

الميدان : علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير

فرع : علوم التسيير

تخصص : ادارة الموارد البشرية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر مهني

تحت عنوان

**دور القيادة الإبداعية في تطوير مهارات العاملين في  
مؤسسة اتصالات الجزائر، دراسة حالة الوكالة التجارية  
بوسعادة**

دحية وفاء

الأطرش نسرين

اعداد الطلبة:

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	فاتح غلاب
مشرفا ومقررا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	فائزة لعراف
مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	العيد فراحتية

السنة الجامعية : 2023-2024

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ

الرَّحِیْمِ

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى كل من والديا الكريمن حفظهما الله و بارك في أعمارهما وزوجي الكريم و أبنائي  
أحبتني

عبد المؤمن و تسنيم و محمد ضياء و سند و إخوتي و عائلتي

أرجو من الله أن يحفظهم و يوفقني لمواصلة مشواري .

الأطرش نسرين

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من كان سببا في وجودي امي واي حفظهما الرحمان.  
وإلى سندي ومن شجعني على اكمال دراستي زوجي الغالي رياض. وإلى اولادي  
واخواني محمد جاسم، امير عبد العزيز و الكتكوتة لميس، الحاج، سعاد، نعيمة، فتحي،  
فاطنة، علي، واخر العنقود العلمي .  
ولكل من اعطاني يد العون من قريب او بعيد وساعدني في انجاز هذه المذكرة واطح  
بالذكر المشرفة والدكتورة لعراف فائزة .

دحية وفاء

# شكر وعرفان

اللهم لا ثقة إلا بك، ولا أمل إلا فيك، ولا تسليم إلا لك، ولا تفويض إلا إليك،

فلك الحمد حمدا طيبا مباركا لتوفيقنا لإتمام هذا العمل،

فالحمد لله أولاً وأخراً

ثم توجه بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى الأستاذة المشرفة لعراف فائزة

ولجنة المناقشة الموقرة

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ-ز	مقدمة
<b>الفصل الأول :</b>	
<b>الإطار النظري القيادة الإبداعية ومهارات العاملين</b>	
10	تمهيد الفصل الأول
<b>المبحث الأول: القيادة الإبداعية</b>	
12	المطلب الأول: تعاريف القيادة الإبداعية
14	المطلب الثاني: سمات وأهمية وأبعاد القيادة الإبداعية
17	المطلب الثالث: خصائص وصعوبات القيادة الإبداعية
<b>المبحث الثاني : مهارات العاملين</b>	
21	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المهارات
24	المطلب الثاني: أنواع المهارات القيادية
28	المطلب الثالث : ماهية تطوير المهارات
<b>المبحث الثالث :دور القيادة الإبداعية في تطوير مهارات العاملين</b>	
34	المطلب الأول: دور القيادة في تطوير المهارات السلسلة
35	المطلب الثاني: دور القيادة في تطوير مهارات سلسلة أخرى
39	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة</b>	
41	تمهيد الفصل الثاني
<b>المبحث الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة، المهام، الهياكل التنظيمية، وطبيعة الخدمات</b>	
42	المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

43	المطلب الثاني: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ببوسعادة
	المبحث الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
49	المطلب الأول: تحليل خصائص العينة محل الدراسة
52	المطلب الثاني: إجراء اختبار الثبات والارتباط لأداة الدراسة
	المبحث الثالث: بناء النموذج المقترح وتقديم الاقتراحات
55	المطلب الأول: تحليل مدى إدراك العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة لمتغيرات الدراسة
60	المطلب الثاني: بناء نموذج الانحدار لمتغيرات الدراسة واختبار الأثر
63	خلاصة الفصل الثاني
	الخاتمة
69	قائمة المراجع
75	قائمة الملاحق
	الملخص

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
18	خصائص القيادة وخصائص القائد المبدع	1
38/37/36	نموزج مراحل تطوير الفريق ودور القيادة الابتكارية / الديناميكية	2
43	اتصالات الجزائر بالأرقام	3
50	محاور الاستبيان مع عدد ونسبة فقرات كل محور	4
51	توزيع نسب العينة حسب السن والجنس	5
52	توزيع نسب العينة حسب التحصيل العلمي والمسمى الوظيفي	6
53	قيم Cronbashi's Alpha حسب كل محور	7
54	قيم معاملات ارتباط بيرسون بين إبعاد ومحاور الاستبيان	8
55	مقاييس سلم ليكارت الخماسي	9
55	نتائج تحليل بعد الحساسية للمشكلات للمحور الأول	10
56	نتائج تحليل بعد المثابرة للمحور الأول	11
57	نتائج تحليل بعد المبادرة للمحور الأول	12
57	نتائج تحليل بعد تحفيز الإبداع للمحور الأول	13
58	نتائج تحليل المحور الأول : القيادة الإبداعية	14
59	نتائج تحليل المحور الثاني مهارات العاملين	15
60	نتائج الانحدار للعلاقة بين متغيري الدراسة	16
60	نتائج اختبار أنوفا للعلاقة بين متغيري الدراسة	17
61	نتائج اختبار النموزج المقترح بين المتغيرين	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	عناصر و مكونات الإبداع	1
22	أهم خصائص المهارات	2
25	العلاقة بين أنواع المهارات والمستويات الإدارية وفقا لتصنيف لكاتز	3
27	عناصر الإبداع	4
44	اتصالات الجزائر بالأرقام	5

# مقدمة

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدتها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، هذه أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إبداعية فاعلة.

القيادة الإبداعية هي القدرة على إنشاء وتحقيق حلول مبتكرة خاصة في مواجهة المواقف المعقدة هيكلية أو المتغيرة. إنه يشير إلى هؤلاء الأشخاص الذين ، عندما يتغير كل شيء ولا تزال الأساليب الجديدة غير معروفة ، لا يزال بإمكانهم خلق وضوح الهدف لفرقهم.

إن الحاجة إلى القيادة الإبداعية لها طبقات مختلفة ولا يمكن ربطها بميزة تنافسية فقط كما يقول دان بالوتا في هارفارد بيزنس ريفيو ” ... يأتي أفضل إبداع من الرغبة في المساهمة في حياة الآخرين ، إما عن طريق تقديم شيء ما جديد يُحسِّن من جودة حياتهم أو يُظهر للناس أن شيئاً يُعتقد أنه مستحيل ممكن في الواقع. عندما تغير تصورات الناس حول ما يمكن تحقيقه أو تحقيقه ، فإنك تساهم في إنسانيتهم بأغنى طريقة ممكنة. أنت تمنحهم الأمل في المستقبل ... “.

في حين أن تطوير مهارات الموظفين والعاملين أمر مهم لأي مؤسسة ترغب في النجاح وتحقيق الأهداف، باعتبار أن أداء العاملين هو عامل أساسي لضمان نجاح أي شركة، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية دائماً نحو الاهتمام بتحسين مستوى أداء الموظفين والتركيز على تطويرهم بشكل أكبر.

### أولاً: مشكلة الدراسة

إن الحديث عن أهمية القيادة الإبداعية والبحث في أساليب تطوير مهارات العاملين أصبح محل دراسة العديد من الباحثين في العقود الأخيرة نتيجة تزايد المنافسة العالمية وانفتاح الأسواق على بعضها البعض وتطور المناهج الإدارية، ومن هنا كان الحافز لنا للخوض في هذه الدراسة وتطبيقها على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بوسعادة التجارية.

إن من أهم التحديات التي تواجهها اليوم مؤسسة اتصالات الجزائر تكمن في المحافظة على مكانتنا كشركة وطنية رائدة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال وتطوير مسؤوليتنا الاجتماعية خدمة للاقتصاد وللمجتمع الجزائري، والاستجابة

لتطلعات المواطنين الجزائريين، مع السهر باستمرار على الامتثال لأفضل معايير الجودة سواء تعلق الأمر بمنتجاتها وخدماتها أو استقبال زبائنها أو نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وإدارة مواردها البشرية. لذا كان لزاما على قيادتها تبني فكر إبداعي يعود على مهارات العاملين بالتطوير والتنمية والتميز.

وبذلك تتبلور إشكالية الدراسة التالية:

إلى أي مدى تؤدي القيادة الإبداعية الفعالة إلى تطوير مهارات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ووكالة بوسعادة التجارية التابعة لها بصفة خاصة؟

والتي تتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك قيادة إبداعية وفعالة لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة؟

2- هل هناك تطوير مستمر لمهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة؟

3- هل توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الإبداعية و تطوير مهارات العاملين بالوكالة التجارية محل الدراسة؟

4- هل هناك أثر تؤديه القيادة الإبداعية الفعالة على مهارات العاملين وتطويرها في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

والتي تتمثل في الفرضيات الرئيسية والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسية:

تمارس القيادة الإبداعية أثرا فعالا في تطوير مهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة والوكالة التجارية التابعة لها بوسعادة بصفة خاصة.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية :

1- هناك قيادة إبداعية وفعالة لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة

2- هناك تطوير مستمر لمهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة.

- 3- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الإبداعية و تطوير مهارات العاملين بالوكالة التجارية محل الدراسة.
- 4- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية تؤديه القيادة الإبداعية الفعالة على مهارات العاملين وتطويرها في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

#### ثالثا: أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة الإبداعية لمنظمات الأعمال ومدى مساهمتها في تحقيق مستوى أداء جيد وتطوير لمهارات العاملين بها.
- توضيح مدى تأثير أبعاد القيادة الإبداعية على مهارات العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- توجيه أنظار متخذي القرار داخل مؤسسة اتصالات الجزائر نحو موضوع القيادة الإبداعية وما له من دور كبير في تحسين وتطوير أداء الموظفين بها.
- إبراز أهمية الإبداع لضمان ديمومة واستمرارية المنظمة.

#### رابعا: أهداف الدراسة.

انطلاقا من أهمية الموضوع تمهدف الدراسة إلى:

- توضيح مفهوم القيادة الإبداعية وتوجيه أنظار صناع القرار داخل المؤسسة بضرورة الاهتمام أكثر بها .
- معرفة ما إذا كان هناك تصور واضح لدى الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة حول تطوير مهارات العاملين وأساليبها.
- التعرف على علاقة القيادة الإبداعية داخل المؤسسة والوكالة محل الدراسة بأساليب التنمية والتطوير والتدريب للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- السعي في نهاية الدراسة إلى الوصول إلى جملة من التوصيات التي تحمل في طياتها فائدة لمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ووكالة بوسعادة التجارية التابعة لها بصفة خاصة.

#### خامسا: أسباب اختيار الموضوع:

لم يكن اختيارنا للموضوع بمحض الصدفة بل كان نتيجة لأسباب ذاتية وموضوعية:

## 1- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع الجديدة خاصة وأنها في مجال تخصص الطالبين
- قرب إحدى الطالبتين من عينة الدراسة "دحية وفاء" بحكم أنها موظفة بشركة اتصالات الجزائر وكالة بوسعادة التجارية.
- تسليط الضوء على مثل هذه المواضيع يسمح بحل المشكلات وتقديم الحلول المناسبة وتلافي النقائص التي قد تواجه القياديين و العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

## 2- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة لموضوع القيادة الإبداعية خاصة وانه يحض باهتمام العديد من الباحثين في الآونة الأخيرة.
- مدى قناعتنا بأهمية القيادة الإبداعية داخل منظمات الأعمال مهما كان نوعها و نشاطها.

## سادسا: حدود الدراسة.

تمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وعينة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية ببلدية بوسعادة خلال الفترة الزمنية شهر افريل 2024.

## سابعا: المنهج المستخدم.

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للفصل الأول والذي تضمن الإطار النظري لكل من القيادة الإبداعية وتطوير مهارات العاملين، في تحليل المشكلة وأبعاد الدراسة تم الاطلاع والاستعانة بالعديد من المصادر والدراسات السابقة ذات الصلة بعنوان وموضوع الدراسة، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد استعنا في اختبار فرضيات الدراسة بأدوات التحليل الكمية، وقد تم الاعتماد فيها على استمارة الاستبيان تقيس وتكشف واقع إدراك موظفي مؤسسة الدراسة لمتغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينها، وإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 22.

## ثامنا: الدراسات السابقة.

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات الجامعية والتي تناولت موضوع القيادة الإبداعية وتطوير مهارات العاملين، بالإضافة إلى العديد من الدراسات الموثقة في المجالات العلمية والدورات والكتب ومن بين أقربها صلة من دراستها مايلي:

**1- دراسة فيروز شين، "تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة"، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير جامعة بسكرة، السنة الجامعية 2014/2013.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل- بسكرة. ولقد تم تحديد نمطين من أنماط القيادة، تمثلا في نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاثة محاور، تمثل المحور الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والتي تكونت من 78 مفردة، أما المحور الثاني وهو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في أبعاد القيادة التحويلية وهي أربعة ( التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي)، بالإضافة إلى أبعاد القيادة التبادلية وهي ثلاثة أبعاد، هي ( المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة)، والمحور الأخير وهو المتغير التابع، والمتمثل في تنمية المهارات، قسم إلى ثلاثة أبعاد (المهارات الفردية، المهارات الجماعية والمهارات التنظيمية).

**2-دراسة رمزية لعمور، "مدى تأثير القيادة الإبداعية في تنمية المهارات الإدارية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر دراسة حالة فرع غرداية"، مجلة افاق علمية، المجلد 13، العدد 03، السنة 2021:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن اتجاهات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بغرداية حول دور القيادة الإبداعية في تنمية مهاراتهم الإدارية، ولتحقيق الهدف الرئيسي للدراسة تم استخدام المنهج الوصفي (أسلوب دراسة الحالة) و لجمع المعلومات الأولية تم تصميم استبيان و توزيعه على عينة الدراسة البالغ عددها 58 مفردة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: هناك ممارسة لأبعاد القيادة الإبداعية في مؤسسة اتصالات الجزائر وقد كان لبعدها حساسية للمشكلات وبعد المثابرة المراتب الأولى؛ تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المهارات الإدارية للعاملين (الذاتية، الإنسانية، الفنية) وقد كان للمهارة الذاتية، الترتيب الأول من وجهة نظر العاملين تم تليها المهارة الفنية وأخيرا المهارة الإنسانية.

3-دراسة مختار حديد و وسام لعريب، "واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية : دراسة ميدانية بجامعة جيجل"، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 06، السنة 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الإبداعية لدى القيادات العليا بجامعة جيجل، و قد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات ووزع على عينة تكونت من 50 قائد جامعي ممتثلين في العمداء نوابهم، و رؤساء الأقسام و ذلك بطريقة أسلوب الحصر الشامل.توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الممارسة السلوكية التي تتسم بها القيادة الإبداعية من حيث الحساسية للمشكلات المثابرة المبادرة، الطلاقة، الأصالة، و روح البهجة و البشاشة لدى القيادات العليا بجامعة جيجل متوسطة وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين القيادات العليا بجامعة جيجل في درجة ممارسة القيادة الإبداعية تعزى إلى متغير السن، الوظيفة الحالية، الدرجة العلمية و سنوات الخبرة في المركز القيادي.

4-دراسة رميلة لعمور، "مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية - ولاية غرداية-"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 03، العدد 02، السنة 2009.

هدف الدراسة الحالية إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري ، حيث تم إجراء دراسة حالة على مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية ، وذلك من خلال تصميم و توزيع 70 استبيان على عدد من القيادات والعاملين بالإدارة وقد خلصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها: تمارس في الإدارة المحلية بولاية غرداية الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الاوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط الحر، و كل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة. تمارس عناصر الإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غرداية بدرجة متوسطة . تبين أن العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي من جهة و الإبداع الإداري من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية في حين كانت العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي و الإبداع الإداري علاقة ارتباط غير معنوية. تبين انه توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غرداية . أما أهم ما وصت به الدراسة هو: ضرورة تخلص الإدارة المحلية بولاية غرداية من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من إبداع العاملين. ضرورة تدريب القيادات في الإدارة المحلية بولاية غرداية على الأنماط القيادية الايجابية. ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في الإدارة المحلية وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع لا سيما مجال الطلاقة والأصالة والقدرة على التحليل والإقناع والحساسية للمشكلات و روح المحازفة.

