفتاح المطلوب بين العاملين لكشف مواطن الضعف في طرق تحليل البيئة المحيطة لتحنيق أهداف المنظمة، وذلك بتشجيع تبي طرق وأساليب تحليلية ذهنية قابلة للتغير والتحديث من خلال التفاعل مع الآخرين استجابة لما يستجد من ظروف، بدلا من التمسك بالأفكار الشخصية غير الواقعية في أداء المهام.

.**4الرؤية المشتركة** :يدل هذا المجال على الندرة والالتزام الحنيني من طرف العاملين نحو الرؤية التنظيمية، بحيث ينظر العاملون إلى مستنبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة، مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستنبل المنشود، وتحنيق الأهداف المرجوة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفكار بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض المنظمة وتوجهاتها المستنبلية.

[1]علي مُحَّد جبران، **المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن**، مجلة الدراسات الإنسانية، المجلد19 العدد1 ، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011 ، ص 428.

.**5التعلم الجماعي** :ينصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين الندرة على العمل كفريق، لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية، تساعدهم في تحسين أداء المهام بصورة أفضل.

ثانيا –نموذج ماركردت :استطاع الباحث(ماركردت)أن يتوصل بفضل جهوده وأبحاثه إلى نموذج للمنظمة المتعلمة عام 1996 ، حيث ينطلق نموذجه من فكرة مفادها أن هناك خمسة أنظمة فرعية تسهم في ترسيخ التعلم التنظيمي في المنظمة من خلال تكاملها وتفاعلها لتحويل المنظمة إلى منظمة متعلمة، وهذه الأنظمة الفرعية تتمثل كالأتي[1]1

.**1نظام التعلم** :يمثل نظام التعلم جوهرة المنظمة المتعلمة، ويحتل مكانة مهمة في المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية، وتعد مهارات التفكير النظمي، النماذج العنلية، التميز الذاتي، التعلم الذاتي، والحوار عناصر ضرورية لتحنيق أقصى قدر من التعلم التنظيمي.

.**2نظام التنظيم** :يتكون نظام التنظيم من أربعة عناصر أساسية هي:

أ .الرؤية :تتضمن الآمال والأهداف والاتجاهات المنظمة المستنبلية، وهي الصورة التي ترسمها المنظمة لذاتها ومن ثم تننلها للآخرين خارجها، ولهذا يجب على المنظمة أن تمتلك رؤية مستنبلية بعيدة النظر، وتصورات كبيرة لمستنبلها، وعدم الاكتفاء بالآمال والأهداف قصيرة الأجل فنط.

ب .الثقافة :إن أسهل طرينة لفهم ثقافة المنظمة هي مقارنتها بالشخصية، فكما أن لكل فرد شخصية، فلكل منظمة ثنافتها .وثنافة المنظمة هي أهم عنصر غير ملموس يؤثر على نجاح المنظمة، حيث يكون نظام العمل مجموعة من النواعد عن السلوكيات المنبولة وغير المنبولة ويكون مناخا يشجع هذه السلوكيات المتفنة مع النيم المنبولة بالمنظمة.

[1] شريفي مسعودة، **إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك" عملاق التكنولوجيا العالي"**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2016 ، ص ص132-135.

خلاصة الفصل

يعتبر الإبداع الإداري أحد التطورات الفكرية التي تسمح للمؤسسات بتحقيق التفوق في ظل المستجدات البيئية الراهنة؛ حيث أن الإبداع الإداري يعد عنصرا مهما في عملية التنمية الاقتصادية و فالاجتماعية فعلى ضوئه تتحدد درجة تندم وتطور المنظمات، ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للندرات والطاقات الإبداعية النادرة على حل المشكلات ومواكبة التطورات والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إتاحة الفرصة لكل ف رد للبحث عن كل ما هو جديد، لذا وجب على المنظمات الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين لأنه يساعد على الارتناء بمستوى الأداء المنظمي.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

-الإبداع الإداري هو استخدام مجموعة من المهارات الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة لإيجاد حلول لمشكلة ما.

-يحمل الإبداع الإداري مجموعة من المضامين و التفسيرات تدخل فيها العديد من العوامل تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها.

-للإبداع الإداري مجموعة من الأبعاد أهمها :الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، المرونة، التحليل.

-تتعدد المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية باختلاف توجهات الباحثين نحو الإبداع الإداري.

-على المنظمات تب ي مجموعة من الاستراتيجيات لتحفيز أفرادها على الإبداع ا ولتحديث المستمر لأنظمتها بما يتوافق ومتطلبات الألفية الثالثة.



الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر –

فرع المدية–

تمهيد

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على الدور الذي تلعبه أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق وتعزيز مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية-.

وطبيعة الموضوع جعلتنا نعتمد على الاستبانة لجمع المعلومات حول مشكلة بحثنا، حيث قمنا ستخدام مجموعة من الاختبارات بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للمحورين الأول والثاني، وتحليلهماباستخدام مجموعة من الاختبارات وفق لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية(SPSS)

وبناء على ما سبق، اترينا تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول :تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –.

