



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي: 2022/.....
رقم التسجيل: 171735080195

إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة حالة بمؤسسة البريد والمواصلات - المسيلة -

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

- بلعباس فضيلة

إعداد الطلبة:

- قمره كريمة

السنة الجامعية: 2022/2021





شكر وعرفان

قال تعالى بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم: ("رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ
نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي
بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ") [النمل: 19]

الحمد لله منشئ الخلق من عدمه، والصلاة على الرسول الذي أنار لنا
بالعلم طريقا إلى الجنة وبعد:

نتقدم بالشكل الجزيل لأستاذنا المشرف الدكتور بلعباس فضيلة على
الإرشادات والتوجيهات التي أسداها لنا في سبيل إتمام هذه المذكرة
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة الذين سهروا على تكويننا



إهداء

إلى التي رمتني الأقدار بين احضانها، إلى من تخجل كلماتي حين اذكرها، إلى من تستحي عباراتي حين اشكرها، إلى من تملك أجمل كلمة نطق بها لساني "أمي الحبيبة."

إلى طيف الامل ورمز الاخلاق والعمل، إلى الذي بذل الغالي والنفيس لإيصالي ما أنا عليه، إليك انت ابي الحبيب.

إلى نعيم الحياة والاسم الثاني للحب أخواتي وأخي حفظهم الله.
إلى الذين وقفوا إلى جانبي كوقفة اهلي، فأمانياتهم الصادقة لي بالنجاح وتشجيعهم لي مكنتني اجتياز مرحلة من مراحل حياتي فلكم جزيل الشكر ووافر الاحترام

هنا سيقف قلبي برهة ليستقر بين انظاركم ما كتبت لعل هذه المفردات تكون خير معين حتى تتذكروني في يوم من الايام.

كريمة

مقدمة

مقدمة:

تعد الإدارة الفعالة للوقت وتنظيمه من أهم الأعمال الواجب التعامل معها بنجاح وفعالية حيث تعتبر مؤشر أساسي لقياس مدى فعالية الإداري في تنظيمه للوقت، واستثماره، وتوزيعه بفعالية على المهام المختلفة التي لا تنطلق إلى تغييره أو تقليده أو تطويره بل استثماره بشكل فعال ومحاولة تقليل الضائع منه هدرا لتحقيق الأهداف التي تتبناها عملية التطوير الإداري بإعطاء الوقت أهمية أكبر وتوجيه السلوك نحو إنجاز المهام في الوقت المحدد والملائم وتوزيعه والعمل على التخلص مما يضيعه بحزم. (يوسف أحمد، 2006، ص21)

ومن المعلوم أن لكل الإدارات بصافي ذلك إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة حالة لمؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ولاية المسيلة أنها تعمل على تحقيق النجاح والرقي والتغلب على المشاكل وذلك عن طريق إتباعها الأسس العلمية وتنظيمهم لأوقاتهم التي تؤدي بدورها إلى النجاح وتبني الأفكار الصحيحة والواضحة وبأساليب إدارية حديثة وبأقل التكاليف وأقل وقت ممكن لتبرز كإدارة قائمة بحد ذاتها داخل مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية الخاصة الأكثر لأهمية إدارة البريد والمواصلات المقترنة بالتكامل الإستراتيجي الذي يبعث في رؤية الإدارة العليا لهذه المؤسسة البريد والقيادة المشرفة عليها التي تتطلب الالتزام الكامل من الأشخاص خلال تخطيطها لبرامجها السنوية والبرامج البعيدة الأمد لأن الإدارة ما هي إلا تحقيق هدف وتحقيق الأهداف يحتاج إلى توقيت مناسب حتى يحقق المنشود منه من أهداف.

كما تعتبر إدارة الوقت عنصرا أساسيا في جميع نشاط المنظمة وفي جميع المستويات الإدارية سواء العليا أو الوسطى أو التنفيذية وذلك من خلال معالجة العوامل المؤدية إلى سوء إدارة الوقت وتوظيف الإدارة الفعالة للوقت في جميع المستويات بها يمكن المنظمات من تحقيق أهدافها ومهامها.

حيث أن نجاح المديرين فيها كثير من الأحيان وبالتالي نجاح المنظمات في تحقيقها يعزى في بعض جوانبه إلى مهارة المديرين فقط وإنما يمتد ليشمل المرؤوسين كذلك باعتبارهم المتأثرين بتوجيهات وسلوك مديرهم. (جهد الرشيد، 2003، ص3)

ويجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن المنظمة المعاصرة تعيش في ظروف متغيرة ومعقدة بسبب التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في بيئتها الخارجية لهذا ظهرت حاجة الإبداع للتعامل مع هذه الظروف وهذا ما يؤكد بيتز دراكر بقوله أن على المديرين أن يتعلموا إدارة المنظمات بطريقة إبداعية. (فهد السلمي، 2008، ص3)

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة لذلك يمكن القول أن الإبداع يتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع ومن ثم إيجاد الحل المناسب. (محمد المشوط، 2001، ص4)

وبناء على ما سبق فإن مجال إدارة الوقت بمفهومه الحديث وأساليبه العلمية وتحدياته العالمية يفرض على المدراء والمسؤولين وبالأخص مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية أن تقوم بجهد أكبر في هذا المجال لإدارة الوقت أصبحت من الأسس التي تبنى عليها الأمم المتقدمة، وهي الشغل الشاغل لخبراء العالم في وقتنا الحاضر من أجل استغلالها في تنمية الإبداع الإداري وهذا بشكل أكبر تحد للمؤسسة ويفرض عليها أن تحدث نقلة نوعية في إدارة الوقت، وتبنى استراتيجياتها على هذا الأساس لتنمية الإبداع الإداري، ومما سبق تولدت لدى الباحث فكرة الكشف عن أهم الأساليب المتبعة في إدارة المؤسسات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بصفة عامة والمؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية خاصة لإدارة أوقاتهم، والتي من شأنها تنمية وتطوير القدرات والسلوكيات الإبداعية لدى الطاقم الإداري لديهم، وهذا ما أدى بالباحث اقتراح عنوان الدراسة كالتالي:

أولاً: الإشكالية

مما لا شك فيه أن منظمة العمل وحدة متكاملة تمثل الإمكانيات المادية والبشرية كما أنها تخضع لمتغيرات البيئة التنظيمية المختلفة وتعتبر كفاءة منظمة العمل أمراً حتمياً لتحقيق الأهداف التي تريدها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية ولعل العنصر البشري هو أحد العناصر المتغيرة بالسمة الظاهرة في العلاقات التنظيمية وهو المحور الرئيسي للتنمية الاجتماعية الذي هو هدف التنظيمات. (دايل كارينفي، ب س، ص 5)

لذا يجب الارتقاء بمعارف الإنسان نحو الإدراك الواعي لأهمية الوقت، حتى يركز مدرائه ويوظف طاقاته التوظيف الأمثل من أجل أن يدير وقته بصورة أقوى فاعلية وأكثر كفاءة لأن الوقت يشكل العامل الحاسم والرئيسي، عند وضع خطط وبرامج التنمية، بمفهومها الواسع الشامل، وعندما تحدد الإدارة المعالم الأساسية للخطط الإستراتيجية وكذلك عند رسم السياسات وتوضع خطوات البرامج والإجراءات سواء على مستوى المنظمة، أو على مستوى العامل الفرد. (أسعد العقيلي، 2009، ص 26)

ويعد الوقت أهم عناصر الإدارة وهو أساسي لنجاح أي مدير، حيث يقول بيتر درك " أن الوقت هو أثنى موارد المدير، ومن لا يستطيع إدارة مؤقتة لا يستطيع أن يدير أي شيء آخر".

ولهذا فإن إدارة الوقت تعتبر من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم، حيث يؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الإنتاجية. (جهاد الرشيد، 2003، ص 2)

كما زاد الاهتمام بإدارة الوقت بعد ذلك تبعاً للتغير الهائل في العصر الحديث حيث لامس الوقت كل تفاصيل الحياة ومجالات العمل والإنتاج بالذات.

وقد عرف اليابانيون العامل الحاسم للوقت ودوره الإستراتيجي في النجاح، فدخلوا مفهوم جديد في علم الإدارة "القيام بالعمل من أول مرة" وهذا يعني أن كل التجهيزات

والترتيبات قد تمت دراستها بدقة قبل الشروع في قرار التنفيذ لأن الأعمال التي يتم تأديتها بصورة خاطئة وغير مدروسة يشكل فجائي ومتسرع، وعدم المعرفة بالمعوقات المتوقعة التي تحول دون استخدام الأدوات والأساليب العلمية لإدارة الوقت، يجعلنا نرتكب أخطاء فادحة وتتراكم الأعمال، وتزداد المشاكل، وهذا كله يؤدي إلى هدر وضياح الوقت. (أسعد العقيلي، 2003، ص14)

وتعد المؤسسة البريد من أهم هاته المنظمات التي تقوم على تطوير أساليب إدارة الوقت والاستثمار فيها من أجل الوصول إلى أعلى كفاءة وهي من أكثر المنظمات ملائمة لتنمية الإبداع، إذ تعتبر إدارة البريد المواصلات السلوكية واللاسلكية ولاية المسيلة من أهم مجالات الإدارة حيث أنها ترتبط ارتباطا مباشرا في تكوين العاملين في عصر متغير ومتسارع، فهي وسيلة لتنفيذ الأمر والسياسات الكبرى للوطن والمستقبل وبالتالي تحقيق التنمية والتقدم في كافة المجالات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

وقد غير التطور الكبير الذي يشهده العالم في مجال التغيير والتطوير في المجال الإداري الكثير من أساليب العمل في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات البريد حيث ازدادت أهمية التميز والإبداع لتصبح أحد العناصر الهامة في تسير أعمالها ونشاطاتها وإنجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها، فالإداريون بحاجة ماسة لتلك الأفكار الإبداعية لمواجهة التحديات والتغلب على المعوقات في العمل ومعالجة العقبات التي تعيق التطلعات المستقبلية للمؤسسة، والارتقاء بالفكر الإداري داخلها. (عبابنة رامي، 2013، ص6)

ويرمز مصطلح الإبداع الإداري إلى التجديد إذ يعتمد بشكل أساسي على المبادأة والمبادرة انطلاقا من أفكار ومعارف يتم فيها تكوين أشياء جديدة ومبتكرة لم تكن سابقا من خلال عمليات التفاعل والمزج وقد يكون الإبداع إداريا أو علميا أو أدبيا أو فنيا أو متماثلا في أفكار جديدة ومفيدة أو لإيجاد سلعة أو خدمة جديدة أو طريقة للعمل وزيادة التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى

النشاطات الإبداعية التي تهدف لتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة. (الظاهر نعيم، 2011، ص65)

فالإبداع الإداري من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموماً والإدارة العربية على وجه الخصوص وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وأزيد حدة التنافسية بين المنظمات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها. (محمود العميان، 2002، ص56)

ويشير الإبداع الإداري القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقي هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تضمن القيادة والرؤية وإذا كان مواهب ومهارات الأفراد أو الفريق واستثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية. (باسم حوامدة، محمد حرارشة، 2006، ص494)

ولتحقيق ذلك فإن على مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية مراجعة هيكله وتصميم أساليب لتنمية الإبداع الإداري فيها، وبناء البرامج التعليمية التي تسهم في تطوير الثقافة المجتمعية فهو إدراك مفهوم إدارة الوقت من أجل استثمار الموارد المالية والبشرية بالشكل الأمثل في الوقت المناسب.

حسب علم الباحث فإنه يوجد العديد من الدراسات العلمية المحلية والعربية التي تناولت موضوع إدارة الوقت، وكذلك دراسات أخرى هي ثلة تناولت موضوع الإبداع الإداري، من جوانب كثيرة ولكن لا يوجد أي دراسة سابقة بأساليب إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري.

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت والإبداع الإداري.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية بين تخطيط الوقت وإدارة الوقت.
- توجد علاقة ارتباطية بين تنظيم الوقت وإدارة الوقت.
- توجد علاقة ارتباطية بين المضيقات الاجتماعية للوقت وإدارة الوقت.
- توجد علاقة ارتباطية بين تقديم الخدمات والإبداع الإداري.
- توجد علاقة ارتباطية بين الفعالية والابداع الإداري.
- توجد علاقة ارتباطية بين الالتزام والابداع الإداري.
- توجد علاقة ارتباطية بين المثابرة والابداع الإداري.

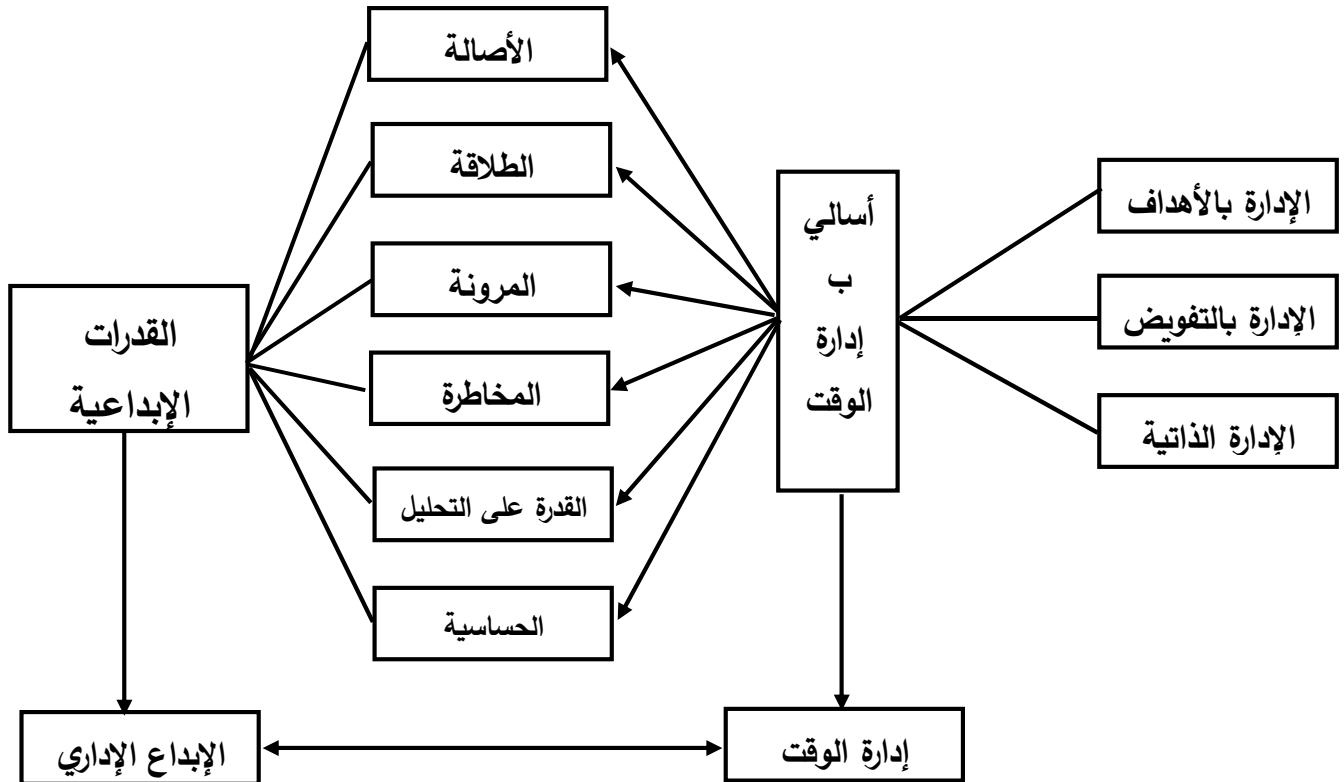
ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

ترتبط إدارة الوقت بالتنظيم الإداري في عدة أمور كتحديد المهام واختصاصها وتقسيم النشاطات بينهم بشكل موضوعي وتحديث وتبسيط إجراءات العمل وأساليبه المتبعة واتجاه نحو تفويض السلطة الذي يرمي إلى تعميق مفهوم التخصص وتقسيم العمل وتيسير قيام كل مستوى إداري بمهامه الموكلة إليه إن الأساليب التي نستخدمها لإدارة أوقاتنا ما هي إلا انطباعات وتعابير عن المفاهيم والمواقف والأهداف التي نؤمن بها ونسعى إلى تحقيقها لذلك لا بد من الاقتناع بان الإدارة الوقت الفعالة ليست فقط ما هو موجود ضمن مفكرتنا اليومية، بل هي القدرة على إحداث التغيير في الاتجاهات والقيم والمفاهيم والسلوك عن كيفية استخدام الوقت كمورد نادر ومن أسباب اختيار الموضوع على أنه موضوع جديد وضروري في تطبيق إدارة الوقت ويركز على الأمور الهامة، ويقلل من الجهد والتوتر، ويحرص على الحضور الذهني، ويعزز على الإبداع الإداري أو التطوير في مجالات أخرى، لتشجيع الاستفادة من إدارة الوقت في التطوير الوظيفي والسلوكي، والوقوف على معرفة مسببات ضياع الوقت والعمل على إيجاد الحلول المناسبة، إدارة الوقت تعمل على زيادة فعالية وكفاءة الأجهزة والوسائل وزيادة الإنتاجية،

العمل على تقليل التكاليف المادية وغير المادية-تقسيم المهام التي تساعد على تنظيم الوقت بالشكل الأفضل مما ينتج عنه إدارة فاعلية الوقت.

رابعاً: نموذج الدراسة

يوضح الشكل رقم (01) نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة (أساليب إدارة الوقت - الإبداع الإداري)



المصدر: من إعداد الباحث وباستعانة بالدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية موضوعها ولذلك يمكن تحديد أهمية الدراسة من

خلال ما يلي:

1- تأتي أهمية البحث من كونه يتطرق إلى مفاهيم مهمة وهي استراتيجيات إدارة الوقت والتميز التي تعتبر من الموضوعات الهامة من الفكر الإداري الحديث.

2- تناولها الموضوع إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري فالدراسة في تناولها للموضوع تعتبر في حدود علم الباحثة واحداً من الموضوعات الحديثة نسبياً. في مجال دراسة

سيكولوجية الوقت لدى مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية والتي تقيد من الناحية التطبيقية في توجيه أنظار القائمين على العملية الإبداع والمهتمين بها على ضرورة وضع استراتيجيات وإعداد برنامج لتنمية إدارة الوقت لدى مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ولاية المسيلة.

3- نظرا لأهمية الوقت والذي يعد من المصادر غير المتجددة تتضح أهمية هذه الدراسة كونها توضح مفهوم إدارة وعناصره، كما تستعرض أهمية الوقت وكيفية الاستفادة منه بالشكل الأمثل ومن جهة أخرى تناقش الأثر بين إدارة الوقت والإبداع الإداري كما تحلل أثر عناصر الوقت (تخطيط-تنظيم-توجيه رقابة) في مستوى الإبداع الإداري.

سادسا: أهداف الدراسة

من منطلق أهمية البحث والقضية التي يتبناها والمشكلة التي نحن بصدد حلها والتساؤلات التي تطرحها يمكن تحديد الأهداف التي تسعى البحث الحالي إلى تحقيقها فيما يلي:

- 1- التعريف على العلاقة بين إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع لدى مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ولاية المسيلة.
- 2- بين أهمية عنصر والمتغيرات الأساسية لإدارة الوقت.
- 3- محاولة بيان أثر إدارة الوقت على أداء العاملين ومدى توجيه إدارة المنظمة نحو أساليب المحافظة على الوقت.

سابعا: تحديد المفاهيم

1- الوقت: الإدارة هي علم فن ومهنة تهدف إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية، بما يحقق الأهداف المطلوبة بصورة رشيدة (أي بأقل وقت وجهد وتكاليف) ومهنة الإدارة تحرص على الإدارة تحرص على الإدارة الجيدة للموارد مثل الموارد البشرية والمالية والمادية والوقت وإدارة الوقت سواء في العمل أو خارجه تعتبر من المفاهيم المتكاملة، الشاملة لأي زمان أو مكان أو إنسان لأن إدارة الوقت لا يقتصر على شاغلي وظائف معينة بذاتها ولا يقتصر تطبيقها على مكان بذاته، وعلى الرغم من ارتباط

مفهوم الإدارة بالعمل الإداري إلا أن هذا المفهوم يمتد ليشمل إدارة الفرد داخل عمله أو خارجه أيضا.

إن دمج مع كلمتي الإدارة والوقت معا في مصطلح إدارة واحد، سمي بإدارة الوقت يعني الجمع بين عنصرين من عناصر النجاح لأي منظمة في إدارتها لعملها، وتحقيق أهداف المنشودة وتعطي إدارة الوقت المدير إمكانية تقدير الوقت لإيجاد حلول للمشاكل والتخطيط للمستقبل وتقسيم التحسن والتقدم بشكل عام ولكنها لا تعطي حلول مشاكل الإدارة ذاتها. (د/أشرف عبد العزيز محمد سلامة)

لغة: عبارة عن حالك وهو ما يقتضيه استعدادك الغير المجعول.

(الجرحاني الشريف، 2013: ص19)

هو مقدار من الزمن وهو أيضا مقدار من الدهر. (ابن منظور، 1968: ص107)

اصطلاحا: يمثل الوقت بصفة عامة وجود علاقة منطقية الارتباط الأحداث وأنشطة، والتي قد يعبر عنها في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل، ومن ثم يعتبر الوقت وحدة قياس الإنجازات على مستوى الأفراد، والجماعات، والمؤسسات، والشعوب أو المجتمعات.

(خديجة شناف، 2017: ص62)

- هو مقدار من الزمن قدر لأمر ما، وهو يشير إلى وجود علاقة منطقية ارتباطية لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو بآخر، ويعبر عنه في صيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل. (مدحت أبو النصر، 2012: ص28)

- هو وحدة قياس ثوران الأرض حول محورها وحول الشمس وقد تم التعارف على تحديد وحدة قياس الوقت بالساعة، بحيث يمثل اليوم الواحد 24 ساعة، والشهر الواحد 30 يوم، والسنة الواحدة 12 شهر. (خليل عريقات، 2010: ص19)

2-إدارة الوقت: عرف القعيد (1422هـ) إدارة الوقت بأنها: "عملية الاستفادة من الوقت والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل. (القعيد، 1422، 295).

يعتبر الوقت مورد من الموارد الهامة والفريد والنادرة التي يجب إدارتها بفعالية لتحقيق النجاح الأمثل في إنجاز المهام والأهداف المحددة، لأنه ليس من الممكن إيجاد المزيد من الوقت بل إنه التحدي الذي يواجهه المسؤول أو المدير هو كيف يمكن تحقيق الاستغلال أفضل للوقت المتاح لذلك لا بد من إدارته واستغلاله الاستغلال الأمثل في جميع مستويات الإدارة سواء كانت الإدارة العليا أو الوسطي أو التنفيذية.

إصطلاحاً: تحديد ووضع أولويات لأهدافنا حيث يمكننا تخصيص وقت أكبر للمهام الهامة وأقل للمهام التافهة (Ray, G, Helmer, p. E: 2004: p02)

- هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت بما يمكننا من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله والقيام بأعمال كثيرة في وقت قصير. (محمد الصيرفي، 2006: ص13)

التعريف الإجرائي:

هو الاستخدام والتخطيط الأمثل للوقت له واستغلال الأسلوب الفعال في مؤسسة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، وذلك من أجل تحقيق وبلوغ الأهداف المراد تحقيقها في إدارة مؤسسة البريد وفقاً لأساليب إدارة الوقت التي يتم وضعها في هاته الدراسة كأبعاد وهي (أسلوب الإدارة للأهداف، أسلوب الإدارة للتقويض، أسلوب الإدارة الذاتية)

3-الإبداع:

لغة: الإبداع هو إيجاد الشيء من لا شيء، وقيل الإبداع تأسيس الشيء عن الشيء.

(الشريف الجرحاني، 2013)

- الإبداع هو إيجاد الشيء غير مسبوق بالعدم ويقابله الصنع وهو إيجاد الشيء مسبوق بالعدم.

- وعرفه ابن سينا في كتابه الإشارات والتنبيهات: (الإبداع هو أن يكون من الشيء والوجود). (عبد اللطيف خليفة، 2000: ص35)

اصطلاحاً:

-**تعريف الموسوعة النفسية:** "هو القدرة على الابتكار الذي قد يكون رسماً أو فكرة أو نظرية أو إختراع، والعمل المبدع لا يصدر إلا من شخص مبدع له خصائصه وتفكيره،

وله خلفية إجتماعية وثقافية والظروف البيئية تمكن الفرد من مواجهة المشكلة تستعصي الحل فيتصدى لها ويقدم حلول للمشكلة.

- تعريف الموسوعة العربية الفلسفية: بأنه إنتاج الشيء الجديد أو صياغة عناصر الموجودة بصورة جديدة في أحد مجالات كعلوم الفنون والأدب.

-تعريف الموسوعة البريطانية الجديدة: هو القدرة على إيجاد الشيء الجديد كحل لمشكلة ما أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد. (عبد المختار محمد، 2011: ص6)

وهو القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة ولم تكن موجودة وقد تكون أفكار أو حلول أو خدمات أو منتجات أو طرق وأساليب منها للمنظمة. (عاكف خصاونة، 2010: ص34)

4-الإبداع الإداري: هو الإبداع المتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة بشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية. (الجعيدي، 2008)

يصنف بعض الكاتب والباحثين الإبداع بوصفه بعدا من أبعاد الميزة التنافسية، ولقد تنوعت آراء الكاتب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع. فقد تم تعريفه بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد، ويعتمد الإبداع في المنظمات على الإجراءات والسياسات واستراتيجيات محددة توظفها الشركات لزيادة مقدرتها الإبداعية حيث تتضمن التفسير في نمط القيادة والتزام الإدارة العليا بالإبداع وتطوير المهارات الإبداعية للعاملين.

اصطلاحا: هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها والحساسيات للمشكلات التي تنتج عن تعامل مع البيئة.

(مشعل الحارثي، 2012: ص6)

- هو القدرة على إبتكار أساليب، ووسائل وأفكار يمكن ان تلقى التجاوب الأمثل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

(سعيد عامر، 2002: ص598)

- الخروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل. (حسن رعد، 2008، ص6)

إجرائيا:

هو القدرة على ابتكار أساليب، ووسائل وأفكار جديدة، أو تطوير أساليب وأفكار كانت موجودة وتطويرها وتحسينها داخل إدارة المؤسسات عن طريق جمع العمليات التي يمارسها الطاقم الإداري داخل هذه المؤسسات، ويقاس الإبداع الإداري في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي تحصل عليها كل فرد من أفراد عينة الدراسة عند الإجابة على جميع فقرات مقياس القدرات الإبداعية بأبعاده السبع وهي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف).

4-1- الأصالة:

اصطلاحا: تعني أن يبتعد الإنسان عن طرق التفكير التقليدي كي يستكشف الأفكار الأصيلة - فالأصالة نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا، وتشير أيضا إلى الأمر والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف. (محمد الصيرفي، 2003: ص 19)

إجرائيا: هي ابتعاد المدراء ونواياهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر عن التفكير التقليدي من استكشاف الأفكار الأصيلة، وترك العنان لرغباتهم في خلق شيء جديد أو مختلف.

4-2- الطلاقة:

اصطلاحا: هي قدرة الشخص على إنتاج عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وتعد بنك القدرة الإبداعية. (محمد لطفي، 2011: ص 34)

إجرائيا: قدرة المدراء ونواياهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر توليد مجموعة هائلة من الأفكار وسهولة توليدها واقتراحها في فترة زمنية محددة.

4-3- المرونة:

اصطلاحاً: القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيولة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بحيث يتجه الشخص إلى تبني أنماط فكرية يواجه بها مواقف مهما تنوعت واختلفت، وإن يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي. (محمد لطفي، 2011: ص57)

إجرائياً:

4-4- الحساسية للمشكلات:

اصطلاحاً: هي قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد قد لا يرى فيه آخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغيرات أو إنتاج جديد يحل المشكلات. (واعر وسيلة، 2015: ص85)

إجرائياً: هي قدرة المدراء ونواذم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد لا يرى فيها آخر أي مشكلات، وهذا القدر من المشكلات التي يرونها تدفعهم نحو التحدي لإحداث تغيرات أو إنتاج حل جديد يحل المشكلات داخل المعاهد والأقسام التي يعملون لأجلها.

4-5- القدرة على التحليل:

اصطلاحاً: تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي بمعنى آخر الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

(إدريس بن ارجم، 2018: ص41)

إجرائيا: تعني قدرة المدراء ونواذم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر على التوصل إلى العناصر والأساليب التي تتكون منها الأشياء المركبة في العمل الإداري الذي ينجزونه، وتحليلها وفهم العلاقة فيما بينها.

4-6-المخاطرة:

اصطلاحا: ويقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار. (سفيان بدر، 2013: ص19)

إجرائيا: هي استعداد المدراء ونواياهم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال الإدارية التي يقومون بها عند تبنيهم لفكرة.

4-7-الخروج عن المؤلف:

اصطلاحا: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع لأنظمة الجامعة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة.

(سالم لحضر، 2016: ص46)

إجرائيا: يقصد بها قدرة المدراء ونواذم ورؤساء الأقسام العاملين بمعاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر على التحرر من الفكر التقليدي والتطورات الشائعة، وقدرتهم على التعامل مع الأنظمة الجامعة وتطويعها وتكييفها لواقع العمل ما يتطلب منهم الكثير من الشجاعة.

4-8-القيادة:

لغة: كلمة مشتقة من " القود " وضدها "السوق "، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد وهو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين. (محمد العدلوني، 2002: ص 165)

اصطلاحا:

- عرفها (كونتزر وادونال) على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون.

(نصير نعيم، 2005: ص 44)

5- القيادة الإدارية:

- تعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

(عبوي منير، 2008: ص 25)

- وتعرف أيضا بأنها: " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق هدف معين " .

(عليوة السيد، 2001: ص 45)

التعريف الإجرائي: هي النشاط الذي يمارسه كل من مدير ونوابه ورؤساء أقسام معاهد وأقسام علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على العاملين داخل هاته المعاهد، باستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك العاملين لديهم واستمالتهم للتعاون لتحقيق أهداف معاهدهم وأقسامهم.

ثامنا: الدراسات السابقة

***لعياض عصام 2014:** " بعض أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية".
هدف الدراسة إلى:

- التعرف على علاقة أساليب إدارة الوقت بأداء المديرين في المنشأة الرياضية وإبراز أهمية الوقت وواقعها في إدارة والتعرف على الطرق الكفيلة الإدارة الوقت بفاعلية.
المركبات الرياضية الجوارية: وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المركبات الرياضية الجوارية لولاية المسيلة برج بوعريريج سطيف والبالغ عددهم 39 مديرا مهامهم اختيار العينة القصدية بطريقة المسح الشامل، واعتمد الباحث على استمارة الاستبيان في دراسة المركبات الرياضية الجوارية.

أهم النتائج:

-زيادة الاهتمام أكثر بعنصر الوقت من خلال إقامة دورات تدريبية يشرف عليها خبراء في الميدان.

-لا يعتمد مديري المؤسسة البريد على الإدارة بالتفويض بدرجة كبرة بل يعتمد على أسلوب الإدارة بالأهداف الكبيرة وعليه فأبرز أسلوب إدارة الوقت لدى المؤسسة البريد هو أسلوب الإدارة بالأهداف.

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الإدارة بالتفويض وأداء المديرين المؤسسة البريد المواصلات السلوكية واللاسلكية.

-فتح المجال أكثر بالباب التفويض مما سمح من ربح الوقت واكتشاف قدرات الأفراد المفوضين.

-**دراسة الرشيدى 2014:** "أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول الوطنية في دولة الكويت".
وهدفت الدراسة إلى:

اختبار أثر استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت واستخدم الباحث المنهج التحليلي في دراسته، وقد تكونت عينة الدراسة من

380 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة البالغ عدده 905 موظفا من العاملين في مستوى الإدارة التنفيذية والاشرفية، واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم هذه الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستخدام طريقة الإدارة بالأهداف بأبعادها (الثقة بين الرئيس والمرؤوسين والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين) في تحديد الأهداف والالتزام من العاملين في تحقيق الأهداف والتنفيذية الراجعة بين الرئيس والمرؤوسين في أداء العاملين عند مستوى دلالة $0.05 < 0$.

أهم التوصيات:

- التركيز على تفعيل استخدام الإدارة بالأهداف بأبعادها في مؤسسة البترول الوطنية في الكويت.

- تشجيع العاملين على إبداء آرائهم تعزيز الثقافة التنظيمية في مناخ المؤسسة الوطنية للبترول في الكويت.

- **دراسة الغيثي 2001**، "أساليب إدارة الوقت وممارسته التربوية من جهة نظر مدير الإدارات الأمنية" هدفت الدراسة إلى: دراسة أسلوب إدارة الوقت وممارسته التربوية لدى الإدارات الأمنية التابعة لمدير الأمن العالم بمنطقة الرياض استخدام العام لمنطقة الرياض، وقام الباحث باختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية وكان عدد أفراد العينة 180 ضابط أمن واستخدام أداء الاستبيان في دراسته.

أهم النتائج المتوصل إليها:

1- أن أسلوب الإدارة بالأهداف من أكثر أساليب إدارة الوقت ممارسة من قبل مديري الإدارات الأمنية، بواقع إحدى عشرة ممارسة.

2- أن استخدام مديري الإدارات الأمنية الأسلوب الإدارة الذاتية من أقل الأساليب الإدارة الذاتية من أول أساليب إدارة الوقت ممارسة بواقع ست ممارسات فقط.

3- أن استخدام مديري الإدارات الأمنية الأسلوب الإدارة الذاتية من أول أساليب إدارة الوقت ممارسة بواقع ست ممارسات فقط.

4- أن استخدام مديري الإدارات لأسلوب الإدارة بالتفويض من أقل أساليب إدارة الوقت ممارسة في الوقت الفعلي بواقع خمس ممارسات فقط.

أهم التوصيات:

- استخدام مديري الإدارات الأمنية لأساليب إدارة الوقت والمتمثلة في أسلوب الإدارة بالتفويض أسلوب الإدارة الذاتية، أسلوب الإدارة بالمشاركة.

***نهلاء طه محجوب طه 2016:** "دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل دراسة تطبيقية على كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة المملكة السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الوقت في مواجهة ضغوط العمل المتمثلة في بيئة العمل، طبيعة العمل، متطلبات الأسرة، صراع الدور وغموض الدور في الكليات الإدارية والمالية كنموذج لبقية الكليات بجامعة الباحثة. وعليها وأصيت الدراسة:

تقليل ومعالجة الضغوط الناجمة عن بيئة وطبيعة العمل وغيرها من الضغوط من خلال الإدارة الجيدة للوقت واستغلاله فيما يخدم مصلحة العمل.