تاسعا: خطة الدراسة

تضمنت خطة الدراسة مقدمة استهلينا بها العمل ، وبهدف الإجابة عن الإشكالية، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين: حيث تم تخصيص الفصل الأول للإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة الإبداعية ومهارات العاملين وسبل تطويرها وتنميتها، وتضمن الفصل الأول ثلاث مباحث و هي : المبحث الأول:القيادة الإبداعية وتم تقديم التعريفات في هذا المبحث لكل من القيادة، القيادة الإبداعية ، الإبداع، سماتها، أبعادها، وخصائصها وصعوباتها، اما المبحث الثاني: مهارات العاملين وتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة حول المهارات، أنواع المهارات القيادية، وأهداف وأساليب تنمية المهارات، بالإضافة إلى دور القيادة الإبداعية في تنمية المهارات.

في حين تم تخصيص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية الخاصة بمدى تأثير القيادة الإبداعية على تنمية وتطوير مهارات العاملين، بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية ببوسعادة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة وتضمن هذا المهام والهياكل التنظيمية وطبيعة الخدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر والوكالة محل الدراسة اما المبحث الثاني تحت عنوان تحليل واختبار الفرضيات و الدراسة الميدانية. حيث تضمن الدراسة التحليلية بدء بتوزيع أفراد العينة حسب المتغيرات، صدق وثبات أداة الدراسة، وأخيرا اختبار فرضيات الدراسة ونتائج التحليل.

و الاخير المبحث الثالث: بناء النموذج المقترح وتقديم الاقتراحات وتضمن تحليل مدى ادراك العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة لمتغيرات البحث، وبناء نموذج الانحدار والتنبؤ واختبار الأثر. و انهيينا العمل بالخاتمة : والتي تضمنت النتائج والتوصيات .



الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة الإبداعية  
ومهارات العاملين

## تمهيد:

إن القيادة و الإبداع عنصران هامان في إدارة المنظمات ، و القيادة الإبداعية تعتبر من أهم العوامل التي يجب على المنظمات الاهتمام بها لما لها من آثار على توجهات المؤسسات و تحقيق الأهداف . والقائد المبدع بمهاراته و مميزاته و أفكاره الإبداعية يعد عنصر هاما و فاعلا داخل المنظمة فيعتبر رأس مال حقيقي و يجب عليها الاستثمار فيه و العناية به لأنه هو من يقودها نحو تحقيق أهدافها و تميزها و ضمان استمراريتها .

ستناول في بحثنا هذا أهم التعريفات للقيادة و القيادة الإبداعية و سنعرف بمهارات العاملين التي يجب توفرها فيهم بالإضافة إلى الدور الرئيسي الذي تلعبه القيادة الإبداعية في تطوير المهارات و تنميتها .

## المبحث الأول: القيادة الإبداعية

من اجل توضيح مفهوم القيادة الابداعية و اهميتها قسمنا هذا المبحث الى ثلاث مطالب الأول تعاريف القيادة حيث سنعرف القيادة و الابداع و القيادة الابداعية في ثلاث فروع بالترتيب و المطالب الثاني تحت عنوان :سمات و أهمية و ابعاد القيادة الإبداعية ،و تفرع الى ثلاث فروع سنذكر فيها السمات و الالهية و ابعاد القيادة الابداعية .  
أما المطالب الثالث فسندكر فيه الخصائص و الصعوبات و المعوقات التي تواجه القيادة الابداعية .

## المطلب الأول : القيادة الإبداعية

ستتطرق في هذا المطلب إلى بعض التعاريف للقيادة و الإبداع و تعاريف القيادة الإبداعية

### الفرع الأول :تعريف القيادة

1- القيادة لغة هي : قاد يقود، قيادة وهي قوة التأثير في النشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف.(<https://www.almaany.com>)

2- المفهوم الاصطلاحي: تعددت تعاريف القيادة بتعدد محاور الاهتمام بها من قبل المختصين، ومن هذه التعاريف نذكر:

-و عرفها koontz and odonnel بأنها: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين . " (السيد، 2010)

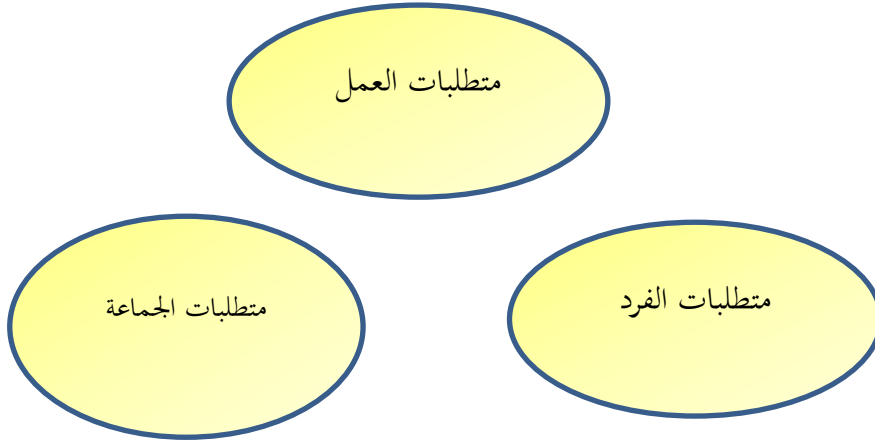
-تعرف إدارة الخدمة المدنية بالولايات المتحدة الأمريكية القيادة بأنها : "تختص بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة و توجيهها نحو الهدف و السعي لبلوغ هذا الهدف ."

-و يعرفها كل من pfif fnerc fprestbus بأنها : "فن التنسيق بين الأفراد و الجماعات و شحذ همهم لبلوغ غاية منشودة ".(مرسال، 2014)

-و يعرف l.wolmen القيادة بأنها: "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمرا ناجحا".(مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة )

- حسب السلمي القيادة الجيدة هي التي تراعي متطلبات العمل و الفرد والجماعة و الموازنة بينهم .

## الشكل ( 1 ) : يمثل القيادة الجيدة



المصدر: السلمي، إدارة الموارد البشرية، 1997، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، ص250.

### الفرع الثاني: تعريف الإبداع

-الإبداع **creativity** : في اللغة تدور كلمة الإبداع في معاجم اللغة كما في المعجم الوسيط ومعجم الصحاح على عدة معان تلتقي في أن "إبداع الشيء اختراعه لأعلى مثال، و إنشاؤه على غير مثال سابق، و جعله غاية في صفاته" (الحيزان، 2002)

-تستعمل مفاهيم الإبداع و الابتكار و الخلق كمترادفات و تعني جميعا ولادة شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة. و هناك فروق بين الإبداع و المهارة. فالعامل المبدع و الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان . (الصبري، 2006)

-يقول سميث 1959م: "إن العملية الإبداعية هي التعبير عن القدرة على إيجاد علاقات بين أشياء لم يسبق أن قيل أن بينها علاقات"

-في حين يرى سمبسون أن الإبداع هو: "المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية"

-و يرى آخرون أن الإبداع هو ابتكار شيء غير موجود مسبقاً أو استحداث طريقة جديدة لعمل شيء ما أو تطوير طريقة جديدة في النظر إلى الأشياء أو استبدالها بطرق أخرى. (الحيزان، 2002)

### الفرع الثالث: تعاريف القيادة الإبداعية

-تعرف القيادة الإبداعية بأنها القدرة على التغيير و التجديد و استحداث أساليب تكون مناسبة لمتطلبات العصر، و هي تستند إلى العلم والمعرفة و اتساع الأفق ، و كذا قدرته على الإنتاج بأكثر طاقة ممكنة من الأفكار و المرونة، وذلك كاستجابة لمشكلة ما أو موقف معين. (لعريب و حديد، 2020)

تعددت التعاريف المقدمة للقيادة الإبداعية بتعدد المناهج والتخصصات ،حيث عرفت بأنها: "المبادرة التي يديها القائد، بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، و يتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساساً للمشاكل و النواقض و العناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي" (زرقوط و بسة، 2021)

-تعرف أنها تلك القيادة التي تستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المؤسسة و إبداع أساليب التغلب عليها ،و إدراك نقاط القوة و التميز و استحداث وسائل تفعيلها و استثمارها (صالح، 2019)

### المطلب الثاني: سمات و أهمية و إبعاد القيادة الإبداعية

#### الفرع الأول: سمات القيادة الإبداعية

**1- الحساسية للمشكلات:** تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء و نواحي القصور و يحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً. (ساعد، 2016)

**2- الطلاقة:** وهي القدر على إنتاج عدد كبير من الأفكار والتي تعني بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر إلى مستوى هذه الأفكار.

**3- المبادرة:** الجرأة في إبداء الرأي والاقتراحات، وحسن التصرف في مختلف الظروف والمواقف.

**4- المثابرة:** الإصرار على الإنجاز وتحمل المسؤولية، وتتم عن طريق الثقة بالنفس وبالآخرين.

**5- الأصالة:** القدرة على التحرر من النزعة التقليدية للخروج عن المؤلف أو الأفكار غير الشائعة وإنتاج ما هو غير مألوف (مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر. العدد. 182. الجزء الثاني ، 2019، صفحة 217)

**6-المرح:** و يقصد به الفرح و النشاط بصفة عامة .

- ترى "اليزبيث ماكفارزين" في بحثها حول حفز التفكير الإبداعي "بأن الدخول في إطار كوميدي للعقل يجعلك تسترخي و يوسع من قدرتك على الإبداع".

**7-الطرافة و الغرابة:** سمتين نابعتين من أن الإبداع يدرك بالحس ،حيث أشار عدس "ان المبدع لا يجد الراحة و المتعة في وضع ساكن جامد يقف عنده فلا يتعداه". (القريشي، 1424/1425، صفحة 93)

**الفرع الثاني: أهمية القيادة الإبداعية :**

تكمن أهمية القيادة الإبداعية في النقاط التالية:

- 1- العمل على التطوير والتحسين المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية.
- 2- تعمل القيادة على تشجيع و تحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة
- 3- تسهل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار إن القائد له مهارات تمكنه من الإنصات و التفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة.
- 4- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج القائد المبدع.
- 5- تحسين وتطوير أداء العمال و تحفيزهم على إخراج ما لديهم من إبداعات كامنة .(هريو، 2022)
- 6- تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني .
- 7- تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في المجالات المختلفة الفنية و الإدارية والمالية .(مجلة افاق العلمية .المجلد:13.العدد03، .2021، صفحة 40)

8- إن القيادة الإبداعية تعزز القدرة التنافسية مما يشجع الاستثمار مما يزيد من ديناميكية المنظمات و بالتالي تحسين الاقتصاد القومي و العربي قطريا و إقليميا .(ساعد، 2016، صفحة 41/40)

### الفرع الثالث: أبعاد القيادة الإبداعية

**1-الحساسية للمشكلات :** و هي قدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، فهو يعي الأخطاء و نواحي القصور و يحس بالمشكلات فالشخص المبدع لديه حساسية شديدة اتجاه المشكلات.

**2- المثابرة :** تعني المثابرة قوة العزيمة و الإصرار على الانجاز و تحمل المسؤولية، و الزيادة في

النضج الانفعالي، و الاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة و جديدة للمشكلات، و الميل للأعمال التي فيها تحد و صبر .

**3 المبادرة :** هي القدرة على الإبداع و الابتكار و التصرف الواعي و السريع في مختلف المواقف ، و تظهر المبادرة في المناخ الصحي الذي يحفز العاملين و يشجعهم على المبادرات ، و القائد المبدع يشجع على روح المبادرة ، بالتصرف ، و يتبنى المبدعين، و لا يقتل الحماس الإبداع و تظهر مبادرته في اتخاذ القرارات لإحداث التغييرات الهامة

**4-الأصالة:** إن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل فهو يتعد عن المألوف والشائع، و يقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار الجديدة .(هريو، 2022، صفحة 982/981)

**5 -الإبداع :**هو إنشاء أو ابتكار شيء جديد لم يكن موجود من قبل، سواء أكان منتجا صناعيا أو تجاريا، أو كان عملية أو طريقة جديدة، أو فكرة تصور مبتكر، و يشترط فيه الجدية و الأصالة و المنفعة. و الإبداع هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد .

**6- تشجيع المبدعين و المبتكرين و توفير المناخ الملائم لهم لتقدم أفكار جديدة.**

**7- المعرفة :**ويقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة، وكذلك الإلمام بتفاصيل العمل.

**8- الرؤية الواضحة :** فالقائد المبدع لديه رؤية واضحة بالأهداف و الاستراتيجيات و المتغيرات التي تواجه المؤسسة ، و كذلك له نظرة استشرافية للمستقبل .

9- الأفق الواسع والنظرة الشاملة للأمور.

10- سعي القائد الدائم لاكتشاف المواهب والأفراد المبتكرين الجديدة.

11- الرغبة في إتقان العمل .

12- شعور القائد بالارتياح لما يعرض عليه من أفكار حتى ولو كانت غير مكتملة.

13- التطلع إلى الأمام دائما مما يزيد الدافعية للعمل. (صالح، 2019، صفحة 41/40/39)

المطلب الثالث: خصائص و صعوبات القيادة الإبداعية

الفرع الأول :خصائص القيادة الإبداعية

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية و عقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم ، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح و التميز. ومن أهم هذه الخصائص:

1\_ الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.

2\_ الثقة في قدرة غيره على الانجاز وتحمل المسؤولية.

3\_ احترام اختيار الغير.

4\_ الاكتفاء نحو العلم واستخدام الثقافة.

5\_ تقدير انجاز الآخرين.

6-أنهم لا يقبلون جميع الآراء والأنماط السلوكية السائدة.

7- يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير.

8- يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة غير معروفة.(هريو، 2022)

9- كما يمكن إضافة : التطلع إلى الأفضل ،القدرة على طرح العديد من الخيارات ،اتخاذ قرارات سريعة، استقلالية

التفكير ،طرح العديد من الحلول، تجاوز الأخطاء، حب العمل و الاستمتاع به.(المعراج، 2020، صفحة 25)

الجدول التالي يوضح خصائص القيادة و القائد المبدع:

**الجدول رقم(1): خصائص القيادة وخصائص القائد المبدع**

القائد المبدع	خصائص القيادة
يتعامل مع مجموعات العمل والموظفين	التعلم
يستمتع جيدا لجميع الأفكار	الاستماع
يعمل بأسلوب مختلف وأفضل	التفاعل مع العاملين
يطلب المشاركة في وضع الحلول الإبداعية	التفاعل مع الموردين
شخص نشط و متحمس و إبداعي	السلوك
يكافئ النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع الإجراءات التي تعزز وتحفيز العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية. فهي مبادئ قائمة على المعاملة الحيوية و القيم المحبة	التغذية العكسية

المصدر: دزاير هريو، القيادة الإبداعية و دورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الإنسانية. العدد1، 2022/6/1، ص980

**-الفرع الثاني: صعوبات القيادة الإبداعية**

تتمثل صعوبات القيادة الإبداعية:

**1- قدرات و مهام القائد المحدودة .**

**2- اتجاهات المرؤوسين و ميولهم .**

**3- عدم وضوح مهام العمل وواجباتهم.**

**4- اهتزاز الثقة بين القائد و المرؤوسين.**

**5- اللجوء إلى اتخاذ قرارات فردية .(http//maaal.com, 2022)**

## الفرع الثالث: معيقات القيادة الإبداعية

**1- معيقات شخصية:** تتعلق بنمط الشخصية و ما تتضمنه من خصائص و مورثات مثل الميل للمحاربة و المسايرة ، و التبعية مما يشوه التفكير الإبداعي المستقل.

-التفكير بعشوائية في حل المشكلات.

-عدم القدرة على تحمل المخاطر.

-انخفاض شعور القائد بأهمية الأعمال التي يقوم بها . (هريو، 2022).

## 2- معيقات تنظيمية:

-الروتين الشائع والمطبق في المنظمة أو الإدارة .

-اللوائح و الإجراءات المنظمة للعمل.

- المناخ التنظيمي .

-القيم الاجتماعية السائدة في بيئة العمل.

-النمط و الأسلوب القيادي المتبع.(المعراج، 2020، صفحة 26)

-الصراع بين المدراء أو غياب الانسجام و التوافق مع الرؤوسين من قبل الرئيس الإداري يمثل عائقا مهما من معوقات القيادة الإبداعية.