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث :تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول :تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر ذات الطابع العمومي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها.

المطلب الأول :لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية تاسست وفق قانون 03/2000المؤرخ في 05 اغسطس اوت سنة2000
المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة(CNPE) بتاريخ 01مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر."
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 50.000.000.000دج وتحت رقم B001808302.[1]

نص القرار2000/03 المؤرخ في5 اوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات بالجزائر، اذا وبعد القرار اصبحت اتصالات الجزائر ممستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الاخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد والتكنولوجيا الاعلام والاتصالتبعت القرار2000/03، اضخت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة2003.
كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.[2]

[1] اتصالات الجزائر (على الخط)، متاح على https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2 تاريخ الاطلاع 15-04-2022.
[2] نفس المرجع السابق.

أصبحت إتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق استراتيجية ادخال التكنولوجيات الجديدة للاعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مسامتها التامة في بناء مجمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير اكبر نفاذ لشبكة الاتصالات، وتتمثل هذه الشبكات فيمايأتي:

الشبكة التجارية؛ وتتمثل في:

171وكالة تجارية للاتصالات

110ملحقة تجارية تابعة للوكالات التجارية

212.040كشك متعدد الخدمات.

4.425هاتف عمومي.

ب .شبكة الاتصالات؛ تتمثل في:

-الشبكة العمومية لإرسال المعطيات بالحزم أكس25: تقدر ب6.206 وصلة او نقطة (DZPAC X25).

-القاعدة الوطنية لإرسال المعطيات بقدرة 10 جيغابيت و 2.5 جيغابيت و 80 جيغابيت في قيد الإنجاز.

-شبكة الراديو الريفي :103تدمج وتغطي أكثر من 1500 مدينة و 961 بلدية مربوطة بالالياف البصرية.

ج .**اتصالات الجزائر الفضائية؛** تتمثل في الآتي:

47محطة هرتزية محلية.

04محطات دولية.

01محطة ساحلية.

02شبكة عبر الأقمار الصناعية.

1400مشترك في الهاتف النقال عبر الساتل" الثريا

د .أرقام الربط بالمؤسسات:

- ربط 11.148 مؤسسة تربوية بشبكة الهاتف والانترنت من إجمالي 21.233 مؤسسة.
- ربط 3023 مكتب بريدي بشبكة المعلومات من إجمالي 3282 مكتب بريدي على مستوى الوطن.
- التسيير التقني للشبكة.
- معدل الربط بخط هاتفي جديد08 ايام على الاكثر.

معدل لتسوية التعطلات:0.8 أي ما يعادل تعطل في كل سنة.

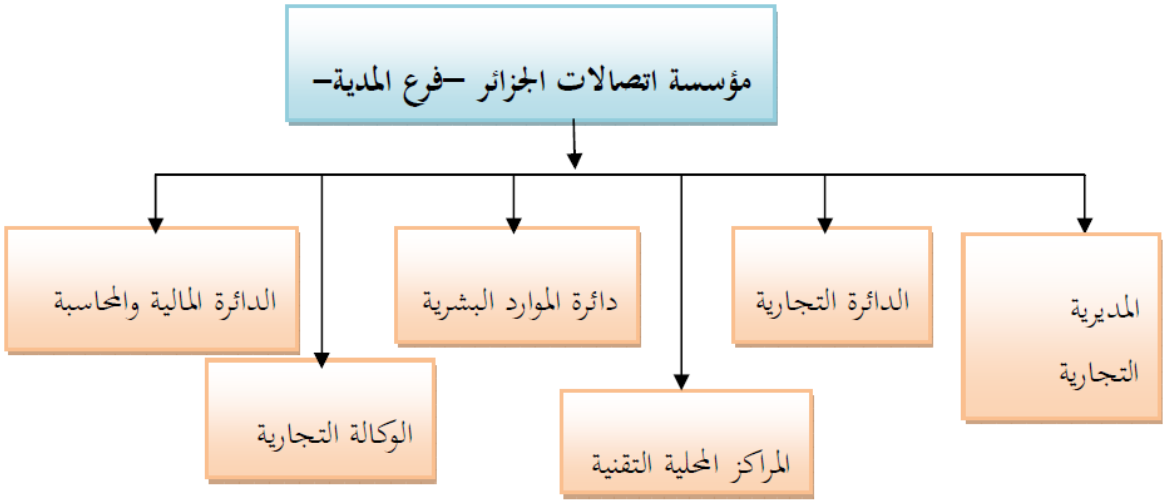
و. الشبكة الدولية: الشبكة الدولية تتضمن روابط تحت البحار بالالياف البصرية تربط الجزائر بالشبكة الدولية للاتصالات السلكية واللاسلكية.SEA ME IV+ALPAL II

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

تقع مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية –ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية للبليدة، وتتفرع هذه المديرية إلى وكالات تجارية تتمثل فيما يلي :وكالة المدية، وكالة بني سليمان، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري.

مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –هي وحدة عملية مستقلة ماليا ومقسمة إلى أربعة دوائر أساسية .والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–



المصدر:من اعداد الطالب اعتماد على وثائق مقدمة من المؤسسة

من الشّكل يتضح أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –تتكون من الدوائر الآتية:

1/**الدائرة التقنية**؛ وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية :وتتمثل مهامها الأساسية في ضمان الاستقلال الحسن للشبكة وصيانتها.

- مصلحة الهياكل القاعدية :تتمثل مهمتها الأساسية في دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، و المواقع (الهندسة المدنية، توصيل الكهرباء، التهوية....الخ)
- مصلحة شبكة المعطيات :ومسؤولياتها الرئيسية وصيانة شبكة المعطيات

2/ دائرة الموارد البشرية والوسائل؛ وتندرج تحتها المصالح الآتية:

مصلحة التكوين :وتتمثل مسؤولياتها في: تنظيم احتياجات التكوين واعداد مخطط للتكوين من خلال متابعة الاتفاقات مع المؤسسات التكوين، زكذا المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين والعمل على تنفيذ والعمل على تنفيذ ميزانية التكوين.

مصلحة تسيير المستخدمين والأجور :تقوم هذه المصلحة لتسيير الإداري للمستخدمين وكذا نظام المعلومات الخاص الأجور،والعمل على فض النزاعات والأخطاء .

– مصلحة الوسائل: ومسؤولياتها الاساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.

– مصلحة الممتلكات :ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

3- **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة، والهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات المؤسسة وخصومها.

4- الوكالة التجارية :ومهامها الرئيسية تتمثل في :استقبال وتوجيه الزبائن، عرض وبيع الخدمات ومتابعة، شكاوى الزبائن.

5- المراكز المحلية التقنية :مهمتها جمع المراكز التقنية من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

6- المديرية التجارية :تتكون هذه الأخيرة من الغرف الآتية:

– غرفة ما بعد البيع؛ وتتمثل مهامها فيما يلي:

–السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.

دراسة ومعالجة الشكاوى والطعون الزبائن بعد تلقي الإشارة من قبل غرفة قوة البيع، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

- غرفة قوة البيع؛ وتتمثل مهامها في:
- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- –القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
- –إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية(وكالة،قسم).

- -الإشهار للمنتجات المتاحة وبيعها.
- تقديم بطاقة التعبئة الزبائن.

الغرفة التجارية؛ وتتمثل مهامها في:

-ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها.
-المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.
-إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها الى المديرية الاقليمية.
- ادخال الحسابات في برنامج المعلومات.
-مقارنة النتائج الخدمة التجارية مع غرفة المالية والمحاسبة.

- الغرفة المالية والمحاسبية؛ تتمثل مهامها في الآتي:

-المراقبة المالية للصندوق يوميا.
-تسجيل العمليات اليومية على مستوىEAC.AT.DZ .
- متابعة المخزون (بطاقات التعبئة،4G ،.....
- تسيير المخزونات
-إرسال وضعية المخزون في آخر كل شهر إلى المديرية العملياتية للاتصالات.

غرفة الحسابات الكبرى :هذه الغرفة تتعامل مع المؤسسات الكبرى وأصحاب الأعمال في مجال الهاتف، 4G. الأنترنيت.

المطلب الثالث :خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

تتمثل هذه الخدمات في مايلي:

خدمة الجيل الرابع 4G:تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات الأولى التي تقوم بتسويق الجيل الرابع في افريقيا وذلك بالكشف عن اثنين من العروض المختلفة ، حزمة من5GB و10 GBب3500دج و6000 دج شهريا، كما توفر للمشتركين أجهزة المودام مع البطاقات سيم .

يتيح الجيل الرابع النقل السريع للبيانات بمعدلات نظرية أكبر من100 ميغابت / ثانية، بالسرعة العالية والتثبيت السهل، فهو مخصص للافراد والمهنيين.

من بين المزايا التي يوفرها4G ، التصفح والتنزيل السريع على الانترنت الذي يمكن أن تصل سرعته عشرة أضعاف، مع العلم أنه تم تكييفه مع الجيل الجديد ومن الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر المكتبية واجهزة الكمبيوتر المحمول،...إلأخ.[1]

- خدمة IDOOM ADSL: هذه الخدمة تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لجميع عملائها باسعار معقولة ومربحة(اتصال انترنت 1600دج للشهر تصل سرعة تدفقه الى 8 ميغابيت في الثانية.

كما تقدم خدمة مكافآت للافراد مثل e-drive لتخزين البيانات (الملفات الصوتية، المستندات، الفيديو، الأرشيف، البرنامج،..) برنامج مكافحة الفيروسات لتأمين اجهزة الكمبيوتر.

[1] وثائق مقدمة من مؤسسة.