- **فايزة محمد فوزان السمي 2015:** "معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في وجهة نظر المديرات والمعلمات وسبل علاجها".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات والتعرف على سبيل علاجها والتعرف على الفروق بين تقديرات كل من المديرات والمعلمات المعوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية وسبيل علاجها تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة ومكتب التعليم.

اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، واعتمدت على أداتين استبيان الأولى موجهة إلى المديرات، والثانية موجهة إلى المديرات، والثانية موجهة للمعلمات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة والبالغ عددهم 66 مديرة، و 2080 معلمة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أظهرت النتائج أن تقديرات مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة لدجة تتطبق الإدارة الذاتية بشكل عام جاءت ضمن الدرجة لكبيرة.

- عدم وجود فروق ذات احصائية بين تقديرات مديرات مدارس الثانوية للبنات في مكة المكرمة.

لمعوقات الإدارة الذاتية تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارة. ومكتب التعليم.

- العمل على رفع مستوى التأهيل الأكاديمي لمديرات المدارس الثانوية من خلال عقد الدورات التدريبية المتخصصة بالإدارة الذاتية وكيفية تطبيقها في مدارس التعليم العام.

- **علي الحلوت: 2015:** "درجة ممارسة مديري مدار وكالة الغوث الدولية في محافظة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل، وقام بتصميم استبيانين، للتخطيط الاستراتيجي موزعة على خمسة مجالات وهي (التحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، تكوين الاستراتيجية) (الرؤية والرسالة، تنفيذ الأهداف الاستراتيجية المتابعة والتقييم) واستبانة لإدارة الوقت موزعة على مجالين هما (مظاهر وأساليب إدارة الوقت، الأعمال والمهام التي يقضي بها مدير المدرسة وقته).

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدوية في قطاع غزة والبالغ عددهم 7818 مفردة، واختيار البحث عينة عشوائية تكونت من 700 معلم ومعلمة، أي ما نسبته 9% من مجموع مجتمع الدراسة وتوصلت لدراسة إلى:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي قد بلغت 74.37%.

- توجد فروق إحصائية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسطات تقديرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي تعزي للمتغير

الجنس لصالح الإناث لمجالي: تنفيذ الأهداف الاستراتيجية، والمتابعة والتقييم والمجالات مجتمعة اما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. -لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بيم متوسطات تدبيرات معلمي مدارس وكالة الغوث في محافظات غزة للتخطيط الاستراتيجي تعزي المتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسات إلى:

تدريب مديري مدارس وكالة الغوث على طرق تحليل البيئة الداخلية ويتم ذلك من خلال: عقد ندوات تدريبية ومحاكاة نماذج عربية وعالمية تحليل البيئة الداخلية والخارجية. -التخفيف من الأعباء الملقاة على عاتق مدير المدرسة، من اجل إتاحة للتفكير الجيد والتخطيط الجيد والتنفيذ الجيد والتنفيذ والمتابعة بشكل أفضل. -نشر ثقافة أهمية الوقت كمورد نادر وباعتباره التحدي الأساسي الذي يواجه أي غدارة وتوجيه الاهتمام نحو دراسته وتحليله وفهم خصائصه والعمل على استقصاره من خلال ورش العمل والمؤتمرات والأيام الدراسية.

محمد الغامدي 2008: "إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم". هدفت الدراسة إلى التعرف إلى التعرف على واقع إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم، تحديد إبراز مظاهر إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم استخدم الباحث المنهج الوصفي، استبيانه كأداة لجميع البيانات ولتحقيق أهداف الدراسة تكون مجتمع الدراسة من وكلاء المرحلة الثانوية الحكومية الأهلية بمدينة الطائف وعددهم 92 وكلاء، واستخدم المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع. توصلت الدراسة إلى:

-مستوى مظاهر إدارة الوقت لدى المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كان بدرجة كبيرة. مستوى أساليب إدارة الوقت (الإدارة الذاتية-الإدارة بالتفويض-الإدارة بالأهداف) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم كان بدرجة كبير.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل والعمر وسنوات الخبرة بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص.

وأوصت الدراسة إلى-اختيار مادة ومهارات إدارة الوقت متطلباً رئيسياً ضمن الإعداد الجامعي.

-تطوير مهارات إدارة الوقت لمديري المدارس بشكل عام من خلال الدورات والبرامج الإثرائية إضافة إلى البعثات للاستفادة من خبرات الدول المتقدمة.

***زياد لطفي الطهانية 2007:** "الوقت ومعوقات استخدامه من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المستخدمة في إدارة الوقت من وجهة نظر المشرفين الرياضيين العاملين في الجامعات الأردنية الحكومية، والتعرف كذلك إلى معوقات الوقت الرئيسية في مكان العمل كما يراها المشرفون الرياضيون.

وتم استخدام الوصفي المسحي، استخدام الاستبانة كأداة لجميع البيانات والمعلومات، وتكون العمل كما يراها المشرفون الرياضيون العاملون في دوائر النشاط الرياضي في الجامعات الأردنية الرسمية، واستخدام أسلوب المسح الشامل حيث بلغ عدد أفراد العينة 80 مشرفاً ومشرفة.

توصلت الدراسة إلى:

هناك إدراك كبير لإدارة الوقت وأهميته لدى المشرفين الرياضيين من خلال تأكيدهم على أهمية توظيف أساليب إدارة الوقت المختلفة في استغلال الوقت بالشكل الأمثل في المجال الرياضي.

-مستوى توافر معوقات في مكان العمل كما يراها المشرفون الرياضيون كان سبباً.
***دراسة الخطيب، 2009:** بعنوان: "إدارة الزمت وأثرها على مستوى أداء العاملين دراسة ميدانية، على شركات الاتصال الخلوية في الأردن"

تهدف الدراسة إلى بيان أثر إدارة الوقت (تخطيط الوقت، وتنظيم الوقت، ورعاية الوقت) على المستوى أداء العاملين.

توصلت الدراسة إلى ان هناك أثر إيجابي مرتفع لعناصر إدارة الوقت (تخطيط وتنظيم تلوقت، ورقابة الوقت) على مستوى أداء العاملين.

2- الدراسات الخاصة بالإبداع الإداري:

مشعل بن مبارك 2012 " : واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة هدفت الدراسة إلى:

التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والوكلاء

التعرف على المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية

واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث قام بإجراء دراسته على جميع أفراد مجتمع الدراسة والمتمثل في ديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة 298 فردا وهي عبارة عن 103 مديرا و195 وكلاء، واستخدم الباحث الاستبيان أداة لهذه الدراسة أهم النتائج المتوصل إليها:

المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة

المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة تبعا لمتغيرات الدراسة (سنوات الخبرة في الإدارة - نوع المؤهل العلمي)

أهم التوصيات:

نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري، وإبراز دوره في تسهيل إجراءات العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس

أهمية تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافضة جدة في التغلب على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري

***سالم لخضر 2016:** "القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة"

-هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة.

-استخدام المنهج الوصفي وكانت عينة البحث هي 105 موظف يعملون داخل مقرات مديريات الشباب والرياضة، واستخدام المسح الشامل، وإدارة الاستبيان لقياس طبيعة العلاقة.

وتوصلت الدراسة إلى:

-توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الاستشارة الفكرية ومهارات الابداع الإداري من وجهة نظر الموظفين بمديريات الشباب والرياضة.

اقتراحات الدراسة:

-إنشاء معاهد متخصصة للاهتمام بالأشخاص المبدعين للعمل على تنمية قدراتهم وتطوير أدائهم وتشجيعهم لإبراز أفضل ما لديهم.

-السعي وراء الأفكار الجديدة مم خلال المؤتمرات ونقل هذه الأفكار لأعضاء فريق العمل.

***إدريس بن أرجم 2014:** "بعض الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة الارتباطية الموجودة بين الأنماط القيادية والإبداع لدى إدارات مديريات الشباب والرياضة لولاية المسيلة، برج بوعرييج، سطيف.

واستخدم المنهج الوصفي على عينة مسحية تمثلت في 176 إطار يعملون داخل مقرات مديري الشباب والرياضة، وقد اعتمد على أداة الاستبيان في جمع المعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى:

-يمارس في م.ض.ر، والنمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة يليه الحر والأوتوقراطي بدرجة ضعيفة.

-يمارس القدرات الإبداعية لدى إطارات م، ش،ر، بدرجة متوسطة.

-هناك علاقة إيجابية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري لدى إطارات م، ش،ر.

-هناك علاقة سالبة بين النمط القيادي التسلطي والإبداع الإداري لدى إطارات م، ش،ر. أهم التوصيات:

أن تقوم الجهات المسؤولة في الإدارة العليا لوزارة الشباب والرياضة بزيادة تفعيل امتلاك القيادات في مديريات الساب والرياضة لسمات وخصائص النمط القيادي الديمقراطي.

-إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو ما يسمى (بنك الابتكار) تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين.

محمود فارس 2012 " : الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة .

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على درجة تطبيق بعض أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر كل من المشرفين التربويين والمعلمين. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المشرفين وجميع المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وبلغ عددها 407 من مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة إلى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 05.0 بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بمحافظات غزة من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى للمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة ، المؤهل العلمي)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 05.0 بين متوسطات درجة تطبيق أساليب الإبداع الإداري في إدارة الأزمات من وجهة نظر عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المعلمين .

أوصت الدراسة إلى:

زيادة الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في الأساليب الإبداعية **سفيان بدر 2013** : " متطلبات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم بمحافظة غزة لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة . "هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تقدير رؤساء الأقسام في وزارة التربية والتعليم لمتطلبات الإبداع الإداري لتنمية الموارد البشرية في ضوء الاتجاهات المعاصرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستعمل الاستلانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في وزارة التربية و التعليم بمحافظات قطاع غزة، واستخدم المسح الشامل في اختيار العينة البالغ عددها 154 فرد توصلت الدراسة إلى:

وجود درجة متوسطة لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمتطلبات الإبداع الإداري عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند 05.0 في مجال المتطلبات الإبداع الإداري تعزى لمتغير (الجنس - مكان العمل)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 05.0 في مجال المتطلبات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح 10 - 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات.

الفصل الأول

إدارة الوقت

الفصل الأول: إدارة الوقت

تمهيد:

الوقت من الأشياء التي لا يستطيع الانسان تعويضها إبدأ لأن الوقت من أهم الأشياء كثيرة لإفادة حياة الشخص ومساعدته على النجاح وتحقيق هدفه ويجب أن تكون مدركاً لأهميتها ومعرفة كيفية تنظيمه وإدارته.

تعد إدارة الوقت من الأمور المهمة التي يجب مراعاتها في الخطة اليومية لأي شخص ناجح إدارة الوقت عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات يحتاجها الأشخاص الإكمال هذه المهام لذلك من الضروري تنظيم مستندات العمل بشكل صحيح وترتيب الأدوات من هنا نتطرق إلى جانب النظري.

أولاً: الوقت

1- مفهوم الوقت

الوقت مفهوم من الصعب تقديم تعريف دقيق محدد له وقد أجمع على هذه الحقيقة العديد من المهتمين والباحثين في موضوع الوقت وإدارته ومنهم على سبيل المثال لا الحصر ما نوه إليه القضاة (2000، ص15) في دراسته قائلاً: من الصعوبة بمكان تقديم تعريف محدد ودقيق للوقت"، نظراً لأن مفهوم الوقت متمثل بشكل عام بوجود العلاقة المنطقية، لارتباط نشاط أو حدث معين بنشاط أو حدث آخر، ويعبر عنه بصيغة الماضي أو الحاضر أو المستقبل.

كما أشارت مراد (1995 ص15) على اختلاف جوهري بين مفاهيم الوقت المختلفة الموجودة، وبناء على هذا الاختلاف استعرض سلامة (1988، ص16) خمسة مفاهيم مختلفة للوقت وهي على النحو الآتي:

-**الوقت المادي والميكانيكي:** وهو قياس حركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر كفترة دوران الأرض حول الشمس، ووحدات هذا القسم: الثانية، الدقيقة، الساعة، واليوم.

-**الوقت البيولوجي:** وهو قياس تطور الظواهر البيولوجية ونموها، كما يقيس مدى النضج الجسدي للأجسام الحية، وقياس معدل نمو الجسم بيولوجياً.

-**الوقت النفسي:** وهو شعور داخلي يعتمد على طبيعة الظرف أو الحدث الذي يعيشه الفرد وحالته النفسية.

-**الوقت الاجتماعي:** يعتمد الأحداث الاجتماعية والتاريخية الهامة كهجرة الرسول صلى الله عليه وسلم وميلاد السيد المسيح عليه السلام.

-**الوقت الميتافيزيقي:** أو عالم ما وراء الطبيعة ولا نعلم عنه سوى ما ورد في الكتب السماوية عن يوم الحساب والخلود والأزل وغيرها.

كما أشار القضاة (2000، ص19) إلى وجود بعض المعتقدات والتفكير المتباين تجاه مفهوم الوقت وفكرته لدى الأهم والحضارات القديمة، وتجسد هذا التباين بكل واضح في الاختلاف في الاعتقادات حول مفهوم الوقت وفكرته، فقد كان الاعتقاد لدى الرومان بأن الوقت عبارة عن دوائر زمنية متكررة أو على شكل نهر جار، يعكس اليونان الذين كان

اعتقادهم بأن الوقت يجري بشكل دائري، بينما لا تزال بعض القبائل الأفريقية لغاية الآن تنظم الوقت عن طريق عن طريق قوالب تاريخية محددة ومنفصلة جزؤها، المركزي يكون عبارة عن حكاية لحدث بطولي، في حين لغاية الآن يرى الكثير من المعاصرين أن الوقت يسير في خط مستقيم.

وقد نوهت الخطيب (1992، ص37) في دراستها غير المنشورة إلى مدى اهتمام الإنسان منذ القدم بالوقت، وتجلي اهتمامه به من خلال تعقبه الكواكب والنجوم لارتباطها، الأثر بحياته اليومية خلال مزاولته الزراعة والتجارة وأثناء سفره، كما ترجم اهتمامه به من خلال اختراعه العديد من وسائل تقديم الوقت كالمسلة الحجرية والساعة الرملية والمائية والميكانيكية وساعات اليد.

2- أهمية الوقت:

استمد الوقت أهميته من سماته وصفاته المتميزة والفريدة غير المتوفرة في الموارد الأخرى، فبات المورد الأهم والأنفس والأندر من بين العناصر الأخرى المتاحة في حياة الفرد والمجتمع. كما أكد (Douglas and Douglass, 1985, p3) بأن الوقت اكتسب أهمية من كونه موردا محددا متوفرا لجميع الناس بالتساوي، فلا أحد يستطيع زيادته أو سيطرة عليه. وكما عبر عن أهميته أبو شيخة (1991، ص22) ومن خلال قوله: هو أطول الموارد الأخرى وأقصرها، فهو سريع الانقضاء لا يمكن التحكم فيه، ويسير بنفس الوتيرة". وتتبع أهمية من كونه وعاء لكل عمل والمقياس لنسبة له، ويحتضن تفاعلات الإنسان الإنسانية ونتاجاته المختلفة، ومن كونه يمثل بعدا ديناميكيا من أبعاد حياته، كما تتجسد أهميته من كونه بشكل المعيار الذي يعتمد عليه الحكم على مدى نجاح الفرد أو فشله في الحياة.

وكما شدد حمامي (1993، ص1) بأن أهميته تتجسد من كونه عنصرا محددا ب (24) ساعة في اليوم و(168) ساعة في الأسبوع و(8760) ساعة في السنة، ولا يمكن زيادته وإذا مضى، فقد مضى إلى الأبد ولا يمكن استرجاعه.

كما أشار الكايد (1997، ص2) إلى الفروقات الفردية الموجودة بين أبناء المجتمع الواحد إلى جانب الاختلافات الفردية الموجودة بين مجتمع وآخر، واعتبرها اختلافات أساسية

في النظرة إلى أهمية الوقت وقيمه، ففي المجتمعات المتقدمة نجد اهتماما بالغا وعناية لا حدود لها تجاه كيفية توزيعه واستخدامه واستغلاله بشكل هادئ وبناء، لها يضمن تحقيق الأهداف العامة والخاصة بينما يقل الاهتمام بالوقت والحرص عليه في المجتمعات النامية أو الأقل تقدما، وكذلك الحال بالنسبة للمنظمات والمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استغلال كافة الموارد والإمكانيات المتاحة لديها بما فيها الوقت، فنجد الوقت لديها المورد الأكثر هدرا والأقل استغلالا سبب عدم الوعي بتكلفة الوقت المهدور.

وتوصل الكايد (1997، ص20) في كتابه إدارة الوقت والذات إلى سوء استغلال الوقت في المؤسسات انطلاقا من جهلها لتكلفته الحقيقية، وتجسد ذلك من خلال قوله: "ولعدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلال الوقت تجده أكثر الموارد هدرا وأقلها استغلال سواء من قبل المنظمات أو الأفراد.

3- أنواع الوقت:

اختلفت وجهات النظر في تقسيم الوقت، ولهذا سنورد فيما يلي أهم هذه التقسيمات:

3-1- وجهة النظر الأولى: يرى القعيد أن الوقت في حياتنا يقسم إلى نوعين:

-النوع الأول: وقت يصعب تنظيمه مثل النوم والأكل والراحة الأسرية والاجتماعية والمهمة وهو وقت لا يمكن أن نستفيد منه كثيرا في غير ما خصص له، وهو على رجة من الأهمية لحفظ توازننا في الحياة.

-النوع الثاني: وهو الوقت الذي تخصصه العمل وحياتنا الخاصة وفي هذا النوع بالذات يمكن التحدي الكبير الذي يواجهنا. (علي الزهران 2003، ص32)

3-2- وجهة النظر الثانية: يقسم علوان وأحميد الوقت إلى أربعة أقسام أساسية هي:

- الوقت الابداعي: يخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز.

- الوقت التحضيري: يمثل هذا النوع من الوقت الفترة الزمنية التي تسبق البدء بالعمل، وقد يستغرق هذا الوقت في جمع معلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات، أو قاعات أو آلات أو مستلزمات مكتبة مهمة قبل البدء بتنفيذ العمل.

- **الوقت الإنتاجي:** ليمثل هذا النوع من الوقت، الفترة الزمنية التي تستغرق في تنفيذ العمل الذي تم التخطيط له في الوقت الإبداعي، والتحضير في الوقت التحضيري.
- **الوقت غير المباشر أو العام:** يخصص هذا الوقت عادة للقيام بأنشطة فرعية عامة، لها تأثيرها الواضح على مستقبل المنظمة، وعلى علاقتها بالغير، كالمسؤولية الاجتماعية، وارتباط المسؤولين فيما بمؤسسات وجمعيات وهيئات كثيرة في المجتمع، وحضور الإداري للندوات أو تلبية الدعوات. (علوان وأحميد، 2009: ص 43-45)

3-3-وجهة النظر الثالثة:

- يمكن تقسيم الوقت فيما حسب المنظور العام إلى أربعة أقسام هي:
 - **الوقت المادي الميكانيكي:** وهو مقياس حركة جسم مادي بالنسبة لجسم مادي آخر كفترة دوران الأرض حول الشمس، ووحدات هذا القسم: الثانية، الدقيقة، الساعة، واليوم.
 - **الوقت البيولوجي:** وهو الوقت الذي يقاس تطور الظواهر البيولوجية ونموها، ونضجها وكمالها، ووحدته هي الجسم نفسه فقد يكون للطفل نفس عمر زمني واحد تسع سنوات مثلاً، لكن أحدهما أكثر نضجاً من الآخر من حيث الطول وكمال الجسم وتناسقه.
 - **الوقت النفسي:** وهو نوع آخر من أنواع الشعور النفسي الداخلي بقيمة الوقت حيث يؤثر الحدث النفسي في ذلك إذا كان سعيداً أو سيئاً أو خطراً أو مهما فتبدوا الدقائق في الحدث السيء كأنها ساعات، وتبدو الساعات في الحدث السعيد كأنها دقائق.
 - **الوقت الاجتماعي:** وهو الوقت الذي يربط فيه تقدير الوقت بأحداث اجتماعية مهمة إما عالمية أو محلية، ولذا: نسمع كبار السن يؤرخون بحياة فلان وفلان.
- (ربحي عليان، 2011، ص 26/27)

3-4-وجهة النظر الرابعة:

- حيث قام العديد من الباحثين بتقسيم الوقت إلى أربعة أقسام أخرى هي:
- **الوقت الإبداعي:** وهو الوقت المخصص للتفكير والتحليل والتخطيط للمستقبل وتنظيم العمل وتقديم مستويات الإنجاز، ويلاحظ أن معظم النشاطات الإدارية بل والإنسانية بوجه عام يجب أن يمارس فيها هذا النوع من الوقت لأنها تحتاج إلى تفكير علمي وعميق، حيث

يواجه هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية وغير الإدارية بأسلوب علمي من كافة جوانبها بهدف حلول موضوعية ومنطقية تضمن فعالية القرارات التي اتخذ بصددتها.

- **الوقت التحضيري:** وهو الفترة الزمنية التي تسبق البدء في العمل وقد تستغرق في جميع المعلومات أو حقائق معينة أو تجهيز معدات أو قاعات أو آلات أو مستلزمات عامة قبل بدء تنفيذ العمل ومن المفترض أن يتيح المدير هذا النشاط ما يحتاجه من الوقت لما قد يترتب على عدم توافر المخلات الأساسية للعمل من خسائر اقتصادية.

- **الوقت الإنتاجي:** وهو عبارة عن الفترة الزمنية المستغرقة في تنفيذ العمل الذي تم الإعداد والتخطيط له مسبقاً وهناك لا بد من إحداث نوع من الموازنة بين الوقت المستغرق في الإنتاج أو تنفيذ العمل بين الذي يقضي في التحضير والإبداع.

- **الوقت غير المباشر:** وهو الوقت المخصص لنشاطات فرعية عامة، لها تأثيرها على علاقات المنظمة وعلى علاقتها بالغير كالارتباط بهيئات ومؤسسات والمشاركة في الندوات والمؤتمرات النوعية.

ثانياً: إدارة الوقت

1- مفهوم إدارة الوقت:

لقد حظي مفهوم إدارة الوقت منذ أربعينيات القرن العشرين باهتمام كبير من لدى العديد من المفكرين والباحثين والأخصائيين غي مخالف العلوم والمعرفة الإنسانية لما تتسم به إدارة الوقت من أهمية أساسية في توجيه الإنسان في تحقيق أهدافه وأهاف المنظمة.

ولقد تعددت تعاريف إدارة الوقت، وهذا طبقاً لتعدد الأطر النظرية التي تتناول موقع إدارة الوقت ولذا اوردنا عدة تعاريف لإدارة الوقت وذلك بسبب اختلاف التخصصات الباحثين المهتمين بدراسة إدارة الوقت.

حيث يعتبر الكثيرون إدارة الوقت من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل وذلك قام العديد من الباحثين والكتاب بدراساتهم باستمرار ولا يزال يحظى المدير بين مختلف المنظمات بإدارة الوقت.

كما تعتبر إدارة الوقت كلمتان متلازمتان حيث أن الإدارة عبارة عن عملية تتجزأ من خلالها أعمال على نحو منسق ومنظم وفعال لتحقيق أهداف محدودة بأفضل الوسائل داخل التكاليف، والوقت هو وسيلة الإدارة ومدخلها الرئيسي في تحقيق ذلك.

(علوان قاسم، نجوى أحمد، 2009، ص40)

ويعتبر مفهوم إدارة الوقت عن مجموعة من المهارات السلوكية يمكن للفرد أو الإداري اكتسابها وتعلمها لإحداث تعديل في سلوكه، وتتغير بعض عاداته السلبية التي يمارسها في حياته، وتعرف إدارة الوقت على أنها (الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القوي من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف، والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين، والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة). (عبد الودود خطاب، نبراس يونس، 2008: ص9)

وهكذا تتحدد من هنا نقطة البداية في تطبيق إدارة القا بشكل فعال، وذلك بوضع خطة متكاملة متجانسة ذات أهداف محددة، بحيث يعرف الاتجاه والطريق الذي يسير فيه والهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى البعيد والقريب وتتضح أهمية الوقت في التنظيم من خلال اهتمام كل مدير بإرساء القواعد والمبادئ التنظيم الجيد في منظمته والذي يقلص الزمن المطلوب لأداء الأعمال والانجاز والإنتاج، ويسر قيام كل مستوى إداري بمهامه بحث يغدو الوقت الموزع في كل مستوى إداري مناسباً مع أهمية الأنشطة التي يقوم بها كل مستوي من خلال تحديد المهام واختصاصات العاملين، وتقسيم العمل بينهم بشكل موضوعي، وتحديث وتبسيط إجراءات العمل المتبعة، وأخيراً الاتجاه نحو تفويض السلطة، مما يعمق مفهوم للتخصص وتقسيم لعمل واستقلال الوقت بشكل أمثل). (نادر أبو شيخة، 1991: ص37)

وهذا ما أكدته عابدين 2001 على أن الطريقة التي تتسم بها إدارة الوقت من قبل المدير تحدد قيمة واتجاهها في العمل، ومدى إدراكه لقدرته على التأثير والرقابة على البيئة المحيطة به، ولكن لا بد من الإشارة إلى أن إدارة الوقت ليست وسيلة لتوفيره، بل أن كل فرد يستعمل الوقت وفقاً لأولياته، وخطته، وإجراءاته. (محمد عابدين، 2001: ص54)

كما أشارت أدبيات الفكر الإداري المعاصر إلى هناك مفاهيم عديدة لإدارة الوقت نذكر منها:

هي فن وعلم الاستحداث الرشيد للوقت، هي عملية استثمار الوقت والزمن، بشكل فعال. وهي عملي قائمة على التخطيط والالتزام والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال وكذلك استخدام الفعال للموارد المتاحة بما فيها الوقت، وإذا أراد المدير تحسين إدارته للوقت فإن ذلك يفرض عليه الالتزام والتحليل والتخطيط والمتابعة. (زيد عبودي، 2006: ص23)

ويرى الإداريون التنفيذيون الأمريكيون أن إدارة الوقت عبارة عن ممارسة أعمال أفضل تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عن ممارسة أعمال فضلى تستدعي قدرا عاليا من التخطيط والتنظيم والرقابة للوقت وللقائمين عليه، وذلك بلوغ أغراض معينة تقديم للتنظيم والأفراد على حد سواء. (بشير العلاق، 2009: ص51)

-تعريف حافظ وأحمد 2003: (هي عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتوجيه، والمتابعة والتقييم لمجالات العمل بهدف تحقيق فعالية مرتفعة لاستثمار الوقت في ضوء الموارد المالية والبشرية تحت تصرف المدير). (أحمد حافظ، محمد حافظ، 2003: ص182)

هي فن ترشيد استخدام وقت المدير والعاملين من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعاته، ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. (تحسين الطراونة، سليمان اللوزي، 1696: ص89)

تعريف القعيد (2001) الذي عرفها بأنها: عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحفزة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة وبين حاجات الجسد والروح والعقل. (إبراهيم القعيد، 2001: ص295)

-تعريف جرشمان (2003): "هي الطرق والوسائل التي تعين المرة على الاستفادة القصور من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات الرغبات والأهداف"

-تعريف العجمي (2000): (هي الاستخدام الأمثل للوقت والإمكانات المتوفرة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الهامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية الوقت في الزمن الحاضر وتحقيقه والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال). (محمد العجمي، 2000: ص171)

تعريف عابدي(2001): (هي الاستعمال الفعال له لينجز الأعمال المهمة من ناحية، ويستمتع بنشاطات حرة للنفس ومروحة عنها من جهة أخرى).

(محمد عابدين، 2001: ص145)

-تعريف ماكينزي (2000): (هي مفهوم متكامل وشامل يصلح لأي زمان او مكان، وأي عمل واي شخص، وأي مجتمع وأي بيئة، حيث ارتبط بشكل كبير بالعمل الإداري، ويتطلب توافر الرغبة في التطوير والتحسين المستمر ولا يدور حول الوقت في الفراغ المجرد وإنما يدور حول ما يمكن لنا أن نحققه بالوقت الذي لدينا). (إليك ماكينزي، 2000: ص5)

ومن خلال التعاريف السابقة لإدارة الوقت والتي تم عرضها، نجد ان هناك شبه اتفاق بين الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة الوقت، وبالرغم من الاختلاف في الكلمات والمصطلحات، لذلك لا يوجد تناقص في التعاريف السابقة حيث أن معظم هذه التعاريف تطرقت على أنها قدرة ومهارة المدراء في كيفية استخدام عنصر الوقت لإنجاز الأعمال المختلفة وتحقيق الأهداف المطلوبة وذلك من خلال استغلال كافة القدرات والمهارات والإمكانات، المتاحة فهي مجموعة المهارات الفنية والإدارية التي يقوم بها المدراء، أثناء أداء أعمالهم الإدارية وتسييرها بكفاءة من خلال تحديد الأهداف المنشود انجازها وتستطيع الأوليات وحل المشكلات التي تواجهه ضمن الوقت المحدد وبأقل جهد ممكن

2-أهمية إدارة الوقت:

تتضح أهمية إدارة الوقت من خلال الطريقة والأسلوب الذي يتم به إدارة الوقت من قبل المديرين، فهو يحدد هويتهم من حيث القيم التي يؤمنون بها، واتجاهاتهم نحو العمل، وفهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه أمر حاسم لفعاليتهم في إدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم. (محمد الغيثي، 2000: ص18)

ويرى (رانجيت سينج) أن أهمية الإدارة الناجحة للوقت تساهم زيادة إنتاجية الفرد الذاتية وبلوغ الأهداف السيطرة في إطار المواعيد الزمنية المحدد لها، وكذلك تساعد الفرد في أن يحيى حياة متوازنة وأن تقلق من التوتر وباختصار إهدار المرء لوقته معناه إهداره لحياته.

(رانجيت سيبج، 2005: ص96)

كما أن فهمهم للوقت واتجاهاتهم نحوه، هو أمر حاسم لفعاليتهم وإدارتهم من حيث التأثير على العاملين والعلاقات فيما بينهم، ولا تتصرف فعالية في إدارة الوقت إلى سرعة التنفيذ فقد بل تتصرف إلى الطريقة أو الأسلوب الذي يدار به الوقت أيضا. ولقد انقسمت إدارة الوقت إلى نوعين هما:

2-1- وجهة النظر الأولى:

برزت أهميته إدارة الوقت في نظريات علم الإدارة، منذ أوائل القرن 20، وحيث تتألف العملية الإدارية من خمس وظائف أساسية هامة هي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتنسيق، وهي مرتبطة ببعضها البعض بشكل وطيد، والعلاقة بين هذه الوظائف تكاملية حيث يعتمد نجاح أي منها على الأخرى، وأي خلل قد يحدث في أي منها أثناء الأداء ينعكس سلبا على الوظائف الأخرى.

ولذا يمكن بيان أهمية الوقت بالنسبة لتلك العمليات فيما يلي:

- **التخطيط:** سلامة التخطيط المدرك لدى قيمة وثروة الوقت، وممارسة الأنشطة المختلفة للمشروع في إطاره، ومدى ارتباط هذا بالتصور والرؤية المستقبلية وما تحتاج إليه من استغلال واستثمار للوقت. (ربحي عليان، 2007: ص34)

- **التنظيم:** دلت الدراسات والتجارب لمجموعة من علماء الإدارة أن أهمية الوقت في التنظيم تعكس مجموعة من السمات أهمها: (محمد العجمي، 2008: ص205)

- التفاهم والمحبة والثقة بيت القائد والمرؤوسين.
- الميل إلى التعاون والولاء للجامعة.
- التوافق واتساق أهداف جماعة العمل مع أهداف المؤسسة.
- توافق المشرفين أو القياديين الذي يستطيعون إيجاد ظروف مناسبة لتكوين الولاء بين الجماعة الواحدة.
- التعاون الكبير بين أفراد الجماعة والشعور بالمسؤولية الجماعية.
- تنظيم العمل بين أفراد الجماعة والواحدة بحيث يعرف الفرد الواحد مهمته بكل دقة.
- التنسيق الكامل بين أفراد المؤسسة.

- التوجيه: تكمن أهمية الوقت في التوجيه في الزمن قصية، ومتفاوتة يعطي ثمارا بالغة، لأن إدارة الوقت تؤدي إلى سلامة التوجيه بأفضل السبل وأقلها جهدا لتحقيق الإنجازات المطلوبة، حيث يصبح الوعي بالآخرين وما لديهم هو أساس التوجيه وليس السلطة.

(ربحي عليا، 2007: ص34)

- الرقابة: تظهر أهمية الوقت في الرقابة حالة الكشف عن الأخطار، ومنع وقوعها في القوت المناسب، ويطول زمن الرقابة إذا كان إجراءاتها شديدة وصارمة، وتم تنفيذها من خلال التهديد والوعيد، ويقتصر زمنها إذا كانت نابعة من الذات ومعتمدة على الثقة والمحبة والحرص على تحقيق الأهداف. (محمد العجمي، 2008: ص306)

2-2-وجهة النظر الثانية:

تقوم وجهة النظر هذه على تقسيم أهمية إدارة الوقت إلى قسمين، معتمدة في ذلك على الوقت الذي يظهر فيه هذه الأهمية والمتمثل في:

• الأهمية الفورية: وتشمل على ما يلي:

- تحقيق نتائج أفضل في العمل:
- تحسين نوعية العمل.
- زيادة سرعة إنجاز العمل.
- تقليل عدد الأخطاء الممكن ارتكابها.
- تخفيض ضغط العمل.
- تعزيز الراحة في العمل.
- تحسين نوعية العمية. (علي الزهران، 2003: ص5)

• الأهمية المستقبلية:

- التخطيط الوظيفي:

- وضع تصور للمستقبل الذي ترغب في الوصول إليه.
- وضع خطة للأهداف المستقبلية.
- توقع الظروف المستقبلية والاستعداد لمواجهةها.