-غياب الدوافع الداخلية للإبداع والابتكار لدى الرئيس الإداري وضعف نظم الحوافز والتشجيع .(مجلة الرواق

للدراسات الاجتماعية و الانسانية )

**3- معيقات أسرية:** قد تكون ظروف المعيشة كتدني مستوى المعيشة عائقا أمام تنمية شخصية القائد تنمية سليمة متوازنة.

**4- معيقات اجتماعية :** تكون بقمع الحريات و التمييز ما يؤدي إلى قتل الإبداع و الابتكار.(جبريني، 2016، صفحة

37/36)

## المبحث الثاني: مهارات العاملين

تعتبر المهارات من أهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في العاملين مما لها دور فعال في أداء العمل و تسهيله ، و العناية بتطوير هذه المهارات هو نقطة مهمة لتطوير العمل و تطوير مسار المنظمات لهذا سنتناول في هذا المبحث مهارات العاملين و أهم مهاراتهم و فصلنا هذا المبحث كما يلي :

المطلب الأول كان حول مفاهيم عامة حول المهارات ، المطلب الثاني أنواع المهارات القيادية ، و في المطلب الثالث سنتطرق لماهية تطوير المهارات.

## المطلب الأول : مفاهيم عامة حول المهارات

### الفرع الأول : مفهوم المهارة

-تعرف المهارة : بأنها "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب و طرق تتسم بالكفاءة و التميز بما يحقق من نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانات". (السلمي، المهارات الادارية و القيادية للدير للمتفوق، 1999)

-يقصد بمهارات العاملين مستوى القابلية والاستعداد والاستطاعة على تطبيق المعرفة بدرجة إتقان تتكافأ مع مستوى المعرفة اللازمة لأداء الوظيفة من ناحية، ومع نوع القدرة التي تمثل أحد مكونات الكفاءة الكلية التي لا يمكن أن تنجز الوظيفة إلا بتوافرها كحد أدنى من ناحية أخرى . (مجلة افاق العلمية.المجلد 13.العدد.3، 2021)

-تعرف المهارة بأنها القدرة على ترجمة المعرفة إلى فعل ينتج عنه السلوك أو الأداء المرغوب . (النخلة، 2015)

-يعرف G.leBoterf المهارات بأنها " القدرة على تعبئة، مزج و تنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم ، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية". (حجازي و معاليم، 2013)

### الفرع الثاني : خصائص المهارات

- من خلال تعاريف المهارات، تظهر الخصائص التالية:

- 1-المهارات نتاج المزيج: الدرايات النظرية، العلمية و السلوكية .
- 2-المهارات مصدر للسلطة عندما تكون نادرة أو أنها تضمن نجاح المؤسسة.
- 3-مهارات الفرد هي البناء الشخصي والاجتماعي.
- 4-مهارات الفرد لا تكون مفيدة إلا اذا كانت واعية .
- 5-المهارة جسر بين التشغيل و الفرد .
- 6-المهارات ليست النشاط ولكن تسمح بالقيام بالنشاط.
- 7-المهارات ليست الأداء لكنها احد مكوناته

8- تمكن الأفراد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى. (حجازي و معالم، 2013، صفحة 84/83)

9- مفهوم المهارات مرتكز على الفرد وليس على المنصب.

10 المهارات يتم الاعتراف بها في الوسط المهني.

11- إن المهارات يجب أن تخضع للتطوير، أي توفر الشروط الضرورية لاستمرارها .

- حسب **Jeplat** فإن للمهارات خصائص أربعة، وهي:

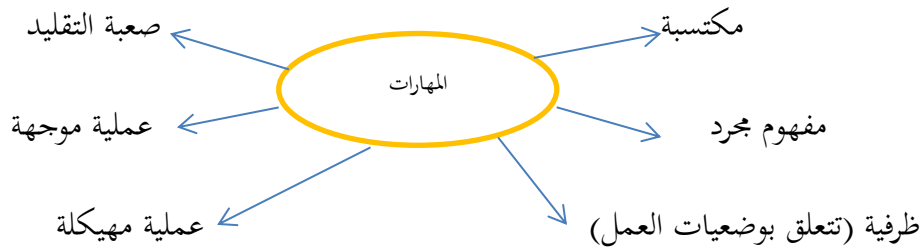
1- **عملية موجهة**: أي أنها مرتبطة بوضعية معينة، أي عمل معين، وتطمح بالتأكيد لتحقيق هدف معين (تنفيذ مهمة مثلا) .

2- **عملية مهيكلة** : فهي تقوم بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف و ممارسات ، و بالتالي فهي تلي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.

3- **مفهوم مجرد**: إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها، وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها .

4- **مكتسبة**: فال مورد البشري يكتسب مهارات من خلال التعلم والتكوين والخبرة، وإن المهارات تكون مفيدة للمؤسسة اذا تم الحفاظ عليها و تطويرها وبالتالي الاستفادة منها(هيشر، 2015/2014، صفحة 86).

### الشكل (2) : يمثل أهم خصائص المهارات



المصدر: سميرة هيشر ، دور تقييم المهارات في تهمين الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي-بسكرة . أطروحة دكتورا. 2015/2014، ص 87

## الفرع الثالث: أهمية المهارات

أولاً: على مستوى الأفراد:

تبرز أهمية المهارات بالنسبة للأفراد من خلال:

- 1- قابلية الاستخدام.
- 2- ضمان وجود عمل بالنسبة لأفراد.
- 3- اكتساب مرونة، خاصة إذا اكتسب الفرد مهارات سلوكية.
- 4- اعتراف المؤسسة بمهارات الأفراد يؤدي إلى رغبتهم في التنمية المستمرة لها.
- 5- اكتساب الأفراد للمهارات الفنية يؤدي إلى تمسك المؤسسة بهم.

ثانياً: على مستوى المؤسسة:

أما بالنسبة للمؤسسة، فقد حدّد Stategor مجموعة من النقاط يبرز فيها أهمية المهارات في تحسين أداء المؤسسة ممثلة في:

- 1- إتاحة فرصة مشاركة الموارد البشرية في مختلف العمليات.
- 2- زيادة استخدام المهارات في المؤسسة يسمح غالباً من الاستفادة من اقتصاديات الحجم من الموارد المستعملة.
- 3- وضع المهارات في مجالات مختلفة يؤدي في الغالب إلى ابتكارات في العمليات المرتبطة بها.
- 4- أفضلية الزيادة نتيجة مزج الموارد والقدرات تتيح اكتشافات وردود فعل تُثري المهارات. (شين، 2014/2013،

صفحة 100)

## المطلب الثاني : أنواع المهارات القيادية

### الفرع الأول: المهارات الذاتية والفكرية:

**1-المهارات الذاتية:** هي تشمل السمات الشخصية و القدرات العقلية و المبادأة (التحكم في العواطف) و الابتكار. فطبيعة العمل الإداري الشاق تستوجب من القائد الفعال أن تتوفر لديه صحة جيدة و قوة ونشاط و قدرة على التحمل حتى يستطيع أن يشيع الحيوية و النشاط للعاملين معه، و أن يكون قادرا على ضبط النفس فلا يغضب بسرعة و صابرا و متزنا يدرس الأمور بعناية قبل أن يصدر الأحكام .و يمتلك الشعور بالمسؤولية و قوة الإرادة و مضاء العزيمة و الثقة و الاعتزاز بالنفس .بالإضافة إلى الذكاء الذي يمد القائد بالبعد التصوري لحل المشكلات . (العجمي، 2007، صفحة 210)

**2-المهارات الفكرية (الذهنية،التصورية):**وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، و فهمه للترابط بين أجزائه و نشاطاته و أثر التغيرات التي تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه، و قدرته على تصور و فهم علاقات الموظف بالمنظمة، و علاقات المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره ،بما في ذلك القوى السياسية و الاجتماعية والاقتصادية التي يكون لها تأثير قوي على هذه العلاقات و على الدور القيادي الذي يؤديه القائد الإداري.(النايف، خالد عبد الله ابراهيم ، وسام علي حسن ، و عبد السلام علي حسن ، 2021، صفحة 314)

### الفرع الثاني: المهارات الإنسانية و الفنية

#### 1-المهارات الإنسانية:

تتجسد هذه المهارات في امتلاك بعض الخصائص و الصفات التي تمكن الفرد من العمل و التفاعل مع الآخرين و التأثير فيهم ، و تظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون و الثقة و الحماس للعمل مع الآخرين كأفراد أو جماعات و التفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم .وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المدير وعياً ذاتيا و طاقة للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين ، و هذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري .(الدره، 2009، صفحة 56/55).

**2-المهارات الفنية:**تتطلب المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم و القدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، مألوفة للمرؤوسين تنمي بواسطة البرامج التدريبية .(مرسال، 2014، صفحة 47)

-ويلاحظ تزايد أهمية المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا ، وتزايد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا ، وكذلك تزايد أهمية المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية في المنظمة . إذ اهداها لمهارات أساسية لكل مدير إلا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي .

الشكل(3) : يبين العلاقة بين أنواع المهارات والمستويات الإدارية وفقا لتصنيف لكاتز .

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الدنيا
مهارات فكرية	مهارات فكرية	مهارات فكرية
		مهارات إنسانية
مهارات إنسانية	مهارات إنسانية	
		مهارات فنية
مهارات فنية	مهارات فنية	

المصدر : الدرة ، عمر محمد ، مدخل إلى الإدارة ، 2009، ص56

-المهارات الإبداعية : تتمثل أهم المهارات الإبداعية كما اتفق معظم الكتاب و الباحثين فيما يلي :

### 1- مهارة الطلاقة الإبداعية **fluency skill** :

أي القدرة على إنتاج عدد وفير من الأفكار الجديدة ذات القيمة في وجه زمنية معينة، وعوامل الطلاقة أربعة عوامل و هي:

1-1- طلاقة الألفاظ: و تعني سرعة تفكير الفرد في إعطاء الكلمات و توليدها في نسق جيد

1-2- طلاقة التداعي : وهو إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذات الدلالة الواحدة

1-3- طلاقة الأفكار : و هي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد

**1-4- طلاقة الأشكال:** و تعني تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكون رسوم حقيقية(المختار و غنجي صلاح فريد عدوي، 2011، صفحة 20).

## **2- مهارة المرونة الإبداعية flexibility skill:**

وهي درجة السهولة في تغيير التفكير التي تميز الأشخاص المبدعين عن العاديين الذين يجمد تفكيرهم في اتجاه معين و تنقسم المرونة إلى المرونة التكيفية و المرونة التلقائية.(مرزوق، 2021)

### **2-1- المرونة التلقائية:** وهو إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد

**2-2- المرونة التكيفية:** و تعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف . (المختار و غنجي صلاح فريد عدوي، 2011، صفحة 20)

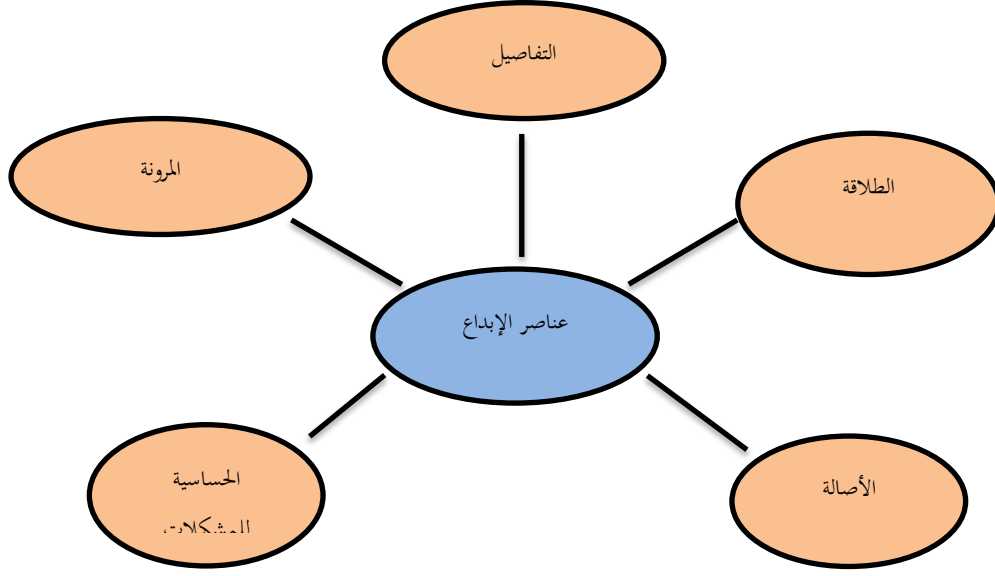
## **3- مهارة الأصالة الإبداعية originality skill:**

القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الاستجابات غير المباشرة و الأفكار الطريفة غير الشائعة و التي هي في نفس الوقت مقبولة ومناسبة للهدف و الأصالة تعني الجدة

## **4 - مهارة الحساسية للمشكلات sensitivity to problems skill:**

وهي قدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة ما، أو يحتاج إلى إحداث تغيير، وقد تتمثل هذه المشكلة في إحدى القضايا الأدبية، أو الفلسفية، أو العلمية، أو المنطقية أو في بعض المواقف الاجتماعية(مرزوق، 2021، صفحة 89/88).

#### الشكل رقم (4): عناصر و مكونات الإبداع



المصدر: محمد خضر عبد المختار و إنجي صلاح فريد عدوي،، التفكير النمطي و الإبداعي. مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث، القاهرة. 2011. ص 19.

#### الفرع الثالث: المهارات حسب التقسيم المعاصر

(زرقوط و بسة، 2021) عرف Hale المهارات السلسلة بأنها: "غير ملموسة ويصعب ملاحظتها مثل مهارة الإنصات وأخذ زمام المبادرة وتشمل المهارات المنطقية والعقلية: مهارات الشخصية الذاتية و كذلك مهارات القيادة، مهارات غير تقنية غير ملموسة و لا تعطي نتائج أثناء تنظيم المشروع، وتُعنى بالعمل الجماعي وضمان إرضاء الزبائن والمحافظة عليه، و خلق بيئة مساعدة لبناء فرق العمل لإنجاز المشاريع ضمن الميزانية المحدودة وبالوقت المحدد و بإنتاجية عالية الجودة. -لا يوجد اتفاق بين الباحثين على أشكال المهارات السلسلة و ذلك لأنها شخصية مرتبطة بالداخل. يمكن إن نذكر منها:

- 1- مهارة الاتصال: و نذكر منها مهارة الإنصات، الحديث، الحوار مع الآخرين، الإقناع، الملاحظة، القراءة، الكتابة.... (النصر، 2009، صفحة 153)
- 2- مهارة إدارة الفرق وبناءها
- 3- مهارة ضغط العمل

4- مهارة إدارة النزاع

5- مهارة إدارة الوقت

4- مهارة الإبداع

7- مهارة إدارة التغيير التنظيمي

8- مهارة الثقة بالنفس

9- مهارة إدارة الذات

10- مهارة التفكير النقدي

- كما يضيف ناصر زيدان: مهارات وضع الأهداف و مهارة التفاوض.(زيدان، 2014)

## 2- المهارات الصلبة:

إن الشخص الذي يعرف كيف يدير ماكينته أو يعد تقريراً مالياً أو يبرمج الحاسبة هو بلا شك يملك مهارات أساسية تقنية والمهارات الصلبة مهمة في جميع المستويات الإدارية ، لكن تختلف الأهمية من مستوى لآخر فتزداد أهميتها في المستويات التشغيلية وتقل في المستويات الإدارية العليا .ويحصل الموظفون من مهندسين و محاسبين و مبرمجين على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي كذلك التدريب المناسب و الخبرة ومن أشكال المهارات الأساسية على سبيل المثال لا الحصر مهارات برمجة الحاسوب، إتقان تشغيل الآلات و المكائن ،إعداد التقارير و الموازنات المالية ... وغيرها.(احمد و دينا مناف محمد، 2012)

المطلب الثالث: ماهية تطوير و تنمية المهارات.