المبحث الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءات، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثبات، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول :منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة .

أولا :مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الج زائر – فرع المدية- ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة قصدية.

ثانيا:أدوات الدراسة

تم إعداد استبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي :، ستخدام البر نامج وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان على النحو التالي:

- إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيا نات والمعلومات.
- عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيا نات .
- تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين:

الجزء الأول :الجزء الخاص لمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي(العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنة لاجابة أفراد الدراية المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني :الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 20 فقرة تتعلق بابعاد اساليب ادارة الصراع التنظيمي والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد أساليب ادارة الصراع التنظيمي	أسلوب التعاون	اسلوب التجنب	أسلوب التنافس	أسلوب المجاملة
عدد الفقرات	5	5	5	5

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التبع للدراسة، وهو المخصص لقياس مستوى الابداع الاداري، هذا البعد يضم 22 فقرة والمقسمة على النحو التالي:

ابعاد الابداع الاداري	الأصالة	الطلاقة	الحساسية للمشكلات	المجازفة
عدد الفقرات	6	5	5	6

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث اعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(3-1): درجات مقياس لكارت الخماسي

الاستجابة	**غير موافق**	**محايد**	**موافق**	**موافق تماما**
الدرجة	**1**	**2**	**3**	**5**

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم اضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداءا من فئة الاولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم(3-2): المتوسط الحسابي المرجح

المتوسط الحسابي المرجح	**الاتجاه**
من1الى1.79	**منخفض جدا**
من1.80الى2.59	**منخفض**
من2.60الى3.39	**محايد**
من3.40الى4.19	**عال**

المصدر : من اعداد الطالب

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس(الاستبانة)

سنتناول في هذ المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب احصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات بالاضافة الى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل عرض الاسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الاحصائية،، ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف، سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا؟ ويقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

الفرضية العدمية(H0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة(H1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فاذا كانت قيمة الاحتمال أكبر من مستوى المعنوي5% فاننا نقبل الفرضية العدمية وعليه البيانات تتوزع توزيع طبيعي،اما اذا كانت قيمة الاحتمال اقل من مستوى المعنوية 5% فاننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع طبيعيا.

الجدول رقم(3-3): اختبار توزيع الطبيعي

	Kolmogorov-smirnvo	
	قيمةz	**Sig**
الاستبانة	**0.172**	**0.023**

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول التالي القيمة الاحتمالية لمجالات الدراسة كانت اقل من مستوى الدلالة 0.05وعليه يمكننا القول ان بيانات الدراسة تخضع للتوزيع غير طبيعي، الامر الذي يسمح لنا باجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية للاجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا :الإتساق الداخلي لأداة الدراسة :تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة.ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمادنا على اجراء نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري :قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من 3 محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها، وبناءا على ردودهم قمنا باجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة.

2 **صدق المقياس:**

- **الاتساق الداخلي** : يشير الى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي اليه من خلال مقياس spearmanلحساب معاملات ارتباط بين فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له.

المحور الاول:مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية على ابعاد اساليب ادارة الصراع التنظيمي.

الجدول التالي يبين معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الاول والدرجة الكلية لفقراته والي يبين ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–4): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد أسلوب التعاون والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل ارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تحاول ادارة مؤسستك تفهم مواقف وجهات نظر موظفيها	0.522	0.003
2	تحاول إدارة مؤسستك تفهم موافق ووجهات نظر موظفيها	0.547	0.002
3	تسعى إدارة مؤسستك الى ايجاد حلول متكاملة ترضي الاطرف المتنازعة	0.681	0.000
4	تنظم ادارة مؤسستك اجتماعات دورية مع اطراف المتصارعة لبحث أسباب الخلاف(النزاع الحاد)	0.652	0.000
5	تشجيع إدارة مؤسستك موظفيها على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	0.766	0.000

المصدر: من اعداد الطالب اعتماد على برنامج spss

- يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني(مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –على أسلوب التجنب) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الرتباط المبينة دالة عند مستوى دلال (0.05)لان القيمة الاحتمالي أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (3–5): معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اسلوب التجنب والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم			
6	تتجنب ادارة مؤسستك مناقشة من يختفلون معها	0.630	0.000
7	تقلل ادارة مؤسستكم من شأن نقاط الاختلاف بين العاملين	0.790	0.000
8	تحاول ادارة مؤسستك ان لا تحرج مشاعر موظفيها	0.581	0.001
9	تتجنب ادارة مؤسستك الخلاف عندما تكون مشكلة ضعيفة	0.609	0.000
10	تفضل ادارة مؤسستك القيام بدور حمام السلام في مواجهة الخلاف	0.772	0.000

المصدر : من اعداد الطالب اعتتماد على برنامجspss

بين الجدول التالي معامل ارتباط بين كل فقرة من فقرات البعث الثالث، والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين ان معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة ان تعطي أداة جمع البيانات نفس التنائج ان تم اعادتها مرة اخرى تحت نفس الظروف.

