



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص : إدارة المنظمات

من إعداد الطالبة : بن التومي سارة

الموضوع:

دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة

دراسة

حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

نوقشت بتاريخ : 2013/05/30

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور: بوعظم كمال	أستاذ التعليم العالي	رئيساً	جامعة سطيف
الدكتور: برجومة عبد الحميد	أستاذ محاضر "أ"	مشرفاً ومقرراً	جامعة المسيلة
الدكتور: سعدي يحي	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة المسيلة
الدكتور: سنوسي علي	أستاذ محاضر "أ"	مناقشاً	جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2012-2013

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَوْلُ اللَّهِ تَعَالَى :

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

البقرة _ الآية 32

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل وننتهي عليه لأن وفقنا لإنجاز هذا العمل، وعملاً بقول سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم : "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل: الدكتور عبد الحميد برحومة الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة وعلى كل ما قدمه من نصائح وإرشادات.

كما نشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بتقييم ومناقشة هذه المذكرة، وكافة الأساتذة الذين شرفونا بتحكيم الاستبيان الخاص بهذا العمل.

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة إدارات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة، على رأسهم مدير الموارد البشرية عبد الوهاب بسياسة لكل ما أبدوه لنا من مساعدة خلال فترة التريص.

الباحثة

إهداء

إلى:

من قال فيهما المولى عز وجل:

"وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا"

سورة الإسراء_ الآية 24

الوالدين الكريمين _حفظهما الله_

إلى إخوتي الأعزاء

إلى صديقاتي وزملائي

إلى كل من ساعدني ولو بكلمة طيبة

إلى كل طالب علم

سنة

مقدمة

تمهيد :

يعتبر التفكير الإبداعي جوهر عملية التغيير، هذا الأخير يعتبر مطلباً حيوياً لكثير من المنظمات في ظل بيئة متسارعة الأهداف وكثيرة التغيير، حيث تبرز حاجة المنظمة لهذا المفهوم لتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل بيئة ديناميكية ؛ لأنه لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب، لكنه يمكنها أيضاً من المنافسة وتقديم كل ما هو جديد ما يعني النمو والازدهار، فالتحدي الأكبر الذي تواجهه المنظمات هو قدرتها على تبني آلية مناسبة وفق أطر ونظم عملية لتنمية وتحفيز ودعم القدرات الإبداعية التي تمكنها من تطوير وخلق الحلول والأفكار للوضعية التي تعيشها وللمشاكل التي تواجهها تنظيمية كانت أو تقنية، من خلال تنمية مهارات القيادة لرؤسائها.

لقد أصبحت القيادة الإدارية اليوم وسيلة فعالة لانجاز مهام المنظمات وتحقيق أهدافها، انطلاقاً من الاستجابة الحقيقية لمعطيات العصر والمناخ العالمي الذي يؤثر بشكل مباشر عليها، مما تطلب منها إعادة النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها وتبني أساليب إبداعية جديدة، والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة بفتح المجال لها للمبادأة والابتكار.

إن ازدياد حاجة التنظيمات بمختلف أحجامها ومستوياتها لوجود قادة يتصفون بمهارات وخصائص جديدة تختلف عن تلك المهارات والخصائص التي انتصف بها القادة السابقون ؛ خاصة في ظل ارتفاع مستويات المرؤوسين التعليمية، واستخدام التقنيات الحديثة في المنظمات ووسائل الاتصال، حيث تصبح عملية تنمية المهارات القيادية أمراً حتمياً ؛ ذلك أن القيادة عالية التأهيل هي المسؤولة عن توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم البشرية لخدمة المنظمات الإدارية ومساعدتها لتحقيق أهدافها.