## الفرع الأول: تعريف تطوير المهارات

يقصد بتنمية المهارات تطوير وتحسين مجموع المعارف و المواهب و قدرات و استعدادات العامل ليستطيع القيام بالأمر بالشكل المرجو بحيث يصبح قادراً على التحكم في تكنولوجيات المعلومات ، الاتصال والتواصل والتعلم والتكيف ،القدرة على التحليل و إيجاد الحلول وإدارة الوقت والجهد والتعاون ،الإبداع والابتكار بما يحقق أهداف المؤسسة .(مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية.المجلد:17.العدد،02، .2022)

- ويعرف تطوير المهارات بأنه: عملية ديناميكية ومستمرة تسمح بتحقيق أو الحفاظ على مستوى عال من المعرفة من أجل مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية عن طريق مجموعة متنوعة من الوسائل من أهمها التكوين لاكتساب خبرات عمل الجديدة. (هيشر، 2015/2014)

- تنمية المهارات هي كل عملية تؤدي إلى التعلم، ويعرف التعلم على انه العمليات التي تؤدي لتغيير واحد أو أكثر في الإبعاد التالية: المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، كما تتم تنمية المهارات أثناء المهام. (شين، 2014/2013، صفحة 103)

-تطوير المهارات هو ذلك المزيج بين الوسائل و الطرق و النشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء المهارات حيث أصبح الحل الأمثل لمواجهة تحديات منافسة قوامها الجودة، التجديد و التنوع ومن ثم المساهمة في تحقيق الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز نتيجة إحداث نقلة نوعية في مخزون المهارات. (نوال، 2013، صفحة 129)

-من الملاحظ من التعاريف أن مفهوم التطوير اخذ بنفس المعنى مع التنمية و لهذا فإننا تناولنا المفهومين على أنهما كلمة واحدة

### الفرع الثاني: أهمية تطوير وتنمية المهارات

- 1- توفير المهارات الأساسية في المؤسسة و تفعيل قوتها التنافسية.
- 2- اكتشاف المهارات الخفية و استغلالها .
- 3- تهيئة الأفراد و تحفيزهم لتولي مناصب مستقبلية .
- 4- تحقيق التوازن للمؤسسة عن طريق تحديد احتياجاتها الحالية و المستقبلية و مواردها المتاحة .
- 5- التميز و التفوق و استيعاب التكنولوجيا الحديثة.
- 6- امتلاك الفرد لمهارات جديدة و متعددة .
- 7- تصميم مخططات الحراك بين الوظائف و سهولة تطبيقها .
- 8- رفع الشعور بالولاء و الانتماء للأفراد اتجاه مؤسستهم. (نوال، 2013، صفحة 130/131)

- 9- زيادة معارف الفرد و اكتساب مهارات جديدة تحمي الأفراد من المخاطر الاجتماعية.
- 10- تمكّن المؤسسة من ضمان وجود المهارات في كل وقت والتي تتناسب و التطورات الحاصلة.
- 11- زيادة أداء المؤسسة و تحسين تنافسيتها ا.(بوتاعة و ساملي)
- 12- تمكن من تنمية قابلية الاستخدام و يقصد بها توسيع حصول الأفراد على عمل داخل أو خارج مؤسساتهم لأنهم يمتلكون مهارات.
- 13- زيادة رأس مال المعارف العلمية

14- زيادة الروابط الاجتماعية بين الأفراد و المؤسسة و تحقيق الأمان لكليهما .(شين، 2014/2013، صفحة 156/155)

### الفرع الثالث: أساليب تطوير المهارات:

يمكن تنمية المهارات عن طريق الأساليب التالية :

**1- تنمية المسار المهني:** وتكون بمعرفة الأفراد المهارات المطلوبة منهم لبلوغ مراكز وظيفية أعلى تستجيب لطموحاتهم . (شين، 2014/2013، صفحة 157)

حيث تساعد تنمية المسار المهني على : بناء المهارات و توفيرها و توفير المواهب ،إثارة دافعية الأفراد على العمل بدافعية ،التقدم داخليا ،تخطيط الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات المستقبلية، تحسين صورة المؤسسة .

**2- الخبرة و تنمية المهارات :** الأفراد والمؤسسات يكتسبون الخبرة من التكرار وممارسة العمل .وعليه فان المؤسسات التي لديها الخبرة في إنتاج نفس المنتج لفترة طويلة تخفض التكاليف. و يرى Leboyer إن كل تجربة تعلم مهارات وكل مهارة تتطور عن طريق خبرات و تجارب مختلفة .(شين، 2014/2013، صفحة 165/157)

**3- التعلم التنظيمي :** يعرف انه عملية التعلم المستخدمة في المنظمة ويرى hodgkinson بان التعلم التنظيمي

يحصل نتيجة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض خلال عملية التعلم. (شين، 2014/2013، صفحة 169)

**4- التعلم الشخصي(الكوتشينغ) :** و هو تدخل يهدف إلى تنمية لدى الفرد أو لدى الفريق ولعناصر داخلية لها علاقة بالموهبة و التعاون ،ابعد من العوائق التي تواجهه. (شين، 2014/2013، صفحة 177)

**5-التدريب :** يعد التدريب أهم العمليات الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل إحداث تغيير في اتجاه أداء المورد البشري و تزويده بالمعلومات المتحددة و طرق العمل الجديدة بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة. قد يكون التدريب داخل أو خارج المؤسسة .

**5-1-التدريب خارج المؤسسة :** من مميزاته انه يساعد على تبادل الخبرات و التجارب عند التقاء المتدربين مع بعض

**5-2-التدريب داخل المؤسسة :** يتميز التدريب الداخلي بميزة هي أنه يتم وفق تخطيط الإدارة و تحت رقابتها ،تقوم

المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية و المادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب.

و لا يترتب على هذا التدريب نفقات مثل ،استئجار القاعات ، ومكافآت المدربين.

**6-الإشراف:** يهتم الإشراف بتنمية قدرات المورد البشري للحصول على فعالية وكفاءة في الأداء بما يحقق أهداف

المؤسسة.

**6-1- نمط الإشراف :** ينقسم إلى ثلاث أقسام رئيسة كما يلي:

**6-1-1-نمط تسلطي :** في هذا النمط لا يشترك أعضاء التنظيم اشتراكا فعليا في مهام ، حيث يستأثر المشرف برسم

سياسة التنظيم و يملئ أساليب العمل دون استشارة أعضاء التنظيم.

**6-1-2- نمط ديمقراطي :** يقوم على مبدأ المشاركة و تفويض الصلاحيات بحيث يتفاعل المشرف مع أفراد الجماعة

و يشركهم في عملية اتخاذ القرار.

**6-1-3- نمط المتسيب :** الأفراد في هذا النمط لهم حق اتخاذ القرار مباشرة دون الرجوع للقائد ، ولهم كامل الحرية

كما تكون الرقابة ذاتية و الاتصال مفتوح مع الجميع.

**6-2- نطاق الإشراف :** يشير هذا المفهوم إلى القدرات الإشرافية على العاملين ، ولا يوجد عدد محدد يمكن الاعتماد

عليه لتحديد نطاق الإشراف فقدرات الرئيس وكذلك مؤهلات العاملين تساعد على زيادة فعالية نطاق الإشراف ،

فكلما كان الأفراد على درجة عالية من التأهيل و الوعي أدى ذلك لممارسة نطاق الإشراف الواسع .(بعجي، نصير و

سهى، 2022)

**7- ضرورة وضع المهارات في العمل أي استعمالها لتنامي القابلية للشغل.**

**8-توفير فرص التسيير الذاتي بترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تتمين التكامل .**

**9-اقتراح وضعيات تعلم غنية بالتعقيد و استعمال المهارات السابقة .**

**10-** وضع مخططات التوظيف ، التكوين ، و الحركة بين الوظائف لتطوير المهارات و رفع روح الإبداع .(نوال،  
2013، صفحة 130)

### المبحث الثالث : دور قيادة الإبداعية في تطوير مهارات العاملين

في هذا المبحث سنتناول دور القيادة الإبداعية في تطوير و تنمية مهارات العاملين سنتطرق في المطلب الأول الى دور القيادة الابداعية في تطوير بعض المهارات السلسلة وتفرع الى الفرع الأول بعنوان: القيادة الابداعية و مهارة حل المشكلات و الفرع الثاني: القيادة الابداعية و الابداع و التحفيز اما الفرع الثالث فكان بعنوان: القيادة الابداعية و ادارة التغيير

اما المطلب الثاني: القيادة الابداعية و مهارات سلسة اخرى فتفرع الى الفرع الاول: دور القيادة الابداعية في تنمية مهارة بناء الفريق و العمل الجماعي و التعاون .الفرع الثاني: دور القيادة الابداعية في تطوير مهارة الاتصال و الفرع الثالث: دور القيادة الابداعية في تطوير مهارة ادارة الذات و تنميتها .

## المطلب الأول : دور القيادة الإبداعية في تطوير المهارات السلسلة

### الفرع الأول :القيادة الإبداعية و مهارة حل المشكلات

إن ابسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارت الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصا بمجال حل المشكلات. و يمكن تنمية وتطوير القدرة على الإبداع لدى العاملين بالتدريب وخاصة عند المستعدين للتعلم والتدريب المستمر ،حيث أنها تعمل على تنمية وتعزيز التفكير الإبداعي و إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.

تتضمن برامج التدريب المساعدة على الإبداع و إيجاد حلول كالأتي:

- تغيير أساليب التدريب في حل المشكلات ليكون الفرد أكثر مرونة و تقبل المناهج الأخرى في حل المشكلات.
- بناء القدرة الإبداعية لدى الفرد للتأثير على الآخرين لحل المشكلات بطريقة ناجحة .
- إخراج القدرات الكامنة لدى الفرد و بناء صورة للذات .
- تساعد سياسة التدريب الفعالة على تحويل المديرين و المسؤولين إلى قادة مبدعين(جميلة، 2022/2021، صفحة 114/113).

### الفرع الثاني: القيادة الإبداعية و الإبداع و التحفيز

#### 1-القيادة الإبداعية والإبداع :

يؤثر القائد على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه ،من خلال سلوكياته المستمدة من السلطات الممنوحة لهم فلديهم سلطة الثواب والعقاب ، كما أنهم بحكم مناصبهم واحتكاكهم المتواصل بمروؤوسيههم وشكل سلوكياتهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة ،ويمكن للقادة أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمروؤوسيههم من خلال تشجيعهم على حل المشاكل و التصدي لها و عرض الحلول لها بشكل مفتوح أمامهم ، كما يمكن للقادة أن يشجعوا مروؤوسيههم على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع، و إشراكهم في وضع الأهداف ، فمن الأفضل أن يكون القادة قدوة للمروؤوسين في التفكير المتجدد ،فليس من المتوقع أن يفكر المروؤوسين تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالاً للتحديد ، يمكن القول انه لا يكفي في القائد الإداري الناجح أن يكون هو نفسه متجدداً لتفكير فقط ، بل عليه أن يشجع التنافس بين المروؤوسين ،لإعطاء الأفكار الإبداعية و مد يد العون الذي يطلبوه من إمكانات مادية و معنوية ، بالإضافة إل إعطاء التقدير و التحفيز اللازم لأصحاب الأفكار الإبداعية المفيدة.(رملية، 2022)

حتى تستطيع المؤسسة الوصول إلى التفوق لا بد عليها أن تعتمد على الأفكار الإبداعية التي تنبثق من كل المستويات المختلفة حيث يظهر الإبداع من خلال أعمالهم و سلوكياتهم .(فهيمة، 2020/2019، صفحة 76)

## 2- القيادة والتحفيز:

يعد الإبداع و الاهتمام به من أهم الواجبات التي ينبغي على القادة التركيز عليها و منحها أولوية خاصة ، فالإبداع يمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات و بالتالي سيصبح جزء من استراتيجية الكثير من المنظمات في القرن الواحد و العشرين , الأمر الذي جعل ويجعل الإبداع من أهم وابرز مهام القيادة الإدارية ، و على الرغم من أن الكثير من العاملين لديهم القدرة على الإبداع إلا أنهم في كثير من الأوقات لا يبدعون بسبب غياب دور القيادة في تحفيزهم على الإبداع والتطوير.(رملية، 2022)

### الفرع الثالث :القيادة الإبداعية و إدارة التغيير

نظرا لأن مهام القادة بمختلف مستوياتهم الإدارية هي أساس عمليات التغيير التنظيمي المتين الذي تبني عليها كل الجهود المبذولة للتحويل و التطوير الفعال ، فإن الاهتمام بالقادة و الوقوف على أدوارهم المأمولة و سماتهم المرغوبة و توجيهاتهم المزعومة هي السبيل الأمثل لنجاح عمليات التغيير بمختلف مستوياتها و أشكالها و نطاق اتساعها . و لما كانت عمليات التغيير تهدف إلى التطوير و التجديد و الابتكار و الإبداع للأفراد و المنظمات على حد سواء تصبح القيادة الإبداعية الواعية هي المطلب الأساسي لتحقيق تلك الأهداف بنجاح. و تعد من أصعب العمليات بسبب قوة المقاومة التي تواجهها لذا فهي تحتاج إلى وجود قيادة فاعلة تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح . ونظرا للتطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وما تحدثه في تغيير في المنظمات و المجتمعات ما يجعل التغيير امرا حتميا لذا لا بد من وجود قيادة إبداعية فاعلة قادرة على استيعاب التغيير و إدارته، حيث تحتاج قيادة التغيير إلى تنمية قيم ومبادئ التغيير و هذا لا يكون إلا بقيادة إبداعيين في المنظمات .(رتيبة، صفحة 77)

### المطلب الثاني : القيادة الإبداعية و مهارات سلسلة أخرى

بما انه لا يمكن حصر المهارات السلسلة وذلك لارتباطها بشخصية و داخل الأفراد و تفكيرهم، سنذكر بعض من المهارات التي تؤثر عليها القيادة الإبداعية .

### الفرع الأول :دور القيادة الإبداعية في تنمية مهارة بناء فريق العمل الجماعي و التعاون

فريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد، تعينهم جهة مختصة أو ذات مشروعية لتحقيق هدف معين ،لا يستطيع سياق العمل العادي في المؤسسة القيام به ...أو هو عبارة عن هدف مستجد ،ناتج عن أزمة طارئة ،أو عوامل غير

محسوبة. يشمل هذا الفريق قيادة و أفراد مسئولين و متخصصين في نوعية الأعمال المطلوبة من عمل الفريق .(زيدان، 2014)

تعد القيادة و العمل الجماعي عنصرين أساسيين في نجاح أي منظمة أو فريق عمل فالقيادة تساهم في توجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف ، بينما يعزز العمل الجماعي التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق ، و القائد الجيد هو الذي يكون قادرا على تحفيز أعضاء الفريق و توجيههم بطريقة فعالة ، ويكون قدوة و يتمتع بالثقة واحترام أعضاء الفريق ، ويكون قادرا على اتخاذ القرارات و التعامل مع التحديات .ومن هنا يصبح من الضروري تطوير مهارات القيادة وذلك بتطوير الفريق و زيادة التعاون من خلال توفير فرص التدريب و تشجيعهم على تبادل المهارات و الخبرات و المعارف ، كما يجب على القائد تشجيع التعاون و تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية و الجماعية .

وفي النهاية يمكن القول إن تطوير مهارات القيادة يساهم في تعزيز العمل الجماعي و تحفيز الفرق و بالتالي تحقيق الأهداف و النجاح .