جدول رقم(3–6): معامل الفاكرونباج لمحوري الدراسة والاستبانة

المحاور	معامل الفاكرونباج	عدد العبارات
المحور الاول	**0.819**	**20**
المحور الثاني	**0.919**	**22**
الاستبانة	**0.924**	**42**

المصدر: من اعداد الطالب

يتضح من الجدول ان قيمة معامل لمحور مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية على اساليب ادارة الصراع التنظيمي وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، لمحور مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية على العناصر الابداع الاداري التي تساوي0.919 وهي قيمة عالية.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفة لافراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما:
الخصائص الشخصية والوظيفية، وتم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

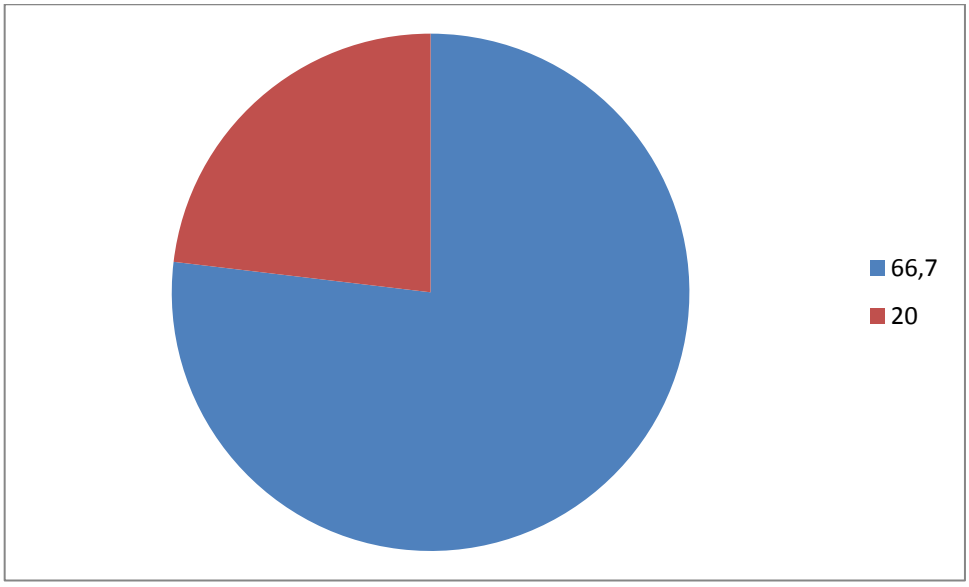
أولا: الخصائص الشخصية: تمثل هذه الخصائص في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، حيث تفريغ الاستمارات توصلنا الى النتائج الآتية:

جدول رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	16	53.3
أنثى	14	46.7
مجموع	30	100.00

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم(3-2): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالب

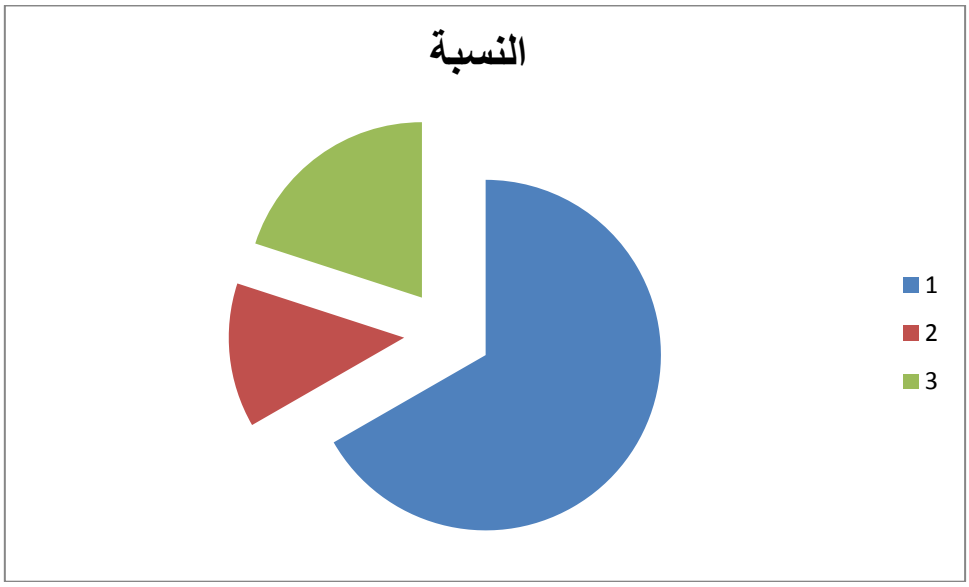
تشير النتائج حسب الجدول رقم(**3-2**) **ان افراد الدراسة من الذكور تمثل نسبة** بنسبة تمثيل بلغت **53.3**% بينما عدد الاناث بلغ نسبة46.7% مما يعني ان النسبة الاكبر للذكور، ويمكن تفسير التفاوت بطبيعة الوظائف الحساسة في المؤسسة.