- القراءة والتنبؤ: إمكانية التنبؤ بالمستقبل في ظل العالم متغير ومعقد.
- التواصل: إقامة علاقة إنسانية والمحافظة عليه.
- الراحة: لا بد من الراحة لتجنب سوء الصحة.
- التفكير: ابتكار أساليب جديدة لتحقيق التطلعات المستقبلية وخطط جديدة للوصول إلى الأهداف (علي الزهران، 2003: ص6)

- ولقد حدد كلا من السويديان والعدلوني سنة 2001، أهمية الوقت في أربعة نقاط هي:
- تساعد المدير في تنفيذ مهامه وأعماله الهامة، بأقل جهد وأقصر وقت.
 - تمكنه من الاستفادة من الوقت الضائع واستغلاله بالشكل الأمثل.
 - تمكنه من تحديد الأولويات، وإنجاز أهم الأعمال.
 - الوسيلة الناجحة للتغلب على الإجهاد والإحباط الذي يقلل من كفاءة العمل لديه.
- 3- أساسيات ومتطلبات إدارة الوقت:

3-1- أساسيات إدارة الوقت:

- إدارة الوقت تعني إدارة الذات، فهي تتضمن إدارة الذات بطريقة معينة تمكن من الاستفادة المثلى من وقت العمل حيث تمكن إدارة الوقت بنجاح، يجب أولاً التركيز على الفعالية أي القيام بالأشياء الملائمة والصحيحة.
- جوهر إدارة الوقت هو تحديد الأهداف والأولويات، إذ ينبغي استثمار الوقت من أجل تحقيق الأهداف المهمة أولاً.
- المشكلة الأساسية ليست في قلة الوقت لكن في التوصل الأفضل كيفية يمكن بها الاستفادة المثلى منها لإنجاز أشياء مهمة.
- هناك دائماً كفاية من الوقت للقيام بالأشياء المهمة.
- لإدارة الوقت بنجاح، ينبغي تبني عادات جيدة.
- الاستفادة من الوقت تنطوي على: (تخطيط منظم للوقت، خطة إيجابية ضد عوامل إهدار الوقت). (رانجيت سيبيج، 2005: ص96-97)

3-2- المتطلبات الأساسية لإدارة الوقت:

- فهم واسع وعميق للظواهر الإدارية يتناول الآتي:
 - حقائق العمل الموضوعية، أي ما هو مطلوب إنجازه من أعمال ومهام وأنشطة.
 - مهارات سلوكية للأفراد نابعة من ملكاتهم ومواهبهم الخاصة.
 - أفكار ابتكارية إبداعية مستحدثة.
 - خيال قادر على استقراء المستقبل وتفعيل تطلعات الأفراد وتحقيقها على أرض الواقع.
- استيعاب موسوعي لجوانب وأبعاد الظاهرة الإدارية (وإدخالها في الوعي والإدراك).
- إدراك محيط العلاقات والتوازنات والتأثيرات المتبادلة.
- تحليل ذكي.
- تعامل تنفيذي قائم على رسم خطة واختيار منهج (قاسم علوان نجوى أحمد، 2009: ص146-147)

ولكي يستفيد المدراء من أوقاتهم والتغلب على مضيقاتهم وقتهم فإن عليهم إدراك أن إدارة الوقت ترتبط ارتباطا وثيقا بالنمط أو الأسلوب الإداري الذي يستخدمه المدير في إدارته للمنظمة التي يديرها باستخدام الأسلوب الإداري الأمثل لإدارة وقته.

ثالثا: أساليب إدارة الوقت:

إن دراسة العلوم الإدارية قد نمت وتطورت مع تطور الحياة الاقتصادية والاجتماعية وازدادت التجارب في هذه العلوم وتباينت المداخل وكان لاختلاف الأسس وتباين مؤهلات القائمين على التنفيذ الأثر الأكبر في ظهور وتطبيق الكثير من المداخل والأساليب على العلوم الإدارية، لا سيما استراتيجية ونظم الوقت، وتجدر الإشارة إلى اتباع هذه المداخل والأساليب واستيعاب مختلف الطرائق الإدارية في البحث والتطبيق يمكن من خلالها الوصول إلى نتائج أفضل وقرارات أحسن في الوقت المناسب والملائم لذلك.

(علاء سعيد حمدونة، 2001: ص29)

حيث تمثل الأساليب الإدارية جانبا مهما لإدارة الوقت ذلك أنها تحدد على حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين العاملة من خلال سلوك المدير الذي ينتهج

أسلوبا معيناً لإدارة وقت العمل الرسمي أو يجمع عدة أساليب، كما أن الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته يخضع غالباً لسماته وقدراته الذاتية وقناعة الشخصية. (محمد الغامدي، 2007: ص 85)

لأن أساليب إدارة الوقت تعد انعكاساً حقيقياً للفلسفة والمفهوم العام للإدارة وإدراك الحالة المحيطة فكثيراً ما نجد أن العديد من المدراء متردبين بين البدائل المطروحة مما يجعله متخوفاً من اتخاذ قرارات خاطئة، وهذا ما يؤدي إلى استهلاكهم لوقت أكبر، وبعضهم يصرف في وقته بتابعة العمليات الإدارية منذ بدايتها ودخوله في جزئيات وتفاصيل يمكن تعويضها والاستغناء عنها، ولأن المدير ذو قيمة كبيرة يجب عليه استخدامه واستغلاله على أكمل وجه.

وعلى هذا الأساس يقوم الباحث بتوظيف أساليب إدارة الوقت السابقة الذكر، من أجل استغلال العنصر الوقت لديهم، وهذا ما يسهل لمدير مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية عملية إدارة مرؤوسيه من خلال استخدام وربط المدير بين كل من أساليب إدارة الوقت والعمليات الإدارية لأنها تحدد إلى حد كبير طبيعة العمل بشكل عام وطبيعة العلاقة بين المرؤوسين بصفة خاصة، والتي لا يمكن لأي مدير الاستغناء عنها فهي تمثل إضافة إلى الأسلوب الذي ينتهجه المدير في إدارة وقته، وعليه سوف يقوم الباحث بعرض لأساليب إدارة الوقت بشيء من التفاصيل كما يلي:

- أسلوب الإدارة بالتفويض.
- أسلوب الإدارة بالأهداف.
- أسلوب الإدارة الذاتية.

وهذا تم الاتفاق عليه في جميع الدراسات التي تناولت إدارة الوقت حيث تم ذكر هذه الأساليب الثلاث، مع الزيادة في أسلوب أو أسلوبين، وبناء على ذلك يقوم الباحث بعرض لأهم أساليب إدارة الوقت المعتمد عليها في إنجاز هذا البحث داخل المؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وهي كما يلي:

1- الإدارة بالتفويض :Manegment Of Delegation

1-1- مفهوم الإدارة بالتفويض:

يعد تفويض السلطة في مجال الإدارة من الأمور ذات الأهمية الكبيرة، حيث يرتبط بجميع العمليات الإدارية وفروعها، ويعتبر التفويض من أساليب الإدارة الناجحة، لما له من أهمية في تطوير البناء التنظيمي وتحديثه فالتنظيم لا يتكامل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية، وتوفير العوامل المادية المناسب للبيئة، وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية فهذه الوحدات ينبغي أيضا ربطها مع بعض بحيث يمكن لكل فرد من الأفراد العمل بفعالية، ولا يتم هذا الأمر إلا بتحديد المهام والواجبات بدقة، فالعمل الإداري يقوم على أساس جهد مشترك وتضافر مجموعات العاملين والوظائف الأخرى، على أن يعقب ذلك تحديد المسؤوليات عن السلطات اللازمة المساهرة لتنفيذها على أكمل وجه ممكن وبالغا عليه المطلوبة.

ويعتبر التفويض خطوة مهمة للاستفادة القصوى من القوى، كما يساعد المدير على تنظيم وتخطيط الوقت وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته على أقصى درجة ممكنة. التفويض عبارة عن عملية إعطائه المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه لخدمة التنظيم، وهو عملية ضرورية لغرض تبرير قرار تعيين الموظف الذي كان يتوسم فيه الغير والمساهمة الفاعلة لمتطلبات العمل. (علي الصغير، 2005: ص14)

ويقصد به أيضا: "هو عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوسين، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولا امام رئيس عما قام به من اعمل.

(محمد الصيرفي، 2003: ص50)

وعملية تفويض السلطة "هي إعطاء السلطة من أداري إلى آخر، أو من وحدة إلى أخرى الغرض تحقيق واجبات معينة وفي نفس الوقت عدم التخلص من السلطة او التنازل عنها، فالمدير الذي يقوم بالتفويض يحتفظ دائما بسلطة، ولكنه يمنح الآخرين السلطة في العمل داخل نطاق محدد ويستعيدها في أي وقت". (محمد الحويسي، 200: ص61)

حيث عرفها بلوط على أنها: "أسلوب إداري لإنجاز الأعمال والنشاطات عن طريق الآخرين إذ يشمل تزويد الآخرين بالمهارات والصلاحيات اللازمة وإعطاء حق اتخاذ القرارات وأخذ المبادرات فالتفويض ينقل سلطة القرار المسؤولية من مستوى إداري عال إلى مستوى إداري آخر أدنى. (حسن بلوط، 2005: ص15)

أما عبد الغفار حنفي فقد عرفها على أنها "عملية بمقتضاها يقوم المدير بإسناد مسؤوليات محددة والسلطات المناظرة للمرؤوسين الذين قبلوا هذه المسؤوليات". (عبد الغافر حنفي، 2006: ص239)

وتدور عملية التفويض أساسا حول العناصر الثلاثة للوظيفة وهي:

- الواجبات والاختصاصات.
- المسؤولية التي تتمثل في التزامات شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفية.
- السلطة المخولة لشاغل الوظيفة لإنجاز أو أداء واجبات وظيفية.

ومن هنا يرى الباحث ان عملية التفويض هي التفويض الرسمي الذي يمنحه المدراء في المؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية، لأحد موظفيهم لتولي مهام محددة تمكنهم من التصرف بحرية في إصدار القرارات في إصدار القرارات على مرؤوسيه لتنفيذ تعليمات، والقيام بالواجبات الموكلة إليهم من دون أي اعتراض أو رفض، وهذا من اجل تخفيف الأعباء على المدراء، وتمكينهم من التفرغ للقيام بأعمال والواجبات والمسائل الهامة في مؤسسة، وتحقيق استمرارية العمل إذا اضطر المدير إلى التغيب عن العمل، إضافة إلى زيادة تنمية ومهارات وخبرات المرؤوسين، والتفويض يعني من الناحية العملية تفويض بعض من مهام المدير إلى المرؤوسين وذلك لعدم إضاعة الوقت في المهمة تالتي يستطيع المرؤوس عملها بدلا من المدير وهنا المدير يستفيد من مواهب المرؤوسين وخبراتهم وقدراتهم.

1-2- الخطوات الرئيسية في الإدارة بالتفويض:

• تحديد المسؤولية:

إن مصطلح المسؤولية يستخدم للتعبير عن العمل المخصص للفرد أو الالتزام المترتب على تخصيص هذا العمل، وهناك أسباب تفسير لماذا اقتصر معني المسؤولية على الواجبات أو العمل الواجب إنجازه.

والسبب الآخر والأهم لقصر معني المسؤولية على واجبات العمل ووجود لفظ آخر كثيرا ما يختلط معناه لفظ المسؤولية، وهذا اللفظ الجديد هو المسائلة، والذي يعبر عن الالتزام المترتب على المسؤولية. (علي الشريف، 2001: ص327)

وبناء عليه فإن المسؤولية تعني الواجبات اللازم إنجازها لإتمام عمل ما. وفي تعريف آخر لمفهوم المسؤولية: "هي تعيين الأشخاص في الوظائف المختلفة وتكليفهم بأداء المهام محددة، ينجزونها بشكل يحقق الأهداف الخاصة عمالهم من ناحية الانسجام مع الأعمال الأخرى ذات الصلة بأعمالهم من ناحية أخرى".

(محمد العتير وتس، 2009: ص237)

وعند الأخذ بعين الاعتبار أن (الوظيفة هي وحدة الأداء التنظيمي التي تستند إلى مجموعة من العاملين الذي يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت الوظيفة لأجلها) (خالد الهيتي، 2010:

ص101)

ومما سبق نجد أن تحديد المسؤولية يعتبر من الخطوات الأساسية التي تستند إليها الوظيفة وتبني عليها، حيث تدخل ضمن إطار أسلوب الإدارة بالتفويض كخطوة رئيسية لإدارة القوت، وترتبط مباشرة بأداء المهام والوحدات المكونة للوظيفة لأن تحديد المسؤوليات تعبر من عناصر نجاح المنظمات.

• تفويض السلطة:

"إن كلمة التفويض تحمل معنى محدداً، فالفرد الذي يفرض سلطته إلى فرد آخر إتمام ما يمكنه من التصرف نيابة عنه، وهذا التعريف يتضمن كلمتين تحتاجان إلى مزيد من التوضيح وهي التمكين والنيابة".

من حيث التمكين فمن الضروري للفرد الذي تحدد له الواجبات أن يتصرف أو يوجه تصرفات الآخرين نحو إنجاز تلك الواجبات إن السلطة تمكن من هذا التصرف، أي تجعل الفرد المنوط به واجبات معينة قادراً على التصرف.

أما النيابة: "فإنه الفرد المفوض إليه السلطة أي حق التصرف يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوض له هذا الحق أي يناوب عنه".

ومما سبق نسدل على ذلك أن المدير يبقى مسؤولاً عن الأعمال التي فوضها بالنيابة، ويبقى المرؤوس تحت رقابة المدير بشكل مباشر".

• المساءلة:

تمثل المساءلة أحد أبرز الخطوات في تفويض السلطة حيث يشير معناها أن المرؤوس يتساءل أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه وعن إنجاز المسؤوليات والواجبات المحددة له، فعندما يتقبل المرؤوس المسؤولية والسلطة اللازمين لإنجاز عمل ما فإن ذلك يحمله التزاماً بإنجاز ذلك العمل مع الاستخدام السليم للسلطة المفوضة له.

ولتوضيح الفرق الجوهرى بين مفهوم المساءلة والمسؤولية يشير علي شريف إلى أن "هناك طريقة سهلة للتمييز بين مفهوم المسؤولية والمساءلة، وذلك من خلال تذكر أن المرؤوس يكون مسؤولاً عن إنجاز العمل المخصص له، ويتساءل بوساطة رئيسه عن الأداء المرضي لهذا العمل". (علي شريف، 2001: ص329)

حيث تمثل المساءلة جملة من العمليات والأساليب التي بمقتضاها التحقق من أن الأمور تسير وفق ما خطط له وضمان أقصى المستطاع، ولذلك فإن المساءلة ليست تحقيقاً أو محاكمة، بل القصد منها أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددتها الأهداف والمرامي وفق المعايير المتفق عليها للوصول على مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية"

(غالية أخو رشيد، 2004: ص79)

في حين قد أشير في موضع آخر إلى مسألة قبول المسؤولية باعتبارها مكوناً رئيسياً ثالثاً يدخل ضمن إطار عملية من جانب المرؤوس هو الذي يخلق المسؤولية والتي بدونها لا تكتمل عملية التفويض" (فريد نصيرات، 2012: ص200)

• عناصر عملية التفويض:

كما سبقت الإشارة لمفهوم تفويض السلطة على أنه عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس فمن الملاحظ أن معظم الكتاب قد اتفقوا على وجود أساسين لعملية التفويض، حيث سيتم هنا محاولة توضيح المعنى المقصود لكل مصطلح كما يلي:

أ-الواجبات:

وهي المهام التي يقوم الرئيس بها ويعمل مرؤوسيه على إنجازها ويتم النظر إلى الوظائف من زاويتين هما:

- اعتبارها نشاطات وتعهد للشخص بإنجازها.
- النظر إليها من خلال النتائج التي يراد تحقيقها.

ب-السلطة:

تهدف السلطة على أساس أنها الحقوق والالتزامات والواجبات، فالذي يملك السلطة له الحق في أن يطلب الطاعة والآخر الذي يتلقى الأوامر عليه واجب الطاعة.

(عبد العزيز حيتو، 2009: ص164)

ولقد حددها الصيرفي بقوة الإجماع أو الإلزام وتبني على أساسين هما:

- حق التوجيه للآخرين.
- إذن التصرف لإنجاز أعمال معينة.

1-3- مستويات التفويض:

إن أسلوب الإدارة بالتفويض يتحدد بالتعرف على المستويات الثلاثة المحددة بعملية التفويض، وتحديد الأسلوب المناسب لتحقيق التفويض المتكامل، ويعني ذلك أنه يمكن الوقت أن لكل مستوى من مستويات الإدارة بالتفويض الأسلوب المناسب له، حيث أنه يمكن القول أن لكل مستوى من مستويات الإدارة بالتفويض الأسلوب المناسب له، حيث يشير في ذلك (هاينز سنة 1988) أن هناك ثلاث مستويات للتفويض هي:

- **المستوى الأول:** التفويض على أساس ما يجب عمله، مع منح المرؤوسين الحرية فيما يتعلق بمعدل العمل والرقابة على الجودة.

- **المستوى الثاني:** التفويض على أساس ما يجب عمله، مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدلة وكذلك مدى الجودة اليت يتم بها العمل.

- **المستوى الثالث:** التفويض على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف مع منح المرؤوسين الحرية في تحديد ما ينبغي عمله وأسلوب الأداء ومعدله وكذلك مدى الجودة التي يتم بها العمل. (عصام لعياضي، 2014: ص20)

ويتبين مما سبق أن ترتيب مستويات تفويض السلطة على النحو المشار إليه سابقا يرتبط بالنضج الوظيفي للمرؤوسين، ففي المستوى الأول يتم التفويض للمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض، أما المستوى الثاني للتفويض فيتم للمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع نسبيا، أما فيما يتعلق بالمستوى الثالث فإن عملية التفويض تكون عملية كاملة حيث يمارسون مسؤوليات العمل اليومي دون تدخل من المدير، ويصبح هذا المستوى من التفويض عندما يتحقق المرؤوسين مستوى عاليا من النضج الوظيفي.

1-4- مبادئ تفويض السلطة:

• مبدأ حدود الرقابة:

يتوقف مدى التفويض الممكن على مدى فعالية وسائل الرقابة المتاحة حيث يجد المدير عادة أن من الصعب عليه ترك الآخرين ليؤدوا العمل يتخذون القرارات بطبيعتهم الخاصة، وذلك لأن المدير يميل إلى الإصرار على أن يؤدي العمل ويتخذ للقرارات بنفس الطريقة التي كان سيسلكها هو. (مصطفى أبو بكر، 2001: ص212)

• مبدأ التدرج الوظيفي:

ويقصد به ضرورة التعرف على مكونات كل فعاليات أي وحدة تنظيمية وتحديد علاقتها بالوحدات الأخرى وتفويض السلطات التي تجعل إنجاز وتحقيق هذه الفعاليات وإيجاد التوافق بينها أمر يمكننا وبعبكسه سوف تكون هناك صعوبات جملة أمام تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

• مبدأ التدرج الهرمي:

ويعني ضرورة وجود سلسلة من العلاقة المباشرة للصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوس في الهيكل التنظيمي، وهذا ما يؤكد أن الصلاحية في أية منظمة تمكن في مكان ما، عليه فإن وضوح هذا التدرج أمر ضروري فأمر مرؤوس يجب أن يعرف رئيسه ويجب أن يعرف كذلك خطوط الاتصال المباشرة التي ترتبط بينهما في المؤسسة. (أيس عباس، 2011: ص150)

• مبدأ وحدة الأمر: (القيادة)

هذا المبدأ يقول لا يساءل المرؤوس إلا شخصا واحدا، وهو رئيسه أن هذا المبدأ يقرر شيئا نعرفه جميعا وهو "أن الفرد لا يخدم سيدين" وهذا يعني ضرورة أن يتولى تخصيص المسؤولية، وتفويض السلطة فرد واحد يحق له بعد ذلك أن يحاسب من فوض إليهم تلك السلطة. (علي شريف، 2007: ص152)

• مبدأ التفويض على أساس النتائج المتوقعة:

إن المدير يفوض النتائج المرغوبة ولا يفوض الوسائل اللازمة لتحقيقها حيث أن تفويض النتائج، يمكن من تكوين صف ثاني من المدير الأكفاء، بينما نجد أن تفويض الوسائل لا يخلق لنا سوى طبقة من المخيرين فقد يجد المدير نفسه أمام مجموعة من الأعمال المستقبلية ونتيجة لذلك فإنه سيحدد الأهداف من هذه الأعمال، والخطط المرسومة لتنفيذها، ولذلك يجد نفسه في حاجة إلى تفويض جزء من سلطته لغيره ليقوم ببعض هذه الأعمال، وإبلاغ من يعنيه الأمر بها، وتوزيعها حسب متطلبات الموقف، حيث ينتهي

تفويض السلطة بناء على النتائج المنتظرة سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة. (أحمد عواد، 2012: ص38)

• مبدأ المسؤولية المطلقة:

كلما كانت المسؤولية المطلقة كاملة أمكن إحكام الرقابة إذ تقوم عملية الرقابة على أساس جعل الأفراد مسؤولين تنفيذ واجبات معينة، وبالتالي فإن كان كل مدير يجب أن يكون مسؤولاً عن كل العمل الذي يؤدي في الوحدة التنظيمية التي يرأسها، فإذا وقع خطأ في أي جزء منها أو في أي مستوى منها فإن يظل مسؤولاً عنه.

• مبدأ التكافؤ السلطة والمسؤولية:

كلما قلت السلطة كلما زادت صعوبة أداء المسؤولية فإذا كلفنا شخصاً بالبيع للعملاء فيجب أن نعطيه الحق في أن يحدد الوقت الذي يقضيه مع كل عميل وعدد المرات التي يزوره فيها... الخ أي نعطيه الحق الكافي والتي تمكنه من أداء عمله.

فإن لم نعطيه السلطة فإن قدرته على أداء مسؤوليته ستتناقص وعادة يعطي الفرد كمية كافية من المسؤولية، ولكن الشكوى عموماً هي الافتقار إلى السلطة الكافية لأداء العمل. (مصطفى أبو بكر، 2001: ص213)

بإضافة إلى ما سبق ذكره هناك ثلاثة مبادئ ضرورية من الناحية القانونية يجب التطرق إليها هي:

• مبدأ قانونية التفويض:

حيث أنه لا يجوز إلا إذا أجازته القوانين "لا تفويض إلا بنص قانوني" وكل نص لا يستند إلى نص يجيزه باطل، كما لا يجوز التفويض إلا لمن يحد بهم القانون أو النظام، ولا يجوز التفويض للصلاحيات التي أعطيت لشخص ما أو سلطة ما بموجب الدستور، كما أن لتفويض الصلاحيات المفوضة لا يجوز إلا إجازته النصوص القانونية صراحة، بالإضافة لا يجوز تفويض سلطة التفويض ذاتها.

• جزئية التفويض:

لا تفويض إلا لبعض الصلاحيات، فلا يجوز تفويض كل الصلاحيات ويبقى المفوض بدون عمل مثلاً.

• علنية التفويض:

أي أن يكون صريحاً وليس ضمنياً، ويجب أن يبلغ التفويض إلى المفوض إليه وإن ينتشر بالجريدة الرسمية إذا كانت الأعمال التي تناولها تتعلق بحقوق وواجبات الغير ويمكن التعرف إليه بواسطة النشر. (عبد السلام أبو قحف، 2002: ص16)

ونخلص مما سبق إلى أن هناك عدة مبادئ أو شروط لأسلوب الإدارة بالتفويض تحقق له الفعالية في الأعمال الإدارية بالمنظمات المعاصرة بصفة مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بصفة خاصة، ويمكن تفسير ارتباط مبادئ تفعيل أسلوب الإدارة بالتفويض بالممارسات الإدارية لكل من المفوض والمفوض إليه من خلال تزايد أهمية العنصر البشري وممارسته السلوكية الإدارية في المنظمات بصفة عامة، مقارنة بالعناصر الأخرى وذلك على الرغم من زيادة الاعتماد على الجوانب التقنية في إنجاز المهام المنوطة بهذه المؤسسة البريد، ويعني ذلك أن هذه المبادئ تتناول الأعمال الإدارية لكل من المدير والعاملين في المنظمات والتي تحدد باتجاهاتهم الموجبة نحو عملية التفويض.

1-5- مزايا وعيوب الإدارة بالتفويض:

• مزايا الإدارة بالتفويض:

نظراً لأهمية التفويض في المؤسسات البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، بسبب التضخم الهائل لأعداد الموظفين فيها من مدير وعمال إداريين، واستقطابها لأعداد هائلة من زبائن، وكبر حجم هذه مؤسسات، فلذلك أكد العلماء أن التفويض أفضل من التدريبية فترفع كفاءة المدير الإداري الذي يشغل مناصباً إدارياً علياً والذي يزيد من إنجاز الأعمال الملقاة عاتقه، مما ينشأ شعوراً شعور لدى المرؤوسين في الانتماء والرضا ومعرفة قيمته، وأثناء القيام بعملية التفويض يجب على القائد أو المدير يتأكد بان ما تم تفويضه قد أنجز على أفضل وجه ويريد المرؤوس من خلال هذه الأعمال المفوضة إليه أو الموكلة فإن يكشف ذاته

ويحترمها ويقدرها وإعطاء كل ما لديه لإنجازها على أكمل وجه، وإذا تحقق التفويض الكثير من المزايا بالنسبة لمدراء هذه المؤسسة والتي نذكر أهميتها على النحو الآتي:

- التفويض يبني فريق متعاون على أساس الثقة في قدرات واستعدادات المفوض إليه.
- إن التفويض يعمل على تنمية قيادات جديدة، واثقين من أنفسهم مما يتيح لخلق قادة قادرين لتولي المناصب في المستقبل.
- عملية التفويض تخلق جو مناسباً للعمل داخل المنظمة، فالموظف يشعر بأنه لا توجد عملية انفصال بينه وبين القيادة.
- زيادة الرضا الوظيفي: يساعد التفويض الفعال في تعزيز الأثر الإيجابي بالنسبة لمعنويات الموظف، فزيادة الاتصال بين المدير والمرؤوسين والتعلم أثناء العمل، والشعور بزيادة المسؤولية والمشاركة، كما يمكن أن يساعد على تحسين المعنويات.

(وصيغة أبو معمر، 2009: ص81)

- تحسين فرصة المدير في التقدم من خلال إعداد موظف واحد أو أكثر لتولي وظيفته عندما يحصل المدير على الترقية.
- يحقق المبدأ الذي يؤكد أن الوظائف مفتوحة للعاملين.
- سرعة منع القرار: لأن التفويض يمنع مرور المرور بمستويات تنظيمية مختلفة من أجل صنع القرار، وأيضاً يمنع مرور القرارات بالمستويات الدنيا من أجل توصيل وتطبيق القرار. (فاروق قلية، محمد عبد المجيد، 2005: ص327)

• عيوب الإدارة بالتفويض:

- انها تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان العمل المطلوب.
- أنها تؤدي في كثير من الأحيان على تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة معتمدة.
- تطبيق اللامركزية يتطلب إعداد كبيرة من الخبراء والفنيين الذين قد لا يتوافرون في المجتمع.

- تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملي الاتصال بين الأجهزة المتابعة بينما يكون الاتصال السريع وأسهل وأسرع وأسهل تحت النظام المركزي.
- عدم تطبيق اللامركزية بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها يؤدي الجهاز المركزية وتحدد من سلطته. (محمد المغربي، 2004: ص 281)

1-6- أنواع السلطات في المنظمة:

يمكن تحديد وهو أنواع السلطات على ثلاث وذلك من خلال الاتفاق على داولها بين عملاء علم الإدارة وهي الأكثر شيوعا داخل المنظمات.

- **السلطة التنفيذية:** هي سلطة الإنجاز وأداء الأعمال اليومية وينظر إليها بالسلطة المبتدئة من أجل الهيكل التنظيمي ومنحدرة في خط متسلسل إلى أسفله ومنقسمة بانحدارها إلى علاقات رأسية بين الرئيس والمرؤوس، ولها عدة مظاهر يمكن تمييزها على النحو التالي:

- **السلطة في التخطيط:** وتشمل في تحديد الأهداف ورسم وتقرير الإجراءات ووضع الخطط والبرامج الزمنية.
- **السلطة في التوجيه:** وتشمل الاتصالات وسلطة التأديب وحفظ النظام والخصوص على طاعة المرؤوسين.
- **السلطة في الرقابة:** يظهر ذلك في تحديد ذلك في تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقديم الانحرافات.

- **السلطة الاستشارية:** هي سلطة استشارية بطبيعتها فأصحاب هذه السلطة يمكنهم القيام بالدراسة والتقدم بتوصيات غير ملزمة بالضرورة إلى أصحاب السلطة التنفيذية، فهم لا يملكون سلطة أو قوة وضع توصياتهم موضع التنفيذ في المنظمة فهم في موضع خدمة الأفراد أصحاب السلطة التنفيذية عن طريق تقديم بعض النصائح لهم، وتقديم أفكار تتعلق ببعض الخدمات الخاصة مثل الخدمات القانونية والمحاسبة أو التنبؤ.

- **السلطة الوظيفية:** هي قوة التوجيه أو طلب اتباع بعض الإجراءات أو السياسات أو بعض التطبيقات الخاصة في وحدات تنظيمية أخرى والتي لا توجد تحت الإشراف المباشر للشخص الذي يمتلك هذه السلطة، فوحدة الموارد البشرية كوحدة استشارية للمنظمة. قد تمتلك السلطة الوظيفية لكي تطلب من الوحدات ذات السلطة التنفيذية دفع أجور مختلفة للعاملين المختلفين في الوحدة.

ومن خلال العرض السابق لأسلوب الإدارة بالتفويض يؤكد الباحث على أن هذا الأسلوب من أساليب إدارة الوقت ترتبط بالأعمال الإدارية التي يمارسها كل من المفوض والمفوض إليه حيث أن هذه العملية تحقق الاستثمار الأمثل لإدارة الوقت كاستثمار ومورد من موارد المنظمة لكل مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بصفة خاصة في تحقيق أهدافها وإن اعتماد هذه مؤسسة على أسلوب الإدارة بالتفويض من شأنه أن يقوم توفير الوقت وإدارته بالشكل الأمثل لمتخذي القرار للقيام بأعمال أخرى من شأنها النهوض بالقطاع.

2- الإدارة بالأهداف Management By Object:

2-1- مفهوم الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف من الأساليب الحديثة المتطورة والذي من خلالها يتم تحديد الأهداف والفترة الزمنية الأزمنة اللازمة لتحقيق النتائج المحددة وذلك بوضع البرامج والخطط الأزمنة، لذلك بين الرئيس، المرؤوسين، إذا تقدم في شكل أهداف من المرؤوسين ومناقشتهم وإقرارها.

والإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجها بوجه أو فرد لفرد وتعتمد على تحديد العمل المطلوب أداته لتحقيق أهدافه المنظمة، وليس لتحقيق أهداف شخصية ولتطويع العمل وأهدافه للظروف الشخصية للأفراد، وترتكز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية.

وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، إن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أيا كان مستوياتهم

حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش.

(رجب كاظم، 2014: <http://business.uobabylon.edu.iq>)

والإدارة بالأهداف أسلوب إداري يركز على النتائج والغايات أكثر من تركيزه على النشاطات والفعاليات فأى نشاط يجب أن يؤدي إلى تحقيق الغايات، والمهم دائماً هو النتائج أو تقاس فاعلية نجاح الإدارة وقدرتها على تحقيق النتائج، ووفق هذا المفهوم تصبح النتائج هي المبرر الرئيس لكل موارد المؤسسة وتجهيزاتها، والنفقات، والبرامج، والخطط، وتصبح وظيفة الإدارة بالأهداف تحقيق نوع من الترابط الوثيق بين كل المدخلات والعمليات والنتائج، في نسق واحد متفاعل ومتكامل. (إبراهيم العمرو، 2013: ص109)

ويؤكد علماء الإدارة أن وضع الأهداف لأي منظمة وربطها بعنصر الوقت يعتبر لب أو مركز عمليات التخطيط، حيث يتضمن التخطيط مسبقاً لنشاط الغد لإنجاز الأهداف قصيرة المدى، وإعداد استراتيجيات لتحقيق أهداف المنظمة ومن هنا تحدد نقطة البداية في تطبيق إدارة الوقت بشكل فعال بوضع خطة كاملة متجانسة محددة الأهداف بشكل واضح ومرن بحث يعرف المدير الاتجاه والطريق الذي يسير فيه الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه على المدى القريب أو البعيد. (عصام بعياضي، 2014: ص13)

أي أن الإدارة بالأهداف تعبر عن ثلاثة تعبر عنها بمصطلحات مفاتيحية هي:

- **الرسالة:** وهي الغرض النهائي من المشروع أو العمل أو المؤسسة.
- **الأهداف:** وهي نصوص تعبر عن الأهداف العامة البعيدة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- **الأهداف القريبة:** وهي نصوص تعبر عن أهداف قابلة للقياس تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في مدى زمني قريب. (إبراهيم العمرو، 2013: ص108)

هناك نوعان من المفاهيم المعروفة لأسلوب الإدارة بالأهداف، الأول الذي يتبناه "أودبيرون" الذي يؤمن بأن تحديد الأهداف يجب أن يكون متوازناً ومتكاملاً بين الموظفين في الهرم السفلي والرؤساء، والثاني بيتر دراكر "الذي يميل أكثر نحو سيطرة الرؤساء حيث توكل

لهم مهمة إنشاء الأهداف في المقابل" أما "أودبيرون يؤكد بان الأهداف النهائية يجب أن يتم التحقق منها ومتابعتها من قبل الرؤساء التنفيذيين. (فارس أبو معمر، 2015: ص16) وعلى هذا الأساس يمكن ذكر بعض التعاريف اليت تطرقت على أسلوب الإدارة بالأهداف هي:

-هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوسين معا بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، استخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي اسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات. (عابدين شريف، 2003: ص194)

-تعد التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة على جهود كل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.

-هي أسلوب التخطيط في الإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة، لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة التحقق ككل، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف، المتفق عليها.

(عبد الباسط عباس، 2021: ص383)

-هي فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الهدف. (هشام رضا، 2014: ص120)

-هي النتائج التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها مستغلة في ذلك الموارد المادية والبشرية أفضل استغلال ممكن، ويتم ذلك من خلال سلسلة من الوسائل والنهايات، وتعمل في أدنى مستوى إداري حتى تصل إلى أعلى مستوى. (بشير علاق، 2008: ص183)

من الملاحظ من هذه التعاريف أنها اتفقت على مجموعة من النقاط التي تم الاتفاق عليها في تعريف الإدارة بأهداف هي:

- أسلوب يركز على العمليات الإدارية ويعمل على وضع الأهداف المسطرة على أساس النتائج المراد تحقيقها.

- أسلوب بشراكة بين المرؤوسين والرؤساء في وضع الخطط والأهداف المراد تحقيقها.

- أسلوب أمثل لاستغلال الموارد المتاحة وبأفضل السبل للوصول إلى أعلى النتائج.