انطلاقاً من كون التفكير الإبداعي يعد أحد الأساليب التي تستطيع من خلاله المنظمات تنمية مهارات قادتها الإدارية للوصول إلى التنمية الحقيقية لمهاراتهم في حل مشكلات أو اتخاذ القرارات، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات الجزائرية، في وقت أصبحت القدرات الإبداعية التي تمتلكها المنظمة تمثل احتياطي استراتيجي وهامش الأمان لمواجهة الظروف البيئية غير المستقرة، ويلعب المناخ التنظيمي السائد فيها دوراً أساسياً في الكشف عن هذه الطاقات الكامنة.

1_ تحديد وصياغة الإشكالية :

تتجه منظمات الأعمال المعاصرة للبحث عن أساليب جديدة للتميز، تحاول من خلالها تحقيق قفزات نوعية تفوق طموحات مثيلاتها، في عالم يشهد تطورات متسارعة وتغيرات متلاحقة نتيجة الانفجار

مقدمة

المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، في بيئة لم تعد أساليب التفكير والإضافة المعرفية بشكلها التقليدي كافية، وصارت العمليات العقلية والفكرية المبدعة هي الأكثر تأثيراً لفك أواصر التعقيد البيئي والتنظيمي بأساليب تحليلية ومنطلقات فلسفية تضمن للمنظمة مواجهة العديد من التحديات والصعوبات من أجل البقاء والنمو.⁽¹⁾

انعكست التكنولوجيا الرقمية على وظائف القادة في المنظمات، باعتبار القيادة جوهر العملية الإدارية كونها تمثل الأداة المحركة لها لتحقيق أهدافها الإدارية، ولأن أي عمل قيادي يتطلب مهارات معينة في قادته، وعلى الرغم من أن هناك عوامل كثيرة داخل المنظمة وخارجها تؤثر على مستوى هذه المهارات، إلا أن العديد من الدراسات تشير إلى الدور الهام الذي يؤديه التفكير الإبداعي في تنمية القدرات الإبداعية لقادتها.

جاءت هذه الدراسة في ظل الوعي بأهمية التفكير الإبداعي في المنظمات، وأهمية قطاع الاتصالات كأحد الروافد الداعمة لبقية القطاعات الاقتصادية، وعند النظر إلى مؤسسة اتصالات الجرائر كإحدى المؤسسات الجزائرية الرائدة والمهمة في الاقتصاد الجزائري، تبرز الحاجة هنا إلى دراسة التفكير الإبداعي لقادتها والسياسات التي تدعم وجود قرارات إبداعية لديهم؛ بما أن درجة نجاح أي منظمة يتوقف على القدرات الإبداعية لديها ؛ انطلاقاً من طرح السؤال الرئيسي التالي كإشكالية للبحث :

ما دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجرائر بالمسيلة؟

بغية الوصول إلى فهم واضح للمعالجة وتحليل هذه الإشكالية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما هو مستوى التفكير الإبداعي لدى المسؤولين في المديرية العملية لاتصالات الجرائر بالمسيلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مهارات القيادة الإدارية تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل تؤثر عناصر التفكير الإبداعي على مستوى مهارات القيادة الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجرائر بالمسيلة؟

(1) محمد حسين علي حسين الجناحي، تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي . دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، بغداد، سنة 2008، ص أ

2_ فرضيات الدراسة :

للإجابة عن الأسئلة المطروحة ثم الإجابة على إشكالية البحث تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

يعد التفكير الإبداعي أحد أساليب التدريب الحديثة لتنمية مهارات القيادة الإدارية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

بناءً على الفرضية سالفة الذكر وبهدف اختبارها ميدانياً تم طرح مجموعة من الفرضيات الجزئية المتعلقة بالفرضية العامة، والمتمثلة في:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي للمسؤولين ومستوى مهاراتهم القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

3_ أسباب اختيار الموضوع :

- تم اختيار دراسة هذا الموضوع للأسباب التالية :
- علاقة الموضوع بمجال التخصص إدارة المنظمات.
- أهمية المهارات الإدارية للقادة باعتبارها الركيزة الأساسية لنجاحها وتطورها في أي منظمة.
- يسمح التفكير الإبداعي بطرح رؤية جديدة بالأساليب وأفكار جديدة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة الماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشكلات بطريقة مبتكرة.
- دور التفكير الإبداعي في زيادة قابلية المنظمات على التكيف مع المتغيرات وزيادة مرونة عملياتها الإدارية والفنية.