الجدول رقم(3-8) توزيع الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة
من 30الى اقل من 40 سنة	16	53,3
من 40 الى اقل من 50	14	46,7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم(3-3) توزيع الدراسة حسب العمر



المصدر من اعداد الطالب

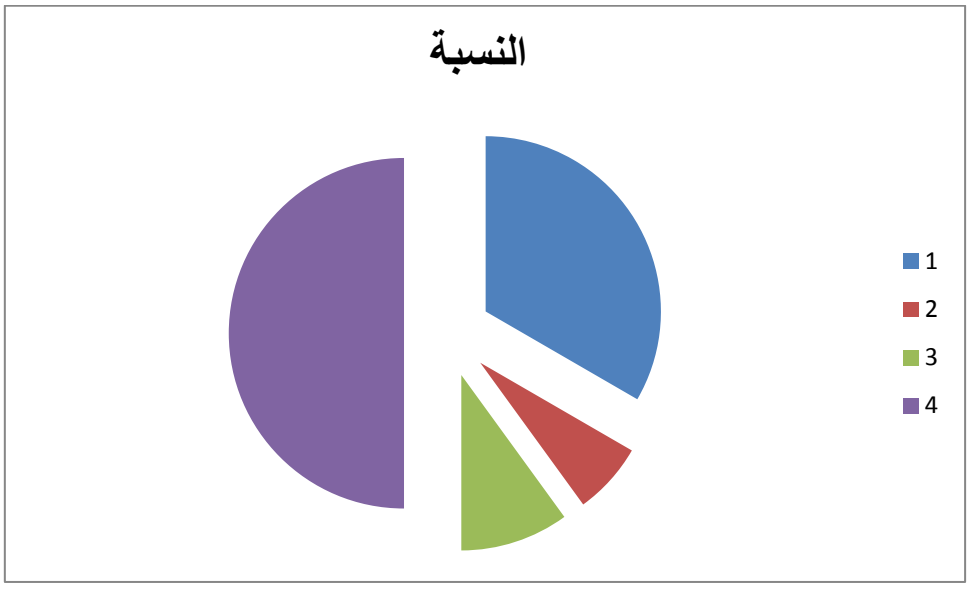
من خلال الجدول نلاحظ ان الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي من 30 الى اقل من 40 سنة وتاتي بعدها الفئة من 40الى اقل من 50 سنة وتشير هذه النتائج ان المؤسسة تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مادرها الداخلية.

جدول رقم(3-9) توزيع افراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
جامعي	20	66,7
ثانوي	4	13,3
دراسات عليا	6	20
المجموع	30	100

المصدر : من اعداد الطالب.

الشكل رقم(3-4): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب.

يتضح من خلال الجدول التالي ان نسبة افراد الدراسة الحاصلين على مستوى الجامعي احتلت المرتبة الاولى، وتشير هذه النتائج ان مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية تستعين بالكفاءات نظرا لطبيعة الخدمات التي تقوم بها للمحافظة على زبائنها.

المبحث الثالث: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، ستخدام مجموعة من الإختبارات اللامعلمية .واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة

المطلب الأول :تفسير مجالات الدراسة

نستخدام في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية (sign test) :إختبار الإشارة

الفرضية الصفرية :وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي3

الفرضية البديلة :وسيط درجة الإجابة لا يساوي3

فإنه تقبل الفرضية ، =αإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية0.05 الصفرية ، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة فيتم رفض =α الحياد وهي3 ، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية0.05 وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الفرضية الصفرية و تُقبل الفرضية البديلة القائلة الحالة يمكن تحديد درجة الإستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

المطلب الثاني:اختبار الفرضية الرئيسية

في هذا المطلب سنحاول إختبار العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، إضافة إلى **Spearman** ستخدام معامل الإرتباط ت المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية) الجنس، تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجا =αالعمر، المستوى التعليمي، الأقدمية (عند مستوى المعنوية الإحصائية0.05

المطلب الثالث: العلاقة التي تربط الابداع الادري القيادة الادارية

االعلاقة التي تربط الإبداع الإداري بالقيادة الادارية في المؤسسة:

من خلال التطرق للقيادة الادارية بالمؤسسة و كذلك نتائج تطبيق الإبداع الإداري عليها يمكن استنتاج العلاقة بين القيادة الادارية والإبداع الإداري،و حصرها في النتيجة التالية : هناك علاقة طردية بين الإبداع الإداري و القيادة الادارية؛ فمن خلال الإبداع الإداري تتحقق الميزة التنافسية وبالتالي تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر لإضافة إلى بعادها المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–، ساليب إدارة الصراع التنظيمي إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة عالية من طرف مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –يعتمدون على أساليب إدارة بعادها الصراع التنظيمي

*هناك موافقة عالية من طرف موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية –يعتمدون على الإبداع الإداري بعاده

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع لنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسة، أما لنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة ما عدا متغير المستوى التعليمي والوظيفية، فقد جاءت متجانسة.