إن القيادة الإبداعية شغوفة بإحداث التميز و مما يعزز القائد الإبداعي و تميزه بإدارة فريق متناغم يوجهه و يديره ببراعة يشارك فريقه بخبراته و تجاربه ، يقلل الضغوط و يدير الأزمات و يوجهه نحو تحقيق الأهداف .(الشريف)

## الجدول (2): نموذج مراحل تطوير الفريق ودور القيادة

### الابتكارية /الديناميكية

الخطوات	سلوكيات الجماعة	احتياجات الجماعة	سلوكيات القائد
الخطوة الأولى التوجه نحو المهمة و الجماعة	استشارة القائد حول طبيعة المهمة و الأدوار المناط لأعضاء الجماعة.مناقشة الموضوعات بشكل أولي	من أنا في هذه الجماعة؟ من هم الآخرون / الأعضاء؟ هل أنا مقبول؟ ما هو دوري؟ ما هي المخاطر المحتملة؟ هل سأكون قادراً على العمل؟ من هو القائد للجماعة؟ هل سيتم تقييم موضوعية؟	تهيئة هيكلية الجماعة عن طريق اللقاءات الاعتيادية تشجيع المشاركين.تسهيل التعليم والتعلم.المشاركة بجميع المعلومات. تشجيع الإثراءان الفكرية

<p>الانضمام مع الجماعة في حل المشاكل.</p> <p>توضح الجماعة أفكارها وتوضح كيفية تحسينها.</p> <p>بناء معايير تدعم التعبير عن وجهات النظر المختلفة.</p> <p>مناقشة عملية صنع القرارات المناسبة.</p> <p>تشجيع الأعضاء لتحديد مستوى مشاعرهم وتفكيرهم تجاه الموضوعات.</p> <p>توفير الموارد لأعضاء الجماعة لإنجاز وظائفهم.</p>	<p>ما هو مقدار الحرية في التفكير؟</p> <p>هل امتلك تأثير على الآخرين؟</p> <p>ما هو دوري في تنفيذ الأوامر.</p> <p>من أحب ومن يحبني؟</p> <p>هل لدي بعض الدعم؟</p>	<p>محاولات لكسب التأثير.</p> <p>تحالفات وجماعات ثانوية.</p> <p>صراع محتمل بين الأعضاء.</p> <p>تحديات إمام القائد.</p>	<p>الخطوة الثانية</p> <p>الصراع غير المسيطر عليه بين أعضاء الجماعة ومع القائد</p>
<p>التحدث باهتمام حول الاهتمامات والموضوعات.</p> <p>أعضاء الجماعة تدير نفسها بكفاءة وتكون هنا كأنظمة تحفيزية من قبل القائد.</p> <p>توفير تغذية مرجعة عن الأداء.</p> <p>تفويض الصلاحيات إلى أعضاء الجماعة مع إرشادهم و توجيههم</p>	<p>إلى أي مدى أنا قريب من الجماعة؟</p> <p>هل يمكنني إنجاز المهمة بنجاح؟</p> <p>كيف يمكن مقارنة مقارنتنا بالجماعات الأخرى؟</p> <p>ما هي علاقتها بالقائد؟</p>	<p>دعم الأعضاء لبعضهما لأخر.</p> <p>علاقات اجتماعية بين أعضاء الجماعة.</p> <p>وجود معايير مشتركة.</p> <p>شعور الأعضاء بالتفوق على الجماعات الأخرى.</p> <p>توافق بين أداء الجماعة وما يرغب به القائد</p>	<p>الخطوة الثالثة تشكيل الجماعة وتعاونها</p>
<p>وضع الأهداف المتحدية عن طريق المشاركة مع</p>	<p>الاهتمامات في الخطوة الثالثة يتم الإجابة</p>	<p>وضوح الأدوار وكل عضو له دور محدد.</p>	<p>الخطوة الرابعة الإنتاجية والتميز</p>

الجماعة. البحث عن الفرص الجديدة. تطوير آليات لتفهم الذات من قبل الجماعة. تقوم مساهمة كل عضو ضمن الجماعة. تطوير قدرات أعضاء الجماعة من خلال التغذية الراجعة.	عنها هنا بوضوح وإيجابية	المبادرة و الابتكار المناقشة و قبول الاختلافات بين الأعضاء في خلفياتهم واتجاهاتهم بيحث الأعضاء عن تغذية مرجعة لتحسين أدائهم.	
--	-------------------------	---	--

(عباس، 2004، صفحة 61/60)

المصدر: عباس سهيلة، القيادة الابتكارية و الاداء المتميز ،حقيبة تدريبية لتنمية الابداع الاداري ،دار وائل للنشر ،الاردن ،2004،ص61/60.

### الفرع الثاني : دور القيادة الإبداعية في تنمية مهارة الاتصال

تشكل عملية التواصل قاعدة لا يمكن تجاوزها في النشاط الإداري ،و لا يمكن للقائد ان ينجح في مهامه إلا إذا نجح في تحقيق عملية الاتصال على وجه لائق ،و في أسلوب يتماشى مع التطور و ينسجم مع ما فرضه العصر من تقنيات حديثة ،خاصة في وسائل الاتصال .(زيدان، 2014)

إن العمليات و الوظائف التي تستغلها إدارة المؤسسة بغية تحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت ، لا تتحقق بدون اتصال ، لذا يؤكد البعض على أن الاتصال هو قلب الإدارة و تبدو أهمية الاتصال في مجال الإدارة ، في أنه أحد العوامل الأساسية في تغيير التنظيم ، و في إضفاء القوة على المؤسسة ،كما أنه عنصر هام في مختلف العمليات الإدارية الكبرى -يؤكد كل علماء الإدارة و الاتصال على مسؤولية المدير (القائد) على تحسين نظام الاتصالات بالمنظمة و جعلها أكثر فعالية .في نظرة المدير الشاملة إلى المنظمة كنظام مفتوح ،تمسك المدير بالمعنى الأفضل للاتصال ،عدم إغفال الاتصال غير الرسمي ،القدرة على الإصغاء و إتباع قواعد الاستماع الجيد ، القدرة على التنسيق من حيث تبادل المعلومات داخل المنظمة .(زرورق، صفحة 50/49).

## خلاصة الفصل الأول:

إن الإبداع و القيادة الفعالة من متطلبات نجاح المؤسسات والمحافظة على استمراريتها و البقاء و النمو في بيئة تنافسية ، و أن دور المؤسسة في هذا هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الإبداع و التفكير الإبداعي و ذلك يكون من خلال القيادة الإبداعية التي تعتبر من أكثر العمليات تأثيرا في سلوك العنصر البشري في المؤسسة ,فهي تنمي و تطور أداء الأفراد و تزيد من رضاهم عن العمل و دافعيتهم هذا ما يُمكن من توجيه الأفراد إلى تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسات . و القيادة الإبداعية تضفي جوا مميّزا مليئا بالطاقات الايجابية و الحيوية و التحفيز الذي يدعم الإبداع و يسهم في اكتشاف و تطوير المهارات و دعمها حيث إن القائد في تفاعل دائم واطلاع و تواصل مستمر مع مرؤوسيه من اجل مواكبة و مواجهة الظروف و التغيرات التي تفرضها العوامل.

# الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

## تمهيد:

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والانترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

في هذا الفصل التطبيقي سوف نتناول بالبحث والتحليل كلا من التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ووكالة بوسعادة بصفة خاصة وهيكلها التنظيمية وطبيعة خدماتها، وكذلك الدراسة الميدانية بالوكالة محل الدراسة والتحليل الإحصائي و الوصفي المتمثل في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط وذلك لتحديد سمات مفردات عينة البحث ، الوكالة التجارية ببوسعادة، من حيث مدى الموافقة على عبارات المقاييس، واختبارات الثبات والصلاحية، وذلك باستخدام حزمة أساليب التحليل الإحصائي V22SPSS، و معرفة مستويات إدراك وتطبيق موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة بوسعادة لمفهوم القيادة الابداعية و مهارات العاملين، والتعرف على العلاقة بين هاذين المفهومين وطبيعتها واتجاهها، ثم القيام ببناء نموذج تنبؤ يربط بين كلا من القيادة الابداعية، ومدى تطوير مهارات العاملين بالوكالة محل الدراسة، من خلال برنامج SPSS V22.

ولذلك سوف يتم تقسيم العمل في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- **المبحث الأول:** وصف مجتمع وعينة الدراسة، المهام، الهياكل التنظيمية، وطبيعة الخدمات.
- **المبحث الثاني:** تحليل واختبار فرضيات الدراسة.
- **المبحث الثالث:** بناء النموذج المقترح وتقديم الاقتراحات.

## المبحث الأول: وصف مجتمع وعينة الدراسة، المهام، الهياكل التنظيمية، وطبيعة الخدمات

في هذا المبحث سوف نتناول بالدراسة كلا من نبذة عن مجتمع الدراسة المتمثل في شركة اتصالات الجزائر وعينة الدراسة الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ببوسعادة، النشأة والأهداف، الهياكل التنظيمية، والوظائف.

### المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B001808302.

منذ نشأتها، استطاعت اتصالات الجزائر أن ترفع التحديات الكبرى التي أحدثت ثورة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية. ومع التطور المستمر الذي يشهده عالم تكنولوجيايات الإعلام والاتصال يقتضي من الشركة مواكبة هذه الوتيرة، وفي هذا السياق، ويمثل لزاما عليها أن توفر لعملائنا أفضل المنتجات والخدمات التي تتماشى مع التطور الحاصل في هذا القطاع، في ظل الاحتياجات المتزايدة لزيائنها. و يجعلها تولي أهمية بالغة لتحسين جودة خدماتها والأهم من ذلك إرضاء زيائنها.

تحت شعار "دائما أقرب" تلتزم اتصالات الجزائر بالتقرب من زيائنها أينما كانوا وحيثما وجدوا، في إطار ديناميكية تنموية تسهر من خلالها على تطوير وعصرنة شبكتها وتوفير خدمات ومنتجات مختلفة لزيائنها مع المساهمة في تطوير وتنمية الوطن. وفي هذا الصدد، تتواجد مؤسسة اتصالات الجزائر عبر كامل ربوع الوطن وتملك شبكة تجارية واسعة تضم وكالاتها التجارية ومراكزها التقنية التي تتوفر على قوة عاملة مؤهلة تسهر على الاستجابة لطلبات وتلبية احتياجات المواطنين، ومن بينها الوكالة التجارية ببوسعادة.

### جدول رقم (3): اتصالات الجزائر بالأرقام

عدد الزبائن الموصولين بخدمة الأنترنت	أكثر من 5.6 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بأنترنت الألياف البصرية	أكثر من 1.2 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت ADSL/VDSL	أكثر من 2.7 مليون زبون
عدد الزبائن الموصولين بخدمة أنترنت الجيل الرابع 4G	أكثر من 1.7 مليون زبون
الشبكة التجارية	أكثر من 500 وكالة تجارية

المصدر: الموقع الإلكتروني لشركة اتصالات الجزائر <https://www.algeriatelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2>

### المطلب الثاني: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر ببوسعادة

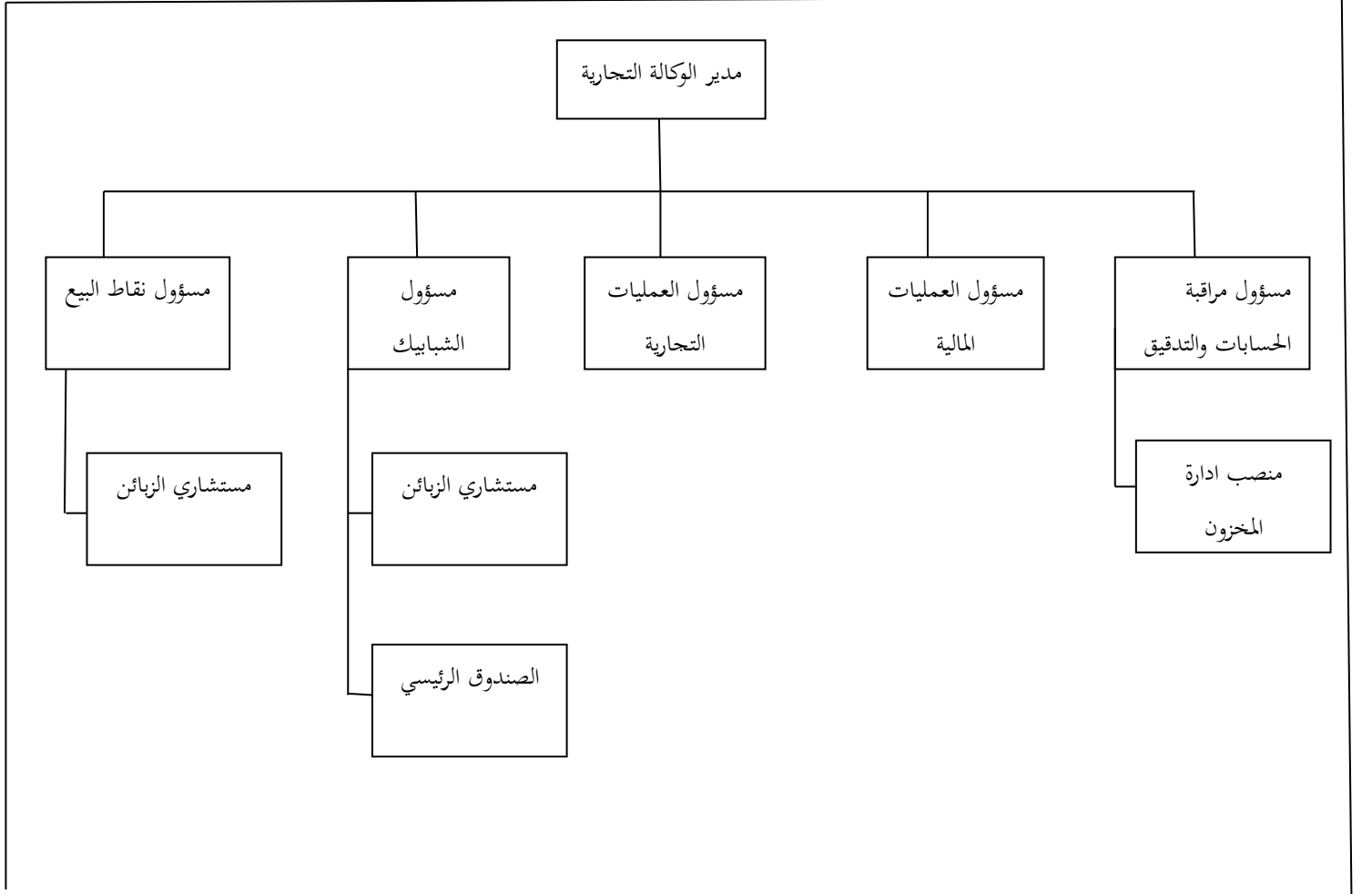
#### 1-الموقع وأرقام النشاط

تقع الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر محل الدراسة ببلدية بوسعادة ، نهج الجمهورية ساحة الأمير عبد القادر، تأسست بتاريخ 2003، يظم نطاق عملها 24 بلدية و 8 دوائر، ولها 3 نقاط بيع تقع كلا منها ب: دائرة عين الملح ، دائرة سيدي عامر، دائرة اجدل.

عدد الزبائن المشتركين:

- في الهاتف الثابت 20117
- في خدمة الانترنت 17254
- الألياف البصرية 4120
- الجيل الرابع 4GLTE 14228

## 2- الهيكل التنظيمي للوكالة:



شكل رقم (5): اتصالات الجزائر بالأرقام

المصدر: بيانات وكالة الاتصالات ببوسعادة

### 3- المهام:

فيما يلي المهام الموكلة لكل عنصر من عناصر الهيكل التنظيمي الشكل السابق رقم (5):

#### 3-1- مدير الوكالة التجارية:

- التأكد من حسن سير الوكالة ورضا الزبائن.
- التأكد من تطبيق الاجراءات الساري العمل بها.
- ضمان تداول وتبادل المعلومات داخل فرق العمل.
- التأكد من تحقيق الأهداف المخططة وتنفيذ الاستراتيجية التجارية للمؤسسة ( جلب زبائن جدد، جلب أرباح، استرجاع الديون، ...)
- تقييم الاحتياجات التدريبية لموظفي الوكالة واقتراح خطة التدريب المناسبة.
- التأكد من توفير المواد والأدوات اللازمة لتشغيل الوكالة.
- العمل بالتعاون الوثيق مع الهيكل الأخرى على المستوى التشغيلي والمركزي.
- اقتراح تغييرات على الإجراءات الداخلية من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

#### 3-2- موظفي الصف الأمامي (Front Office)

يعمل الموظفون المعنيون بالصف الأمامي في الشبايبك ( المكاتب الأمامية ) بنظام التناوب ( الورديات)، ويتكونون من المناصب التالية:

#### 3-2-1- مسؤول الشبايبك: من مهامه

- ادارة وكلاء المكاتب الأمامية والتأكد من رضا الزبائن.
- التأكد من تطبيق الاجراءات المسطرة.
- ضمان تدفق المعلومات داخل العمل ( عن طريق الاجتماعات بين العمال ).
- تحفيز وتدريب العمال لتحقيق الأهداف المحددة وزيادة المبيعات.
- ضمان احترام الخطاب التجاري مع الزبائن وموثوقية إيصال المعلومات.

- ضمان ردود الفعل وارسال تقارير النشاطات المطلوبة إلى مدير الوكالة التجارية.
- التأكد من أن جميع العمال في الشبائيك الأمامية لديهم جميع الموارد المادية اللازمة للقيام بواجباتهم.

### 3-2-2- مستشار الزبائن التابع للوكالة التجارية: من مهامه

- رعاية الزبائن ( بيع، تزويدهم بالمعلومات ).
- ضمان خطاب تجاري مقنع وصادق.
- تزويد الزبائن بالمعلومات المفيدة والموثوقة.
- القيام بالعمليات التجارية المختلفة في النظام.
- تأسيس كافة أنواع العقود ( الهاتف الثابت، الانترنت، 4G، ...).
- جمع المعلومات التجارية.
- التعامل مع الزبائن الذين لديهم شكاوى ومحاوله حل هذه الشكاوى.
- إكمال ملف الزبون في نظام المعلومات.