4_أهداف الدراسة :

- إن الهدف الرئيسي لهذا البحث لا يخرج عن كونه محاولة لتوضيح الدور الذي يسهم به التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.
- إضافة إلى عدة أهداف فرعية تتمثل في:
- استعراض الأطر والمفاهيم النظرية للتفكير الإبداعي والمهارات الإدارية للقادة في المنظمات.
 - التعرف على مدى توفر عناصر التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.
 - اكتشاف الصعوبات والمشاكل التي تحول دون عملية التفكير الإبداعي في المنظمات.
 - التعرف على مدى توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.
 - الخروج ببعض الاقتراحات التي يمكن للمؤسسة موضع الدراسة أن تسترشد بها لتطوير المهارات القيادية للمسؤولين بها.

5_أهمية الدراسة :

- يمكن إيجاز أهمية البحث فيما يلي :
- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تعد من بين الدراسات التي تحدد سبل تنمية المهارات القيادية باستخدام أسلوب التفكير الإبداعي.
 - تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بدور التفكير الإبداعي في تحقيق التميز للمنظمات.
 - استغلال النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة والتوصيات التي سيتم الخروج بها، يمكن أن يكون له دور في إعادة النظر للأساليب القيادية المتبعة من قبل المسؤولين.
 - تمثل إضافة تراكمية إلى المعرفة العلمية في هذا المجال.

6_حدود الدراسة :

تمثلت حدود الدراسة الميدانية في الآتي :

- أ- **الحدود المكانية :** اقتصرَت الدراسة الميدانية على فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة الممثل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر والمراكز التابع لها، الكائن مقرها بالحي الإداري للولاية.
- ب- **الحدود البشرية :** اقتصرَت الدراسة الحالية في جانبها الميداني على عينة قصدية (عمدية) تخص فئة الإداريين ممن يحملون المسميات: مدير، رئيس قسم ورئيس مصلحة. البالغ عددهم ستون (60) موظفاً وموظفة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

ج- الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة الميدانية بين شهري نوفمبر وديسمبر (من 07 نوفمبر إلى 23 ديسمبر) سنة 2012.

د- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تحديد دور التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر في تنمية مهارات القيادة الإدارية لديهم.

7_منهج وأدوات الدراسة :

تماشياً مع طبيعة الموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى دراسة الظاهرة بجميع خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استناداً إلى البيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

أما عن الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة فهي تتمثل أساساً في الاستبانة والمقابلة مع المسؤولين، بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية المساعدة لتحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) :

أ- معامل كرونباخ ألفا.

ب- التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي.

ج- تحليل الانحدار البسيط لاختيار أثر المتغير المستقل على التابع.