ومن خلال ما تم ذكره في التعاريف السابقة نلاحظ أن أسلوب الإدارة بالأهداف قد ارتكز على عدة عوامل اتفقت عليها هذه التعاريف ومن هنا يستطيع الباحث تعريفه الإدارة بالأهداف كأسلوب من أساليب إدارة الوقت على أنها:

"أسلوب قيادي يؤكد على دمج أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها، مع التنسيق الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال وظائف الإدارة التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، والقدرة على تنظيم الوقت بالاعتماد على جهود كل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية التي تم صياغتها مسبقا والوصول إلى المستوى المطلوب"

2-2- أهداف الإدارة بالأهداف:

إن ما تحتاج إليه المنظمات الإدارية في الوقت الحاضر هو مبدأ يتيح المجال لكل طاقات الفرد ومسؤولياته ويعطي في نفس الوقت توجيهها للجهد والرؤية، وكذلك لتقليل مبدأ العمل بأسلوب الفريق وموائمة أهداف الفرد مع المصلحة العامة، والمبدأ الوحيد الأمثل الذي يستطيع تحقيق ذلك هو الإدارة بأسلوب الأهداف فهو يجعل المصلحة العامة هدفا لكل مدير، إن الإدارة بالأهداف يمكن أن تسمى وبشكل منطقي بفلسفة الإدارة ومن المنطوق يمكن حضر أهم أهداف الإدارة بالأهداف كما يلي:

- تحقيق الترابط والتكامل بين الأهداف السنوية المتوسطة المدى وبين الأهداف المستقبلية طويلة المدى.

- قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.
- الالتقاء الفردي بين المشرف، وكل واحد ممن يشرف عليهم لوضع أهداف ذات صلة بالأداء، وهذا بمعنى أن للمنظمة أهدافها وللأفراد العاملين فيها أهدافهم كذلك.
- وضع الأساس أو الإطار العام للتخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه، والتقييم.
- مساعدة المنظمة على تغطية الفجوة بين مستوى أدائها العالي وبين مستوى أداء بقية المنظمات المنافسة. (سعاد البرنوطي، 2008: ص37)

2-3- مقومات أسلوب الإدارة بالأهداف:

إن وضع الأهداف سواء على المستوى الاستراتيجي (طويل المدى) أو على المستوى التكتيكي (قصير الأمد) وسواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إداري، يعد بمثابة جوهر عملية الإدارة بالأهداف وعليه فإن هناك ضرورة لمعرفة أنواع الأهداف، وهذه الأنواع يطلق عليها مجالات (الربحية، الإنتاجية، الروح، المعنوية) ليست هدفا ولكنها مجال هدف يشير إلى نوع الهدف ولتمييز الهدف عن مجال الهدف سيستخدم كلمة مجال نتائج والنتائج المتوقعة أو المستهدفة يجب أن تكون قابلة للقياس كي يمكن مقارنتها بالنتائج المحققة والهدف السليم هو الهدف السليم هو الهدف القابل للقياس ولا بد أن يحوي العناصر التالية:

- عنصر الوقت.
- عنصر الكمية.
- عنصر الجودة.
- التكلفة.

ووضع الأهداف يمر بثلاث مراحل وهي:

-**المرحلة الأولى:** مرحلة وضع مجالات الأهداف أي مجال النتائج المستهدفة او مجالات النتائج لكل منصب إداري رئيسي (مركز مسؤولية عن نتائج).

-**المرحلة الثانية:** مرحلة وضع مقاييس لكل نوع لكل من مجالات الأهداف المطلوب تحقيقها).

-**المرحلة الثالثة:** مرحلة وضع الأهداف بشكل مني، في زمن محدد أي وضع النتائج وبعبارة أخرى، وضع أهداف رقمية في زمن محدد.

عمليا كل منصب إداري في الهياكل التنظيمي، لا بد أن تكون له أهداف ونتائج، والتي تعدد المبرر لوجوده وهذا يتطلب إعادة توصيف المناصب الإدارية على أساس النتائج المتوقعة من المنصب بدلا من توصف المناصب (الاختصاصات) على أساس أنشطة كما هو معمول به حاليا في التنظيمات الإدارية الحكومية) بالإضافة إلى ذلك فإن وضع أهداف المناصب الإدارية وربطها أفقيا ورأسيا، وضع أوليات لهذه الأهداف حسب أهمية الهدف

نسبة إلى النتيجة الكلية الموضوعة هو اهم خطوة أسلوب الإدارة بالأهداف. (سهى حامد، 2009: ص 101-102)

2-4- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف:

يتم تحديد خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن اهداف المنظمة ماهي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة وتتم وفق الخطوات التالية:

- تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف الم جمعة من مختلف الأطراف في إطار الفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، وضمن نقاط القوة والضعف لديها.
- تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط، ومن ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلا، حسب كل فرد أو عضو في المنظمة، ويقوم بهذه المهمة الإدارة العليا الإدارة التنفيذية.
- رسم خطط العمل التفصيلية التي تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف التي تظهر بالشكل سلسلة مترابطة أفقيا وعموديا، كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين وأدائهم.
- توفير ظروف العمل المناسبة والتي تستلزم وجود أنظمة ضرورية للاتصال التدريب والحوافز ووضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية لتصحيح الانحرافات.
- تنفيذ ما تم التخطيط له، وتنظيمه انطلاقا من الأهداف المحددة في هذه الخطوة يتم التقييم الفعلي في ضوء المعايير والمقاييس المسطرة في الخطوات السابقة وعلى أساس الأهداف المحددة ثم تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها وتحديد الطرق والوسائل التي تضع تكرارها مستقبلا.
- مرحلة التقويم يتم هنا إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

(محمد فهمي، 2003: ص 280)

ويشير ألبا (2013): بأن الإدارة بالأهداف لها خمس خطوات أساسية:

(هالة ألبنى، 2013: ص 398-399)

- يقوم المدير بتزويد مرؤوسيه بإطار عام من الأهداف المطلوب تحقيقها.
- يقترح المرؤوسين أهدافا محددة.
- توضح الأهداف بصفاتها بصورة نهائية.
- ينفذ المرؤوسين الخطة وتسجيل النتائج في تقارير تقدم الرئيس.
- يتابع الرئيس تنفيذ الخطة ويصح مسار التنفيذ.

من الواضح أنه لا يوجد اختلاف جوهري وكبير في الخطوات حيث تحديد وصياغة الأهداف العامة للمؤسسة أو المنظمة، وتوزيع الأدوار والسلطات بين الرؤساء في الإدارات العليا والتنفيذية، بحيث يتعرف كل منها على الجزء الذي يؤديه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحدث تداخل يفي الاختصاص والصلاحيات هذه إلى جانب تكليف خط الإدارة التنفيذية بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يعملون لأجلها، وتحديد هدف وواجبات كل مرؤوس والعمل على بناء الوحدة التنفيذية، وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه بالإضافة إلى المراقبة الدورية للأهداف التي تتم تحقيقها، وتقييم الإنجازات المتحصل عليها في نهاية الفترة المحددة والمتفق عليها سالفًا.

2-5-مزايا وعيوب الإدارة بالأهداف:

أ-مزايا وإيجابيات الإدارة بالأهداف: وتتمثل في النقاط الآتية:

- زيادة فعالية عملية التخطيط من خلال اشتراك الجميع في مناقشة الأهداف واختيار البدائل المناسبة لمعالجة مشاكل العمل المطروحة.
- تحديد مشكلات العمل والمشاركة في حلها، وتحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين أفراد المؤسسة بفضل تفعيل عنصر الاتصال والتدفق السريع والصحيح للمعلومات.
- تنمية المهارات الإدارية للعاملين من خلال من مشاركتهم في صياغة الأهداف اعتمادا على التعاون في حل مشاكل العمل والتدريب عليه.
- رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة إنتاجية المؤسسة وجعل التنظيم على مختلف المستويات على درجة عالية من الوعي العميق بالأهداف المطلوب تحقيقها.

– إفادة الرؤساء في التعرف على ما تتوقعه منهم الإدارة العليا ويحقق النظام أيضا التلاحم مع مرؤوسيه.

– يعمل النظام (الإدارة العليا) على توفير معايير موضوعية لتقييم الأداء حيث أن اهتمامه بالإنجازات أكثر من اهتمامه بالسمات الشخصية للأفراد ما يجعل من معايير القياس والتقييم أكثر فعالية بشرط سلامة عنصر القياس والتقسيم.

(رانيا جمال 2011: ص109)

ب- **عيوب وسلبات الإدارة بالأهداف:** على الرغم أنه المزايا والفوائد التي يوفرها أسلوب الإدارة بالأهداف فإن تطبيقها قد كشف على بعض الجوانب السلبية لذكر منها

– إن تعلم المديرين لكيفية تطبيق هذا النظام في أعمالهم تعتبر أهم المشكلات التي تواجهها حيث اثبتت التطبيقات العملية أن أهم الصعوبات التي تواجه المدراء في تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف هي تحديد الأهداف اللازمة لكل منصب إداري وتحديد مقاييس لقياس لنتائج المطلوب تحقيقها.

– إن تطبيق النظام يتطلب مرونة تنظيمية ومعارضة قليلة للتغير بينما تميل بعض التنظيمات الإدارية والخاصة الأخرى إلى المحافظة الشديدة على ما وضعته من هياكل تنظيمية وما تعودت عليه من أساليب وإجراءات وعليه فإن نظام الإدارة بالأهداف لا يوافقها كونها ينظر إلى التنظيم على أنه يتكيف بحسب الأهداف المتغيرة.

– تنظر بعض الإدارات العليا إلى نمط العلاقات الذي يوجد هو النظام بين الرئيس ومرؤوسيه والذي يؤكد على اشتراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم إلى القرارات التي تتخذ.

– إن الإدارة بالأهداف تعني بالأهداف الطويلة والاستراتيجيات.

– تتطلب الإدارة بالأهداف توفر قدرة عند الرؤساء والمرؤوسين على وضع أهداف واقعية ومناسبة للإمكانيات الفعلية للمؤسسة وهذا لا يمكن تحقيقه دائما.

- تتطلب الإدارة بالأهداف توفر سائر البيانات والمعلومات اللازمة التي تدخل في عمليات الأهداف وهذا لا يمكن توفره في بعض الدول النامية.
- ومنه نستنتج أن الإدارة بالأهداف تشترك الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف والتنفيذ ويترتب على ذلك تحديد الفترة الزمنية ويؤدي هذا إلى إدارة جدية للوقت واستثمار الأمثل

3- الإدارة الذاتية Self-management

3-1- مفهوم الإدارة الذاتية:

في ظل تغير الوضع الوظيفي لدى المدراء مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية إطاره التقليدي إلى طور جديد، أضحى فيه مسؤولاً عن إدارة تعنى بشؤون موظفين إداريين، لديهم احتياجات ومتطلبات جديدة ومتنوعة، وعلى الرغم من التطورات التي شاهدها العقود الأخيرة من القرن العشرين، ومطلع هذا القرن في مجال الإدارة الذاتية وظهور أساليب إدارية حديثة كان من بينها المناداة إلى ما يعرف بالإدارة بالذاتية أو الإدارة المتمركزة حول العمل، والتي أحدثت بدورها نقلة نوعية في مجال العمل الإداري.

أو الغاية من إدارة الوقت تعظيم الفائدة من استخدام الوقت الذي يقع تحت سيطرة المدير، وإيجاد وقت خاص يتفرغ فيه المدير للإبداع والانجاز أثناء الدوام الدراسي، فالمدير الأكثر عملاً ونشاطاً هو الأكثر إنتاجاً، فهذا ليس صحيحاً بالضرورة، فالمدير الذي لا يعمل بذكاء ويخطط مسبقاً ويحدد الأهداف هو الذي ينجز وأن عمل بجهد أقل، وأن انضباط الذاتي والإدارة الذاتية مفتاح إدارة الوقت.

ويعتمد أسلوب الإدارة الذاتية على مستوى الدافعية لدى الأفراد وانطباعاتهم الذاتية مع توفير بيئة تطويرية مناسبة، تتوفر الصفات الشخصية المميزة للفرد واكتساب مهارات ومعارف ومعلومات أولية، وتبدأ أهميتها كوسيلة مساعدة في الاستفادة من الوقت من خلال تركيزها على ضرورة فهم الإداري للأهداف التي تسعى لتحقيقها ومعرفة النشاطات التي تقوم بها والوسائل التي يستخدمها. (أسامة عبد العليم، عمر الشريف، 2010: ص306)

ولذا يعتبر مفهوم الإدارة الذاتية من المفاهيم الحديثة التي ينادي بها في وقتنا الحاضر، وهذا ما جعل من مفهومها التي تعددت حوله الآراء، وذلك تبعاً "المجال العمل واختصاصه الذي يستخدم فيه، بخص بالعديد من المفاهيم التي تم ذكرها حيث ذكر سلامة سمعة 1988 أن مفهوم الإدارة الذاتية يتمثل في فلسفة معينة ومنهج متطور لدى الإداري، يمكن من خلالها تطوير الإمكانيات والقدرات

والمهارات الذاتية للفرد في سبيل تحقيق اليد الإنجازات وأفضل النتائج على المستوى الفردي أو على مستوى المنظمة بشكل عام". (سهل سلامة، 1988: ص162)

وتعرف الإدارة الذاتية بأنها عملية الاستفادة القصوى من وقتنا ومواهبنا بإنجاز أهداف ذات قيمة اعتماداً على نظام قيمي صحيح". (تيم بول آر، 1988: ص162)

كما تم تعريفها على أنها: "قدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته نحو الأهداف التي يصبو إلى تحقيقها". (رضا أكرم، 2000: ص20)

وتعرف أيضاً على أنها "مسؤولية الفرد في اختيار الأساليب المناسبة لتحقيق المهام الموكلة إليه". (peddles.et all. 1988. P02)

ولقد ذكرت ليلي محمد أبو العلاء 2013 مجموعة من المفاهيم للإدارة الذاتية وهي:

- مسؤولية ذاتية تخص المدير بالدرجة الأولى وتشمل العاملين كونهم أعضاء في التنظيم.
- أن إدارة الذاتية مهمة ليست باليسيرة بالنسبة بل تحتاج إلى تأهيل وسمات خاصة وفهم عميق لدور المنظمة، وكيفية القيام به.

- تحتاج الإدارة الذاتية إلى قدرات خاصة يستطيع بها المدير توظيف جميع الإمكانيات والوسائل والأساليب والتجهيزات من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وفي أقل وقت ممكن.

- تحتاج الإدارة الذاتية إلى المزيد من التدريب والتطوير والصقل والخبرات من خلال الاطلاع والممارسات العملية لدى الدول والمنظمات التي تعمل وفق الأساليب الإدارية الحديثة. (ليلى محمد أبو العلاء، 2013، ص304-305)

3-2- أسس الإدارة الذاتية:

توجد أربعة أسس أو أعمدة رئيسية للإدارة الذاتية وذلك حسب "جون وبرونو" وهي:

أ- المعرفة.

– أي المعرفة الجيدة لنقاط القوة والضعف وإشارات التنبيه وكذا علاماته ووجد الانتكاس.

– التعرف على الموارد المتاحة واستراتيجية الإدارة الذاتية الممكنة.

ب- التقييم: أي التقسيم الحالة الصحيحة، وملاحظة الفرد لتقلبات مزاجه، ورفاهيته ومستوى الضغط لديه.

ج- الاختبار:

– يوميا يجب اختيار تعزيزات سلوكيات الصحة والعافية.

– في وجود تدهور في الحالة الصحية يجب اختيار الإجراءات التي يجب اتخاذها كمنع الانتكاس.

د- التصرف: بعد اعتماد السلوكيات المختارة يتم وضعها موضع التنفيذ.

(04-02-2015، jania H oule، Brunocollard)

3-3- مبادئ الإدارة الذاتية:

لقد حدد كوني 2000 عدة مبادئ للوصول إلى الإدارة الذاتية وهي:

أ- تحديد الأدوار:

أي يحدد المرء أدواره في الحياة وأدوار كل فرد معه حتى يستثمر وقته وطاقته على أساس منظم.

ب- اختيار الأهداف: تحديد الأهداف يساعد على تحقيق نتائج مهمة في حياة المرء ويجب تجزئة الأهداف الكبرى إلى أهداف جزئية واقعية وعمل مخطط لتنفيذها.

ج- الجدولة: يقصد بها تنظيم جدول المهام اليومية أو الأسبوعية لمعرفة ما تم تنفيذه وما لم يتم تنفيذه.

د- التكيف اليومي: ويقصد به وضع أوليات الأنشطة والاستجابة للأحداث والعلاقات والخبرات غير المتوقعة بطريقة مقبولة. (رجوه بنت سمران الهذلي، 2010: ص24)

3-4- معوقات تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية:

لا شك أن لكل عمل العديد من المعوقات التي تواجهه وتحد من دوره ومن المعوقات التي يمكن أن تكون سببا في عدم تطبيق مبادئ الإدارة الذاتية نذكر ما يلي:

- صعوبات تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.
- تأثير الآخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
- الاعتقاد بعدم أهمية الإدارة الذاتية، وإن ذلك ضرب من الخيال أو الجنون.
- الاعتماد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفا وأنه لا حاجة إلى مراجعتها والوقوف عندها، أي لا علاقة للإدارة الذاتية بتحقيق التطلعات.
- الربط بين نظرة القائد لذاته، وتعامله مع الآخرين عند تقييم الإدارة الذاتية.

(القحطاني، 2001: ص 87)

- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح وبالتالي التخطي في أداء المهام.
- خلط الأولويات وتنفيذ الأعمال على حسب ما هو عاجل وغير مهم، وليس حسب ما هو مهم وليس عاجل.
- إضاعة الوقت أو عدم القدرة على حسن إدارته، فيما يساعد على تشتيت الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف والغايات.
- التوقف على المطالعة وعدم متابعة ما استجد من معارف وعلوم في شتى الميادين.
- العمل على تنفيذ التعاميم والنشرات وقف الأنظمة واللوائح دون وضع لمسات إبداعية عليها.
- القيام بنصف المهام المخطط لها سلفا وهذا عنوان عدم الاتقان.

(رجوه بنت سمران الهذلي، 2010: ص 30)

ويتضح من ذلك أن الإدارة الذاتية تعتمد على التطوير الذاتي وهو مسؤولية الفرد، فمن الواجب على مدير المنظمة، باعتباره العقل المدبر لها أن يخصص جزءا من وقته الرسمي بجانب وقته الخاص الزيادة معلوماته والاطلاع على المعارف الحديثة واكتساب

المهارات الجديدة بغية تطوير الأداء الفردي والمنظم واستغلال الموارد والامكانيات المتاحة بشكل أفضل، وحيث تتبع الحاجة إلى التطوير الذاتي من عدم الرضا عن الوضع الوظيفي الحالي، أو الخوف من التخلف الوظيفي أو لتحقيق مستوى أفضل من الأداء الإداري.

الخلاصة:

من الجيد معرفة أن كل شيء له الوقت عمل خاص فلا بد من وجود وقت للعمل ولتحقيق أهداف ومهام عديدة والقدرة على تحقيقها بطريقة بسيطة وسهلة فرد وهو أحد الموارد التي لا يمكن أن يعاد إنتاجها وتغطيتها.

الفصل الثاني

الإبداع

تمهيد:

لطالما كان الإبداع في صميم الأعمال لكنه لم يكن حتى لأن على راس جدول أعمال الإدارة من خلال تعريف القدرة على إنشاء شيء جديدة والتي تدعم أفضل الشركات بعد أن تصل إلى النطاق العالمي ولكن ربما لأن الإبداع كان يعتبر غير قابل للإدارة بعيد المنال وغير ملموس أو لأن التركيز عليه ينتج عنه مردود أقل فورية من تحسين التنفيذ لذلك نجد معظم المديرين يخشون فكرة الابداع.

أولاً: الإبداع

1- مفهوم الإبداع:

يصنف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، ولقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع فقد تم تعريفه بأنه العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد كما أن الإبداع يعني نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق وهو القدرة على إعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر قواعد لعبة المنافسة لإنجاز تحسينات القيمة المثيرة لكن بآئن وتحقيق نمو متصاعدا للمنظمات ويتم تعريفه أيضاً أنه عملية تتضمن نشاطات مختلفة أو السلوك الإبداعي مختلف في كل مرحلة.

ويعتمد الإبداع في المنظمات على الإجراءات والسياسات واستراتيجيات محددة توظفها الشراكة لريادة مقدراتها الإبداعية حيث تتضمن التغيير في نمط القيادة، والتزام الإدارة العليا لإبداع وتطوير المهارات الإبداعية للعاملين، تطوير المقدرات التكنولوجية ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتيها.

- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.
- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.
- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات.
- تطوير أساليب وطرق انتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية ونوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.
- كسر التفوق التنافسي للمنظمة من خلال تقليل كلف التصنيع ورأسي المال من خلال الإبداع في العمليات، وسرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الانتاجية وتقديم منتجات جديدة.

- تحسين انتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.
- تحقق الأفكار الابداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافأة rewards المادية والمعنوية، التي يتحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الافكار.

2-الابداع في الاسلام:

2-1-الابداع في القرآن الكريم:

لقد جاء الاسلام ليطلق الطاقات الفاعلة، والمؤثرة، ويدفع الانسان لاكتشاف قوى الكون وأسراره، ويحفز النشاطات العقلية والعلمية ويوظف مواهب الإنسان توظيف حضاريا لائقا بالكرامة الإنسانية ويقدر التخصصات ويشجعها ويرعاها، ليقوم كل فرد في المجتمع بسد الثغرات في المكان الذي يعمل ويبذل فيه، وان الانطلاق الصحيح لبناء القدرة الابداعية، التي تنهض بالمجتمع كما يراها الاسلام هي التربية الایمانية التي تربط المبدع بأصول المبدع دينه، فالإنسان يتحول إلى طاقة هائلة من الابداع والعطاء عندما يقوم ابداعه على أساس من الايمان، والصدق، والوضوح والوعي الصحيح.

(محمود حسن محمد .2009. <http://www.alukah.net/social>)

وكرم الاسلام العلم والعلماء وجعلهم في مرتبة الأنبياء، ليشجع الانسان على التأمل والتفكير والتبصر والادراك، قال تعالى (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ) (سورة الزمر الآية 9)، حيث جاءت الآية لتثبت أن الذين يعلمون أعلى درجة عند الله عز وجل، فإذا كان تفكير الانسان يعتمد على ما تمده به حواسه السمع والبصر وغيرها من الحواس من معلومات بقوله سبحانه وتعالى (قَدْ جَاءَكُمْ بَصَائِرُ مِنْ رَبِّكُمْ فَمَنْ أَبْصَرَ فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ عَمِيَ فَعَلَيْهَا وَمَا أَنَا عَلَيْكُمْ بِحَفِيظٍ) (سورة الانعام الآية 104)، وقوله تعالى: (خَتَمَ اللَّهُ عَلَى قُلُوبِهِمْ وَعَلَى سَمْعِهِمْ وَعَلَى أَبْصَارِهِمْ غِشَاوَةٌ وَلَهُمْ عَذَابٌ عَظِيمٌ) (سورة البقرة الآية 07)، فهذا دليل على أن هذه الحواس والأدوات هبة من عند الله للإنسان وجب عليه استخدامها في التبصير والاجتهاد والابتكار والعلم النافع، فلاسلام بحث على التفكير والتأمل

لما في الطبيعة من آيات عظام. العبر التي يمكن استخلاصها في الحياة المعاشة وهذا دليل يشجع على التساؤل والبحث والاستدلال، وهذا ما يحدث في عقل الانسان وتحدث فيه الأثر الذي يقوده إلى استخلاص الأفكار وربطها مع بعض لقوله تعالى (أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ أَمْ عَلَى قُلُوبٍ أَقْفَالُهَا) (سورة محمد الآية 24)، وجاءت هذه الآية الكريمة الداعية بدورها أيضا إلى أفضل التأمل والتدبير والتفكير بأجل الفهم والاكتشاف والتساؤل والإبداع.

أما الآيات الداعية إلى العلم وضرورته في الدين والدنيا والتي ترى في العلم منفذا إلى الخلاص من العديد من المشكلات الاجتماعية والسياسية والإدارية غي كثيرة نذكر منها قوله تعالى (يَا مَعْشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ إِنَّ اسْتِطَعْتُمْ أَنْ تَتَفَكَّهُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْفُكُّوا لَا تُتَفَكَّهُونَ إِلَّا بِإِذْنِ اللَّهِ) (سورة الرحمن الآية 33).

ولقد بين القرآن الكريم مكانة العلماء وادراكهم القدرة الله تعالى وخشية قال تعالى (إِنَّمَا يَخْشَى اللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ الْعُلَمَاءُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ) (سورة فاطر الآية 28).

فإن انتظر الإنسان في نفسه ومن حوله وجد عظمة الخالق المبدع تتجلى في كل شيء ووجد الكثير من آيات إبداعه ودلائل قدرته وعظمة إعجازه فهو بحق كما قال في كتابه العزيز (بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ) (سورة البقرة الآية 117).

أي خالقها ومبدعها على غير مثال سابق وجعل الله سبحانه وتعالى إبداعه أية لكل ذي عقل غير حثين لدرك من خلالها عظمته وقدرته جل وتعالى وبديع هو اسم من أسماء الله الحسنى على الإحسان ويمكن الاستنتاج في ضوء ما ذكر إن الله سبحانه وتعالى هو بديع السماوات والأرض بمعن خالقها ومديرها على غير مثال سبق بأحكام يوازي قدرته وعمله وحكمته سبحانه وفي أماد تتقطع دونها إبداعات مخلوقاته.

كما يمكن الاستنتاج من "البديع السماوات والأرض" أن سبحانه جل وعلا ليس كمثله مبدع وبديع فيما أبدعه بما في ذلك السماوات والأرض والإنسان ومن الواضح أن هذه الأماد تتقطع دونها جهد المخلوقات التي خلقها الله وهي الأماد التي يهتدي الإنجاز البشري ولكنه لا يطمح أن يقترب منها فهي تهدية وتحفزه لبيدع إلى اقصى ما يمكنه ليقدم إبداعا جديد الم يسبق لغيره من الناس أن قدمه. (رمزي عبد القادر 2005-ص26)

وهذا مما يتميز به منهج الله في دعوته الإنسان إلى الجودة والإبداع والاحسان وهدى الله تعالى حيث قال (وَمَنْ أَحْسَنُ دِينًا مِمَّنْ أَسْلَمَ وَجْهَهُ لِلَّهِ وَهُوَ مُحْسِنٌ) (النساء الآية 125).

ويقرن الاسلام العمل بالإتقان والحداقة بقوله تعالى (صُنْعَ اللَّهِ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ شَيْءٍ) (سورة النمل الآية 88)، وقوله تعالى عز وجل (وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ) (سورة التوبة الآية 105).

2-الابداع في السنة النبوية الشريفة:

جاء الابداع في السنة النبوية بمعنى الاجتهاد وهذا ما أكده (العلواني طه، 2005، ص35).

وأشار رمزي إلى أن الابداع في مفهومه الاسلامي يبرز، بحيث يتفاوت المسلمين في أداء عبادتهم، والفيصل في هذا التفاوت هو السعي إلى التميز في النوايا والأفكار والأعمال الارتقاء في درجات الابداع، حتى بلوغ مراتب الاحسان، ابتغاء السعادة التي هي نوال ورضوان الله سبحانه وتعالى. (رمزي عبد القادر 2005-ص23)

وترى المومني سنة 2007 ان الابداع في السنة هو " بذل أقصى الجهد في استثمار جميع الطاقات والامكانيات المتاحة، من أجل بلوغ أعلى درجات الاحسان لإعمار الآجال والعاجل". (انصاف المومني، 2007، ص6)

وفي أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم مكمل الآيات القرآنية عن الابتكار والتجديد والاجتهاد في الدين الدنيا وفي سنته القولية والفعلية والتقريرية حيث كانت سيرة النبي صلى الله عليه وسلم تعبر عن سلوك اداري قويم يعيننا عن البحث والاكتشاف من أجل إرساء دعائم المجتمع الجديد وإن يضع لمشاكل هذا المجتمع حلا وطريقا للإنسانية بعد أن كانت تعيق من ظلمات الجاهلية.

ويأتي الابداع بمعنى السنة الحسنة حيث ورد في حديث الرسول الله صلى الله عليه وسلم " من سن في الاسلام سنة حسنة فله أجرها وأجر من عمل بها بعده من غير أن

ينقص من أجورهم شيئاً، ومن سن في الاسلام سنة سيئة كان عليه وزرها ووزر من عمل بها بعده من غير أن ينقص من أوزارهم شيئاً. أخرجه مسلم في صحيحه.

وفي خطابه صلى الله عليه وسلم دعوة واضحة إلى الجودة والالتقان والابداع الاحسان فمن أقواله صلى الله عليه وسلم (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه) وأخرجه أبو يعلي والطبراني. ومنها قوله (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عمل أن يتقنه) رواه البيهقي. وقوله صلى الله عليه وسلم: ("يا عائشة لولا قومك حديث عهدهم بكفر لنقضت الكعبة وجعلت لها بابين " : باب يدخل الناس وباب يخرجون"). (البخاري اسماعيل، 2003، ص43)

قال ابن القيم: كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يرى بمكة أكبر المنكرات على القواعد ابراهيم ومنعه من ذلك مع قدرته عليه خشية وقوع ما هو أعظم من عدم احتمال فريش ذلك لقرب عهدهم بالإسلام وكونهم حديثي عهد بكفر ففعل الرسول صلى الله عليه وسلم يدل على مراعاته للمصلحة العامة وخوفه على حصول ما هو أكبر. فهذا دليل على امتياز قائدنا ورسولنا على الحكمة وامتيازه بالإبداع في قيادته للامة الاسلامية.

لقد أدرك الرسول صلى الله عليه وسلم أهميته التدريب، وتنمية الجانب الاداري لدى صاحبه الكرام، فأوجد لكل طاقة ما يناسبها من عمل، ووزع المسؤوليات والأدوار. وفرض المهام ومنع أجزاء متساوية من المسؤولية والسلطة لأصحابه رضوان الله عليه. ففي عهده صلى الله عليه وسلم تولى كل من عليّ وعثمان كتابة الوحي، كما كان يقوم بذلك أيضاً أثناء غيابهما أبي كعب وزيد بن ثابت، وكان الزبير بن العوام وجيههم بن الصلت يقومان بكتابة أموال الصدقات، وكان حذيفة بن اليمان يعد تقديرات الدخل من النخيل وكان المغير بن شعبة والحسن بن نمر يكتبان الميزانيات والمعاملات بين الناس.

وتجده صلى الله عليه وسلم يضع أسامة ابن زيد على رأس الجيش في سرية من السرايا مع وجود صحابة كبار مثل أبو بكر وعمر وغيرهم، وفي هذه دلالة على توسمه لصفات القيادة عنده واهتمامه بها، ولقد رسخ صلى الله عليه وسلم فكرة التنمية القيادية والادارية عند صاحبه من خلال حديثه المشهور (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحداً).

فالحديث فيه دلالة على التهيئة القيادية والتدريب الإداري في تولي المسؤوليات الذي بدوره ينمي الإبداع صاحبته صلى الله عليه وسلم وكذلك نجده صلى الله عليه وسلم يعين بلال وواليا على مدينة، وفيها ما فيها من الانصار والمهاجرين ويبعث عبادة سفير للمسلمين إلى المقوس.

ومما سبق نستخلص أن الاسلام هو الدين الوحيد رفع شأن العقل الانساني وحث الانسان على استخدامه، والنظر في الكون وعمارة الأرض، وانه يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة وفي مجالات مختلفة، فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تتميتها وصف لها، وأن النبي صلى الله عليه وسلم كان يعطي العقول المبدعة حقها من خلال تنمية جوانب الإبداع الإداري لديهم.

3-مداخل الإبداع:

حددها عيد سنة 2008 في ثلاثة مداخل للإبداع وهي: (سعيد عبد، 2008، ص15-16)

3-1-الإبداع الإداري: تلك النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم، وذلك من أجل انجاز المهام أو الاهداف المعينة بها المنظمة، كما يهتم الإبداع الإداري بالقواعد والأدوار والاحداث والهيكل المتعلقة بعملية الاتصال والتفاعل بين الأفراد، ويتضمن الإبداع الإداري البناء التنظيمي والقواعد والادوات والاحداث وإعادة تصميم العمل بجانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل بينهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

3-2-الإبداع الفني: يحدث الإبداع الفني في النشاط الاساسي للمنظمة في حين يحدث الإبداع الإداري في نطاق النظام الاجتماعي، وكلاهما يهتم بطريقة أو بأسلوب الذي ينظم بها العمل إلى جانب الاهتمام نطاق النظام الاجتماعي وكلاهما يهتم بالطريقة أو الاسلوب الذي ينظم بها العمل إلى جانب الاهتمام بالعلاقات بين الأفراد وطبيعة تفاعلهم مع بعض وذلك من أجل انجاز أهداف ومهام محددة.

3-3-الإبداع التكميلي: هو الإبداع المتصل بعلاقة المنظمة بالبيئة التي تعمل فيها، حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الأنشطة الرئيسية للمنظمة، ويؤدي إلى ظهور خدمات أو

برامج مثل حملات التوعية التي تشارك فيها بعض المنظمات أو برامج المجتمع. وهناك من حددها في نوعين فقط وهما:

- **الإبداع الإداري:** ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية في المنظمة، وبشكل مباشر بنشاطات المنظمة.
- **الإبداع الفني:** ويتعلق بالمنتج أو الخدمات وتكنولوجيا الإنتاج أي نشاطات المنظمة.