### 3-2-3- الصندوق:

- جمع كافة الفواتير حسب نوع الدفع ( مبلغ، شاك ).
- حساب وتوقيف المبالغ بعد نهاية كل مناوبة .
- بيع وتعبئة الانترنت ، G4 ، ..

### 3-3- المكاتب الخلفية Le Back Office

يوفر الدعم ومعالجة العمليات التي تم إطلاقها في المكتب الأمامي ( Front Office )، يعمل الموظفون في Back Office على نظام نوبات محدود.

### 3-3-1- مسؤول العمليات التجارية: ومهامه

- ضمان تطبيق الاجراءات المعمول بها.
- التأكد ومراقبة ومعالجة الطلبات والملفات المسجلة في النظام.
- متابعة وعلاج الحالات التجارية.
- التحكم وتنظيم الأرشفة الخاصة بالملفات التجارية ( الهاتف الثابت، الانترنت ، ..الخ).

- التأكد والتنسيق مع أقسام الانتاج بالمراكز التقنية ودعم المبيعات.
- متابعة عملية الفوترة وتوزيع الفواتير الخاصة بالزبائن المحترفين ( هاتف عمومي، مقهى انترنت، مؤسسات وشركات،...)

### 3-3-2- مسؤول العمليات المالية: ومهامه

- التأكد من تطبيق الاجراءات المعمول بها.
- ضمان تدفق المعلومات داخل فرق العمل.
- جمع تقارير التحصيل على مستوى مكاتب البريد والتأكد من دخول التحصيلات المؤجلة.
- التحكم في التدفق النقدي وحساب التحصيل والتأكد من دفع الايرادات اليومية الى حساب الوكالة التجارية.
- مراقبة والتحقق من صحة عمليات التحصيل على نظام المعلومات واعداد تقرير التسوية.
- التأكد من التحقق من أرشفة ملف نزاع البيانات النقدية.
- مراقبة المقبوضات النقدية.
- تحليل تطور المؤشرات المالية.
- متابعة الزبائن فيما يخص المستحقات.
- اعداد ملفات الدعوى.

### 3-3-3- مسؤول الحسابات والتدقيق: ومهامه

- التأكد من تطبيق الاجراءات المعمول بها.
- ضمان مراقبة المخزون التجاري.
- تصحيح الاختلافات التي لوحظت في المخزون أو الدفع.
- الابلاغ عن الأخطاء الشاذة التي تمت ملاحظتها للادارة.
- نقل التقارير النقدية الى مسؤول المالية للتصديق عليها والموافقة المطلوبة لقسم المحاسبة التابع الى المديرية الولائية.
- التأكد من معالجة الشيكات .
- التأكد من دقة الأرقام المحدد والتأكد من التطابق بينها.

### 3-3-4- مسؤول ادارة المخزون: تكون تابعة لمسؤول الحسابات والتدقيق، ومن مهامه :

- ادارة المخزون التجاري على مستوى الوكالة ونقاط البيع التابعة لها.
- التأكد من عد المخزون الوارد مع المديرية ومسؤول الشبائيك الخارجية ومسؤولو نقاط البيع.

### 3-4-4- نقاط البيع:

تم انشاؤها للتخفيف على الوكالة التجارية من تدفق الزبائن، وللاقتراب من الزبائن في المواقع البعيدة وهي مكونة من: مدير ومستشاري الزبائن ويقومون بالمهام التالية:

### 3-4-4-1- مهام مدير نقطة البيع:

- التأكد من تطبيق الاجراءات الواجب العمل بها.
- ضمان تداول المعلومات داخل العمال والاشراف واطلاع العمال يوميا على التطورات التجارية.
- التأكد من تحقيق الأهداف المحددة وتنفيذ الاستراتيجية التجارية للشركة.
- ضمان احترام الخطاب التجاري مع العملاء وموثوقية المعلومات التي يتم توصيلها.
- ارسال التقارير الى مدراء الوكالة التجارية.
- التحكم في الملفات الادارية وارشفتها ( الهاتف، الانترنت، الجيل الرابع ) .
- ادارة المخزون التجاري لنقطة البيع والتأكد من توفر المنتجات.
- المضي قدما في دفع الايصالات اليومية في مكتب البريد أو البنوك.
- ارسال الايصالات والمستندات الداعمة للمدفوعات الى الوكالة التجارية ذات الصلة.

### 3-4-4-2- مستشاري العملاء على مستوى نقاط البيع: ومن مهامه

- دعم الزبائن بالمبيعات والمعلومات وما الى ذلك.
- ضمان خطاب تجاري مقنع وصادق.
- القيام بالعمليات التجارية المختلفة في نظام المعلومات.
- انشاء جميع عقود العملاء ( الهاتف الثابت ، الانترنت، الجيل الرابع، الخ)
- دعم الزبائن في حل المشاكل وتحليلها.

- استكمال ملف العميل في نظام المعلومات.

## المبحث الثاني: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

### المطلب الأول: تحليل خصائص العينة محل الدراسة

#### 1- أسلوب وأداة الدراسة المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي في الجانب النظري لعرض مفهومي القيادة الإبداعية وتطوير مهارات العاملين ، ومنهج الدراسة الميدانية لتغطية المتبقي من الجانب التطبيقي لهذه الدراسة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الميدانية على استمارة استبيان تقيس وتكشف واقع إدراك موظفي اتصالات الجزائر وكالة بوسعادة لمفهومي القيادة الإبداعية وتطوير مهارات العاملين، صممت بالاعتماد على استبيانات الدراسات السابقة والمبادئ التي أشرنا إليها في الجانب النظري، مزجت بينها الباحثان كلها بما يخدم أغراض وأهداف البحث ، ثمتم عرضها على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة في تخصص البحث، وتوزيعها على عينة أولية تجريبية تنتمي لعينة الدراسة، وبعد القيام بالتعديلات المناسبة لفقرات الاستبيان، تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة.

وقد اعتمدنا في تصميم الاستبيان على سلم ليكارت خماسي الأبعاد كمقياس للإجابة عن فقرات الاستبيان المدرجة تحت ثمانية محاور أساسية هدفت أساسا إلى التعرف على توجهات آراء العاملين في مؤسسة اتصال الجزائر وكالة بوسعادة حول مفهوم القيادة الإبداعية وتطوير مهارات العاملين ، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4): محاور الاستبيان مع عدد ونسبة فقرات كل محور:

الرقم	إسم المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات	النسبة المئوية
1	القيادة الابداعية	19-1	19	55.88
1.1	الحساسية للمشكلات	4-1	4	11.76
2.1	المثابرة	9-5	5	14.71
3.1	المبادرة	13-10	4	11.76
4.1	تحفيز الابداع	19-14	6	17.65
2	مهارات العاملين	34-20	15	44.12
	المجموع		34	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين .

بالإضافة إلى المحاور السابقة أضفنا محورا للبيانات العامة المرتبطة بالمستجوبين شمل:

الجنس، والعمر، التحصيل العلمي، والمسمى الوظيفي.

ويتضح من الجدول ( 4) أن هناك توازن النسبي بين الفقرات الخاصة بالقيادة الإبداعية، مع تفوق قليل

في نسبة محور القيادة الإبداعية عن محور مهارات العاملين إلى إجمالي الاستبيان.

## 2-مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في شركة اتصالات الجزائر، وعينة الدراسة هي الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر

ببوسعادة، حيث تم توزيع 45استمارة استبيان على الموظفين العاملين بها ببلدية بوسعادة ونقاط البيع التابعة لها

بكل من: دائرة عين الملح ، دائرة سيدي عامر، دائرة امجدل.

وبعد التوزيع تم استرجاع 43 استمارة استبيان كاملة وصالحة للتحليل، ولم تواجه الباحثتان صعوبة في

ذلك بحكم أن احدى الطالبتين موظفة في الوكالة التجارية محل الدراسة .

### 3-تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس والعمر:

أظهر تحليل الخصائص الديموجرافية أن عينة المستجوبين تتسم بمجموعة من الخصائص التالية:

جدول رقم (5): توزيع نسب العينة حسب السن والجنس

		السن								
		أكبر من 55 سنة		من 46 إلى 55 سنة		من 36 إلى 45 سنة		من 26 إلى 35 سنة		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%72.1	31	%2.32	1	%9.30	4	%34.88	15	%25.58	11	ذكور
%27.9	12	%0	%0	%0	%0	%6.98	3	%20.93	9	إناث

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يوضح الجدول رقم (5) الخاص بتوزيع نسب العينة حسب السن والجنس، أن نسبة الذكور العاملون في الوكالة محل الدراسة من أفراد العينة 43 المتحصل عليها بواسطة الاستبيان كانت 72.1%، حيث كان الذين أعمارهم فيها من 36 سنة إلى 45 سنة يمثلون ما نسبته 34.88% من حصة الأفراد الذكور العاملين في الوكالة محل الدراسة وهي أكبر نسبة في الطاقة الوظيفية في الوكالة في حين مثلت نسبة الإناث العاملين 27.9% من العينة، و الإناث الذين تراوحت أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة كانت نسبتهم 20.93% - ما يمثل أكبر نسبة ما بين الأعمار الأخرى في الإناث العاملين بالوكالة.

نستنتج مما سبق منعينة الدراسة أن شركة اتصالات الجزائر وكالة بوسعادة التجارية وظفت الذكور أكثر من الإناث وهذا راجع لصعوبة وطبيعة دقة العمل وما يتطلبه من جهد كبير في التعامل مع الزبائن، الأمر الذي يتطلب توظيف الطاقات الشابة والتي تتراوح أعمارها من 26 إلى 35 سنة وبما نسبته 46.51% أكثر من الأعمار الأخرى والتي تستطيع الأداء بشكل أفضل.

#### 4-تحليل خصائص عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (6): توزيع نسب العينة حسب التحصيل العلمي والمسمى الوظيفي

Effectif		المستوى العلمي للمستجوبين					Total
		ثانوي	دبلوم	ليسانس	ماستر	أخرى	
المسمى الوظيفي	المدير	0	0	0	1	0	1
	رئيس مصلحة	0	1	5	1	0	7
	قسم المالية	0	0	0	1	0	1
	الصندوق	0	1	2	1	1	5
	مستشاري الزبائن	2	5	6	3	0	16
	التقنيين	2	5	3	2	1	13
المجموع		4	12	16	9	2	43

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يوضح الجدول رقم (6) الخاص بتوزيع نسب العينة حسب المؤهل العلمي، أن عدد العاملين في الوكالة محل الدراسة من أفراد العينة 43 المتحصل عليها بواسطة الاستبيان، والحاملين لشهادتي ليسانس ودبلوم كمؤهل علمي كانت يمثل الغالبية العظمى، يقابلها عدد العاملين تحت المسمى الوظيفي مستشار الزبائن التي تمثل الحصة الأكبر من عدد الموظفين لما لهم من أهمية في التعامل مع الزبائن المباشر وتقديم الخدمات المطلوبة يليها عدد التقنيين المناسب لضرورة ومتطلبات خدمة شركة الاتصال.

نستنتج مما سبق أن النسبة الغالبة في العينة محل الدراسة هي نسبة العاملين والموظفين من حملة شهادات الليسانس، ثم نسبة حاملي شهادة الدبلوم، من كل من مستشاري الزبائن والتقنيين.

#### المطلب الثاني: إجراء اختبار الثبات والارتباط لأداة الدراسة

##### 1- إجراء اختبار الثبات Reliability:

في هذا الجزء قمنا باختبار ثبات كل محور من محاور الاستبيان باستخدام معامل الثبات Cronbach's Alpha، وتشير عملية الثبات أو الاعتمادية إلى مدى تحرر المحاور الخاضعة للقياس من خطأ القياس العشوائي، وتتراوح قيمة ألفا كرومباخ ما بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته المحسوبة من الواحد دلت على وجود ثبات عالي في

الدراسة، وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، وتأخذ قيمة ألف كرونباخفي دراستنا هذه **0.976** وهي قيمة عالية جدا وتدل على أنه هناك ثبات في البيانات ومصداقية كبيرة في عكس نتائج العينة المتنوعة على مجتمع الدراسة. والجدول التالي رقم (7) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف أي محور من محاور الاستبيان.

جدول رقم (7): قيم Cronbach's Alpha حسب كل محور

الرقم	المحور	قيمة ألفا كرونباخ عند حذف المحور
1	الحساسية للمشكلات	0,975
2	المتابعة	0,975
3	المبادرة	0,975
4	تحفيز الإبداع	0,975
5	القيادة الإبداعية	0,975
6	مهارات العاملين	0,975
	إجمالي محاور الاستمارة	0.976

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

## 1) قيم معامل الارتباط لمحاور الاستبيان

يوضح الجدول رقم (7) قيم معاملات ارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان إلى إجمالي الاستبيان، والارتباط بين محاور الاستبيان، ويتضح من الأرقام وجود إرتباط موجب ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% بين محاور الاستبيان والتي هي محور القيادة الإبداعية بأبعاده الأربعة : الحساسية للمشكلات، المتابعة، المبادرة، وتحفيز الإبداع ، ومحور مهارات العاملين. وبذلك فإننا نقبل بصحة والفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الإبداعية الأربعة : الحساسية للمشكلات، المتابعة، المبادرة، وتحفيز الإبداع وبين القيادة الإبداعية في الوكالة التجارية محل الدراسة.

2- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة الابداعية(الحساسية للمشكلات، المثابرة، المبادرة، وتحفيز الابداع) و تطوير مهارات العاملين بالوكالة التجارية محل الدراسة.

وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تقول بأنه:

توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الابداعية و تطوير مهارات العاملين بالوكالة التجارية محل الدراسة.

جدول رقم (8) : قيم معاملات ارتباط بيرسون بين ابعاد ومحاور الاستبيان

الارتباطات							
		الحساسية للمشكلات	المثابرة	المبادرة	تحفيز الابداع	القيادة الابداعية	مهارات العاملين
الحساسية للمشكلات	ارتباط بيرسون	1	0,886**	0,759**	0,689**	0,919**	0,523**
	مستوى المعنوية		,000	,000	,000	,000	,000
المثابرة	ارتباط بيرسون	0,886**	1	0,765**	0,750**	0,932**	0,526**
	مستوى المعنوية	,000		,000	,000	,000	,000
المبادرة	ارتباط بيرسون	0,759**	0,765**	1	0,867**	0,921**	0,573**
	مستوى المعنوية	,000	,000		,000	,000	,000
تحفيز الابداع	ارتباط بيرسون	0,689**	0,750**	0,867**	1	0,891**	0,555**
	مستوى المعنوية	,000	,000	,000		,000	,000
القيادة الابداعية	ارتباط بيرسون	0,919**	0,932**	0,921**	0,891**	1	0,593**
	مستوى المعنوية	,000	,000	,000	,000		,000
مهارات العاملين	ارتباط بيرسون	0,523**	0,526**	0,573**	0,555**	0,593**	1
	مستوى المعنوية	,000	,000	,000	,000	,000	

\*\* كل القيم معنوية عند مستوى معنوية 0.01 .

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

## المبحث الثالث: بناء النموذج المقترح وتقديم الاقتراحات

### المطلب الأول: تحليل مدى إدراك العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة لمتغيرات الدراسة

في هذا (عنصر\_نائب1) الجزء من التحليل سنعتمد على حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل عبارات ومحاور الاستبيان وذلك للتعرف على مستوى تقييم العاملين في شركة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية ببوسعادة وإدراكهم لمفهوم القيادة الابداعية ومهارات العاملين. ومقارنتهم مع مقياس ليكارت الخماسي للتعرف على توجهات اراء المستجوبين حول كل ابعاد ومحاور الدراسة.