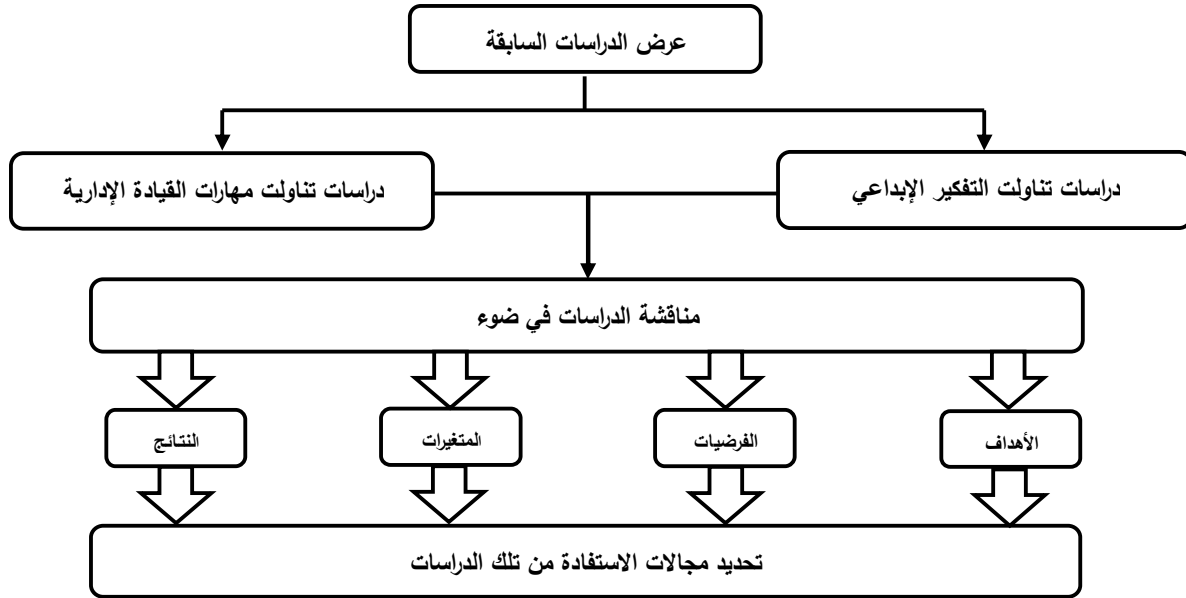
د- تحليل الانحدار التراكمي التدريجي.

هـ- تحليل التباين الأحادي.

8_الدراسات السابقة :

بغرض استكمال الجانب النظري للدراسة، ويهدف ترصين نموذج الدراسة وفرضياتها، اطلعنا على الجهود السابقة للباحثين في هذا المجال، من أجل معرفة ما قدموه من جهود علمية وما تناولوه من متغيرات يمكن الاستفادة من بعضها في الدراسة الحالية. وبغية عرض تلك الدراسات ومناقشتها منهجياً تم اعتماد المخطط الآتي الوارد في الشكل رقم (01) كدليل عمل لها في هذا المجال.

الشكل رقم (01) : عرض الدراسات السابقة ومناقشتها.



المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على إشكالية البحث وفرضياته.

توجد العديد من الدراسات في هذا المجال، فيما يلي عرض لأهمها؛ ونبدوها بأحدث الدراسات في هذا المجال:

أ/ أطروحات الدكتوراه :

الدراسة الأولى : لمحمد حسين علي حسين الجنابي بعنوان : " تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي . دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال من الجامعة المستنصرية، بغداد، سنة 2008.

هدفت الدراسة إلى:

- توضيح المعالم المعرفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، ومحاولة التحري على مكوناتها والإسناد الفكري لفلسفة كل منها.
- الخروج بنتائج تساعد في بيان الأهمية المتزايدة للتفكير الإبداعي ووضع معايير التدقيق الاستراتيجي، تحقيق حالة التمايز وتكامل النسيج الثقافي للمنظمة المبحوثة.

انطلاق من فرضيتين :

- _ وجود تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للتفكير الإبداعي في التدقيق الاستراتيجي، تتفرع منها عدة فرضيات أخرى.
- _ وجود تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي. تتفرع منها عدة فرضيات أخرى.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- التوافق لدى القيادات الإدارية بين السلوك الفردي في المهارات التفكير الإبداعي والمحتوى الثقافي للمنظمة؛
- أكدت الاختبارات الإحصائية تأثير التفكير الإبداعي وكل من المهارات الفرعية المختبرة في خيارات التدقيق الاستراتيجي.
- وجود تأثير ذو دلالة معنوية إحصائية للنسيج الثقافي في التدقيق الاستراتيجي.

ب/ مذكرات الماجستير :

الدراسة الأولى: لسامر عبيد الله الصاعدي بعنوان : "التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2011.