ومما سبق نستنتج أن الإبداع الإداري يتعلق بالسلم الإداري وهيكله والعمليات الإدارية للمنظمة، والإبداع الفني يتعلق بالمنتج والعملية الانتاجية وسائلها، وأما الإبداع التكميلي فهو متصل مباشرة بالبيئة وعلاقتها بالمنظمة. وبما أن مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية هي مؤسسات خدمتية تعني بالطابع الإداري فإننا سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى مدخل الإبداع الإداري. (Fathiyo.Barjayai.2012.p177)

ثانياً: الإبداع الإداري:

1- مفهوم الإبداع الإداري:

يعد موضوع الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة والشائكة ويجمع الكثير من التنوع في الموضوعات والأنواع والأبعاد التي يعالجها، فالإبداع من الناحية العلمية هو ظاهرة معقدة ذات محاور وأبعاد متبانية وعديدة وهذا بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلافه المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلافه اجتهادات العلماء والباحثين واختلافه اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

حيث لم يعد بالإمكان المنظمات الاعتماد على المركزية، والتسلسل الإداري الهرمي الذي تفرضه البيروقراطية الإدارية لأن الاقتصاديات الحديثة ببساطة هي اقتصاديات الانتقال السريع للمعلومات، ان الإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. (الزهدي زيدة، 2002، ص 231)

وتعتبر الادارة الابداعية سمة من سمات المنشآت الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الابداعية سواء بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثه لاحتياجات البيئة. (عيد سعيد، 2008، ص12)

وفي حين تعمل جل المنظمات من أجل تحقيق النمو والرقى في البيئة يسودها جو التقلبات والاضطرابات والمنافسة فإن الابداع والابتكار يصبحان ضرورة حتمية وفي غاية الأهمية وخاصة في ظل عصرنا الحالي الذي يعتمد على السرعة والمزولة في أداء مهام العمل وعلى هذا الأساس فقد تم تناول تعريف الابداع الاداري في أدبيات الادارة والتي نذكر منها:

-**تعريف العميان 2005:** هو الاستحداث الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة. (محمود العميان، 2005، ص389)

-**تعريف حمودة سنة 2002:** هو المحاولة الانسانية على المستوى الذاتي الفردي أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات أو متغيرات بيئة من القيام بإنتاج سلعا أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وأن أنتجت وأن تتسم بتحقيق وجودها من خلال تفاعل المتغيرات الذاتية للأفراد والظروف البيئة ومستلزمات العمل المتاحة في المنظمة. (كاسم حمودة، 2002، ص204)

-**تعريف القحطاني سنة 2001:** على أنه استخدام الموظف لمهارته الشخصية الابداعية في استنباط أساليب ادارية جديدة لمشكلة ادارية أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الابداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب والتقويم. (القحطاني سالم، 2001، ص38)

-**تعريف جواد 2000:** هو تصور أصيل للبدائل التي يمكن أن تسهم في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة والتي تحمل في طياتها التجديد والحدثة وامكانية التشغيل والاستفادة. (جواد شوقي، 2000، ص176)

-تعريف johns psaks2005: هو عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة.
(Johns saks.2005.p538)

-تعريف 2002 sooet.al: هو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتظهر استجابته مخلفة عن استجابات الأشخاص الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات ادارية جديدة كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح الأفكار جديدة. (Sooet. Al 2002 . p4)

وتضمن جل التعاريف السابقة عناصر الرئيسية للإبداع الاداري وهي:
-توليد أفكار جديدة: هي عملية ايجاد وتنفيذ وتنمية الأفكار والبرامج الجديدة في المنظمة.
(Johns saks .2005.p538)

-تطبيق التغيير: هي خطوة في عملية اتخاذ القرار التي تتضمن استعمال القدرات والامكانيات الادارية لترجمة البديل المختار في العمل. (Daft richard .2003.p285)
-حل المشكلات: هي عملية جمع المعلومات والتحليل للبدائل المطروحة واختيار المناسب لها. (Dessler cary.2001.p98)

ومن خلال التعاريف السابقة يرى الباحث أن الابداع الاداري أصبح اليوم من أكثر المفاهيم شيوعا في أدبيات الادارة اذ أنه تجاوز المفهوم التقني والفني حتى تشمل المفهوم الاقتصادي والاجتماعي، كما أنه أصبح يشمل مضامين وتفسيرات متعددة تقود إلى اختلاف الحالات المعرفية التي بحث فيها علماء وكتاب الإدارة بالإضافة إلى اختلاف نظرة كل منهم للإبداع.

2-أهمية الابداع الاداري:

يمكن اجمال الايجابيات التي توفرها ظاهرة الابداع في التنظيمات على النحو التالي:
(لخضر سالم، 2010، ص47)
-القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير لعمليات التنظيمية.
-تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في تنظيم عن طريق اتاحة الفرص لهم في اختيار القدرات.
- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على احداث التوازن بين البرامج الائتمانية المختلفة والامكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية، والاستفادة من قدراتهم عن طريق اتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات لمحيطه.

3-خصائص الابداع:

- تتصف العملية الابداعية كما يقول يوسف ميخائيل أسعد في كتابة سيكولوجية النمطية والابداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي:
- القدرة على اكتشاف علاقات جديدة.
 - القدرة على استنتاج تلك العلاقات والافصاح عنها.
 - الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها.
 - توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة.
 - الاحجام عن الأخذ عن الآخرين الا يقدر الذي يخدم ويحقق الابداعية لديه.
- (طارق السويدات، محمد العدلوني، 2004، ص26)
- الابداع هو عبارة عن منتج أو عملية أو الاجراء داخل المنظمة.
 - لابد أن يمثل الابداع شيئاً جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه، حتى لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
 - يجب يكون الإبداع مقصود وليس عارضا
 - يجب أن يهدف الابداع الى تحقيق فائدة للمنظمة.
 - يجب أن يتسم الابداع بعمومية آثاره وفوائده. (نيجل كنج، 2004: ص23)

ولقد أشار المغربي سنة 1995 الى أنه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للأفراد المبدعين، الا أنه يجد بعض الخصائص التي تدل الى امكانية الابداع وتتمثل تلك خصائص فيما يلي: (لخضر سلم، 2016: ص46)

-**العقل المتسائل والخلق:** وهي صفة تولد من الانسان وتعززها التربية والتدريب المبكر، وهي بحق صفة محيرة لأنها تتحدى فضول الاسرة حيث ينتمي شخصان الى نفس الاسرة الا أن أحدهما يتمتع بعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر، فهو عقل خلاق لا يقبل بإجابة موحدة وسهلة بل يبحث في الأعماق لإيجاد البدائل ولا يقتصر العقل المتسائل الخلاق على ميدان علمي واحد كالرياضيات مثلا بل قد يمتد الى ميادين مختلفة أخرى كالعلوم الانسانية والاجتماعية.

-**القدرة على التحليل والتجميع:** وهي القدرة الحصول على المعلومات وتحليلها ثم تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.

-**القدرة على التخيل والحدس:** وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري، وتتمثل في القدرة على ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول الى فكرة جديدة.

-**الثقة بالنفس أو الشجاعة:** وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.

-**التمرد على السلطة:** يميل المبدع عادة الى مقاومة السلطة واحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهماتهم العملية السابقة، ولذلك فإنه يميل الى تجاهل تعليمات رؤسائه اذ كانت مستمدة فقط من مراكزهم الادارية.

-**النقد الذاتي:** أن الشخص المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل المستخدمة.

-**النزوع الى التجريب:** يميل المبدع الى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها بل يمسح الى الشك وانتقاد الأمور على أنها سببية تعتمد بالدرجة الأولى على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

ومما سبق لآراء الباحثين حول خصائص الابداع يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بينهم حول طبيعته هذه الخصائص أو أنواعها وإن كان هذا لا يعني عدم التكامل فيما بينهم حول هذه

الخصائص حيث تناولها كل منهم من زاوية خاصة به، فالبعض تناول خصائص الابداع من طبيعة الابداع ذاته، والبعض الآخر ناقش خصائص الابداع من حيث مدى لملائمته لواقع وحاجات المنظمة والمجتمع الذي تعمل به هذه المنظمة.

حيث تشير هذه الخصائص في مجملها الى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الابداع أو رفضه وهذا يعني أن الابداع لا يمكن فصله عن واقع وخصائص المنظمة حيث أنه كلما كانت خصائص هذه الابداعات منسقة مع خصائص المنظمة والبيئة التي تعمل بها كان ذلك مشجعا على العمل بها بحيث تكون جزء من واقع وعمل المنظمة.

4-نظريات الابداع الاداري:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الادارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، اذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الابداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

نظرية (March & siman 1958): فسرت هذه النظرية الابداع من خلال معالجة المشكلات التي تعارض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به مما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، ثم ابداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو ثغرات في البيئة الخارجية أو الداخلية).

نظرية (Burns & Stalker1961): وكان أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا اليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا اليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الابداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

(الصرايرة اكثم، 2003، ص203)

نظرية (Wilson 1966): بين عملية الابداع من خلال ثلاثة مراحل هدفة إلى ادخال تغيرات في المنظمة وهي: ادراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير وتطبيقه، ويكون ادراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها فافترضت نسبة الابداع في

هذه المراحل الثلاثة متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل ادراك الابداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

نظرية (Harvey Mill 1970): قد استفاد مما قدمه كلا من (March & siman) و (Burns & Stalker) فانصب تركيزهم على فهم الابداع من خلال مدى استخدام الانظمة للحلول الروتينية الابداعية لما يعرف بالحالة والحلول، (فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال ادراك القضية) المشكلة (عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها) أي كيفية استجابة المنظمة (أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل) انتقاء البديل الأمثل أو اعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب اذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول الروتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة)، وأيضا تسعير لاستحضار حلول ابداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الابداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر ابداعا لمواجهتها.

(سالم لخضر، 2016، ص43 ص45).

نظرية (Aiken & Hang 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذا أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الابداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الابداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في اضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الابداع كالآتي:

مراحل التقييم: تقييم النظام ومدى تطبيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & siman)

مرحلة الاعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الابداع واحتمالية ظهور المقاومة.

الروتينية: سلوكيات ومعتقدات المنظمة.

أما العوامل المؤثرة في الابداع مختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

– زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

– المركزية

– الرسمية

– الانتاج

– الكفاءة والرضا عن العمل

نظرية (Zaltman Others 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الابداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Aiken&Hang) الا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي العلاقات الشخصية، واسلوب التعامل مع الصراع. (اكرم الصرايرة 2003-ص203-205) من خلال مما سبق نستنتج ان جل هذه النظريات تنظر إلى الابداع على اساس انه عملية مقسمة على مجموعة من المراحل ويرى الباحث ان النظريات السابقة هي نظريات مكملية لبعض في ربطته بالنمط الآلي الذي يلائم بيئته العمل المستقر والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير وذلك من اجل جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، ومن النظريات من ربطت الابداع بالعوامل التي تؤثر في الحلول الابداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر ابداعاً لمواجهة هذه المتغيرات، قامت بتجزئته إلى مراحل كما قامت بإضافة العلاقات الشخصية وبعض المتغيرات الأخرى، ولا إبداعاً ولكنها جميعاً مكملية لبعض مع زيادة بعض الخصائص أو نقصانها.

5-عناصر الابداع الاداري:

رغم الاختلاف في تعريف الابداع الاداري بين الخبراء والباحثين الا أنهم أجمعوا على أن الابداع عبارة عن قدرة تتشكل من العناصر التالية:

5-1- الطلاقة:

ويقصد بها القدرة على انتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات وهناك عدة أشكال للطلاقة فكرية، لفظية، وطلاقة الأشكال (سالم لخضر، 2016، ص45)

حيث أن هناك فروق بين الأشخاص في عامل الطلاقة في موهبة الابداع، بمعنى أن الشخص القادر على انتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية فإنه اذ تساوت الاعتبارات والظروف الأخرى، يكون أكبر خطأ في ابداع أفكار ذات معني.
(ماهر محمد، 2004، ص121)

وتحدد الطلاقة وتقاس بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين في وحدة زمنية معينة، وقد وجد في الاختبارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل مميزة عوامل مميزة للطلاقة وهي: (رفعت الفاعوري، 2005، ص60)
الطلاقة الفكرية: وتعني بنسبة توليد كمية الأفكار.
الطلاقة الترابطية: وتنتمي إلى اكمال العلاقات.
الطلاقة التعبيرية: وتعني بسهولة بناء الجمل.
ولقد قسم الطيبي سنة 2001 الطلاقة إلى أربعة أنواع هي:

(محمد الطيبي، 2001، ص55)

- أ-طلاقة اللفظ: أي سرعة تعكير الشخص في اعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- ب-طلاقة التداعي: أي انتاج أكبر قدر ممكن الألفاظ ذات المعني الواحد.
- ت-طلاقة الأفكار: أي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- ث-طلاقة التغيير: أي التفكير سريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا.
- ج-طلاقة الأشكال: تقديم بعض الاضافات إلى أشكال معينة التكوين رسوم حقيقة.

5-2- المرونة:

وهي عكس الجمود الذهني الذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة ومن أشكال المرونة: المرونة التلقائية، والمرونة التكيفية، ومرونة إعادة التعريف أو التخلي عن مفهوم أو علاقة قديمة لمعالجة مشكلة جديدة.

(فتحي جروان، 2008، ص65)

ويقصد بها أيضا النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتماد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الابداعات التي تلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الاثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشجع معها حاجة اثبات الذات عند الموظف.

ولقد قسمها السرور سنة 2002 إلى قسمين هما: (نادية هديل، 2002، ص118)

أ- المرونة التكيفية: وهي اعطاء عدد من الأفكار والمتنوعة التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة.

ب- المرونة التلقائية: ويقصد بها القدرة على التوصل إلى حل مشكلة أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف.

5-3- الأصالة:

تعني تقديم نتائج مبتكرة تكون مناسبة للهدف والوظيفة التي يعمل لأجلها أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة، واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود ومن يطلق استجابات غير مألوفة لمنبهات غير مألوفة لا يمكن أن نطاق عليها استجابة أصلية، لأنها طلاقات انتاجية صادرة غير موجهة. هي قدرت الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبق اليها أحد أو بمعنى آخر انتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصابتها. (طارق السويدان، محمد العدلوني، 2004، ص57)

والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية حددها الخطيب سنة 1995 وهي:

أ- الاستجابة غير الشائعة: القدرة على انتاج أفكار نادرة.

ب- الاستجابة البعيدة: القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

ت-الاستجابة الماهرة: القدرة على انتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة، اذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوخ وحده كمحك له.

(سالم لخضر، 2016، ص45)

5-4-الحساسية للمشكلات أو الاحساس بالمشكلة:

ويقصد بها التعرف على المشكلة من جميع جوانبها وكلها اجتهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل بمعنى هي قدرة تجعل الشخص يرى أن موقفا معينا ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقة تحتاج إلى حل أو وإلى أفكار جديدة.

(محمد الصيرفي، 2003، ص16)

ويقصد بها أيضا الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في حيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الابداع الخلاق. (فتحي جروان، 2002، ص 157)

5-5-القدرة على التحلي والربط:

- التحليل: هو القدرة تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض، وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة الا اذ كان معقدا مؤلفا من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في بعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد.

- الربط: فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.

(حسين رشوان، 2002، ص129)

- والمبدع: هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين.

- **المخاطرة:** يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار والأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.

تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عليها.

(محمد محمد، أشرف محمود، 2008، ص282)

-**الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها الواقع العمل، ويتطلب ذلك شجاعة كافية. (سالم لخضر، 2016، ص46)

ومما سبق نخلص على أن اختلاف تقسيم عناصر الابداع الاداري وعدم ترتيب هاته العناصر اختلف من باحث إلى باحث آخر، حيث يوجد بعض الباحثين من صنفها إلى أربعة والبعض الآخر إلى ثمانية وهناك بعض الباحث الذين صنفوها إلى سبع تصنيفات ولكن مع اختلاف في ترتيبها في عنصر الاحساس بالمشكلات التي تم تصنيفها أولاً وتصنيف التخليل واربط وابعاد وهناك من صنفه سادسا مع هذه الاختلاف فإننا نختلف في دراستنا هاته مع هذا التصنيف السابق ذكره وتم تصنيف هاته العناصر على النحو الآتي (الأصالة - العلاقة - المرونة - المخاطرة القدرة على التحليل - الحساسية للمشكلات - الخروج عن المألوف).

6-مراحل عملية الابداع الاداري:

رغم الاتفاق العام بين الباحثين الذين تناولوا العملية الابداعية بالتحليل والدراسة على مبدأ وجود المراحل بدءاً من الاحساس بالمشكلة وانتهاء بالتوصل إلى النتائج الابداعية الا أن يستدعي الانتباه والاهتمام لدى الأكاديميين والعامّة في معظم المجتمعات هو النتائج الابداعي الأصل، ومدى تقبل المجتمع له ولقيمته، ولكن هذا بطبيعة الحال لا يقلل من أهميته العملية الابداعية التي شأنها أن تؤدي لتلك النواتج الأصلية.

(فتحي جروان، 2009، ص124)

6-1- نموذج والأسس (Gruham Walled 1926):

-مرحلة التحضير أو الاعداد (Préparation) لحل المشكلة وهذا يقود الفرد المهتم بحل المشكلة أن يقرأ كثيرا وتصل بذوي العلاقة، ويوثق ويبحث دقيقا وجديا عن المشكلة.

-مرحلة الاحتضان أو الكمون (incubation): تستمر هذه المرحلة لفترة طويلة أو قصيرة وقد تستغرق لحظات، وقد يظهر الحل فجأة في الوقت الذي تكون فيه المشكلة قد نسيت يتوقع من الأفراد تستغرق لحظات، وقد يظهر الحل فجأة في الوقت الذي تكون فيه المشكلة قد تسببت، يتوقع من الأفراد في هذه الفترة اعادة تنظيم أفكارهم والمعطيات لديهم وبالتالي ايجاد حلول مبتكرة لها.

-مرحلة الالهام أو الاشراق (Illumination): ويقصد بها الوصول إلى الذروة في العملية الابداعية حيث أن الفكرة تظهر فجأة وتبدو الفكرة، وكأنها قد نظمت تلقائيا د فتحي دون سابق تخطيط.

-مرحلة التحقق والاثبات (Vérification): وهي مرحلة الأخيرة وهي تتضمن المادة الخام أو الفكرة الناتجة عن عملية البحث المسبق ومن الاستبصار الذي يكون طوره النهائي، وفي هذه المرحلة يتم اخضاع المادة لتحقيق فيما إذا كانت صحيحة.

(باسم حوامدة، محمد حراشية، 2006، ص499)

6-2- نموذج شتاين (stien): ويرى أن الابداع يمر بثلاث مراحل هي:

-مرحلة تكوين الفرضيات: وتبدأ العملية الاعداد وتنتهي بتكوين فكرة أو خطة.

-مرحلة اختبار الفرضيات: وتشمل على اختبار صمود الفكرة أمام الفحص أو الاختبار الدقيقين.

-مرحلة الوصول إلى النتائج: وتشمل على عرض النتائج والحصول على استجابة اما القبول أو الرفض. (مجدي ابراهيم، 2007، ص417)

6-3- نموذج شتاين (Wallas): ويرى ظان الابداع يمر بأربعة مراحل هي:

-مرحلة الاعداد (التحضير): وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها من الخبرة ومن الذاكرة من القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الابداع أو تحديد المشكلة.

-مرحلة الاحتضان (الاختصار): وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما. فالأفكار الجديدة تكون مختزنة. تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تتمثل أدى مراحل الابداع واهمها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وارهاساتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحثة، وتتداخل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان.

-مرحلة الاشراف (الالهام): تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الاجزاء المختلفة، وانبثاق شرارة الابداع، أي اللحظة التي تتواد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة، كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الابداع الذاتية التي تمثل فاصلا فعليا بين ما يمكن أن يقوم به الباحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان يقدر أهميتها وصعوبتها، الا أنهما في الواقع مرحلتين لأي باحث يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها المبدعون.

-مرحلة التحقق: وهي آخر مرحلة من مراحل الابداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة.

ولهذا المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة اثبات الحقيقة بتركز العمل الواعي لحل المشكلة. (محمد الطيطي، 2007، ص56)
وقد تنوعت تقسيمات الباحثين لمرحلة العملية الابداعية، حيث يقول روسمان (Rossman) أن هذه لعملية تمر بالمراحل التالية.

- الاحساس بوجود مشكلة ما وبمدى صعوبة هذه المشكلة.
- تكوين وتحديد المشكلة.
- جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها.
- تجديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة.
- فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها
- صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها. (رفعت الفاعوري، 2005، ص16)

من خلال ما سبق نرى أن تصنيفات مراحل العملية الإبداعية تعتبر دقيقة، لأنه في رأي الباحث أن الإبداع لا يمكن أن يسير بضرورة الحال عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يظهر من نماذج المراحل السابقة التي تتم ذكرها، كما قدم العديد من الباحثين في تحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع فهناك من أضاف بعض المراحل للمرحلة السابقة وجعلها تتكون من بيع مراحل لابد من ممارستها في أي عمل من الأعمال الإبداعية وهي (اكتشاف المشكلة - جمع البيانات - اختيار البدائل - تقييم البدائل - تطبيق البدائل التقييم)

7- الأساليب القيادية الإبداعية:

7-1- أسلوب القيادة المشتركة: هي مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وأوفر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم في قدرات إبداعية وابتكارية. (حمود خضير، 2010، ص147)

7-2- أسلوب القيادة بالأهداف: وهي نظام إداري يشارك فيه المدير مع العاملين بنشاط وفعالية في تحديد أهدافه أدائية للعمل قابلة للقياس والتقييم وقابلة للإنجاز في وقت زمني محدد ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساساً لتقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة.

(عبد عزيز نوح، 2011، ص87)

7-3- أسلوب القيادة التطويري: ينطلق هذا الأسلوب من قدرت القائد على استشراف المستقبل ومواكبة المستجدات في مجال النمو المهني، وقدرته على التنبؤ بالحاجات المستقبلية، ومن ثم تقديم التجديدات، وادخالها على المنهج المتبع، وعلى ممارسة الفئة المستهدفة التهيئة والاعداد المسبق للأدوار الجديدة والمهام المنتظرة. (علي لونس، دلال جغيوي، 2013، ص24)

8- معوقات الإبداع الإداري:

وقد صنفا كل من عبد الرحمن توفيق ولىلى القرشي سنة 2011 الى:

8-1- الإبقاء على العادات المألوفة: يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي اكتسب هذه النتائج مستوى تحقيق مؤكد وتظهر هذه القيود عند القادة

المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد، ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول ولما كان الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

8-2- الأحكام المرتبطة (السابقة): تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولا تهئي الآخرين لقبول واقع ساكن غير متغير فهناك على سبيل المقال من يردد عبارات مشهورة مثل: ليس بالإمكان أفضل مما كان أو هذا اما تعلمناه وعرفناه، وعادة ما يكون هذا النوع من الأحكام في الفئة القيادية وخدمة لمصالحهم، وبذلك يصبح التجديد أو الإبداع تهديدا لهم. (عبد الرحمن توفيق، ليلي القرشي، 2006، ص223)

8-3- الجمود والكسل: ان التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجهود ولانتقال إلى موقع جديد، ومما لا شك فيه أن التحديد يقود إلى التوسع في النشاطات والعمليات وبالتالي يتطلب عزما موازيا للمسؤوليات والمهام، وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة التنظيمية فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.

8-4- القصور وعدم القدرة على اظهار الفكرة: قد يمتلك الكثير من القادة حماسا للإبداع، ولكن قدرتهم للتعامل معها محدودة، وإذا أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، وانما غرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها. والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميزة، وربما تكون القدرة موجود في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي يواجهه.

8-5- غياب الفرصة: ان توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، ويتطلب توافر الفرصة التي تطرح الفكرة، وإذا أن الإبداع على هذا الاساس هو حصيلة تفاعل على القدرة والرغبة والفرصة، وان فقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

8-6- عدم توفير البيئة الإبداعية: ان الإبداع مسألة قائمة على حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيم الإبداع وشيوعها في المجتمع التنظيمي، لها أن العمل الإبداعي

يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات والقدرة على تحمل الخلافات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد.

وهناك من يضيق بعض العوائق، كعدم ثقة المديرين بأنفسهم والقيود النفسية والادراكية، وكذلك سوء عملية الاتصال فيما يتعلق بنقل البيانات والمعلومات وتفسيره. (عبد الحميد المغربي، 2007، ص 116)

9-العوامل التي تساعد على تنمية الابداع الاداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الابداعية إلى قسمين رئيسين هما:

9-1-العوامل الداخلية:

يعترض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الادارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به هذه المتغيرات قد تكون ايجابية تساهم في دفع الفرد إلى الابداع والتطوير وقد تكون عاملا مشبها للابداع داخل التنظيم، وهذا المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد واجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي مصدرها العلاقات الانسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي:

أ-بيئة العمل: تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الابداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الادارة في التعامل مع العاملين والنظرة الايجابية من قبل الادارة نحوهم تؤدي بناء علاقات جيدة بين الادارة والعاملين وهذا ما يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى مزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي وبالتالي إلى خلق واخلق القدرات الابداعية لديهم كما أن تبسيط اجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضا إلى هذه النتيجة.

كما ان دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة، وهماك بعض الركائن التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل:

- الاستقلالية وروح المغامرة والابداع.

- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

– تبسيط المستويات الادارية.

– خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائن عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دورا مؤثرا على نشاطات وانجازات التنظيم، واذكاء روح الابداع بين أفرادها بشكل قد يفوق الموارد المالية والتقنية المتاحة.

ب- جماعة العمل: ان التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة ابداعية، فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية ابداعية والعكس الصحيح وهنا يبرز دور القائد الاداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

ج- الاتصال الادارية: تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع. كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الابداع، وحتى تكون قنوات الاتصال عاملا مساعدا في تنمية الفكر الابداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

– ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل اليه.

– يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل اليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقا لإمكاناته وقدراته.

– الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشيا مع الأحداث أي أن المعلومات يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها. (رفعت الفاعوري، 2005، ص65، 66)

د- **اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الابداع لدى المرؤوسين، فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، ودرجة مشاركتهم في صنعه جميعا عوامل تساعد على خلق بيئة ابداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الابداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى. (سالم لخضر، 2016، ص 50)

9-2- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الابداعية لديه، وبالتالي فإن توفر القدرات الابداعية واستغلالها لا يقصر فقط على دور التنظيم، وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه، فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

أ- **الاسرة:** تعتبر الاسرة التي يعيش فيها منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية فهي التي تغرس فيه القيم والعادات والتقاليد المميزة لسلوكه، فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الابداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الاسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

ب- **التعليم:** للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعليم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آراءهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليما مثمرا نتائجه ذات مردود على الفرد في التعليم بقياس عدد المتخرجين الذي لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، وأما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

ج- **وسائل الاعلام:** لوسائل الاعلام بالاختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الابداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الابداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل

الاعلام المختلفة واهتمامها بالتطور والابداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحه لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الرسائل المختلفة فحرية ابداع الرأي تقود إلى التفكير والابداع، كما أن وسائل الاعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والابداعية.

(أحمد الكردي، 2015: <http://kenanaonline.com>)

د- دور المجتمع في الابداع: لما كان الفرد عضو اجتماعيا فهو يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالقيم والعادات والتقاليد ومستوى الطموحات الاجتماعية التي تحيط به، وتعتبر العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية عاملا مهما في غرس روح الابداع والابتكار لدى أفراد المجتمع عندما تكون هذه العادات والتقاليد والقيم مؤيدة ومشجعة للإبداع والعكس صحيح، ومن ثم يمكن القول بأن الابداع انما هو عمل نوعي يتطلب ظروفًا وقيما اجتماعية تقوم على أساس تشجيع التفوق والابداع ورعايته. (سالم لخضر، 2016: ص50)

الخلاصة:

يعتبر الإبداع هو التفكير في أفكار جديدة غير تقليدية لارتقاء المجتمع ونجد الفرق بين الإبداع ولابتكار حتى لا يختلط الأمر على بعض الناس.

الفصل الثالث

دراسة حالة البريد والمواصلات المسيلة

الفصل الثالث: خدمات بريد الجزائر

تمهيد

بعد تجميع المعلومات حول العلاقات العامة والقيام بعرضها في الإطار النظري، كان لا بد من إسقاط هذا العمل المعرفي على أرض الواقع، وإعطاء المادة العلمية الجامدة روحا من خلال اختيار مجال الدراسة.

وقد تمثل نموج دراستنا هذه في المؤسسة العمومية "بريد الجزائر" المديرية الولائية البريد المسيلة وبغية الوقوف والاطلاع على مدى التطابق بين الجانبين النظري، وبين الجانب التطبيقي للعلاقات العامة بهذه المؤسسة قمنا بدراستنا | الميدانية والتطبيقية من خلال:

- تحديد مجالات هذه الدراسة الميدانية " المجال الجغرافي المجال البشري، المجال الزمني
- يحتل قطاع البريد مكانة رئيسية في كل من المجال السياسي، الاجتماعي، والاقتصادي والتي تسمح له ببناء لة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للأفراد.

حيث يحوز على علاقات واسعة مع الجمهور وتعد خدماته ضرورة حتمية لمختلف الأنشطة الإنسانية حيث تسهل تبادل وإيصال المعلومات، وكذا توطيد العلاقات بين أفراد الوطن الواحد بدون أن ننسى تطوير العلاقات الاقتصادية والثقافية السياسية مع الدول الأجنبية، وهذه المهمة الموكولة إلى قطاع البريد والمواصلات تتمثل في نقل المراسلات مهما كان نوعها (المكتوبة، أو المسموعة المادية الرسمية، والخاصة).

وقطاع البريد والمواصلات في الجزائر هو من المؤسسات الموضوعة تحت المراقبة العمومية (وزارة البريد والهادفة إلى تحقيق المصلحة العامة وهو ذو طابع تجاري صناعي أي يستعد مصادر أمواله من السوق.

ولهذا لان قطاع البريد والمواصلات من القطاعات المعول عليها بعد الاستقلال واولت له الدولة مكانة خاصة لأهميته القصوى ومساهمته في تطوير الاقت صاد وإنعاشه،

فاهتمت بتكوين إطارات البريد والمواصلات ليسعوا إلى تقديم خدمة لائقة بالزبون، واهتمت كذلك بتطوير شبكات الهاتف ومحاولة تلبية الطلبات الجديدة، وفي الأخير تطوير الوسائل المستعملة وإدخال تكنولوجيات جديدة لتلبية رغبات الزبائن وتسهيل الخدمة المقدمة لهم (كالمعالجة بالمعلوماتية)

وفي الآونة الأخيرة نلاحظ ما تعيشه الجزائر بصفة عامة من تغيرات في التوجه الاقتصادي وما يعيشه القطاع بصفة خاصة من فتح المجال للخواص للمشاركة في تقديم الخدمات بعدما كانت معظمها محتكرة من طرف الدولة، وبعدما عجزت عن تحقيق الأهداف المسطرة لكثرة الطلب وقلة الإمكانيات، وهذا محاولة من القطاع بالقيام بنقلة نوعية لمسايرة الركب الحضاري باعتبار المعايير الجديدة التي ظهرت في السوق والعولمة التي تتطلب الدخول للمنافسة (الداخلية والخارجية من الباب الواسع والاستعداد لذلك يكون بالتغيير الجذري للوسائل المستعملة وللكفاءات المؤطرة لإنتاج خدمات معيارية.

ويبقى مهما قيل عن قطاع البريد والمواصلات قطاع هام واستراتيجي متحرك يسعى للتغيير والمواكبة برغم بعض التناقضات والعراقيل.

ومن هذا المنطلق خصص هذا الفصل الدراسة تسويق الخدمات العمومية في قطاع البريد والمواصلات حيث في البداية ستعزف بالقطاع والمراحل التي مر بها التسويق وصولا لما هو عليه الآن ثم نتطرق إلى الإصلاحات التي مست النظام الاقتصادي بصفة عامة والتي مست القطاع بصفة خاصة.

تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها:

يحتل قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل من المجال الاقتصادي والاجتماعي حيث شهد عدة إصلاحات نتج عنها إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمح ببناء دولة عصرية وبتقديم خدمات متطورة للمجتمع تسمى بـ بريد الجزائر.

تعريف بمؤسسة بريد الجزائر:

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، بحيث أعطت الدولة بذلك حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.

(ALGERIE POSTE):

مؤسسة بريد الجزائر هي "مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) منبثقة من إعادة تنظيم وزارة البريد والمواصلات سابقا، والتي أصبحت اليوم تعرف باسم وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في إطار عصرنة قطاع البريد وفقا للقانون رقم 03-2000 بتاريخ 05 أوت 2000، والمعدل للقواعد العامة والمتعلقة بالبريد والمواصلات والمرسوم التنفيذي رقم 02/43 الصادر بتاريخ 14 جانفي 2002 والحامل لتأسيس مؤسسة بريد الجزائر في ظرف ازدادات وتنوعت فيه طلبات الزبون والتقدم الذي عرفته التكنولوجيا المعلوماتية، فلقد شرعت مؤسسة بريد الجزائر في تطبيق سياسة العصرنة التقنية المبنية على اسس استعمال التكنولوجيات الحديثة التي تفتح مجالا معتبرا الغرض إحداث التطور الفعلي على كافة الأصعدة".

تتكون مؤسسة بريد الجزائر من 50 مديرية ولائية وأكثر من 3475 مكتب بريدي ويشغل ضمن هذه المؤسسة حوالي 35000 عامل على المستوى الوطني.

نشأت مؤسسة بريد الجزائر:

كانت مؤسسة بريد الجزائر تسير وفق أحكام الأمر رقم 75-89 المؤرخ في 30 ديسمبر 1975 والمتضمنة قانون البريد والمواصلات، الذي يجعل من قطاع البريد والمواصلات مؤسسة واحدة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة البريد والمواصلات، حيث تتمتع بميزانية ملحقة ويخضع تنفيذها إلى قواعد المحاسبة العمومية وتتمتع أيضا في إستغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وفق المادة 1 والمادة 39 على التوالي من ذات القانون.

ونتيجة للتطور التكنولوجي لاسيما في ميدان الاتصال، كان حتما على قطاع البريد والمواصلات أن يساير هذه التحولات، فترجمة هذه النقلة بصدور القانون رقم 2000-03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة ب البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والذي يهدف إلى:

تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية في ظروف موضوعية وفي مناخ تنافسي، مع ضمان المصلحة العامة.

تحديد الشروط العامة للإستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات من طرف المتعاملين.

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تحويل على التوالي نشاطات إستغلال البريد والمواصلات التي تمارسها وزارة البريد والمواصلات إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إقتصادي وتجاري للبريد وإلى متعاملي المواصلات السلكية واللاسلكية ينشأ وفق التشريع المعمول به.

وتنفيذا لمحتويات هذا القانون صدرت المراسيم التنفيذية لتحديد مجالات النشاط لكل متعامل ومراسيم تنفيذية أخرى لإنشاء وتنظيم نشاط هؤلاء المتعاملين.

أما المراسيم التنفيذية المنظمة للنشاطات المتعاملين تذكر فيما يلي:

أ- المرسوم التنفيذي رقم 01-417 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى منع ترخيص إنتقالي إلى متعامل يسمي " إتصالات الجزائر " كشركة مساهمة من أجل إقامة وإستغلال شبكات عمومية المواصلات السلكية واللاسلكية.

ب- المرسوم التنفيذي 01-418 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001: ويهدف إلى تحديد نظام الإستغلال المطبق على كل خدمة من خدمات البريد. فبموجب هذا المرسوم أخضعت خدمات البريد، الحولات البريدية الصكوك البريدية، إصدار الطوابع البريدية وكل علامات التخليص للخدمات البريدية إلى نظام التخليص للخدمات البريدية إلى نظام تخصيص خدمات البريد الدولية السريع فأخضع لنظام (regime d'autorisation) وأخيرا أخضعت الخدمات البريدية الأخرى إلى نظام التصريح البسيط. أما | المراسيم المعلقة بالإنشاء نذكر :

ج- المرسوم التنفيذي رقم 43-2002 المؤرخ في 14 جانفي 2002: والمتضمن إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر".