#### جدول رقم (9):مقاييس سلم ليكارت الخماسي.(عز، 2024)

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
المستوى أوالاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

وقد كانت نتائج التحليل لكل محور وعباراته كما يلي:

#### 1-نتائج تحليل محور القيادة الإبداعية في الوكالة التجارية محل الدراسة:

#### جدول رقم (10):نتائج تحليل بعد الحساسية للمشكلات للمحور الأول

الإتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,91	3,88	1 تستطيع إدارة المؤسسة التحكم في مسببات المشاكل
موافق	1,16	3,70	2 تضع إدارة المؤسسة الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها
لا أدري	1,34	3,26	3 تقوم إدارة المؤسسة بالتشاور مع موظفيها لحل مشاكل محددة
موافق	1,16	3,60	4 تحرص إدارة المؤسسة على الحصول على المعلومات من مصادر موثوقة لحل المشكلات
موافق	1.02	3.61	إجمالي نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد باس الطالبتين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يبين الجدول رقم (10) والخاص بنتائج إجمالي تحليل البعد الأول للمحور الأول المتعلق بالحساسية للمشكلات، أن توجهات آراء العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة كانت موافقة على العبارات، حيث أن الأوساط الحسابية لعبارات المحور الأول كانت جميعها أكبر من 3.40 - باستثناء سؤال واحد رقم 3 الذي يتعلق بقيام إدارة المؤسسة بالتشاور مع موظفيها والذي لم يكن لموظفي المؤسسة محل الدراسة دراية حوله - وبذلك نقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على عبارات البعد الأول الخاص بالمحور الأول، والذي يقول بأنه هناك حساسية للمشكلات وتحكم من طرف إدارة المؤسسة وموظفيها في العينة محل الدراسة.

### جدول رقم (11): نتائج تحليل بعد المشاركة للمحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,91	3,88	5 أتق في قدرة إدارة المؤسسة على تحقيق الأهداف
موافق	1,04	3,58	6 تعطي إدارة المؤسسة وقتا كافيا لدراسة الأفكار الجديدة
موافق	1,08	3,56	7 تتصرف إدارة المؤسسة بحكمة في مواجهة ضغوط العمل
موافق	1,02	3,60	8 تعمل إدارة المؤسسة لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة
موافق	0,87	3,65	9 تتمركز إدارة المؤسسة بقوة رغم كثرة المعوقات التي تواجهها
موافق	0.91	3.65	إجمالي نتائج البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يبين الجدول رقم (11) والخاص بنتائج تحليل البعد الثاني للمحور الأول المتعلق بالمشاركة، أن توجهات آراء الموظفين في الوكالة التجارية محل الدراسة كانت موافقة على العبارات، حيث أن الأوساط الحسابية لعبارات البعد الثاني كانت جميعها أكبر من 3.40، وبذلك نقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على جميع عبارات بعد المشاركة، والذي يقول بأنه هناك عملية مشاركة من طرف الإدارة في العينة محل الدراسة على تحقيق أهدافها.

## جدول رقم (12): نتائج تحليل بعد المبادرة للمحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
موافق	1,07	3,51	10 تتصرف إدارة المؤسسة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة
لا أدري	1,11	2,91	11 تشجع إدارة المؤسسة المبادرات المقدمة من العاملين 96
لا أدري	1,12	3,02	12 تتقبل إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات
لا أدري	0,90	3,07	13 تميل إدارة المؤسسة لتسخير مواقف العمل اليومية للتعليم الذاتي والتعليم المستمر
لا أدري	0,91	3,13	إجمالي نتائج البعد الثالث

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يبين الجدول رقم (12) والخاص بنتائج تحليل البعد الثالث المتعلق بمبادرة الموظفين وتشجيع المؤسسة لذلك في الوكالة التجارية محل الدراسة، أن توجهات آراء الموظفين كانت موافقة على عبارة واحدة فقط ويتعلق الأمر بسرعة وحكمة إدارة المؤسسة في مواجهة المواقف المختلفة، في أن الأوساط الحسابية لباقي عبارات هذا البند كانت تشير بعدم دراية الموظفين بباقي أسئلة مبادرات ومواقف المؤسسة، وبذلك نقبل بعدم وجود دراية من أفراد العينة حول أسئلة البعد الخاص بالمبادرة الفعالة من طرف ادارة المؤسسة محل الدراسة.

## جدول رقم (13): نتائج تحليل بعد تحفيز الإبداع للمحور الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات
لا أدري	0,90	3,14	14 تشجع إدارة المؤسسة أية مقترحات إيجابية مقدمة من الآخرين
لا أدري	1,08	3,12	15 تحتم إدارة المؤسسة بالمقترحات الإبداعية وترعاها
موافق	1,09	3,65	16 تعتمد إدارة المؤسسة على برامج تدريبية مدروسة لتنمية القدرات الإبداعية
لا أدري	1,06	3,28	17 تحرص إدارة المؤسسة على تصميم أنظمة لتحفيز المبدعين لديها
لا أدري	1,10	3,28	18 تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين لتحقيق الإبداع
موافق	0,84	4,14	19 تحتم إدارة المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال
موافق	0,80	3,43	إجمالي نتائج البعد الرابع

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يبين الجدول رقم (13) والخاص بنتائج تحليل البعد الرابع للمحور الرابع المتعلق بتحفيز الابداع لدى الموظفين من طرف إدارة المؤسسة للمحور الأول، أن توجهات آراء الموظفين في الوكالة التجارية محل الدراسة كانت موافقة على إجمالي نتائج هذا البعد، إلا أننا نلاحظ عدم دراية للموظفين بالأسئلة المتعلقة بتحفيز الإبداع رقم 17،15،14،و18. وبذلك نقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على البعد الرابع،والذي يقول بأنه هناك تحفيز للإبداع من طرف إدارة المؤسسة في العينة محل الدراسة.

#### جدول رقم (14):نتائج تحليل المحور الأول : القيادة الإبداعية

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	
موافق	1,02	3,65	الحساسية للمشكلات	1
موافق	0,91	3,68	المثابرة	2
لا أدري	0,91	3,19	المبادرة	3
موافق	0,80	3,41	تحفيز الابداع	4
موافق	0.83	3.45	إجمالي نتائج المحور الأول	

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يبين الجدول رقم (14) والخاص بنتائج إجمالي تحليل المحور الأول المتعلق بالقيادة الإبداعية لإدارة المؤسسة في الوكالة التجارية محل الدراسة، أن توجهات آراء العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة كانت موافقة على الأبعاد، حيث أن الأوساط الحسابية للأبعاد كانت جميعها أكبر من 3.40 - باستثناء بعد واحد رقم 3 الذي يتعلق بقيام إدارة المؤسسة بمبادرات لتشجيع موظفيها والذي لم يكن لموظفي المؤسسة محل الدراسة دراية حوله - وبذلك نقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على عبارات المحور الأول الخاص بالقيادة الإبداعية،ونقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تقول بأنه:

**هناك قيادة إبداعية وفعالة لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة.**

## 2-نتائج تحليل محور مهارات العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة:

### جدول رقم (15): نتائج تحليل المحور الثاني مهارات العاملين

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
20	أمتلك الخبرة الكافية لأدائي مهامى الوظيفة بإتقان	4,02	0,70 موافق
21	أتحلى بالصبر والهدوء عند مواجهة مشكلات العمل	4,14	0,80 موافق
22	اتصف بالتواضع فى تعاملى مع زملائى بالعمل	4,16	0,78 موافق
23	امتلك القدرة على التكيف مع الآخرين	4,05	0,87 موافق
24	اقضى جزء من وقتى فى التطوير و التأهيل الذاتى	3,91	0,99 موافق
25	أقوم بمساعدة زملائى بالعمل وحل المشاكل التى تعترضهم	4,12	0,87 موافق
26	امتلك القدرة العالية على التواصل مع زملائى فى العمل من خلال الإنصات الجيد	4,05	0,78 موافق
27	أقدم مساعدة شخصية لزملائى بالعمل	4,07	0,88 موافق
28	اعمل على إقامة علاقات جيدة مع زملائى وأتبعها	4,14	0,71 موافق
29	لدى القدرة على تحمل المسؤولية فى العمل	4,14	0,71 موافق
30	لدى القدرة على التخطيط والمبادرة	4,14	0,80 موافق
31	أجرب الأفكار البناءة لإحداث التغيير	3,77	0,94 موافق
32	أتطلع على المستجدات الحديثة فى مجال عملى	3,98	0,80 موافق
33	أشارك العاملين على القرار فى عملية اتخاذ القرارات	3,86	0,83 موافق
34	أعمل بشكل مستقل لتحقيق الأهداف دون رقابة	3,30	1,03 لا أدري
إجمالي نتائج المحور الثاني			3.99 موافق 0.63

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

يبين الجدول رقم (15) والخاص بنتائج إجمالي تحليل المحور الثاني المتعلق بمهارات العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة، أن توجهات آراء العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة كانت موافقة على الأبعاد، حيث أن الأوساط الحسابية للأبعاد كانت جميعها أكبر من 3.40 - باستثناء بعد واحد رقم 34 الذي يتعلق بعمل الموظف بشكل مستقل دون رقابة من طرف الإدارة، والذي لم يكن لموظفي المؤسسة محل الدراسة دراية حوله - وبذلك نقبل بوجود موافقة من أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الخاص بتطوير مهارات العاملين المستمر، ونقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تقول بأنه:

هناك تطوير مستمر لمهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل

الدراسة.

## المطلب الثاني: بناء نموذج الانحدار لمتغيرات الدراسة واختبار الأثر

-بناء نموذج الانحدار:

في هذه المرحلة سوف نقوم ببناء نموذج انحدار للتنبؤ واختبار العلاقة وأثر التغير في متغير القيادة الإبداعية على تطوير مهارات العاملين في شركة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية ببوسعادة في الجزائر، خلال الفترة شهر أفريل 2024 ، في شكل معادلة انحدار كما يلي:

$$Y = b_0 + b_1X$$

حيث:

**Y**: مهارات العاملين، بالوكالة محل الدراسة

**X**: القيادة الإبداعية، بالوكالة محل الدراسة

وباستخدام برنامج **SPSSv 22** ، سوف نقوم بتقدير معلمات نموذج الانحدار المقترح والنتائج في الجداول التالية:

### الجدول رقم (16) نتائج الانحدار للعلاقة بين متغيري الدراسة

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,593 <sup>a</sup>	0,351	0,335	0,52050

a. Prédicteurs : القيادة الإبداعية, (ثابت)

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

### الجدول رقم (17) نتائج اختبار أنوفا للعلاقة بين متغيري الدراسة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	6,012	1	6,012	22,190	0,000 <sup>b</sup>
Résidus	11,108	41	,271		
Total	17,119	42			

- a. Variable dépendante : مهارات العاملين  
b. Prédicteurs : (Constante), القيادة الإبداعية

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

### الجدول رقم (18) نتائج اختبار النموذج المقترح بين المتغيرين

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	2,427	0,341		7,116	0,000
القيادة الإبداعية	0,452	0,096	0,593	4,711	0,000

- a. Variable dépendante : مهارات العاملين

المصدر: من إعداد الطالبين باستخدام مخرجات برنامج SPSS v 22

### 1. نتائج الدراسة:

أشارت نتائج الانحدار أن المتغير المستقل (القيادة الإبداعية)، يفسر ما نسبته 35.1 % من التباين الحاصل في المتغير التابع (تطوير مهارات العاملين) في شركة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية ببوسعادة خلال فترة الدراسة ، وهذه القيمة حصلنا عليها من قيمة مربع الارتباط R-deux الواردة في الجدول رقم(16) من نتائج الانحدار. ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة والتي تقول بأنه:

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية تؤديه القيادة الإبداعية الفعالة على مهارات العاملين وتطويرها في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

يمكننا الاعتماد في اختبار الفرضية الفرعية السابقة، على قيمة **F** من جدول الجدول رقم (17)، حيث أشارت النتائج أن قيمة **F** تساوي 22.19 ودرجات الحرية (1، 41) ومستوى الدلالة هو 0.00 وهو أقل من 0.05 وبذلك، فإننا نقول بأنه:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية تؤديه القيادة الإدارية الفعالة على مهارات العاملين وتطويرها في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

وبما أن ميل معادلة الانحدار **0.45** المقدر في الجدول رقم (18) من النتائج موجب فإن هذا الأثر هو أثر موجب كما هو ممثل في معادلة الانحدار التي يمكن تشكيلها من الجدول رقم (18) المتحصل عليها كالتالي:

$$Y = 2.43 + 0.45X$$

حيث:

**2.43**: ثابت.

**Y**: مهارات العاملين، بالوكالة محل الدراسة خلال فترة الدراسة

**X**: القيادة الإبداعية، بالوكالة محل الدراسة خلال فترة الدراسة

وبذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية والتي تقول بأنه:

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية تؤديه القيادة الإبداعية الفعالة على مهارات العاملين وتطويرها في

شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

ومن ثم بعد اختبارنا للفرضيات الفرعية السابقة وقبولها ، فإننا نقبل بالفرضية الرئيسية التي تقول بأنه:

تمارس القيادة الإبداعية أثرا فعالا في تطوير مهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة

والوكالة التجارية التابعة لها ببوسعادة بصفة خاصة.

## خلاصة الفصل:

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى مجموعة النتائج التالية:

- تشير توجهات آراء العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة إلى موافقة على الأبعاد الخاصة ب المحور الأول المتعلق بالقيادة الإبداعية لإدارة المؤسسة في الوكالة التجارية محل الدراسة، - باستثناء بعد واحد رقم 3 الذي يتعلق بقيام إدارة المؤسسة بمبادرات لتشجيع موظفيها والذي لم يكن لموظفي المؤسسة محل الدراسة دراية حوله - ومن ثم نستنتج أنه هناك قبول وموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود قيادة إبداعية وفعالة لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة.
- كما تظهر توجهات آراء العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة إلى موافقة على الأبعاد الخاصة ب المحور الثاني المتعلق بمهارات العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة - باستثناء بعد واحد رقم 34 الذي يتعلق بعمل الموظف بشكل مستقل دون رقابة من طرف الإدارة، والذي لم يكن لموظفي المؤسسة محل الدراسة دراية حوله - ومن ثم نستنتج أنه هناك قبول وموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على أنه هناك تطوير مستمر لمهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة.
- وبوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية تؤديه القيادة الإبداعية الفعالة على مهارات العاملين وتطويرها في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة، نستنتج أن القيادة الإبداعية تمارس أثرا فعالا في تطوير مهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة والوكالة التجارية التابعة لها ببوسعادة بصفة خاصة.

الخاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: إلى أي مدى تؤدي القيادة الإبداعية الفعالة إلى تطوير مهارات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ووكالة بوسعادة التجارية التابعة لها بصفة خاصة؟، من خلال ذلك قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث تضمن الفصل الأول الإطار النظري الذي يشمل القيادة الإبداعية والتعريفات الخاصة بها، سماتها، أبعادها، وخصائصها وصعوباتها. مهارات العاملين، مفاهيمها، أنواع المهارات القيادية، وأهداف وأساليب تنمية المهارات، بالإضافة إلى دور القيادة الإبداعية في تنمية المهارات. في حين تم تخصيص الفصل الثاني للدراسة التطبيقية الخاصة بمدى تأثير القيادة الإبداعية على تنمية وتطوير مهارات العاملين، بالتطبيق على مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية ببوسعادة، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: وصف مجتمع وعينة الدراسة، تحليل واختبار الفرضيات و الدراسة الميدانية، وبناء النموذج المقترح وتقديم الاقتراحات.

توصلنا في الأخير إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية والتي تؤكد صحة الفرضيات السابقة، بالإضافة إلى جملة من التوصيات للاستفادة منها مع اقتراح مجموعة من البحوث والدراسات التي تكون مكملية لبحثنا هذا نعرض كل هذا في النقاط التالية:

## أولاً: النتائج

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وفقاً لفرضيات الدراسة المذكورة سابقاً والتي تم اختبار صحتها عن طريق الدراسة الميدانية.

### نتائج الفرضيات المختبرة في الوكالة محل الدراسة:

#### 1- الفرضية الرئيسية:

تمارس القيادة الإبداعية أثراً فعالاً في تطوير مهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة والوكالة التجارية التابعة لها ببوسعادة بصفة خاصة.

## الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية :

1- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين القيادة الإبداعية و تطوير مهارات العاملين بالوكالة التجارية محل الدراسة.

2- هناك قيادة إبداعية وفعالة لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة

3- هناك تطوير مستمر لمهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة.

4- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية تؤديه القيادة الإبداعية الفعالة على مهارات العاملين وتطويرها في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

## تحليل نتائج الدراسة

تشير توجهات آراء العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة إلى موافقة على الأبعاد الخاصة ب المحور الأول المتعلق بالقيادة الإبداعية لإدارة المؤسسة في الوكالة التجارية محل الدراسة، - باستثناء بعد واحد رقم 3 الذي يتعلق بقيام إدارة المؤسسة بمبادرات لتشجيع موظفيها والذي لم يكن لموظفي المؤسسة محل الدراسة دراية حوله - ومن ثم نستنتج أنه هناك قبول وموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على وجود قيادة إبداعية وفعالة لإدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة.