الخاتمة العامة

ارتبطت إشكالية بحثنا بالدور الذي تلعبه أساليب القياد الادارية في تحسين مستوى الابداع الاداري، إذ حاولنا الربط بين هاذين المتغيرين؛ لذا وجب على مديري المؤسسات تحديد مستوى حتى يتمكنوا من إختيار أفضل أسلوب لإدارة القيادة الادارية وتوجيهها نحو خدمة الإبداع التنظيمية بمؤسسات الإداري لدى العاملين .والبحث توجت بثلاثة فصول تمخضت عنه العديد من النتائج النظرية والتطبيقية، التي جاءت توفق سياق معرفي ومنهجي بغرض اختبار الفرضيات التي تم صياغتها لمعالجة إشكالية البحث، والتي كان مضمون
فكانت الإجابة على هذه الفرضيات كالآتي:

خذ صورا نصت الفرضية الأولى على أن "الصراع التنظيمي مجموعة من التفاعلات الإجتماعية التي مختلفة"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري؛ فالصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية، ويظهر في شكل اختلاف وغياب وحتمية مفروضة في بيئة المؤسسة لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها وجماعا
الاتفاق فيما بينهم في القيم والأهداف وكذا طرق تحقيقها، مما ينجر عنه بين الأطراف المختلفة؛
السلب على سير الحسن للخطط المستقبلية أين يعيق كل طرف الطرف الأخر عن تحقيق أهدافه وهذا يؤثر أيضا لنسبة للمؤسسة .

اما الفرضية الثانية : هي اهتماما كبير للابداع الاداري نظرا لاهميته داخل المؤسسة، وبغرض تحديد مفهومه سوف نتطرق لجملة من التعاريف لتحديد الملامح الاساسية.

الفرضية الثالثة: أنه هناك علاقة بين القيادة الادارية في تحسين مستوى الابداع الاداري.

نتائج البحث :من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

-الصراع التنظيمي أمر حتمي ولا مفر منه؛ لذا يجب على المؤسسات إدارته بشكل فعال للتقليل من السلبية.

-تعد عملية إدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر؛ وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

-سلبية تؤثر على أهداف المؤسسات بل له قيمة ايجابية؛ فالصراع ذو لضرورة أن يكون للصراع ليس حدين، وهذا يتوقف على طريقة إدارة هذه الصراعات داخل المؤسسات؛

- فعالية المؤسسة للانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة يمثل الصراع التنظيمي الإيجابي أداة تساهم في بكفاءة عالية.

- قد تسهل إمكانية السيطرة عليه، وهذا هناك مجموعة من العوامل قد يزيد من حدة الصراع أو لضرورة أن يعطي مديرو المؤسسات أهمية لمدى توافر مثل هذه العوامل.

-يستدعي هناك مجموعة من الأساليب والآليات لإدارة الصراعات التنظيمية بين الأفراد والجماعات والمؤسسات.

- يعتبر الإبداع الإداري كأحد الأساليب الحديثة لحل الكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسات في ظل

الاقتراحات :من خلال نتائج البحث يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات، نبرز أهمها في النقاط الآتية:

- من الضروري اهتمام مدراء المؤسسات بتحديد مستوى الصراعات التنظيمية بين الأفراد والأقسام.
- ينبغي على مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –الاهتمام برغبات وحاجات موظفيها، والاهتمام أكثر
- لجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي.
- ضرورة التركيز على أسلوب التعاون لإدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات.
- تشجيع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية –على فهم بعضهم البعض في حل المشكلات عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- نظرا لأهمية متغيرات الدراسة، فإننا نجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في مؤسسات أخرى من أجل الوصول إلى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المؤسسات الجزائري.
- سلوب المشاركة والتعاون فيما استخدام أسلوب العدل والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين وإقناعهم بينهم لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.
- **آفاق البحث** :تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق اليها أو تطرقنا اليه بشكل ضيف، وتكون آفاق البحوث ومذكرات أخرى أهمها:

- أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى أداء العاملين– دراسة حالة.
- واقع أساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية من وجهة نظر هيئة التدريس .
- معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات، دراسة مقارنة بين المؤسسات الخدماتية والمؤسسات الإقتصادية .
- دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي.
- الأنماط السلوكية للمديرين وأثرها على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .
- دور التفكير الإبداعي في حل الصراعات التنظيمية.