تقع المؤسسة بريد الجزائر الأم في باب الزوار على بعد 20 كيلومتر من الجزائر العاصمة، بمحاذاة المطار الدولي "هوارى بومدين".

نشأة المؤسسة محل الدراسة:

نشأت مؤسسة بريد 1974 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجارى خدماتي ونتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر أعطيت لها تسمية بريد الجزائر ونظرا لحجم خدماتها المقدمة صنفت بخارج درجة، حيث تعد من المكاتب البريدية كاملة الخدمات على مستوى الوحدة البريدية بولاية مسيلة تحوي المؤسسة على 27 موظف و12 ساعي بريدي

مهام مؤسسة بريد الجزائر:

لها مهام تجارية وخدمة عامة منها:

- نقل المراسلات الشخصية والرسمية.

- إرسال المراسلات التلغرافية.
- إصدار واداء الحوالات.
- مسك الحسابات البريدية الجارية.
- حيث تمتلك مؤسسة بريد الجزائر جملة من المؤهلات التي تساعد على أداء هذه المهام منها:

- ✓ تنظيم مركزي ومحلي محكم بإمكانه الرد على احتياجات الزبائن.
- ✓ اتفاقية جماعية من شأنها تحسين وتحفيز المردود الفردي والإبداعي.
- ✓ الحرية في تحديد تسعيرة الخدمات ذات القيمة المضافة والمفتوحة على أبواب المنافسة
- ✓ الاستقلالية في التسيير،

أهمية البريد وأهم هذه الخدمات:

- بيع الطوابع البريدية والجبائية.
- تغلس الرسائل والطروود.
- ارسال وتسليم الأموال والنقود.
- خدمات البرق والفاكس
- تطوير شبكة الإتصال اللاسلكية والسلكية للبريد والمواصلات أهمية كبيرة في الحياة الإجتماعية والثقافية والإقتصادية منها.
- تسهيل الإتصال داخل وخارج الوطن، فك عزلة المجتمع.
- تساعد المؤسسات الغدارية والتعليمية بتبادل الوثائق.
- تسهيل عملية البيع والشراء والإقتصاد داخل وخارج الوطن، ينمي العلاقات الإجتماعية بين الفرد والمجتمع والدول.
- كشف رصيد الحساب البريدي الجاري عبر الخدمة الصوتية أو الإنترنت.
- التصوير الرقمي لتوقيعات مالكي حسابات البريد الجاري لتمكينهم بشكل جزئي أو كلي.

- سحب رصيدهم لدى أي مركز بريدي مجهز بنظام الإعلام الآلي
- معالجة عمليات الادخار (CNEP) بشكل آني (CNEP en Temps feel)
- معالجة البريد في مختلف أطواره بالإعلام الآلي (Systeme IPS).
- تزويد أصحاب الحسابات البريدية ببطاقات السحب الإلكترونية البطاقة الذهبية.
- عمليات الموازنة عن بعد (المقاصة) (Télé compensation)، وهو نظام وطني للدفع الإجمالي بين - بنكي (Inter Bancaire)، والذي شرع بالعمل به بتاريخ 15 ماي 2006، أين كانت عملية الموازنة المعمول بها سابقا تستغرق شهرين من الزمن، وباستعمال هذه الطريقة الحديثة فإن الموازنة (المعالجة والتحويل) لا تستغرق 05 أيام.

إصلاحات البريد:

تتمثل أهم محاور الإصلاح فيما يلي:

- فتح سوق البريد تدريجيا للمنافسة بغية تنشيط دور هذا القطاع.
 - رفع مستويات البريد عبر تدعيمه بالهيكل الضرورية وتطويره بالإطار القانوني والتشريعي الملائم لاكتسابه حقبة من الخدمات والمنتجات ذات نوعية تساير مستجدات السوق.
 - إعداد إطار تنظيمي من شأنه تدعيم النشاطات الاقتصادية لهذا القطاع.
 - رفع مردودية قطاع البريد.
 - تتبع واستغلال المستجدات التي تساهم في تدعيم نشاطات المتعامل
 - تطوير الخدمات المالية البريدية لتحفيز الادخار الوطني وتوسيع باقة الخدمات المالية
- وبفضل هذا التطور الحادث أصبح العالم قرية صغيرة

نشاطات بريد الجزائر:

تتمثل العناصر الرئيسية في حقبة نشاطات مؤسسة بريد الجزائر فيما يلي:

- البعائث:

- البريد السريع (EMS)،
- الطرود البريدية:
- الخدمات المالية البريدية (الصكوك البريدية، الحوالات الادخار، المعاشات،...)
- كل المكاتب البريدية موصولة بجهاز الإعلام الآلي لتمكينهم من تقديم خدمة آنية وموحدة لمختلف أصناف الزبائن ومنها:
- ✓ السحب أو الإيداع على الحساب الجاري البريدي أو حساب الادخار.
- ✓ التحويل الالكتروني للأموال
- ✓ الجمع والتوزيع والتتبع الالكتروني للبريد السريع (EMS)
- ✓ الاقتطاع من الحسابات
- اهم ادوار مؤسسة بريد الجزائر:
- إصدار الطوابع البريدية وغيرها من علامات المخالصة وقيم البريد الائتمانية الأخرى
- النشاطات المتعلقة بنظام الاستغلال العصري المطبق على الرسائل البريدية التي لا يتجاوز وزنها على التوالي 250 لسنة 2006 و50 غ لسنة 2008 (المرسوم 03/397 المؤرخ في 06 ديسمبر 2004) والخدمات المالية البريدية.
- كل الخدمات الأخرى المتعلقة بجمع ونقل وتوزيع الطرود والسلع.
- جمع الأموال لفائدة المديرية العامة للصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.
- جمع رؤوس الأموال لدى مصالح الصكوك البريدية.
- إصدار وتسديد قيم الحوالات البريدية.
- تسديد المعاشات.
- تسديد المنح الجزافية وتعويضات المصلحة العامة لفائدة وزارة العمل والحماية الاجتماعية:
- بيع قسيمة السيارات.

المديرية الولائية لبريد الجزائر - مسيلة:

هي مديرية من بين 50 مديرية ولائية للبريد على مستوى الوطن، ومن مهامها تسيير المصالح البريدية عبر الولاية وتجسيد المخططات المحددة من طرف المديرية العامة لتطوير القطاع كما تتكون من المصالح الأساسية التالية:

- المصلحة المالية والنقدية

- مصلحة الإدارة العامة والوسائل.

- مصلحة الاستثمار البريدي.

- مصلحة المحاسبة.

- مصلحة الاعلام الالي.

- خلية التفتيش.

الهيكل البريدية:

تحتوى ولاية المسيلة على شبكة بريدية مكونة من 99 مكتب بريدي مصنفة كما يلي:

- 98 مكتب بريدي ذات مهام كاملة (Plein exercice)،

- 01 شبابيك ملحقة (Guichet annexe)

خلية التفتيش:

تتكون من مسؤول الخلية وعدد من المفتشين والمفتشين الرئيسيين، لهم مهام رئيسية منها:

- مراقبة وتفتيش المصالح البريدية (مكاتب ومختلف المصالح الأخرى)
- القيام بدراسة تنظيم المصالح والمستخدمين بالإضافة إلى القيام بالتحقيقات على مستوى جميع المصالح والمكاتب البريدية
- القيام والإشراف على عملية التنصيب وإنهاء مهام قباضة البريد ومختلف المصالح الأخرى.
- السهر على ضمان السير الحسن لمختلف المصالح البريدية والعمل على تحسين أداء مختلف المصالح.
- العمل على تحسين مردودية الموظفين.
- القيام بمراقبة مختلف الوسائل والظروف الأمنية المتوفرة بمكاتب البريد.
- السهر على الاستغلال العقلاني لوسائل العمل المتوفرة.
- المفتش الرئيسي بعد الممثل الشخصي للمدير الولائي للبريد لدى جميع المكاتب والمصالح البريدية كما يعتبر المفتش بمثابة الأذن والعين الساهرة للمدير الولائي الأخرى.
- للبريد.

أ/ المصلحة المالية النقدية

من مهامها تنظيم وتسيير المكاتب البريدية عبر تراب الولاية والمراقبة المالية والخدمات المقدمة

-اقسام المصلحة:

تتكون من:

1. مكتب المالية:

وتشرف على مسك ومراقبة محاسبة المكاتب البريدية، والسهر على السير الحسن لكل العمليات المالية على مستوى مكاتب ولاية المسيلة، كما تعمل المصلحة المالية على حل والنظر في كل شكاوى المواطنين مثل الصكوك البريدية (CCP)، الحوالات البريدية (Les mandates)، الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB)، الشبايك الآلية النقدية GAB.

- الصكوك البريدية ((Carnet de Cheques CCP): لكل مواطن الحق في فتح حساب جاري وهذا بمجرد تقدمه إلى أي مكتب بريد، ولكن بشرط أن يكون مرفوقا بنسخة من بطاقة التعريف الوطنية وشهادة عمل أو شهادة مدرسية وهذا بعد ملئه الوثائق المقدمة له من طرف وكيل الشباك حيث يقوم هذا الوكيل بفحصها أولا ثم يسلم له وصل الإيداع.

وبعدما يقوم هذا الوكيل بإصدار تلك المعلومات إلى مركز الصكوك البريدية، يفتح له مباشرة دفتر حساب خاص به ويحتوي هذا الدفتر على اسم الطالب (الزبون) ورقم حسابه البريدي الشخصي ثم تقوم هذه المصلحة بإصدار دفتر الصكوك البريدية (Carnet de Cheques) إلى المكتب البريدي القريب من مقر سكن الطالب أو الزبون حيث يقوم الوكيل بالمكتب البريدي باستدعاء هذا الشخص من أجل تسليمه دفتر الصكوك (Carnet de Cheques) مقابل تقديم هويته وإمضائه على تسلمه للدفتر.

2. مكتب النقدية

متابعة طلب البطاقات المغناطيسية

بيان حول سير الموزع الآلي للأموال GAB

معالجة شكاوي المواطنين في حالة ضيع المبالغ المالية من الشبايك الآلية النقدية GAB.

مصلحة المحاسبة

1. مكتب المحاسبة تحويل الأموال: تحول هذه الأموال من مكاتب رئيسية إلى مكاتب ثانوية ويقوم بهذه العملية القابض الرئيسي الذي يقيم بمدينة المسيلة حيث يتم الاتصال به عبر الهاتف مساء من جميع المصالح البريدية الموجودة عبر تراب الولاية من أجل طلب المبلغ وذلك لتسديد العمليات اليومية التي تقوم بها كل مكاتب الولاية، وكذا تزويد المكاتب البريدية بالأموال.

كما يقوم هذا المكتب بمتابعة كل الوثائق الحسابية القادمة من طرف كل المكاتب البريدية وهذا كل نهاية الشهر نذكر من بينها لائحة 1104 وتشتمل هذه اللائحة على مداخل ومخارج المكاتب البريدية المنتشرة عبر تراب الولاية وهذا من بداية الشهر إلى نهايته، حيث تبعث هذه اللائحة إلى المركز الجهوي للمحاسبة بسطيف (CRC).

مصلحة الإدارة العامة والوسائل

تتكون هذه المصلحة من عدة مكاتب هامة هي:

- مكتب المستخدمين (تسيير الموارد البشرية).
- مكتب البناء.
- مركز الصيانة وحفظ البنايات (CEMB).
- مكتب النقل.

مصلحة الاستثمار البريدي:

1. مكتب الاستثمار البريدي:

- الطرود البريدية ((Les Colis Postaux الأكياس البريدية).
- منح رخصة خاصة ببيع الطوابع البريدية في الأكشاك.
- التوقيت لفتح وغلق المكاتب البريدية (التوقيت الصيفي والشتوي).
- توزيع الرسائل، الأرشف.

– معالجة شكاوي المواطنين.

– دراسة ميدانية في حالة فتح مكتب بريدي جديد.

2. مكتب نقل وتوزيع البريد السريع EMS:

– متابعة نقل إرساليات البريد السريع إلكترونيا.

– مراقبة جودة المكاتب البريدية.

– تحرير فواتير الخاصة بالتلغراف.

– منح رخصة لممارسة كاتب عمومي على مستوى المكاتب البريدية.

المجال البشري:

يتمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة في عمال وموظفي مؤسسة بريد الجزائر. بـ المديرية الولائية مسيلة -، وقد بلغ عدد الموظفين على مستوى ولاية المسيلة 450 موظف، موزعين على مختلف المكاتب والمستويات الوظيفية، اشتملت منهم المديرية الرئيسية بالمسيلة على 40 موظف إداري.

مهام المؤسسة:

المؤسسة عديد من المهام يمكن إيجازها فيما يلي:

– باعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير المجتمع أحسن الخدمات وباقل التكاليف.

– باعتبار مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري فيجب أن تعمل على تخطيط، ترقية، تنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج إيجابية لمتابعة تطورها.

– تلعب دور محرك الإقتصاد الوطني من خلال مضاعفة الجهود في مجال البحث وتطوير الإستثمار.

- إستغلال كل النشاطات المدرجة تحت نظام التخصيص أو الحصر حسب المادة 63 من القانون 2003 بخصوص بريد الرسائل بكل أشكاله في النظام الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.
 - القيام بكل النشاطات الملحقة والتي لها علاقة بالنشاط الرئيسي سواء تعلق الأمر بالنشاطات المرتبطة ببريد الرسائل، الطرود البريدية والمصالح المالية البريدية بما في ذلك مصلحة التوفير.
 - القيام بكل النشاطات الموكلة إليها لصالح الخزينة العمومية.
 - إنشاء وخلق هيئات وهياكل تتماشى مع نشاطاتها وأهدافها على مستوى كل التراب الوطني مع توفير كل الوسائل الضرورية لتأمين الإستقلال وصيانة كل الهياكل القاعدية الموجودة تحت تصرفها.
 - صياغة المخططات الرئيسية لتطوير مختلف الهياكل المرتبطة بنشاطها.
 - صياغة والإشراف على السياسة التجارية تماشيا مع عقد نجاعة المصادق عليه بقرار من الوزير المكلف بالبريد.
 - الإشراف على تنفيذ سياسة الخدمة الدولية في إطار السياسة القطاعية وفي إطار التنظيمات الجاري بها العمل وفق دفتر الأعباء الممضي مع سلطة الضبط للبريد.
- البنية الهيكلية لبريد الجزائر:**
- تحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالإننتشار والتواجد في كل النقاط عيد الفطر الجزائري وبهذا فقد بنت المؤسسة هيكلها على ثلاث مستويات:
- المديرية العامة والهياكل المركزية وتسهر على الإشراف العام وتسيير المؤسسة على المستوى المركزية.
 - المديریات الإقليمية والتي تسهر على تسيير المؤسسة على مستوى جهوي.
 - الوحدات الولائية وتضطلع بمهام الإستغلال على المستوى الولائي.

1- الهياكل المركزية:

- **المديرية العامة:** يرأسها المدير العام يسهر على تنفيذ توجيهات وقرار مجلس الإدارة معين بمرسوم، يحوز المدير العام على كامل السلطات على مستوى الوطني ليقوم بالإدارة والتسيير الإداري والتقني والمالي للمؤسسة حيث يقوم ب:
 - إعداد وإقترح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى الوزير المصادقة.
 - ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة.
 - إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والإتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها.
 - فتح حسابات لمصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية على مستوى المؤسسات البنكية؛
 - يمثل المؤسسة في النزاعات أمام القضاء
 - يسهر على إحترام التنظيم الداخلي للمؤسسة
 - يمكن أن يفوض بعض السلطات إلى مساعديه
 - يقوم بإعداد الميزانية، جدول النتائج الكشف السنوي الخاص بحقوق وديون المؤسسة، كما يقترح على مجلس الإدارة: البرامج العامة للإستغلال المشاريع والمخططات البرامج الإستثمارية، الميزانية التقديرية إستعمالات وتوزيع النتائج، رزمنة مناصب العمل، نظام الأجور ومشاريع توسيع النشاط.
- تنقسم مديرية العامة إلى قسمين: مديريات مكلفة بالبحث والدراسات ومديريات مركزية مكلفة بالإشراف والتنفيذ، (أنظر إلى الشكل رقم (3-1))

1-1-1- مديريات الدراسات:

أ-مديريات الدراسات لتحسين النوعية: ويتمثل الهدف الرئيسي لها في توفير خدمة ذات نوعية إلى الزبون وبلوغ ذلك فإن هذه المديرية مكلفة بما يلي:

- إيجاد نظام لتقييم مستوى الأداء، نوعية الخدمة وتقييم مستوى الرضا لدى الزبون.
- تعداد مختلف الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.
- إجراء مختلف التحقيقات الميدانية حول نوعية الخدمة المقدمة بالتعاون مع مختلف هياكل المؤسسة مع إمكانية التعاون مع المعاهد المتخصصة في هذا المجال.
- تعداد وسائل القياس المستعملة على المستوى العالمي إستعمال وتحديد الفروقات في مجال نوعية الخدمة المقدمة.
- تحديد مستوى النوعية المقبول الخاص بريد الجزائر في ميدان:
 - ✓ زمن توجيه بريد الجزائر، الطرود البريدية.
 - ✓ التخفيض من زمن تنفيذ العمليات على مستوى المكاتب البريدية والمراكز المالية.
 - ✓ تحسين مستوى الإستقبال.

ب- مديريات الدراسات الإستراتيجية، التخطيط والتنظيم:

تعمل هذه المديرية على ترجمة إستراتيجية المؤسسة بتحديد محاور التنمية وتحضير مشاريع مخططات التنمية وتقوم بتسيير عقد النجاعة والعمل على تطبيق الإجراءات التنظيمية بالتعاون مع الهياكل المعنية.

ج- مديرية الدراسات في مجال الإتصال: تهدف هذه المديرية إلى ترقية الإتصال على المستوى الداخلي للمؤسسة والمحيط حيث تقوم بـ:

- تمثيل مؤسسة بريد الجزائر.
- توزيع ونشر مختلف نتائج التحقيقات في مجال دراسة السوق.
- إنجاز التحقيقات المرتبطة بتطور المؤسسة وإستراتيجياتها.

- القيام بتجنيد كل الطاقات البشرية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- د- **مديرية الدراسات المراقبة والتسيير والإشراف الداخلي**: تهدف هذه المديرية إلى إعطاء دفع للمؤسسة لتحسين أدائها من خلال إيجاد الحلول المناسبة والمساهمة الفعالة والدائمة في خلق القيمة المضافة، كما تساعدنا أيضا على تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تقييم المستمر والإشراف وتقديم الإقتراحات وتتكفل هذه المديرية بما يلي:
 - قياس أداء المؤسسة وترشيد الإستعمال الأمثل لمختلف الموارد.
 - المشاركة في تحديد المؤشرات (الإنتاج، النوعية).
 - المشاركة في صياغة لوح القيادة وتحليل النتائج.
 - متابعة مختلف الملفات المتعلقة بالسرقات واختلاس الأموال.
 - تنظيم دورات التفتيش على مستوى المؤسسات البريدية والمراكز المالية على المستوى الإقليمي والمحلي.
- هـ- **مديريات الدراسات الشؤون الدولية، التعاون والشؤون القضائية**: تكمن مهامها في تمثل مؤسسة بريد الجزائر في المفاوضات الدولية المتعلقة بالبريد والمصالح المالية وتمثيلها في الإتحاد العالمي للبريد، تهتم بمراقبة التعاون والتبادل الدولي والقيام بإعداد الإتفاقيات الثنائية والمتعددة مع مختلف الهيئات البريدية العالمية كما تتكفل ب:
 - تطبيق نصوص مؤتمر الإتحاد البريدي والإتحادات الجهوية.
 - تسيير ملفات النزاعات القانونية وإعداد الإجراءات القانونية لتقديمها إلى مصالح القضاء.
 - إعداد ومتابعة الملفات المودعة لدى سلطة الضبط بخصوص إحترام النصوص القانونية.
 - تحضير الإمكانات والوثائق اللازمة في مجال إنشاء فروع النشاطات البريدية والمالية.
- و- **مديرية الدراسات المكلفة بالممتلكات**: تتمثل مهامها في مساعدة الهياكل المكلفة بتسيير الوسائل العامة في إستغلال الوسائل وتسيير مختلف العقارات والممتلكات المدرجة في الصنف (2) من المخطط الوطني للمحاسبة وتتكفل هذه المديرية أيضا ب:

الإثبات والتحقق من مختلف الممتلكات التي وضعت تحت تصرف المؤسسة بسبب تقسيم ممتلكات القطاع بين مؤسسة بريد الجزائر وإتصالات الجزائري. صياغة القواعد القانونية لجرد الممتلكات ومتابعة إهلاكاتها. المشاركة في صياغة القواعد المتعلقة بإدماج الإستثمارات الجديد المكتسبة حديثا. إعداد مدونة لمختلف التجهيزات والإستثمارات خاصة بريد الجزائري. إعداد مختلف الإجراءات لمعالجة الفروقات الناتجة عن (تنازل عن الإستثمارات تحويلها، إخراجها من الحضيرة بسبب التقادم).

1-1-2- المديريات المركزية:

أ-مديريات المصالح البريدية: تتكفل هذه المديرية بالسهر على حسن الأداء المصالح البريدية على المستوى الداخلي وفي علاقتها مع الخارج.

- تحضير ومتابعة مخطط التنمية الهياكل القاعدية للبريد.
- تطوير وترقية البريد الشخصي ذو التوزيع الخاص وپريد المؤسسات ذو التوزيع الخاص.
- إعداد البرامج السنوية لإصدار الطوابع البريدية.
- تنفيذ لصوص الإتفاقيات البريدية والإتفاقيات الثنائية والمتعددة المتعلقة بتبادل البعثات والطرود البريدية وإعداد المحاسبة المتعلقة بذلك.

تشكل هذه المديرية على أربع مديريات فرعية وخلية مكلفة بالبريد السريع:

- ✓ المديرية الفرعية للبريد والطرود البريدية
- ✓ المديرية الفرعية لتطوير الشبكة البريدية هواية جمع الطوابع،
- ✓ المديرية الفرعية للتجهيزات والبرامج
- ✓ المديرية الفرعية للحسابات البريدية الدولية.
- ✓ الخلية المكلفة بالبريد السريع

ب- مديرية المصالح المالية: تتكفل هذه المديرية ب:

- التنظيم والسهر حسن الأداء لمختلف المراكز الملحقة بها (مركز الصكوك، مركز التوفير، مركز الحوالات)
- العمل على تنفيذ المشاريع الهادفة إلى تحسين نوعية الخدمات ورفع الإنتاجية
- تأمين الإتصال الدائم مع المديرية العامة لصندوق التوفير مكتب التبادل الدولي للحوالات ومع الخزينة العمومية للبنوك
- معالجة مختلف النزاعات القانونية والإستعلامات وتشمل هذه المديرية على ثلاث مديريات فرعية

ج- مديرية المالية والمحاسبة: وتتكفل هذه المديرية ب:

- إنجاز وتنفيذ السياسات المالية للمؤسسة
- تأطير مختلف الهياكل والميادين الحاسبي والمالي؛
- توحيد مختلف الميزانيات والقيام بالتحليل المالي والمحاسبة للمؤسسة
- توحيد ومتابعة الميزانيات التقديرية بالتعاون مع مختلف الهياكل
- متابعة مساهمة المؤسسة في فروع المنشأة

د- مديرية الوسائل العامة: وتتكفل هذه المديرية ب:

- إنجاز والسهر على تطبيق السياسات المتعلقة بالعقارات النقل، التموين، الصيانة الحماية والأمن.

هـ- مديرية الموارد البشرية: وتتكفل المديرية ب:

- إنجاز والسهر على تطبيق السياسات في مجال تسيير الموارد البشرية، تكوين والشؤون الاجتماعية.

السهر على تطبيق قانون العمل (قانون التوظيف العمومي 85-59 والقانون 90-11) المشاركة في إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

إعداد وتطبيق بنود الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي

و- **المديرية التجارية:** تتكفل هذه المديرية بما يلي:

- التكفل بالنشاطات التسويقية واقتراح خدمات جديدة حسب إحتياجات الزبائن وإدخال

تكنولوجيا المعلومات والإتصال

- إعداد مخطط النشاط التجاري لبريد الرسائل الطرود البريدية والخدمات المصالح المالية

- إعداد وتوزيع الدعائم والوثائق الإعلامية على الزبائن،

- إعداد الدراسات بخصوص الأسعار واقتراح التعديلات اللازمة

ج- **مديرية الإعلام الآلي:** وتتكفل هذه المديرية بما يلي:

- إعداد البرامج التجهيز النظام الإعلامي

- إنجاز ووضع حيز التطبيق أنظمة الإعلام الآلي الضرورية لتسيير المصالح

- إنجاز برامج الإستغلال وصيانة الأنظمة المعلوماتية والعمل على تخزينها وحمايتها؛

- الإشراف على تسيير ومراقبة مراكز الإعلام والعمل على تطوير البرامج

- مراقبة التطور التكنولوجي وترقية تكنولوجي الإعلام والإتصال المستعملة

- **الهياكل الإقليمية:**

يتكون الهيكل التنظيمي من 08 مديريات إقليمية تقوم بالإشراف على الوحدات الولائية

التابعة للإقليم وهذا ما يوضحه الشكل الموالي وتتكفل هذه المديريات بما يلي:

- تنظيم ومراقبة إستغلال البريد على مستوى الإقليم.

- تنفيذ البرامج المعدة من طرف المديرية العامة.

- إعداد الميزانيات وإعداد التقارير الدورية الخاصة بنشاطاتها.

- توحيد وإعداد الميزانيات التقديرية.

- إعداد برامج التفتيش ومراقبة تنفيذه.

الشكل رقم (2): مخطط التنظيم الإقليمي والوحدات الولائية



1-أجهزة الكمبيوتر: تحتوي المؤسسة على 11 جهاز كمبيوتر، 08 منها تم إستبدالهم بأخرى حديثة ذات شاشات عرض مسطحة وأخرى ذات نوعية قديمة، تتوزع هذه الأجهزة على بعض المصالح وهي: مصلحة الشبابيك، مصلحة رئيس القسم، مصلحة المحاسبة، مصلحة الصندوق ومصلحة رئيس المؤسسة. وكل جهاز من هذه الأجهزة موصول بطابعة.

2-البرامج: البرامج المكتبية المتوفرة على مستوى أجهزة الكمبيوتر في المؤسسة:

Adobe Reader 9 (word, excel, power point...)2007 Office -

3- الماسح الضوئي: تمتلك المؤسسة جهاز واحد لغرض إجراء مقاصة إلكترونية للصكوك البنكية 4-قارئ البطاقة المغناطيسية: تمتلك المؤسسة 05 أجهزة خاصة بقراءة البطاقة المغناطيسية ccp، أربعة منها موجودة تحت تصرف أربع شبابيك كلاسيكية خاصة بعملية السحب، حيث يمكن للزبون القيام بعملية السحب من هذه الشبابيك بإستخدام بطاقة ccp دون اللجوء إلى الشبابيك الآلية، أما الجهاز الخامس فهو موضوع تحت تصرف رئيس المؤسسة ويضاف له بعض الإمتيازات كفتح بطاقات سيم.

5-جهاز متعدد الوسائط الإعلامية: تمتلك المؤسسة منذ سنة 2007 جهاز واحد من هذا النوع، موضوع تحت تصرف زبائن البريد ليتسنى لهم بواسطة البطاقة ccp الإطلاع على ما توفره الإنترنت من معلومات أو القيام ببعض العمليات كالإطلاع على رصيد الحساب البريدي الجاري أو طلب الحصول على دفتر الصكوك أو تسديد الفواتير عبر شبكة الإنترنت، إلا أنه لا يسمح بعملية السحب.

-الوسائط الإلكترونية

تضع مؤسسة بريد الجزائر نظاما خاص بالنقد الآلي، حيث أبرمت إتفاقية مع شركة النقد الآلي والعلاقات بين البنوك لتزويد جميع مكاتبها بالشبابيك الآلية للبنوك وأجهزة الدفع الإلكتروني.

- أجهزة الصرف الآلي: تتمثل فيما يلي:

2-1- الموزع الآلي: Distributeur Automatique de Billets

هو آلة أوتوماتيكية تم إستخدامها في المؤسسة منذ سنة 2002، تسمح لزبائن البريد القيام بعملية السحب من حساباتهم البريدية الجارية عن طريق البطاقة المغناطيسية CCP على مدار أيام الأسبوع بما فيها أيام العطل الأسبوعية والأعياد أي (24/24سا) والجدول الموالي يوضح أهم مميزاته:

الجدول رقم (3-1): الموزع الآلي للأوراق النقدية D.A.B

النتائج	التقنية	المبادئ العامة	
تخفيض نشاط السحب في المؤسسة	جهاز موصول بوحدة مراقبة إلكترونية تقرا الممدارات المغناطيسية للبطاقة	يسمح بالسحب لكل حائز على بطاقة السحب	الموزع الآلي للأوراق

2-2- الشباك الآلي: Guichet Automatique de Banque

هو أيضا آلة أوتوماتيكية أكثر تعقيدا وتنوعا وتطورا من السابقة، بدأ إستخدامه في المؤسسة سنة 2005، حيث يقدم خدمات أخرى بالإضافة إلى خدمة السحب. وهي كما هو موضح في الجدول الموالي.

3- أجهزة الدفع الإلكتروني

3-1- بطاقة الذهبية: تسلم هذه البطاقة عن طريق الطلب من الانترنت المجمل زبائن الحساب البريدي الجاري مجانا وذلك لإستخدامها في أجهزة الصرف الآلي التابعة لبريد الجزائر أو البنوك.

كما تسمح هذه البطاقة القيام ب:

- التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبابيك مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية.

- سحب النقود من الموزعات الآلية للأوراق النقدية (DAB) والشبابيك الآلية للبنوك (GAB) البريد الجزائري والبنوك المنخرطة في الشبكة النقدية البنكية.
 - الخدمة البنكية الحرة من خلال (LSB) الشبابيك الآلية للبنوك (GAB) البريد الجزائري.
 - الإطلاع على الرصيد.
 - طلب دفتر الشيكات.
 - الإشتراك والتحميل الإلكتروني الذي يوفر للزبائن الدفع المسبق لشركة موبيليس.
- 3-2- بطاقة الدفع CIB:** تسلم هذه البطاقة وفقا لطلب الزبون ذو الحساب البريدي ويستجيب للمعايير المتمثلة في العائد والرصيد. وهي نوعان كلاسيكية وتسمح هذه البطاقات بـ:"

تلقى نفس الخدمات المقدمة من بطاقة CCP مع التأكد من صحة بيانات الزبون على مستوى شبابيك مكاتب البريد عند إجراء كل العمليات البريدية

تسديد المشتريات والخدمات لدى التجار المجهزين بأجهزة الدفع الإلكتروني (TPE) والمنخرطين في نظام الدفع الآلي حاملي شعار (CIB):

أهداف النظام:

- السرعة في إنجاز العمليات وإختصار الوقت والجهد للموظفين؛
- تقليل نسبة الأخطاء؛
- سرعة تقديم الخدمة للزبائن
- إمكانية تقديم أكثر من خدمة في الشباك الواحد
- توزيع الضغط على شبابيك
- تحسين جودة الخدمات المقدمة
- تحسين ظروف عمل مستخدمي البريد
- رفع النجاعة الإنتاجية المالية للمؤسسة

مميزات قطاع الخدمات العمومية للبريد والمواصلات في الجزائر:

يتميز قطاع البريد والمواصلات على غرار القطاعات العمومية الأخرى بمميزات لا بأس بها تستطيع إدراج بعضها كما يلي:

يستفيد قطاع البريد والمواصلات من حماية من طرف الدولة نستطيع أن نقول شبه كلية وهذا التخفيض التكاليف الثابتة والاستفادة من اقتصاديات وفرة الحجم، ولكن مؤخرًا بدأت هذه الحماية تنقص نضرا لدخول بعض المنافسين وخاصة الأجانب منهم في مجال نقل بعائث البريد السريع (DHL)، وتكليف بعض الخواص بمصلحة الاتصالات وتصلح تعطلات الهاتف (ابتداء من نهاية سنة 1999) وكذلك المشاركة في خدمة الهاتف النقال فهذا ما قد يحدد نوعا ما من تدخل الدولة في المستقبل أو من الحماية بصفة عامة.

الخدمات المقدمة مدفوعة الأجر وكل هذه التحصيلات التعريفية المقدمة من طرف المستهلكين المباشرين تلعب دور مهم في تمويل الخدمات المنتجة من قبل هذه المصلحة. الخدمات المقدمة من طرف القطاع كلها ذات أهمية الأفراد لا تقل إحداها عن الأخرى، فالفرد يحتاج إلى خدمة الهاتف للاتصال، كما أنه يحتاج إلى الحساب الجاري البريدي لتسهيل عملية سحب الأموال، ولا ننسى خدمة الحوالات البريدية وحسابات التوفير البريدي المتواجدة على كل شبابيك البريد والتي تسهل للزبون إيداع أمواله وسحبها متى شاء وأين شاء.

توسع رقعة تواجد القطاع فنجد مكاتب البريد موزعة على معظم التراب الوطني فنجدها حتى في المناطق النائية لضمان تواجد الخدمة وتسهيل الاتصالات لكي لا يكونوا في عزلة، في حين لا تجد الكهرباء (شركة سونلغاز) أو انعدام وصل المياه للبيوت.

يتصف القطاع كذلك بمعدل نمو سريع قد نقول أنه نوعي أكثر مما هو كفي في الدول المتطورة على ما هو الحال في الدول الأقل تطورا الجزائر، ولكن العولمة التي جعلت العالم قرية صغيرة غيرت بعض المفاهيم التي كانت سائدة فلماذا تجد بلا دنا تحاول مواكبة

الركب الحضاري التحسيس ومحاولة الاندماج مع فتح السوق على مصراعيه لاستدراك الوضع وتقديم خدمة ذات نوعية تمكنها من البقاء أمام المتنافسين فالبقاء الآن للأحسن والأقوى.

تحقيق الأرباح ليس محظورا في هذا القطاع فهو لا يتنافى مع مقاصده، ولكن وجود الربحية في نشاطه لا ينفي تطبيق منطق المصلحة العامة ولا يكون هناك تناقض.