كما تظهر توجهات آراء العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة إلى موافقة على الأبعاد الخاصة ب المحور الثاني المتعلق بمهارات العاملين في الوكالة التجارية محل الدراسة - باستثناء بعد واحد رقم 34 الذي يتعلق بعمل الموظف بشكل مستقل دون رقابة من طرف الإدارة، والذي لم يكن لموظفي المؤسسة محل الدراسة دراية حوله - ومن ثم نستنتج أنه هناك قبول وموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة على أنه هناك تطوير مستمر لمهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر في الوكالة التجارية محل الدراسة.

وبوجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية تؤديه القيادة الإبداعية الفعالة على مهارات العاملين وتطويرها في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة، نستنتج أن القيادة الإبداعية تمارس أثرا فعالا في تطوير مهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة والوكالة التجارية التابعة لها ببوسعادة بصفة خاصة.

ثانيا: توصيات الدراسة.

وعلى ضوء دراستنا يمكن تقديم جملة من التوصيات لتحسين دور القيادة الإبداعية للمؤسسة ومزيد من تطوير مهارات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة:

- 1- يجب أن تقوم إدارة المؤسسة بالتشاور مع موظفيها لحل مشاكل محددة، وتشجعهم على المبادرة.
- 2- يجب أن تتقبل إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة من الموظفين التي تساعد في حل المشكلات إن وجدت.
- 3- ينبغي على إدارة المؤسسة أن تعمل على تسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر.
- 3- يجب أن تشجع إدارة المؤسسة أية مقترحات إيجابية مقدمة من الآخرين، لأن ذلك يزيد من ولاء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة
- 4- أن تهتم إدارة المؤسسة بالمقترحات الإبداعية وترعاها.
- 5- يتعين على إدارة المؤسسة أن تعتمد على برامج تدريبية مدروسة لتنمية القدرات الإبداعية، عليها أن تحرص على تصميم أنظمة لتحفيز المبدعين لديها.
- 6- كما يجب أن تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين لتحقيق الإبداع، وأن لا يكون عمل الموظفين بشكل مستقل لتحقيق الأهداف ودون رقابة.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

تأتي هذه الدراسة كلبنة اضافية في موضوع القيادة الإبداعية ومهارات العاملين، ونقطة انطلاق لباحثين آخرين من اجل الخوض أكثر في النقاط والمداخل المتعلقة بموضوع الدراسة وفيما يلي بعض الدراسات المقترحة:

- دراسة أثر الالتزام بأخلاقيات الأعمال على تطوير مهارات العاملين في المؤسسات الخدمية
- دراسة مقارنة لمجموعة من المؤسسات قبل وبعد تبني مفهوم القيادة الإبداعية وأثر ذلك على أداء موظفيها.

# قائمة المراجع

## الكتب باللغة العربية

1. اسماعيل حجازي، و سعاد معاليم. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات (المجلد الاولي). الاردن: دار اسامة للنشر و التوزيع.
2. سمير عطية المعراج. (2020). القيادة الابداعية وقدرتها على التجديد و الابتكار (المجلد الاولي). دار العلم والايمان للنشر و التوزيع. دارالجديد للنشر و التوزيع .
3. سهيلة عباس. (2004). القيادة الابتكارية و الاداء المتميز - حقيية تدريبية لتنمية الابداع الاداري (المجلد 1). الاردن: دار وائل للنشر.
4. صابرين عطية مرسال. (2014). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية (المجلد الاولي). الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
5. عبد الاله بن إبراهيم الحيزان. (2002). لمحات عامة فب التفكير الابداعي (المجلد الاولي). الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
6. عبد الفتاح عز. (2024، 4 28). h علي السلمي. (1997). ادارة الموارد البشرية (المجلد 1). القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
7. علي السلمي. (1999). المهارات الادارية و القيادية للدير للمتفوق (المجلد الثانية). القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر.
8. عمر محمد الدرة. (2009). مدخل الى الادارة.
9. محمد الصيرفي. (2006). القيادة الادارية والابداعية. الاسكندرية: دار الفكر.
10. محمد حسنين العجمي. (2007). الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية (المجلد 1.2.3). الاردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
11. محمد خضر عبد المختار، و غنحي صلاح فريد عدوي. (2011). التفكير النمطي و الابداعي . القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث.

12. مدحت محمد ابو النصر. (2009). *مهارات الاتصال الفعال مع الاخرين*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و التطوير .

13. معين السيد. (2010). *ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية* (المجلد 1).

14. ناصر زيدان. (2014). *مهارات القيادة الادارية وأخلاقيات الأعمال* (المجلد الاولي). لبنان: الدار الغربية للعلوم ناشرون.

15. وفيق النخلة. (2015). *القيادة و الادارة وفن التحفيز* (المجلد الأولى). دار أجد لل نشر و التوزيع.

## الأطروحات والمذكرات

1. بوروبة فهيمة. (2020/2019). *دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات ،اطروحة دكتوراء، جامعة بسكرة.*

2. سماح حسن علي جبريني. (2016). *درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين و علاقتها بعفالية اتخاذ القرار من وجهن نظر عمداء الكليات و رؤساء الاقسام الاكادمين في الجامعة الفلسطينية. مذكرة ماجستير.*

3. سميرة هيشر. (2015/2014). *دور تقييم المهارات في تميم الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمرالبرناوي- بسكرة .أطروحة دكتوراء.*

4. عباس جميلة. (2022/2021). *دور التدريب في تحسين اداء العاملين و تأثيره على الميزة التنافسية .أطروحة لنيل شهادة دكتوراء.*

5. فيروز شين. (2014/2013). *تاثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل اطروحة دكتوراء*

6. ليلي حسن عبد الله القريشي. (1424/1425). *القيادة الابداعية و المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية .بحث مكمل لنيل درجة الدكتوراء.*

7. نهي عواد رشيد ساعد. (2016). دور القيادة الابداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. مذكرة ماجستير. 43.

8. يزن سمير صالح. (2019). أثر القيادة الابداعية في تعزيز مستوا لثقافة التنظيمية ، مذكرة تخرج ماجستير. 7. الجامعة الافتراضية السورية.

#### المجلات:

1. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية. المجلد: 17. العدد، 02. (6، 2022).

2. مجلة افاق العلمية. المجلد 13. العدد. 3. (2021).

3. مجلة افاق العلمية . المجلد: 13. العدد 03. (2021).

4. درجة ممارسة القيادات الاكاديمية بجامعة نجران للقيادة الابداعية و مقترحات تطويرها من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس. (4، 2019). مجلة كلية التربية، جامعة الازهر. العدد 182. الجزء الثاني.

5. . مجلة كلية التربية. جامعة الازهر. العدد. 182. الجزء الثاني، (4، 2019)

6. ريج بنت محمد التويجري. (بلا تاريخ). دور ادارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الاداريين في جامعة الامير سطاتم بن عبد العزيز . مجلة كلية التربية-جامعة عين سمش .

7. جي، نصير، و حمزوي سهى. (1 6، 2022). اساليب تنمية المهارات القيادية داخل المؤسسة الجزائرية. مجلة والاجتماعية ة الباحث في العلوم الانساني.

8. اسم فيصل عبد النايف، خالد عبد الله ابراهيم ، وسام علي حسن ، و عبد السلام علي حسن . (حزيران، 2021). المهارات القيادية الاستراتيجية و تأثيرها في الالتزام التنظيمي . مجلة اقتصاديات الاعمال. العدد 1.

9. وسام لعريب، و مختار حديد. (14 11، 2020). واقع ممارسة القيادات لعليا في جامعة الجزائرية للقيادة الابداعية . مجلة الاستراتيجيات و التنمية المجلد 10، العدد خاص 06.

10. وفاء فنحري مرزوق. (2021، 4 22). دور الارتجال التنظيمي في تنمية المهارات الابداعية للعاملين بالبنوك المصرية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*. 2.
11. ميسون عبد الله احمد، و دينا مناف محمد. (2012). الانمكاظ القيادية و دورها في تنمية مهارات العاملين. *تنمية الرفادين العدد 109. مجلد 34*.
12. مجلة الدراسات التجارية و الاقتصادية المعاصرة .
13. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الانسانية .
14. لعمور رملية. (1، 2022). مدى تأثير انماظ القيادة في الابداع الاداري .دراسة حالة في مديرية الادارة المحلية .ولاية غرداية. *مجلة الحقوق و العلوم الانس.انية -دراسات اقتصادية*.
15. عبد العزيز زروق. (بلا تاريخ). *الابداع في القيادة و حل المشكلات* . المجمع الدولي للبحوث العلمية
16. شنافي نوال. (10 6، 2013). دور تطوير المهارات في تحقيق الاداء المتميز. *ابحاث اقتصادية و ادارية*.
17. سامي زيتوني. (2015). اثر انماظ القيادة الادارية على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية، العدد 16. *مجلة علوم الانسان والمجتمع*.
18. سليمة بوتاعة، و رشيد سالمى. (بلا تاريخ). تقييم اثر جودة حياة العمل على تنمية مهارات العاملين بمؤسستي سونلغاز لانتاج الكهرباء .عناية و بجاية . *دراسات -العدد الاقتصادي -مجلة دولية علمية محكمة .المجلد 15، العدد 1. جامعة الغواط،*.
19. سارة زرقوط، و سامي بسة. (20 07، 2021). القيادة الابداعية للتمكينو دورها في تحقيق الابداع - مقارنة مفاهيمية - . *journal of contemporary business and economic studies vol.( 04 ).no.(2) (2021)*.
20. دزاير هريو. (1 6، 2022). القيادة الابداعية و . دورها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الانسانية .العدد 1*.

## المواقع الالكترونية:

1. محمد حارب الشريف. (بلا تاريخ). <http://Inkd.in/d36DeHbfXc>.
2. بلا تاريخ). تم الاسترداد من <https://www.almaany.com>.
3. <http://www.search.ask.com/web?q=%D9%85%D9%82%D8%AF%D9%85%D8%A9+%D9%81%D9%89+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A1+%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B5%D9%81%D9%89+%D9%88+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%89+%D8%A8%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE>.  
تم الاسترداد من مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، الجزء الثالث، .
4. <http://maaal.com> .(7، 2022).

## المطبوعات:

1. طايبي رتيبة. (بلا تاريخ). القيادة الابداعية و دورها في ادارة التغيير . جامعة البلدية.
- 2- شرقي فاطنة. (2021/2020). الاتصال و القيادة . الجزائر .

الملاحق

جامعة المسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير  
تخصص تسيير الموارد البشرية للمؤسسات

استبيان حول

"دور القيادة الإبداعية في تطوير مهارات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر. دراسة حالة  
الوكالة التجارية بوسعادة"

الرجاء من الإخوة الموظفين التعاون معنا لملئ هذا الاستبيان للتعرف على رأيكم في موضوع مذكرة  
الماستر أعلاه، ونحيطكم علما بأن معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية  
يرجى منكم الإطلاع على عبارات هذا الاستبيان، ثم وضع علامة (X) على العبارة المناسبة بكل دقة  
وصراحة.  
نشكركم على حسن تعاونكم

/ دحية وفاء  
الأطرش نسرين

❖ أولا : البيانات العامة

- (1) الجنس : ذكر  أنثى
- (2) العمر : من 26 إلى 35 سنة  من 36 إلى 45 سنة  من 46 إلى 55 سنة
- أكثر من 55 سنة

ثانوي	دبلوم	ليسانس	ماستر	أخرى حدد

(3) التحصيل العلمي:

(4) المسمى الوظيفي: .....

❖ ثانيا: عبارات الاستبيان				
لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أدري	أوافق	أوافق بشدة
المحور الأول: القيادة الإبداعية				
أ/ الحساسية للمشكلات				
				1.تستطيع إدارة المؤسسة التحكم في مسببات المشاكل
				2.تضع إدارة المؤسسة الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها
				3.تقوم إدارة المؤسسة بالتشاور مع موظفيها لحل مشاكل محددة
				4.تحرص إدارة المؤسسة على الحصول على المعلومات من مصادر موثوقة لحل المشكلات
ب/ المثابرة				
				5.أثق في قدرة إدارة المؤسسة على تحقيق الأهداف
				6.تعطي إدارة المؤسسة وقتا كافيا لدراسة الأفكار الجديدة
				7.تتصرف إدارة المؤسسة بحكمة في مواجهة ضغوط العمل

					8. تعمل إدارة المؤسسة لفترات طويلة للوصول لحلول مبتكرة
					9. تتمركز إدارة المؤسسة بقوة رغم كثرة المعوقات التي تواجهها
					ج/ المبادرة
					10. تتصرف إدارة المؤسسة بسرعة وحكمة في مواجهة المواقف المختلفة
					11. تشجع إدارة المؤسسة المبادرات المقدمة من العاملين
					12. تتقبل إدارة المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساعد في حل المشكلات
					13. تميل إدارة المؤسسة لتسخير مواقف العمل اليومية للتعلم الذاتي والتعليم المستمر
					د/ تحفيز الإبداع
					14. تشجع إدارة المؤسسة أية مقترحات إيجابية مقدمة من الآخرين
					15. تهتم إدارة المؤسسة بالمقترحات الإبداعية وترعاها
					16. تعتمد إدارة المؤسسة على برامج تدريبية مدروسة لتنمية القدرات الإبداعية
					17. تحرص إدارة المؤسسة على تصميم أنظمة لتحفيز المبدعين لديها
					18. تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي والتعاون بين العاملين لتحقيق الإبداع
					19. تهتم إدارة المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز الأعمال
					<b>المحور الثاني: مهارات العاملين</b>
					20. أمتلك الخبرة الكافية لأدائي مهامى الوظيفة بإتقان
					21. أتحدى بالصبر والهدوء عند مواجهة مشكلات العمل
					22. أتصف بالتواضع فى تعاملى مع زملائى بالعمل
					23. أمتلك القدرة على التكيف مع الآخرين
					24. أقضى جزء من وقتى فى التطوير والتأهيل الذاتى
					25. أقوم بمساعدة زملائى بالعمل وحل المشاكل التى تعترضهم
					26. أمتلك القدرة العالية على التواصل مع زملائى فى العمل من خلال الإنصات الجيد
					27. أقدم مساعدة شخصية لزملائى بالعمل
					28. أعمل على إقامة علاقات جيدة مع زملائى وأمنيتها
					29. لى القدرة على تحمل المسؤولية فى العمل
					30. لى القدرة على التخطيط والمبادرة
					31. أجرب الأفكار البناءة لإحداث التغيير
					32. أتطلع على المستجدات الحديثة فى مجال عملى
					33. أشارك العاملين على القرار فى عملية اتخاذ القرارات
					34. أعمل بشكل مستقل لتحقيق الأهداف دون رقابة





## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **دعينة مفاي** المولود(ة) بتاريخ: **1981/06/04** ب: **يويسعادة**  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو.س.) رقم: **1022112570** الصادرة بتاريخ: **16/12/05** عن: **بلدية المحاس**  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم لتسيير** تخصص: **إدارة الموارد البشرية** خلال السنة الجامعية: **2023/24**  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **دور القيادة الإدارية في تطوير**  
**مهارات العاملين في منسمة ادصالات الجزائر**

أصح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2024/02/02**

التوقيع و البصمة

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  
**ولاية المسيلة**  
**المجلس الشعبي البلدي**  
**المجالس البلدية**  
**2024**  
**أوليس المجلس الشعبي البلدي**

**ولاية المسيلة**  
**المجلس الشعبي البلدي**  
**ويتفويض منه**  
**عون الإدارة الإقليمية**  
**المضياء : وليد ولهي**



## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية الفعالة في تطوير مهارات العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بصفة عامة ووكالة بوسعادة التجارية التابعة لها بصفة خاصة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وفقا لفرضيات الدراسة والتي تم اختبار صحتها عن طريق الدراسة الميدانية. والتي من أهمها ووجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية تؤديه القيادة الإبداعية الفعالة على مهارات العاملين وتطويرها في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة.

## Abstract

This study aimed to identify the role of effective creative leadership in developing the skills of employees at Algeria Telecom in general and its BouSaada commercial agency in particular. The study reached a number of results in accordance with the study hypotheses, the validity of which was tested through a field study. The most important of which is the presence of a statistically significant positive effect of effective creative leadership on employees' skills and their development in the Algeria Telecom Company under study.