قائمة المرجع

1- إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، الجزء الاول، طبعة2، معجم اللغة العربية، مصر،1972..
2- ابن المنظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر2000.
3- أحمد قوراية، ثقافة الديمراطية وحقوق الانسان في الفكر النفسي الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012..
4- أسامة خيري، القيادة الادارية، دار الراية، عمان،2013 .
5- إيمان بنعة، **إدارة المعرفة وأثرها في تحقيق الإبداع الإداري بمنظمات الأعمال**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ا ولعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2019.
6- بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان،2010.
7- توفيق عطية توفيق العجلة، الابداع الاداري وعلاقاته بالاداء الوظيفي لمديري القطاع العام(دراسة تطبيقية على الوزارات قطاع غزة) مذكرة الماجستيرفي ادارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين ،2009.
8- جمال الدين مُحَّد بن مكرم بن منظور، لسان العرب، مجلد8، دار صادر للطباعة والنشر، لبنان،1990.
9- جمال ايت اعمر، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية–**مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس بالمدية، 2918 .
10- جمال خير الله، **الابداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009 .
11- حريم حسين، السلوك التنظيمي سلوك لافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن،1997.
12- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن .2015
13- خالد عبد الوهاب الزيدين، القيادة الادارية والتطوير منظمات التعليم العالي، دار الايام،عمان،2013.
14- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الاسكندري،2000.
15- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البلدية، عمان،2008.
16- سالم العيسي، الطريق الى القيادة وتنمي الشخصية، دار علاء الدين دمشق،1999.
17- سامية مُحَّد فهمي، الادارة في المؤسسات الاجتماعية، دار المكتبة الجامعية، القاهرة،2002.
18- سعود بن اللعريفي، المعوقات التنظيمية لابداع العاملين دراسة ميدانية بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، مذكرة ماجيستر، ادارة عامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية،2006.
19- سعيد السيد علي، الاصول الحديثة في علم الادارة العامة، دار الكتاب الحديث، 2007.
20- سعيد يس عامر، الادارة وتحديات التغيير، مجموعة النيل العربية طابعة نشر توزيع، مصر،2002.

21- سهام شيهاني، **دور ثقافة المؤسسة في الإبداع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة موبليس**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر،2008.

22- سهام عبد الكريم، ريم أكارن، مداخلة لعنوان دور الثقافة التنظيمية في دعم الإبداع الإداري، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتنى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب بالبليدة، الجزائر، أيام 13-14،2010

23- شريفي مسعودة، **إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة، دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك" عملاق التكنولوجيا العالي"**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2016 .

24- طارق مُحَمَّد السويدان، مُحَمَّد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2011 .

25- طريف شوقي، السلوك القبادي وفاعلية الاداء، دار غريب، القاهرة، 1993.

26- ظاهر الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1997.

27- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الابداع الاداري في تطوريت التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المؤسسات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد03،جامعة دمشق، سوريا،2013.

28- عبد الرحمن مُحَمَّد جبر، **الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة**، مذكر .ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2019 .

29- علي عبد الرحمان مُحَمَّد مرعى، **مستوى الإبداع والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسينية التعليمية .–محافظة الشرقية –** ، مجلة كلية التربية، العدد 15 ، جامعة بور سعيد، مصر، 2014 .

30- علي عسكر، الاسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل،دار الكتاب الحديث، الكويت، 2005.

31- علي مُحَّد جبران، **المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن**، مجلة الدراسات الإنسانية، المجلد19 العدد1 ، عمادة البحث العلمي، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

32- عيشوش خيرة، علاوي نصيرة، دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الابداع، ورقة بحثية مفدمة الى الملتقى الدولي حول راس مال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم لاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامهة الشلف، الجزائر، أيام13-14 ديسمبر2011.

33- مُحَّد البدوي الصافي خليفة، **المهارات المهنية للاخصائي الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية2013.

34- مُحَّد الصيرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2006.

35- مُحَّد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية، دار الميسرة، عمان ،2008.

36- مُحَّد عبد المقصود مُحَّد، القيادة الادارية، عمان، مكتبة المجتمع،2008.

37- مُحَّد مرسي، **الادارة التعليمة**، مطبعة دار العالم العربي،القاهرة، مصر 1984،.

38- محمود المسات، الادارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.

39- محمود كلالدة، القيادة الادارية، عمان، دار زهران،2013.

40- نادية السرور، **مقدمة في الإبداع**، دار وائل للطباعة للنشر، الأردن، 2002 .

41- ناصر مُحَّد العديلي، ادارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1996.

42- نجم عبود،إدارة الابتكار، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن،2003.

43- هاشم حمدي رضا مهارات الاتصال والقيادة الادارية، دار الراية ،2010.

44- وسيلة واعر، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري، دراسة حالة مجمع صيدال**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015 .

45- سلام رعد حسن، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**، بدون نشر، العراق، فلسطين، 2919 ، (على الخط)متاح على: تاريخ الاطلاع :20-04-2022
http://igzeraa.gov.ip/My_Images/Studies/20171013015132_file.pdf

46- مؤيد الساعدي، علي محمود علي، سعد مجيد عبد علي، **دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة**، (على الخط، (متاح على اتصالات الجزائر (على الخط)، متاح على file:///C:/Users/2018/Downloads/5.pdf : ،تاريخ الاطلاع 11-04-2022.

https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le- groupe-p2 تاريخ الاطلاع 15-04-2022.