يتميز قطاع البريد والمواصلات كذلك بارتفاع معدل رأس المال وحسب ما جاء به قانون (1) HUNTLY الذي ينص على أن قيمة رأس المال المستثمر على تجهيزات المواصلات هو مساوي حوالي 3 مرات لقيمة الدخل السنوي الصافي للمؤسسة (أي رقم الأعمال) وهذا المهمة الموكلة لهذا القطاع وأهميته في إنعاش الاقتصاد الوطني

ضخامة الكتلة الضرورية للاستثمارات وإعداد التجهيزات ويصل هذا المعدل في الجزائر إلى 0.6 % من PIB بينما في الدول المتقدمة يصل إلى حوالي 1% من PIB رغم أهمية الاستثمار في هذا المجال

من خلال هذه المميزات التي يتصف بها قطاع البريد والمواصلات تتجلى أهميته ودوره الفعال الذي يحققه في النشاط الاجتماعي والاقتصادي، وكذا السياسي وحتى الثقافي في الجزائر وفي كل البلدان.

فهو وسيلة عمل ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لمدى الحاجة للاتصال والتبادل فهو يقلص المسافات ويختصر الأرقام بفضل نقل المعلومات والأخبار وتحويل للاموال والأشياء الأخرى.

ومن هنا تظهر جليا الحاجة إلى هذا القطاع في تطوير وإنعاش الاقتصاد الوطني وتحسين الوضع الاجتماعي والسياسي فهذا ما يجعلنا نقول بأن تنمية القطاع " شرط ضروري وأساسي لتطور الجزائر".

-اهداف قطاع البريد والمواصلات

إن قطاع البريد والمواصلات كما رأينا من خلال العناصر السابقة قطاع لا يقل أهمية عن القطاعات الاستراتيجية الأخرى فهو يسعى إلى تقديم خدماته إلى الزبائن في أحسن صورة ممكنة وله أهداف مسطرة يعمل على تحقيقها يمكن تقسيمها إلى صنفين، أهداف اقتصادية وأهداف اجتماعية.

الأهداف الاقتصادية:

من الأدوار المهمة التي يلعبها هذا القطاع على المستوى الاقتصادي هو مساهمته بفعالية في إدماج اقتصاديات المناطق المعزولة في الاقتصاد الوطني وذلك بفضل قدرته الهائلة في الربط بين مختلف جهات الوطن الأمر الذي يسهل عملية نقل الأخبار والمعلومات الاقتصادية عن الأسواق والمعاملات التجارية، وتظهر أهميته خاصة في التصنيع والمبادلات التجارية فهي تساعد تجار الجملة على معرفة المواقع الجغرافية وبالتالي تسهل عليهم تحديد الخطة التي يعملون بها لتوزيع المنتج.

وكما لا ننسى أهمية الهاتف وطرق الاتصال الأخرى (الفاكس، التلكس، والتلغراف) للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وللقطاع السياحي كذلك... الخ من تسهيل نقل المعلومة في الوقت المناسب وللشخص المناسب وبالتالي تعمل على تطوير إيرادات المؤسسات وإنعاش الاقتصاد الوطني.

ويساهم كذلك في التوازن وفي النمو الاقتصادي وتحقيق الرفاهية وإزالة الفوارق وتحقيق المساواة في تقديم الخدمات بين مختلف المناطق في الوطن الواحد فتتطور المؤسسات بتلك المناطق وترتفع إيرادات الدولة.

الأهداف الاجتماعية:

على المستوى الاجتماعي تكمن مساهمة القطاع في تحسين نوعية الحياة بتسهيل الاتصال بين الأقارب والأحباب وتبادل الطرود البريدية (البسة، هدايا، أدوية، وثائق الخ) في

المناسبات والأعياد وهي لا تقل أهمية عن الهاتف فقد ينقذ حياة إنسان عن طريق الالتزام الجيد بارسال البعائث البريدية والرسائل في الوقت المناسب وذلك في داخل الوطن وإلى خارجه إلى معظم أنحاء العالم، ويسمح كذلك بتوطيد العلاقة بين المتعاملين الاقتصاديين والزبائن، ويساعد في الحصول على الخدمات المستعجلة وتقليص العزلة على المناطق النائية وبالت. الي يخلق نوع من الرفاهية الأفراد.

ولا ننسي كذلك مدى مساهمته في الأوقات الصعبة كالكوارث الطبيعية مثلا الزلازل والحرائق،...الخ وضمانه للأمن الاجتماعي والاقتصادي باستخدام الهاتف والتلغراف،...إلخ لاتخاذ القرارات المهمة والمستعجلة في الوقت المناسب والمكان المناسب.

بعدما رأينا في المبحث الأول تشخيص قطاع البريد والمواصلات بصفة عامة سنحاول من خلال المبحث الموالي معرفة المراحل التي تم فيها إدراج وتطور تطبي في التسويق في قطاع البريد والمواصلات في الجزائر.

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد:

يتسم البحث السوسيولوجي بالتكامل بين جزئيه النظري والامبريقي، وإن كان هناك فصلا بينهما، فهو للضرورة المنهجية فقط، وهذا التكامل بطبعه يمنح الدراسة الاجتماعية صبغة علمية موضوعية، وتكاملا للمعطيات، أثناء تفعيل عملية الفهم والتحليل والتفسير والتركيب بين متغيرات الدراسة.

وتكون طبيعة الجزء الميداني ممثلا تقريبا في إتباع الخطوات المنهجية المعمول بها وهي المجال الخاص بالدراسة وكذا منهجية البحث إضافة إلى عينة الدراسة. وعليه فإننا في هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها في هذا البحث، بدءا بالمنهج ثم الأدوات المعتمد عليها في جمع البيانات، ثم المجال، ثم يليها عرض العينة، وكذا أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة.

أولاً: منهج الدراسة:

يتطلب كل بحث استعمال منهج معين، وذلك حسب طبيعة الموضوع محل الدراسة، فالمنهج هو مجموعة من الإجراءات المتبعة لدراسة الظاهرة أو مشكلة البحث وللإجابة على الأسئلة المطروحة فيها.

وقد اقتضت الضرورة وصف المعطيات الموضوعية التي تنصب عليها طبيعتها وواقعها، ولهذا اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، لأن دراستنا تتناسب مع خصائص هذا المنهج الذي يعتمد على قدرة وصف البيانات وتحليلها وتفسيرها وبعد ذلك التوصل للنتائج.

وهو منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفاصيله، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً: تعبيراً كيفياً وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة، وتعبيراً كمياً وذلك عن طريق الأعداد والتقديرات والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة (عياد، 2009، صفحة 61).

ثانياً: أدوات جمع البيانات

هي الوسائل التي تمكن الباحث من الحصول على البيانات من مجتمع البحث وتصنيفها وجدولتها، ويتوقف اختيار الأداة اللازمة لجمع البيانات على عدة عوامل فبعض أدوات البحث تصلح في بعض المواقف والبحوث بينما قد لا تكون مناسبة في غيرها (أحمد، د ذ السنة، صفحة 268).

ونحن في دراستنا قد استعنا بعدة أدوات هي:

• أدوات جمع المادة العلمية النظرية:

- الكتب.
- القواميس.
- الأطروحات والرسائل الجامعية.

أدوات جمع المادة العلمية الميدانية:

لقد تم جمع البيانات، من الميدان من خلال أداة الاستبيان التي تعتبر من أدوات جمع البيانات وتعتمد أساساً على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة، وهو عدد من الأسئلة المحددة يرسل عادة بالبريد إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها بصورة كتابية ويعد الاستبيان في هيئة استمارة (كالمقابلة) تذكر فيها الأسئلة ويترك مكان للإجابة مقابلها، ويمكن إرساله إلى عدد كبير من المستجوبين بالبريد أو بغيره (شروخ، 2003، صفحة 44).

وقد تضمن الاستبيان 50 سؤال مقسماً على ثلاث محاور تغطي الجوانب المقصودة

بالدراسة وهي:

المحور الأول: وضم 6 أسئلة والمتعلق بالبيانات الشخصية

المحور الثاني: وضم 17 سؤال حول إدارة الوقت

المحور الثالث: وضم 27 سؤال حول الإبداع الإداري

فنحن هنا في محاولة معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات الاستبيان؛ حيث ارتبطت الفقرات بإجابتين (نعم، لا) والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن درجتين كما يلي:

نعم	لا
02	01

- نحدد مجال درجات الحد الأعلى والحد الأدنى لكل مجال.

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات الاستبيان ومقارنتها.

- والانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.

- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (نعم) - أدنى درجة (لا)) / عدد المستويات.

- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: المدى = $3/(1-2) = 0.33$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

الجدول رقم (02): يبين توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة	من 1 إلى 1.33
متوسط	من 1.34 إلى 1.66
عالية	من 1.67 إلى 2

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في مجال من مجالات الاستبيان وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

• الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستمارة):

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى لابد من إخضاعه الاختباري الصدق والثبات.

ولقد قمنا بحساب صدق الاستبانة واتبعنا لأجل ذلك عدة طرق كآتي:

1. صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق البنائي لمحاور الاستبيان وأبعاده.

1-1- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ثم حساب صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 15 وذلك بحساب معامل الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.

حيث بعد تعديل الصيغة النهائية للاستبيان تم التوجه نحو مجتمع البحث بغية توزيع الاستبيان على العينة الاستطلاعية التي حددنا عددها ب 15 عامل تم الاستقبال في ظروف جيدة وملائمة، أما اختيار العينة الاستطلاعية فكان باستخدام العينة العشوائية البسيطة.

- قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05 فإنه يوجد ارتباط معنوي.

والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (03): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

		معامل الارتباط	Sig	النتيجة
1	المحور الأول: البيانات الشخصية			
2	المحور الثاني: إدارة الوقت	0.926**	0.00	دال
3	المحور الثالث: الإبداع الإداري	0.969**	0.00	دال
** تعني مقارنة قيمة ((مستوى المعنوية) Sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (p-value) بمستوى دلالة 0.01.				
* تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية) Sig أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05.				
درجة الحرية = عدد العينة الاستطلاعية - 1 = 15 - 1 = 14				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج Spss.v25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين كل درجة الكلية لكل بعد، (المحور الأول: إدارة الوقت ($r=0.926$)، المحور الثاني: الإبداع الإداري ($r=0.969$)، والمعدل الكلي (الدرجة الكلية) لعبارات المقياس دالة إحصائية، حيث قيمة مستوى المعنوية Sig (significant) أقل من 0.05 ومنه يعتبر المقياس صادق ومتسق، لما وضع لقياسه.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان، يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ، ويعتمد أغلب الباحثين على برنامج جاهزة لحساب هذا المعامل مثل (SPSS)، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (04): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha للاستبيان

محاور الاستبيان	1	المحور الأول: البيانات الشخصية		
		معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	النتيجة
محاور الاستبيان	2	المحور الثاني: إدارة الوقت	0.763	16 ثابت
	3	المحور الثالث: الإبداع الإداري	0.862	28 ثابت
		ثبات جميع عبارات الاستبيان	0.904	44 ثابت

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان مخرجات برنامج Spss.v25

ثبات محاور الاستبيان فان قيمة معامل ألفا كرونباخ ذات قيم مرتفعة في فقرات: المحور الأول: إدارة الوقت. بلغ 0.763 وثبات فقرات المحور الثاني: الإبداع الإداري. بلغ 0.862 وأن ثبات القيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل بلغت 0.904 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة إلى أنه معامل ألفا كرونباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة. ومنه نستنتج أن أداة

الدراسة (الاستبيان) التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

رابعاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

تمت هذه الدراسة بمؤسسة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالمسيلة.

2- المجال الزمني:

عادة ما يبدأ المجال الزمني لأي دراسة بفترة تحديد الموضوع المراد دراسته وينتهي بانتهاء مرحلة تفريغ البيانات المجموعة من البحث الميداني واستخلاص النتائج في الأخير. ومنه فقد مرت دراستنا بعدة خطوات سيتم عرضها كالاتي:

1- بدأت من بناء تصور عن موضوع الدراسة وتحديد أبعاده وطرح الإشكالية لكي تتوضح من خلالها مبررات الدراسة وأهميتها والأهداف المرجو تحقيقها في الأخير.

2- تم فيها إتمام البحث النظري للموضوع.

3- إجراء الدراسة الاستطلاعية التي أفادت في جمع بيانات ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

4- تمثلت في إجراء الدراسة الميدانية حيث أفادت الدراسة الاستطلاعية في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها وضبط أدوات البحث وخاصة في إعداد الاستمارة النهائية في 2022/02/15 وتم اختيارها بتطبيقها على عينة من العمال (مجموعة تجريبية) أيام 15-20 من شهر فيفري 2022 وقياس ثباتها وبعد تحديد حجم العينة وتوجيهات المشرفة تم توزيعها في 2022/03/03 واستعادتها بتاريخ 2022./03/10

3- المجال البشري:

والذي يتمثل في مجتمع الدراسة وقد تكون من مجموعة من العمال بمؤسسة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالمسيلة، ونتيجة لصعوبة إجراء الدراسة ولأن البحث العلمي يتطلب اختيار عينة لدراساتها فقليلا ما يحتاج الباحث إلى دراسة المجتمع كله خاصة إذا كان كبيرا ولهذا فالعينة في مجتمع الدراسة تم أخذها بطريقة العينة العشوائية البسيطة، والتي قدرت ب 30 عامل حيث تم تحديدا اختيار العمال مأخوذة من أصل 34 عامل، تم توزيع

الأداة عليهم يوم 2022/03/03، واسترجاع جميع الاستبيانات عدا 3 استمارات، وتم استخدامها في الدراسة الحالية.

خامسا: الأدوات والقواعد الإحصائية:

استعملنا في تحليل البيانات بعض المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والتحليلي وهذا باستخدام برنامج (برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) spssv v25 نلخصها فيما يلي:

1. **المتوسط الحسابي:** وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها يساعدنا في تحديد علاقة إدارة الوقت بالإبداع الإداري لدى العينة.
2. **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج الاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي بينها.
3. **معامل ارتباط بيرسون:** للكشف البنائي لعبارات الاستبيان والعلاقة الارتباطية بين المتغيرات.
4. **معامل ألفا كرونباخ الثبات:** لقياس ثبات الاستبيان.

خلاصة:

تضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لعناصر الإجراءات التطبيقية التي تمت وفقها الدراسة الحالية بدءاً باختيار المنهج المناسب للبحث وتحديد عينته وتطبيق الاستبيان وخصائصه السيكمترية لأجل الوصول إلى النتائج ومدى التوصل إلى مدى تحقيق أهداف البحث، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الرقمية، وسيتم في الفصل الموالي عرض النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

تعتبر عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة، حيث أن التحليل يهدف أساساً إلى تلخيص كل البيانات التي عمل الباحث على جمعها وتحويلها من معطيات جزئية إلى نتائج كلية مستعينا في ذلك بالأدوات والأساليب المناسبة للبحث خاصة الإحصائية منها، وقد تم في بحثنا هذا الاعتماد على الخطوات التالية في عرض وتحليل البيانات: ترميز البيانات الخام وجدولة البيانات بالإضافة إلى التحليل الإحصائي للبيانات واستخلاص النتائج.

أولاً- الخصائص الوصفية لعينة الدراسة

1- تحليل محور البيانات الشخصية

بعد تحديد الحجم المناسب للعينة باشرنا توزيع الاستبيان اشتملت الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة على متغيرات أساسية وهي المنصب الحالي، الخبرة، والمستوى التعليمي، يمكن تلخيص هذه الخصائص في الجداول الموالية:

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	56.6%
أنثى	13	43.3%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم (01) أن 56,6% من عينة الدراسة ذكور يشغلون في مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ولاية المسيلة و 43.34 من عينة الدراسة إناث كما يتضح أن غالبية العاملين في العينة المبعوثة أنهم ذكور

جدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	6	20%
من 30 إلى 39 سنة	14	46.6%
من 40 إلى 49	10	38.3%
المجموع	30	100%

يبين جدول رقم (02) أن نسبة 46.6% من عينات الدراسة تفوق الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة أنهم يشغلون في مؤسسة البريد والمواصلات و 38.3% هي نسبة الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة ونسبة 20% هي أقل فئة عمرية من 30 سنة لذلك نلاحظ أن من يشغلون في مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ولاية المسيلة هم كهول وأن أقل نسبة هم الشباب.

جدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	13	43.33%
متزوج	17	56.66%
المجموع	30	100%

يبين جدول رقم (03) أن 56,66% من عينة الدراسة بلغت نسبة المتزوجين الذين يشتغلون في مؤسسة نسبة 56,6% ونسبة غير متزوجين (أعزب) نسبة 43.33% نستنتج أن متزوجين هم أكثر العاملين في مؤسسة البريد والمواصلات.

جدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	5	16.66%
جامعي	25	83.33%
المجموع	30	100%

يبين الجدول رقم (04) أن 83.33% من عينة الدراسة يحملون شهادة جامعية و 16.66% من عينة الدراسة من لديهم مستوى ثانوي ولذلك نلاحظ أن من يشتغلون في البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ولاية المسيلة من حاملي الشهادة الجامعية والجزء أقل منهم من مستوى ثانوي.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب عدد السنوات الأخيرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	36.66%
من 5 إلى 9 سنوات	9	30%
من 10 إلى 14 سنة	4	13.33%
من 15 إلى 19 سنة	2	6.66%
من 20 إلى 24 سنة	2	6.66%
من 25 سنة فما فوق	2	6.66%
المجموع	30	100%

يبين جدول رقم (05) أن 36.66% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من أقل من 5 سنوات إلى 9 سنوات، و 13.33% من عينة الدراسة بلغت سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى 14 سنة، يتبين أن الجزء الأكبر من العاملين لديهم خبرة من 15 إلى 19 سنة ومن 20 إلى 24 سنة ومن 25 سنة فما فوق، وهذا يعود إلى مستوى الخبرة في مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية.

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عامل	6	20%
عامل مؤهل	8	26.66%
إطار	12	40%
إطار سامي	4	13.33%
المجموع	30	100%

يبين جدول رقم (06) أن 40% من عينة الدراسة يشتغلون إطار و 26.66% من عينة الدراسة يشتغلون عامل مؤهل و 20% من عينة الدراسة يشتغلون عامل بسيط في إدارة و 13.33% من عينة الدراسة يشتغلون في منصب إطار سامي كما يتضح أن غالبية

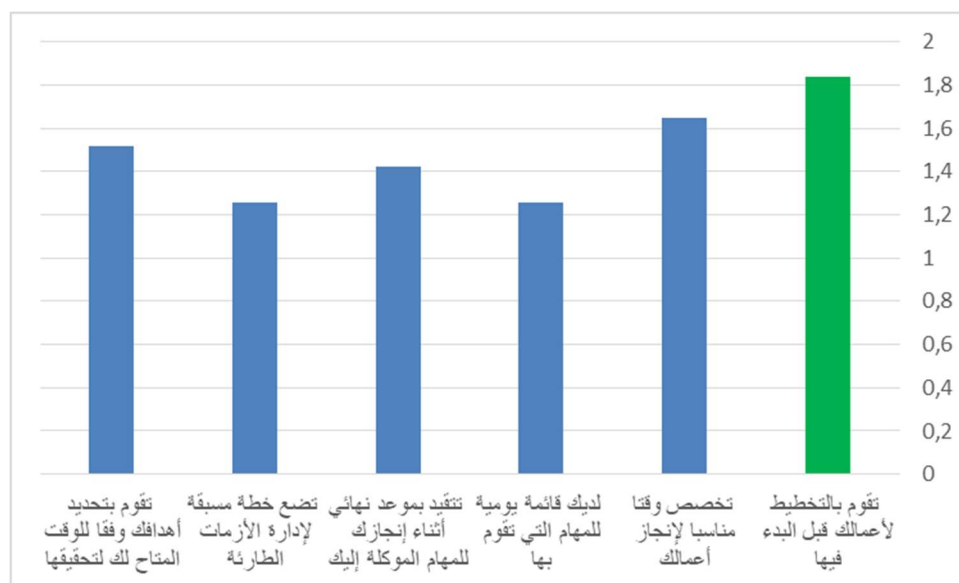
العاملين في العينة المبحوثة يشتغلون في إطار مؤسسة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ويرجع ذلك إلى مستوى دراسي جامعي لديهم

2- تحليل أبعاد المحور الأول (إدارة الوقت)

الجدول رقم (11): تحليل فقرات البعد الأول تخطيط الوقت

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0,37388	1,8387	1- تقوم بالتخطيط لأعمالك قبل البدء فيها
2	0,48637	1,6452	2- تخصص وقتا مناسباً لإنجاز أعمالك
6	0,4448	1,2581	3- لديك قائمة يومية للمهام التي تقوم بها
4	0,50161	1,4194	4- تتقيد بموعد نهائي أثناء إنجازك للمهام الموكلة إليك
5	0,4448	1,2581	5- تضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة
3	0,508	1,5161	6- تقوم بتحديد أهدافك وفقاً للوقت المتاح لك لتحقيقها
	0,27867	1,4892	تخطيط الوقت

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاماً نحو المستوى المتوسط وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.48)، وانحراف معياري قدره (0.27) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تقوم بالتخطيط لأعمالك قبل البدء فيها) بمتوسط حسابي قدره (1.83) وانحراف معياري (0.37) بدرجة منخفضة في حين كانت أقل العبارات في هذا البعد هي العبارة الثالثة (لديك قائمة يومية للمهام التي تقوم بها) بمتوسط حسابي قدره (1.25) وانحراف معياري (0.44) بدرجة ضعيفة، وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تخطيط الوقت كان متوسط.



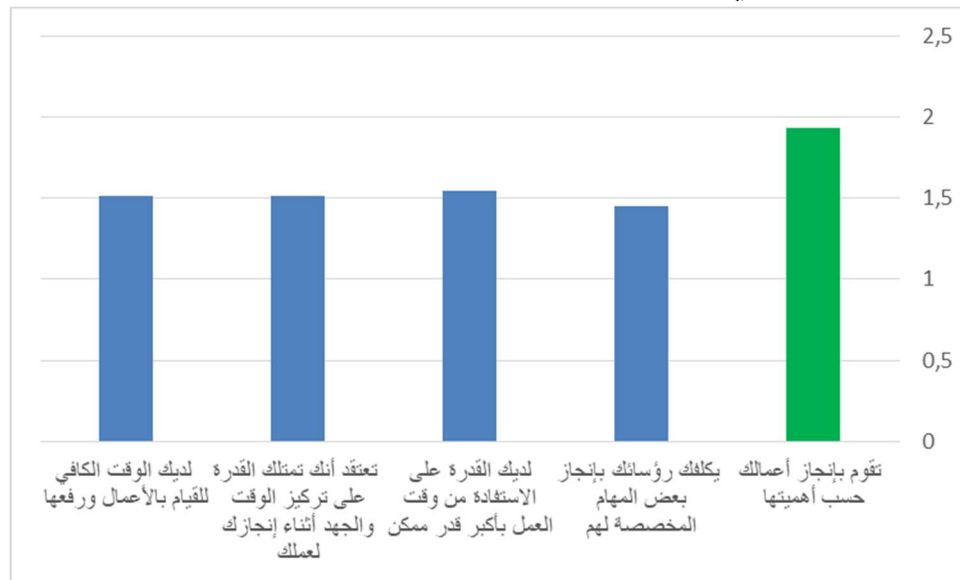
الشكل رقم (02): يمثل تحليل فقرات البعد الأول تخطيط الوقت

الجدول رقم (12): تحليل فقرات البعد الثاني تنظيم الوقت

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0,24973	1,9355	1- تقوم بإنجاز أعمالك حسب أهميتها
5	0,50588	1,4516	2- يكلفك رؤسائك بإنجاز بعض المهام المخصصة لهم
2	0,50588	1,5484	3- لديك القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن
3	0,508	1,5161	4- تعتقد أنك تمتلك القدرة على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازك لعملك
4	0,508	1,5161	5- لديك الوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها
	0,2804	1,5935	تنظيم الوقت

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.59)، وبانحراف معياري قدره (0.28) وتُضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (تقوم بإنجاز أعمالك حسب أهميتها) بمتوسط حسابي قدره (1.93) وانحراف معياري (0.24) بدرجة. عالية في حين كانت أقل العبارات

في هذا البعد هي العبارة الثانية (يكلفك رؤسائك بإنجاز بعض المهام المخصصة لهم) بمتوسط حسابي قدره (1.45) وانحراف معياري (0.50) بدرجة متوسطة وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تنظيم الوقت كان متوسط.

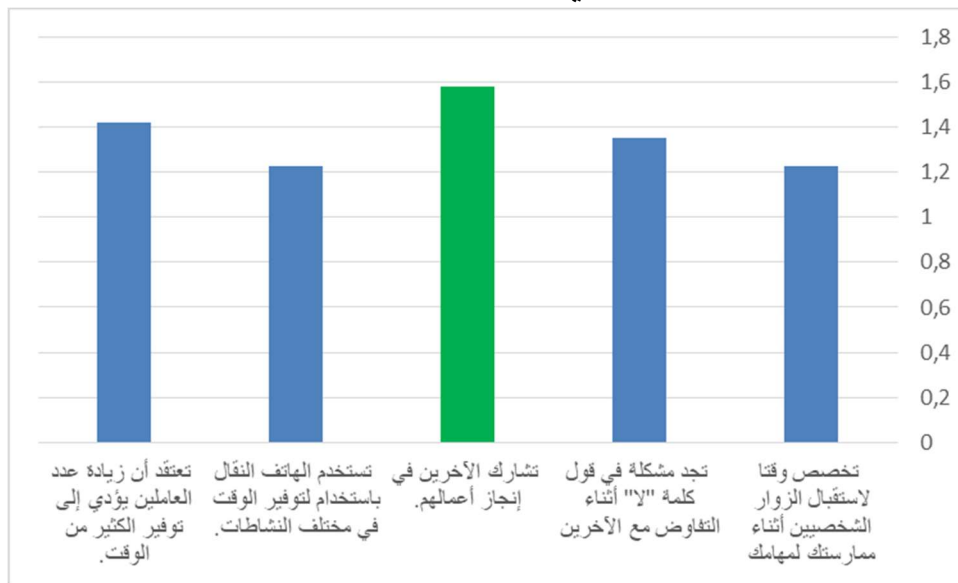


الشكل رقم (03): تمثل تحليل فقرات البعد الثاني تنظيم الوقت

الجدول رقم (13): تحليل فقرات البعد الثالث المضيعة الاجتماعية للوقت

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوصف
1	0,42502	1,2258	1- تخصص وقتا لاستقبال الزوار الشخصيين أثناء ممارستك لمهامك
2	0,48637	1,3548	2- تجد مشكلة في قول كلمة "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين
3	0,50161	1,5806	3- تشارك الآخرين في إنجاز أعمالهم.
4	0,42502	1,2258	4- تستخدم الهاتف النقال باستخدام لتوفير الوقت في مختلف النشاطات.
5	0,50161	1,4194	5- تعتقد أن زيادة عدد العاملين يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت.
6	0,48637	1,3548	6- تخصص وقتا لقراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة.
	0,19766	1,3602	المضيعة

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.36)، وبانحراف معياري قدره (0.19) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الثالثة (تشارك الآخرين في إنجاز أعمالهم) بمتوسط حسابي قدره (1.58) وانحراف معياري (0.50) بدرجة متوسطة في حين كانت أقل العبارات في هذا البعد هي العبارة الرابعة (تستخدم الهاتف النقال باستخدام لتوفير الوقت في مختلف النشاطات) بمتوسط حسابي قدره (1.22) وانحراف معياري (0.42) بدرجة منخفضة؛ وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور المضيعات الاجتماعية للوقت كان متوسط.



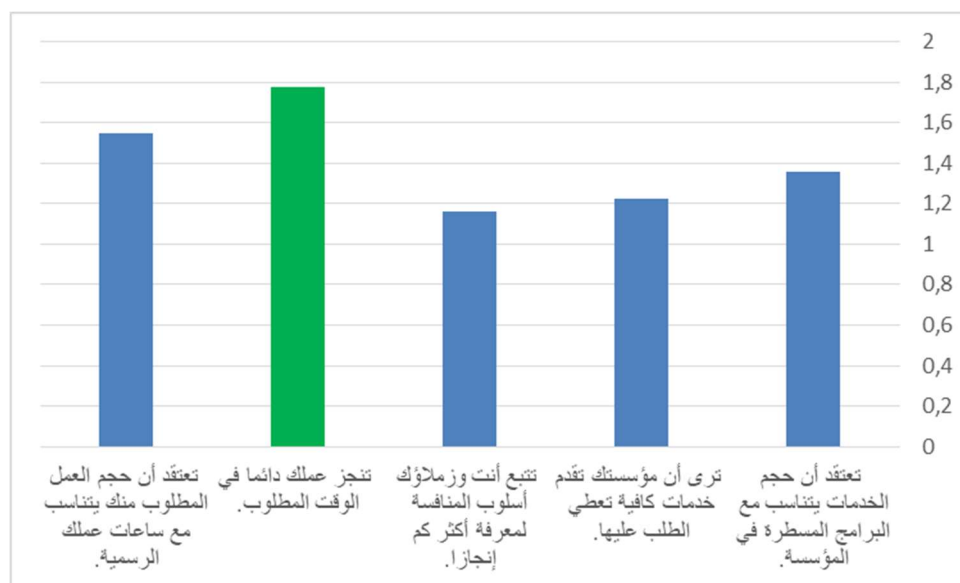
الشكل رقم (04): يمثل تحليل فقرات البعد الثالث المضيعات الاجتماعية للوقت

2- تحليل أبعاد المحور الثالث (الإبداع الإداري)

الجدول رقم (14): تحليل فقرات البعد الأول تقديم الخدمات

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
3	0,48637	1,3548	1- تعتقد أن حجم الخدمات يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة.
4	0,42502	1,2258	2- ترى أن مؤسستك تقدم خدمات كافية تعطي الطالب عليها.
5	0,37388	1,1613	3- تتبع أنت وزملاؤك أسلوب المنافسة لمعرفة أكثر كم إنجازا.
1	0,42502	1,7742	4- تنجز عملك دائما في الوقت المطلوب.
2	0,50588	1,5484	5- تعتقد أن حجم العمل المطلوب منك يتناسب مع ساعات عملك الرسمية.
	0,21251	1,4129	تقديم الخدمات

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.41)، وانحراف معياري قدره (0.21) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الرابعة (تنجز عملك دائما في الوقت المطلوب) بمتوسط حسابي قدره (1.77) وانحراف معياري (0.42) بدرجة مرتفعة في حين كانت أقل العبارات في هذا البعد هي العبارة الثالثة (تتبع أنت وزملاؤك أسلوب المنافسة لمعرفة أكثر كم إنجازا) بمتوسط حسابي قدره (1.16) وانحراف معياري (0.73) بدرجة منخفضة؛ وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور تقديم الخدمات كان متوسط.



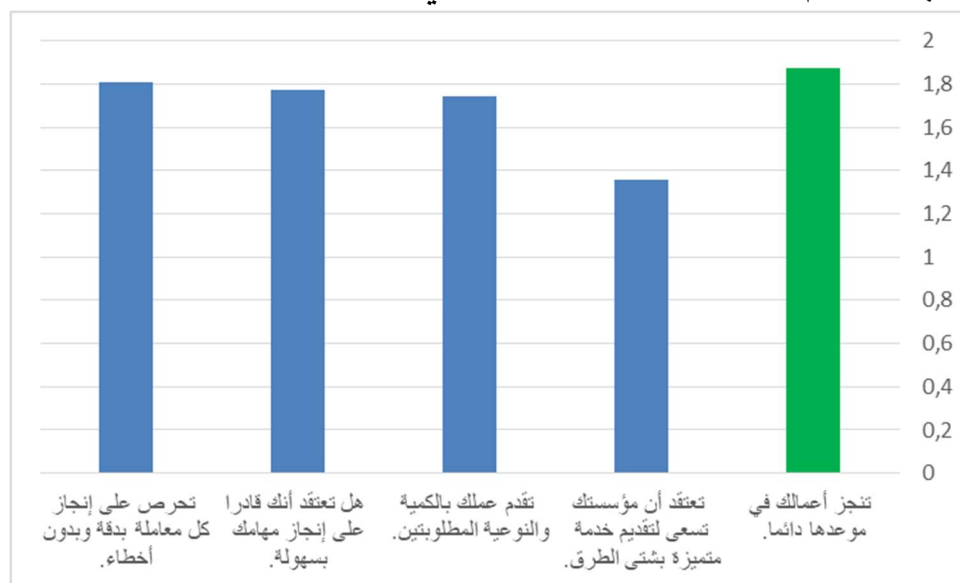
الشكل رقم (05): يمثل تحليل فقرات البعد الأول تقديم الخدمات

الجدول رقم (15): تحليل فقرات البعد الثاني الفعالية

الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	0,34078	1,871	1- تنجز أعمالك في موعدها دائما.
5	0,48637	1,3548	2- تعتقد أن مؤسستك تسعى لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق.
4	0,4448	1,7419	3- تقدم عملك بالكمية والنوعية المطلوبتين.
3	0,42502	1,7742	4- هل تعتقد أنك قادرا على إنجاز مهامك بسهولة.
1	0,40161	1,8065	5- تحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء.
	0,28677	1,7097	الفعالية

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.70)، وانحراف معياري قدره (0.28) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الخامسة (تحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء) بمتوسط حسابي قدره (1.80) وانحراف معياري (0.40) بدرجة عالية في حين كانت أقل العبارات في هذا البعد هي العبارة الثانية (تعتقد أن مؤسستك تسعى لتقديم خدمة

متميزة بشتى الطرق) بمتوسط حسابي قدره (1.35) وانحراف معياري (0.84) بدرجة متوسطة ؛ وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الفعالية كان مرتفعة.



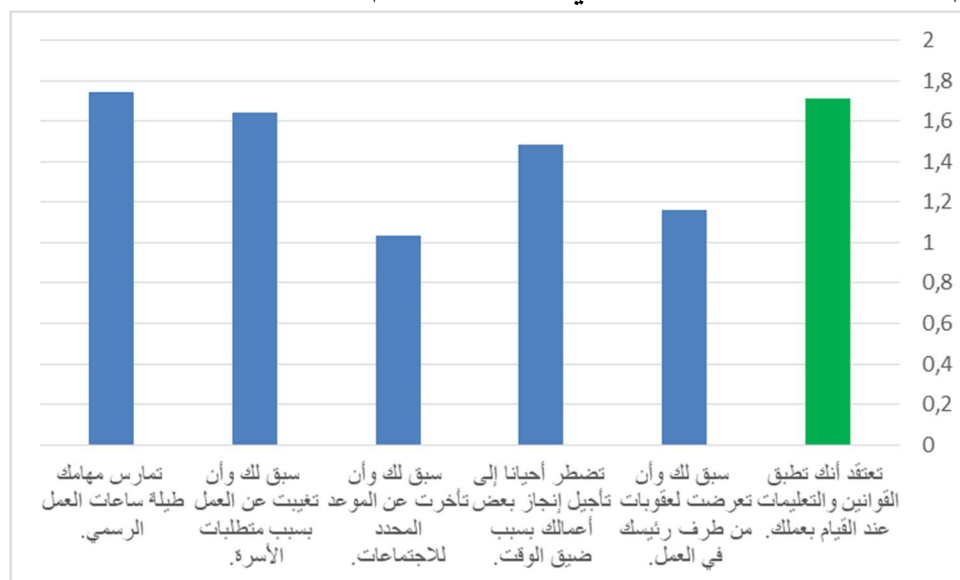
الشكل رقم (06): يمثل تحليل فقرات البعد الثاني الفعالية

الجدول رقم (16): تحليل فقرات البعد الثالث الالتزام

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	0,46141	1,7097	1- تعتقد أنك تطبق القوانين والتعليمات عند القيام بعملك.
5	0,37388	1,1613	2- سبق لك وأن تعرضت لعقوبات من طرف رئيسك في العمل.
4	0,508	1,4839	3- تضطر أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالك بسبب ضيق الوقت.
6	0,17961	1,0323	4- سبق لك وأن تأخرت عن الموعد المحدد للاجتماعات.
3	0,48637	1,6452	5- سبق لك وأن تغيبت عن العمل بسبب متطلبات الأسرة.
1	0,4448	1,7419	6- تمارس مهامك طيلة ساعات العمل الرسمي.
	0,19583	1,4624	الالتزام

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.46)، وبانحراف معياري قدره (0.19) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة السادسة (تمارس مهامك طيلة ساعات العمل الرسمي)

بمتوسط حسابي قدره (1.74) وانحراف معياري (0.44) بدرجة عالية في حين كانت أقل العبارات في هذا البعد هي العبارة الرابعة (سبق لك وأن تأخرت عن الموعد المحدد للاجتماعات) بمتوسط حسابي قدره (1.03) وانحراف معياري (0.17) بدرجة منخفضة؛ وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور الالتزام كان متوسط.



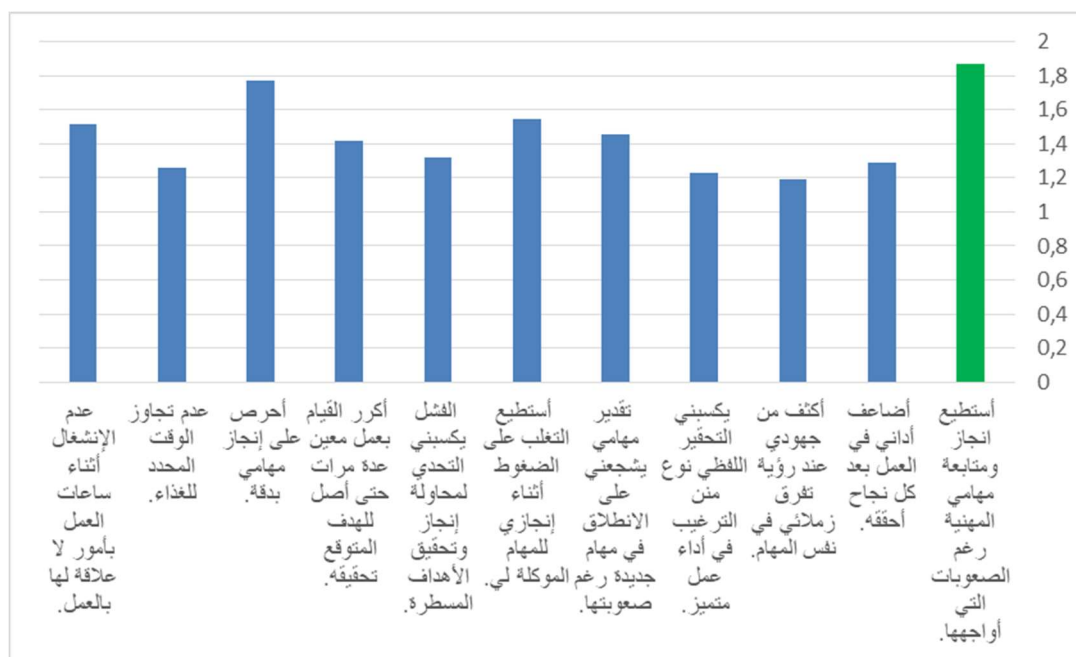
الشكل رقم (07): يمثل تحليل فقرات البعد الثالث الالتزام

الجدول رقم (17): تحليل فقرات البعد الرابع المثابرة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	0,34078	1,871	1- أستطيع انجاز ومتابعة مهامي المهنية رغم الصعوبات التي أواجهها.
8	0,46141	1,2903	2- أضعاف أدائي في العمل بعد كل نجاح أحققه.
11	0,40161	1,1935	3- أكتف من جهودي عند رؤية تفرق زملائي في نفس المهام.
10	0,42502	1,2258	4- يكسبني التحقير اللفظي نوع ممن الترغيب في أداء عمل متميز.
5	0,50588	1,4516	5- تقدير مهامي يشجعي على الانطلاق في مهام جديدة رغم صعوبتها.

3	0,50588	1,5484	6- أستطيع التغلب على الضغوط أثناء إنجازي للمهام الموكلة لي.
7	0,47519	1,3226	7- الفشل يكسبني التحدي لمحاولة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة.
6	0,50161	1,4194	8- أكرر القيام بعمل معين عدة مرات حتى أصل للهدف المتوقع تحقيقه.
2	0,42502	1,7742	9- أحرص على إنجاز مهامي بدقة.
9	0,4448	1,2581	10- عدم تجاوز الوقت المحدد للغذاء.
4	0,508	1,5161	11- عدم الإنشغال أثناء ساعات العمل بأمور لا علاقة لها بالعمل.
	0,25685	1,4428	المثابرة

يتضح من الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة قد أظهرت اتجاهها عاما نحو موافق وذلك بمتوسط حسابي قدره (1.44)، وبانحراف معياري قدره (0.25) وأتضح أن أكثر العبارات أهمية في الإجابة هي العبارة الأولى (أستطيع إنجاز ومتابعة مهامي المهنية رغم الصعوبات التي أواجهها) بمتوسط حسابي قدره (1.87) وانحراف معياري (0.34) بدرجة عالية في حين كانت أقل العبارات في هذا البعد هي العبارة الثالثة (أكرر القيام بعمل معين عدة مرات حتى أصل للهدف المتوقع تحقيقه) بمتوسط حسابي قدره (1.19) وانحراف معياري (0.40) بدرجة منخفضة وبشكل عام نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور المثابرة كان متوسط.



الشكل رقم (08): يمثل تحليل فقرات البعد الرابع المثابرة

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين إدارة الوقت والإبداع الإداري، وأسفرت هذه الدراسة عن نتائج عديدة وتسهيلا لعرضها وتحليلها تم تقسيمها وفقا لتسلسل محاور الاستبيان وهي كما يلي:

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية بين تخطيط الوقت والإبداع الإداري".
جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في تخطيط الوقت والإبداع الإداري

الإداري

تخطيط الوقت		
معامل بيرسون	**547,	تقديم الخدمات
مستوى الدلالة	0,001	
حجم العينة	31	
معامل بيرسون	**683,	الفعالية
مستوى الدلالة	0	

31	حجم العينة	
** ,569	معامل بيرسون	الالتزام
0,001	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	
** ,633	معامل بيرسون	المثابرة
0	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج spss V25

من خلال الجدول أعلاه نجد:

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الوقت وأبعاد الإبداع الإداري كلها موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) نلاحظ أنها قيم مرتفعة وطرديّة، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.683) بين المثابرة وتخطيط الوقت في المرتبة الأولى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.633) بين المثابرة وتخطيط الوقت في المرتبة الثانية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.569) بين الالتزام وتخطيط الوقت في المرتبة الثالثة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.547) بين الالتزام وتخطيط الوقت في المرتبة الأخير، أي أنه كلما زاد مستوى تخطيط الوقت لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد الإبداع الإداري، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأنه توجد علاقة ارتباطية بين تخطيط الوقت والإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية بين تنظيم الوقت والإبداع الإداري".
جدول رقم (19): يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في تنظيم الوقت والإبداع الإداري

تنظيم الوقت		
تقديم الخدمات	معامل بيرسون	**,628
	مستوى الدلالة	0
	حجم العينة	31
الفعالية	معامل بيرسون	**,772
	مستوى الدلالة	0
	حجم العينة	31
الالتزام	معامل بيرسون	**,542
	مستوى الدلالة	0,002
	حجم العينة	31
المثابرة	معامل بيرسون	**,630
	مستوى الدلالة	0
	حجم العينة	31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج spss V25

من خلال الجدول أعلاه نجد:

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الوقت وأبعاد الإبداع الإداري كلها موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) نلاحظ أنها قيم مرتفعة وطرديّة، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.772) بين الفعالية وتنظيم الوقت في المرتبة الأولى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.630) بين المثابرة وتنظيم الوقت في المرتبة الثانية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون

(0.628) بين تقديم الخدمات وتنظيم الوقت في المرتبة الثالثة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.542) بين الالتزام وتنظيم الوقت في المرتبة الأخير، أي أنه كلما زاد مستوى تنظيم الوقت لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد الإبداع الإداري، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأنه توجد علاقة ارتباطية بين تنظيم الوقت والإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالث:

والتي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية بين المضياعات الاجتماعية للوقت والإبداع الإداري".

جدول رقم (20): يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في المضياعات

الاجتماعية للوقت والإبداع الإداري

تخطيط الوقت		
معامل بيرسون	**468,	تقديم الخدمات
مستوى الدلالة	0,008	
حجم العينة	31	
معامل بيرسون	**574,	الفعالية
مستوى الدلالة	0,001	
حجم العينة	31	
معامل بيرسون	*410,	الالتزام
مستوى الدلالة	0,022	
حجم العينة	31	
معامل بيرسون	*454,	المثابرة
مستوى الدلالة	0,01	
حجم العينة	31	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد:

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيم معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الوقت وأبعاد الإبداع الإداري كلها موجبة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) نلاحظ أنها قيم مرتفعة وطرديّة، وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.574) بين الفعالية والمضيايات الاجتماعية للوقت في المرتبة الأولى، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.468) بين تقديم الخدمات والمضيايات الاجتماعية للوقت في المرتبة الثانية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.454) بين المثابرة والمضيايات الاجتماعية للوقت في المرتبة الثالثة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.410) بين الالتزام والمضيايات الاجتماعية للوقت في المرتبة الأخير، أي أنه كلما زاد مستوى المضيايات الاجتماعية للوقت لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد الإبداع الإداري، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول بأنه توجد علاقة ارتباطية بين المضيايات الاجتماعية للوقت والإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

4- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

والتي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت والإبداع الإداري".

جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في إدارة الوقت والإبداع

الإداري

إدارة الوقت		
805**	معامل بيرسون	الإبداع الإداري
0,000	مستوى الدلالة	
31	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بيرسون والتي بلغت (0.805) نلاحظ أنها قيمة مرتفعة وطرديّة كذلك أي أنه كلما زاد مستوى إدارة الوقت لدى أفراد عينة الدراسة كلما زاد الإبداع الإداري، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$) وبالتالي يمكن قبول الفرضية والقول توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت

والإبداع الإداري لدى العاملين بالمؤسسات. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

النتيجة العامة:

كشفت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك علاقة بين إدارة الوقت والإبداع الإداري وتأكدت هذه النتيجة العامة من خلال الإجابة عن تساؤلات الدراسة الفرعية والتحقق من فرضيات الدراسة والتي أظهرت أن:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الوقت والإبداع الإداري.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تنظيم الوقت والإبداع الإداري.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المضيعة الاجتماعية لوقت والإبداع الإداري.

وبما أن الفرضيات الثلاثة تحققت فهذا يؤكد الفرضية العامة والتي مفادها أن **توجد علاقة ارتباطية بين إدارة الوقت والإبداع الإداري.**

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير توصلنا إلى وجود مستوى من الأهمية مرتفع لأسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة الوقت لدى مدراء مؤسسات البريد والمواصلات ووجود مستوى مرتفع أيضا من الإبداع الإداري لديهم، كما وجدنا أيضا علاقة إرتباطية قوية وموجبة بين أساليب إدارة الوقت والإبداع الإداري لدى مؤسسات البريد والمواصلات

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم

قائمة المراجع

1. أبو النصر مدحت محمد (2009)، إدارة الوقت (المفهوم والقواعد والمهارات)، ط2، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
2. أبو بكر مصطفى محمود (2001)، دليل المدير المعاصر، د.ط، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.
3. أبو زنت، نجود شبيب حافظ (2001)، العلاقة بين إدارة الوقت والنمط القيادي لدى إداريين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في فلسطين، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
4. أبو شيخة نادر (1991)، إدارة الوقت، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
5. أبو قحف عبد السلامة (2002)، دليل المدير في تفويض السلطة، د.ط، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
6. أبي داود سليمان (1996)، سنن أبي داود، تحقيق عبد العزيز الخالدي، ط1، ج3، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان.
7. أرتيم بول (1991)، ترجمة بشير العبسوي: الإدارة الناجحة، ط1، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، السعودية.
8. أكرم رضا (2000)، إدارة الذات دليل الشباب إلى نجاح، ط3، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
9. بلوط حسن إبراهيم (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت.

10. جروان فتحي عبد الرحمان (2002)، الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
11. جريسمان يوجين (2003)، فن إدارة الوقت -كيف يدير الناجحين وقتهم، ترجمة بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
12. جدير ماثيو (2005)، ترجمة من الفرنسية ملكة أبيض: منهجية البحث العلمي (دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه)، بدون دار نشر.
13. الجيوسي محمد، جاد الله أحمد (2000)، الإدارة علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
14. الحاج قاسم، منير (1999)، العوامل المؤثرة على أداء مندوبي البيع العاملين في شركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت المفرق، الأردن.
15. حمامي يوسف (1993)، مفاهيم أساسية في إدارة الوقت، المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، عمان.
16. حنفي عبد الغفار (2006)، أساسيات إدارة منظمات الأعمال الوظائف الجامعية، الإسكندرية.
17. خضير محمود، روان الشيخ (2010)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
18. الخطيب، سمر حاكم عبد الله (1992)، إدارة الوقت لدى العاملين في جهاز الإدارة العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
19. دويدري رجاء وجيد (2009)، البحث العلمي (أساسياته النظرية وممارسته العلمية)، ط1، دار الفكر دمشق، سوريا.

20. دياب سهيل رزق (2015)، مناهج البحث العلمي، ط1، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. الزهران علي بن عيسى (2003)، إدارة الوقت، مكتب نشاد، مؤسسة مكة المكرمة الخيرية، ج1، السعودية.
22. السرور نادية هديل (2002)، مقدمة في الإبداع، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
23. سلامة سهيل فهد، (1988)، إدارة الوقت منهج متطور للنجاح، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
24. السويدان طارق، العدلوني محمد أكرم (2001)، فن إدارة الوقت، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
25. سينج نجيت (2005)، تعزيز الجودة الشخصية، ترجمة مكتبة جرير، ط1، مكتبة جرير، السعودية.
26. شريف علي (2001)، مبادئ الإدارة، د.ط، الدار الجامعية للنشر، مصر.
27. صابر فاطمة عوض، خفاجة ميرفت علي (2002)، أسس البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة شعاع الفنية، الإسكندرية، مصر.
28. الصيرفي محمد (2003)، الإدارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
29. الطيطي محمد حمد (2007)، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. الظاهر نعيم (2011)، الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم -، ط1، عالم الكتب الحديثة، إبرد.

31. عابدين محمد عبد القادر (2004)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للطباعة والنشر عمان، الأردن.
32. عباس عبد الباسط (2001)، إدارة الأعمال وفق منظور مصادر، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
33. عباس محمد وآخرون (2014)، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط5، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
34. العجمي محمد حسين (2000)، الإدارة المدرسية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، مصر.
35. العجمي محمد حسين (2008)، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار الميسرة، عمان، الأردن.
36. عدس عبد الرحمان، وآخرون (2016)، البحث العلمي (مفهومه أدواته وأساليبه)، ط18، دار الفكر عمان، الأردن.
37. العساف صالح (2012)، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، ط2، دار الزهراء، الرياض، السعودية.
38. العقيد إبراهيم حمد (2001)، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض.
39. العلاقة بشير (2009)، أساسيات إدارة الوقت، دار زوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
40. علون قاسم، أحمد نجوى (2009)، إدارة الوقت (مفاهيم، عمليات، تطبيقات)، دارر الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
41. عيشور نادية، وآخرون (2017)، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.

42. الفاعوري رفعت عبد الحليم (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، القاهرة، مصر.
43. فرحات ليلي سيد (2011)، القياس والاختبارات في التربية الرياضية، ط1، مركز الكتاب للنشر، عمان، الأردن.
44. القضاة محمد علي محمد (2000)، إدارة الوقت في قطاع المستشفيات الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت عمان، الأردن.
45. كارينغي داي (دون سنة)، فن إدارة الوقت، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، مصر.
46. الكايد زهير (1997)، إدارة الوقت والذات، معهد الإدارة العامة الأردني، عمان.
47. كنج نيجل، نيل أندرسون (2004)، ترجمة محمود حسيني: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر، السعودية.
48. ماكينزي غليك (2000)، مصيدة الوقت، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
49. ماهر حسن محمد (2004)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي، إربد، الأردن.
50. مجدي عبد العزيز إبراهيم (2007)، التفكير لتطوير الإبداع وتنمية الذكاء (سيناريوهات مقترحة)، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر.
51. مراد فاطمة، (1995)، العوامل المؤثرة في إدارة الوقت لدى الإدارات جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
52. المغربي عبد الحميد (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
53. المغربي عبد الحميد (2007)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.

54. الهيتي خالد عبد الرحيم (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة الأطروحة والرسائل العلمية:

55. أبو معمر فارس محمود (2015)، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة.

56. الخطيب عبير فوزي (2004)، إدارة الوقت وأثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.

57. رضا هشام حمدي (2014)، الإدارة بالاهداف، دار الراهة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

58. السلكي فهد بن عوض الله زاحم (2008)، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية الإبداع لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية.

59. الصغير علي بن سيولم (2005)، واقع تفويض الصلاحيات لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك مسعود.

60. العقيلي أسعد صالح (2009)، المعوقات المؤثرة في استخدام الأساليب العلمية في إدارة الوقت، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

61. الغامدي محمد أحمد (2007)، إدارة الوقت لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

62. لخضر سالم (2016)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى إدارات الشباب والرياضة، رسالة دكتوراه، جامعة المسيلة، الجزائر، 2016.

63. لعياضي عصام (2014)، بعض أساليب إدارة الوقت وعلاقتها بأداء مديري المركبات الرياضية الجوارية دراسة ميدانية لولاية برج بوعرييج، المسيلة، سطيف، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، الجزائر.
64. المشوط محمد سعد فهد (2011)، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، رسالة ماجستير.

قائمة المجلات والدوريات والمحاضرات:

65. بن واضح الهاشمي (2016)، منهجية إعداد بحوث الدراسات العليا (ماستر، ماجستير، دكتوراه)، ط2016، مطبوعة محاضرات في منهجية إعداد بحوث الدراسات العليا، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
66. حوامد باسم محمد فراشة محمد عبود (2006)، مستوى الإبداع لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 18، العدد 2، السعودية.
67. سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندرة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة، مصر، 17-21 فيفري 2008.

قائمة الملتقيات الدولية والوطنية:

68. تحسين الطراونة، اللوزي سليمان (1994)، إدارة الوقت (دراسة ميدانية) مجلة مؤتم للبحوث والدراسات، مجلد 11، عدد 4.
69. سيد عيد، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة المبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية، والخاصة، القاهرة، مصر، 17-21 فيفري 2008.
70. عبد الودود خطاب، نبراس يونس محمد آل مراد (2008)، تأثير مفهوم الذات على إدارة الوقت لدى رؤساء وأعضاء الاتحادات والأندية الرياضية في محافظة صلاح الدين،

المؤتمر الدولي الأول، تسيير الإدارة الرياضية في ظل اقتصاد السوق، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، المسيلة، الجزائر.

قائمة الدوريات والمجلات:

71. أحمد يوسف، أيمن حمد (2006)، إدارة الوقت ومضيعاته لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة رام الله والبيرة، جامعة النيلين، السودان، رسالة دكتوراه.
72. الزهري رندة اليافي (2002)، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
73. الصرايرة أكثم عبد المجيد (2003)، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمتين العامتين الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد 18، عدد 4.
74. عبابنة رامين الشقران رامي (2013)، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إبرد، مجلة العلوم التربوية والنفسية مجلد 17، عدد 2.
75. لونيس علي، جغبوب دلال (2013)، إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى مديري الثانويات بسطيف، مجلة الأدب والعلوم الاجتماعية، عدد 17.

قائمة المواقع الإلكترونية:

- رجب كاظم، الإدارة بالأهداف، شبكة جامعة بابل، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة البيئة، 4-12-2014 على الساعة 02:16 الرابط: <http://business.udabylon.edu>
- محمود حسن محمد، الإسلام والقدرة الإبداعية، موقع شبكة الملوك، تاريخ الإضافة 26-7-2009، زيارة رقم 28131، آخر تحديث 13-6-1439هـ، على الساعة 15:10، الرابط: <http://www.alukah.net.social06816>

كردي أحمد السيد، عوامل تنمية الإبداع الإداري، في 14 أكتوبر 2015 على الرابط التالي:

<http://kinanaonline.com>

القحطاني شايح، إدارة الذات القيادية، الأمن والحياة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

العدد 408، 04-2016، ص 95 الرابط، <http://repository.mauss.edu.sa/12346789>

المراجع الأجنبية:

- 76.Douglas, M, E, douglass, N, d, (1985), manage your time your work, your self, new York. American management association, 1994.
- 77.Kleiner, Brain, M (1988), Effective time management, management Decision, 26,125, 134.
- 78.Johns gray saksalan m, organizational behaviour Understanding and work, 6th edition, united states, prentice, Hall, 2005.
- 79.Soo et christime, timothy Devinney, David Midglers amme derim: Management, revie, vol 44, no 4, 2004.
- 80.Daft Richard L, management, 1th Edition, United states, south-western cengage lerning, 2003.
- 81.Dessler Grasy, management leading people and Organisation, 4th Eddition, new jersey, prentice Holl, 2001.

الملاحق

الملحق 01:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموضوع: استمارة بحث لإنجاز مذكرة ماستر حول

إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري
دراسة حالة بمؤسسة البريد والمواصلات -المسيلة-

ملاحظة: يرجى الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة مع العلم أن المعلومات تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

تحت إشراف الدكتورة:

- بلعباس فضيلة

من إعداد الطالبة:

✓ قمره كريمة

السنة الجامعية: 2021-2022

ضع علامة () في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2- الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐
من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فما فوق ☐
- 3- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
- 5- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 9 سنوات ☐
من 20 إلى 24 سنة ☐ من 25 سنة فما فوق ☐
- 6- الفئة الوظيفية: عامل مؤهل ☐ إطار ☐ إطار سامي ☐

المحور الثاني: إدارة الوقت

البعد الأول: تخطيط الوقت

- 7- تقوم بالتخطيط لأعمالك قبل البدء فيها ☐
- 8- تخصص وقتا مناسباً لإنجاز أعمالك ☐
- 9- لديك قائمة يومية للمهام التي تقوم بها ☐
- 10- تتقيد بموعد نهائي أثناء إنجازك للمهام الموكلة إليك ☐
- 11- تضع خطة مسبقة لإدارة الأزمات الطارئة ☐
- 12- تقوم بتحديد أهدافك وفقاً للوقت المتاح لك لتحقيقها ☐

البعد الثاني: تنظيم الوقت

- 13- تقوم بإنجاز أعمالك حسب أهميتها ☐
- 14- يكلفك رؤسائك بإنجاز بعض المهام المخصصة لهم ☐
- 15- لديك القدرة على الاستفادة من وقت العمل بأكبر قدر ممكن ☐

- ☐ 16- تعتقد أنك تمتلك القدرة على تركيز الوقت والجهد أثناء إنجازك لعملك
- ☐ 17- لديك الوقت الكافي للقيام بالأعمال ورفعها

البعد الثالث: المضيعات الاجتماعية للوقت

- ☐ 18- تخصص وقتا لاستقبال الزوار الشخصيين أثناء ممارستك لمهامك
- ☐ 19- تجد مشكلة في قول كلمة "لا" أثناء التفاوض مع الآخرين
- ☐ 20- تشارك الآخرين في إنجاز أعمالهم.
- ☐ 21- تستخدم الهاتف النقال باستخدام لتوفير الوقت في مختلف النشاطات.
- ☐ 22- تعتقد أن زيادة عدد العاملين يؤدي إلى توفير الكثير من الوقت.
- ☐ 23- تخصص وقتا لقراءة الجرائد وتناول الشاي أو القهوة.

المحور الثالث: الإبداع الإداري

البعد الأول: تقديم الخدمات

- ☐ 24- تعتقد أن حجم الخدمات يتناسب مع البرامج المسطرة في المؤسسة.
- ☐ 25- ترى أن مؤسستك تقدم خدمات كافية تعطي الطلب عليها.
- ☐ 26- تتبع أنت وزملاؤك أسلوب المنافسة لمعرفة أكثر كم إنجازا.
- ☐ 27- تنجز عملك دائما في الوقت المطلوب.
- ☐ 28- تعتقد أن حجم العمل المطلوب منك يتناسب مع ساعات عملك الرسمية.

البعد الثاني: الفعالية

- ☐ 29- تنجز أعمالك في موعدها دائما.
- ☐ 30- تعتقد أن مؤسستك تسعى لتقديم خدمة متميزة بشتى الطرق.
- ☐ 31- تقدم عملك بالكمية والنوعية المطلوبتين.
- ☐ 32- هل تعتقد أنك قادرا على إنجاز مهامك بسهولة.
- ☐ 33- تحرص على إنجاز كل معاملة بدقة وبدون أخطاء.

البعد الثالث: الالتزام

- ☐ 34- تعتقد أنك تطبق القوانين والتعليمات عند القيام بعملك.
- ☐ 35- سبق لك وأن تعرضت لعقوبات من طرف رئيسك في العمل.
- ☐ 36- تضطر أحيانا إلى تأجيل إنجاز بعض أعمالك بسبب ضيق الوقت.
- ☐ 37- سبق لك وأن تأخرت عن الموعد المحدد للاجتماعات.
- ☐ 38- سبق لك وأن تغيبت عن العمل بسبب متطلبات الأسرة.
- ☐ 39- تمارس مهامك طيلة ساعات العمل الرسمي.

البعد الرابع: المثابرة

- ☐ 40- أستطيع إنجاز ومتابعة مهامي المهنية رغم الصعوبات التي أواجهها.
- ☐ 41- أضعاف أدائي في العمل بعد كل نجاح أحققه.
- ☐ 42- أكثف من جهودي عند رؤية تفرق زملائي في نفس المهام.
- ☐ 43- يكسبني التحقير اللفظي نوع ممن الترغيب في أداء عمل متميز.
- ☐ 44- تقدير مهامي يشجعني على الانطلاق في مهام جديدة رغم صعوبتها.
- ☐ 45- أستطيع التغلب على الضغوط أثناء إنجازي للمهام الموكلة لي.
- ☐ 46- الفشل يكسبني التحدي لمحاولة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة.
- ☐ 47- أكرر القيام بعمل معين عدة مرات حتى أصل للهدف المتوقع تحقيقه.
- ☐ 48- أحرص على إنجاز مهامي بدقة.
- ☐ 49- عدم تجاوز الوقت المحدد للغداء.
- ☐ 50- عدم الإنشغال أثناء ساعات العمل بأمور لا علاقة لها بالعمل.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Chancellorship of the College for Studies and
Student Success

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ابداع مفكرة ماستر

الموضوع: إدارة الوقت وعلاقتها بالابداع الإداري دراسة حالة
برمجة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية
والحياة العملية

إعداد الطلبة: 1- محمد كريمة رقم التسجيل: 141435080195
2- رقم التسجيل: /
القسم: علم اجتماع الشعبة: علم اجتماع التخصص: التنظيم والعمل
إشراف: رانيا خضيرة الرتبة: أستاذة ماضية

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح
بإبداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

موافقة وإمضاء الأستاذة (ة) المشرفة (ة): رئيس فريق الاختصاص

Bel

تحميل الوثيقة يرجى نسخ QR



الدكتور:
جمال بن خالد

Web site: <http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/>
Face book: <https://www.facebook.com/Facshs.univmsila/>


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 People's Democratic Republic of Algeria
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Ministry of Higher Education and Scientific Research
 جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 University Mohamed Boudiaf of M'sila
 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
 نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
 2022/ الرقم:

Faculty of Humanities and Social Sciences
 Vice-Deanship of the College for Studies and
 Student Issues

تصريح شرعي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا المسمى أدناه :

السيد (ة): عشرة كركية

الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث داور): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200342096

الصادرة بتاريخ: 25/04/2022 عن دائرة: مسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 171735080195

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: أداة الوقت وعلاقتها بالاداء الاداري ودراسة حالة مؤسسة البريد والموصلات السلكية واللاسلكية ولاية المسيلة

أصرح بشري بالالتزام بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 20 جوان 2022

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

أ..... مقدمة:

الفصل الأول: إدارة الوقت

27 تمهيد

28 أولاً: الوقت

28 1- مفهوم الوقت

29 2- أهمية الوقت

30 3- أنواع الوقت

32 ثانياً: إدارة الوقت

32 1- مفهوم إدارة الوقت

35 2- أهمية إدارة الوقت

38 3- أساسيات ومتطلبات إدارة الوقت

39 ثالثاً: أساليب إدارة الوقت

41 1- الإدارة بالتفويض: MANEGMENT OF DELEGATION

52 2- الإدارة بالأهداف: MANAGEMENT BY OBJECT

60 3- الإدارة الذاتية SELF-MANAGEMENT

الفصل الثاني: الإبداع

67 تمهيد

68 أولاً: الإبداع

68 1- مفهوم الابداع

69	2-الابداع في الاسلام
73	3-مداخل الابداع
74	ثانيا: الابداع الاداري
74	1-مفهوم الابداع الاداري
76	2-أهمية الابداع الاداري
77	3-خصائص الابداع
79	4-نظريات الابداع الاداري
81	5-عناصر الابداع الاداري
85	6-مراحل عملية الابداع الاداري
88	7-الأساليب القيادية الابداعية
88	8-معوقات الابداع الاداري
90	9-العوامل التي تساعد على تنمية الابداع الاداري

الفصل الثالث: خدمات بريد الجزائر

96	تمهيد
98	تقديم عام حول مؤسسة بريد الجزائر وخدماتها
98	تعريف بمؤسسة بريد الجزائر
99	نشأت مؤسسة بريد الجزائر
100	نشأة المؤسسة محل الدراسة
100	مهام مؤسسة بريد الجزائر
101	أهمية البريد وأهم هذه الخدمات
102	إصلاحات البريد
102	نشاطات بريد الجزائر

104.....	المديرية الولائية لبريد الجزائر - مسيلة
104.....	الهيكل البريدية
105.....	خلية التفتيش
106.....	-اقسام المصلحة
107.....	مصلحة المحاسبة
107.....	مصلحة الاستثمار البريدي
108.....	مهام المؤسسة
109.....	البنية الهيكلية لبريد الجزائر
115.....	- الهيكل الإقليمية
119.....	أهداف النظام
120.....	مميزات قطاع الخدمات العمومية للبريد والمواصلات في الجزائر
122.....	-اهداف قطاع البريد والمواصلات

الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة

125.....	تمهيد
126.....	أولاً: منهج الدراسة
126.....	ثانياً: أدوات جمع البيانات
130.....	ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة
131.....	رابعاً: مجالات الدراسة
132.....	خامساً: الأدوات والقواعد الإحصائية
133.....	خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الدراسة

تمهيد	135
أولاً- الخصائص الوصفية لعينة الدراسة	136
1- تحليل محور البيانات الشخصية	136
2- تحليل أبعاد المحور الثالث (الإبداع الإداري)	143
ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة	148
1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى	148
2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية	150
2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة	151
4- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة	152
النتيجة العامة	153
خاتمة	155
قائمة المصادر والمراجع	157

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة (أساليب إدارة الوقت - الإبداع الإداري)	ز
02	توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث	128
03	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	129
04	قيمة معامل CRONBACH'S ALPHA للاستبيان	130
05	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	136
06	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	136
07	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	137
08	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	137
09	توزيع عينة الدراسة حسب عدد السنوات الأخيرة	138
10	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية	138
11	تحليل فقرات البعد الأول تخطيط الوقت	139
12	تحليل فقرات البعد الثاني تنظيم الوقت	140
13	تحليل فقرات البعد الثالث المضياع الاجتماعية للوقت	141
14	تحليل فقرات البعد الأول تقديم الخدمات	143
15	تحليل فقرات البعد الثاني الفعالية	144
16	تحليل فقرات البعد الثالث الالتزام	145
17	تحليل فقرات البعد الرابع المثابرة	146
18	العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في تخطيط الوقت والإبداع الإداري	148
19	العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في تنظيم الوقت والإبداع الإداري	150
20	العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في المضياع الاجتماعية للوقت والإبداع الإداري	151
21	العلاقة بين درجات أفراد عينة الدراسة في إدارة الوقت والإبداع الإداري	152

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تحليل فقرات البعد الأول تخطيط الوقت	140
02	تحليل فقرات البعد الثاني تنظيم الوقت	141
03	تحليل فقرات البعد الثالث المضيعات الاجتماعية للوقت	142
04	تحليل فقرات البعد الأول تقديم الخدمات	144
05	تحليل فقرات البعد الثاني الفعالية	145
06	تحليل فقرات البعد الثالث الالتزام	146
07	تحليل فقرات البعد الرابع المثابرة	148

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إستراتيجيات إدارة الوقت في تحقيق التميز في مؤسسة البريد والمواصلات ولاية المسيلة من وجهة نظر العاملين وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، ولقد تم تصميم أداة القياس هي الاستبيان وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الإدارة العليا لدى تلك المؤسسة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لاختبار فرض الدراسة، وتوصلت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بتفعيل استراتيجيات إدارة الوقت لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الإبداع لدى مؤسسة البريد والمواصلات السلوية واللاسكية ولاية المسيلة.

Summary:

The study aimed to identify the role of time management strategies in achieving excellence in the Postal and Transportation Corporation in the Wilayat of M'sila from the point of view of the employees. The descriptive analytical method was used, and the measurement tool was designed, the questionnaire, and was distributed to a stratified random sample of employees in the senior management of that institution. The SPSS statistical analysis program was used to test the hypothesis of the study, and the study concluded the need to increase interest in activating time management strategies because of their positive impact in achieving creativity at the Postal and Telecommunication Corporation in the Wilayat of M'sila.