تلخصت أهم أهدافها في :

- التعرف على الطبيعة الخاصة لأجهزة الشرطة في المملكة العربية السعودية، وتحليل العوامل التي تؤثر في قدرة القيادات الأمنية لهذه الأجهزة على التدريب الذاتي والمستمر وتنمية مهاراتهم الإدارية.
- دراسة وتحليل اتجاهات القيادات الأمنية في مديرية شرطة منطقة المدينة المنورة نحو التدريب الذاتي، مدى اقتناعهم بجدوى هذا التدريب وكيفية الاستفادة منه في تنمية مهاراتهم الإدارية.
- التعرف على خصائص المناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية، مقومات ومعوقات تطبيق مدخل التدريب الذاتي.

انطلقت من ثلاث فرضيات أهمها:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاتجاهات القيادات الأمنية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل للتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية.

تلخصت أهم نتائجها في :

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية لاتجاهات القيادات الأمنية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية.
- يوجد فروق ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي السائد بالشرطة السعودية على فاعلية التدريب الذاتي كمدخل للتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية.

الدراسة الثانية : لطيف محمد عبد الله علي بعنوان : " التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية_ دراسة استطلاعية لأداء عينة من مديري البنوك التجارية والإسلامية اليمنية " ، رسالة ماجستير منشورة في الإدارة والمحاسبة والإعلام بجامعة عدن، اليمن، سنة 2008.

انطلقت من فرضيتين :

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والحل الإبداعي للمشكلات الإدارية.
- لا توجد فروق في مستويات التفكير لدى المديرين في البنوك التجارية والإسلامية اليمنية تعزى للمتغيرات الشخصية.

توصلت إلى عدة نتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين عوامل التفكير الإبداعي مجتمعة مع مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية بشكل عام.
- عدم وجود فروق في مستويات التفكير الإبداعي لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية والإسلامية اليمنية عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية.

الدراسة الثالثة : لعبد العزيز إبراهيم التويجري بعنوان : "تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمارك مطار الملك خالد بالرياض " ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2007.

سعت إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على واقع فهم وإدراك القيادات الإدارية بجمارك مطار الملك خالد الدولي برياض لماهية وأهمية تفويض الصلاحيات.
- هل هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية لمهارات المرؤوسين.

تلخصت نتائج الدراسة فيما يلي :

- معظم القيادات الإدارية بالجمارك مدركة وفاهمة لماهية وأهمية تفويض الصلاحيات.
- أن معظم أفراد الدارسة موافقون بشدة على أن هناك علاقة بين تفويض الصلاحيات وتنمية مهارات المرؤوسين.
- يوجد اتفاق على أن هناك معوقات لتفويض الصلاحيات للعاملين بجمارك مطار الملك خالد الدولي بالرياض.

الدراسة الرابعة : لخالد بن حمد إبراهيم الوهيبي بعنوان : "دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية _ دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية كلية الملك فهد الأمنية" رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، سنة 2005.

هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الأهداف القيادية المتضمنة في برامج التأهيل والتدريب والنشاط المنهجي واللامنهجي في كلية الملك فهد الأمنية.

- التعرف على اختلاف تقييم أفراد العينة البرامج التأهيل القيادي وفقا لخصائصهم الشخصية.

تلخصت أهم النتائج الدراسة فيما يلي :

- يرى كل من المدربين والمتدربين أن جميع برامج التأهيل الحالية تسهم بدرجة عالية في بناء وتنمية المهارات القيادية لدى الطلاب الدارسين.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المدربين والمتدربين فيما يتعلق بتقييم برامج التأهيل القيادي.

تتشابه الدراسات سابقة الذكر مع الدراسة الحالية في مجال الخاص بالدراسة " تنمية مهارات القيادة الإدارية أو التفكير الإبداعي"، وتختلف عنها في كون الدراسة الحالية تركز على دراسة العلاقة بين التفكير الإبداعي وعملية تنمية مهارات القيادة الإدارية، وكذلك من خلال دراسة الحالة التي خضت البيئة الجزائرية من خلال قطاع الاتصالات الممثل في مؤسسة اتصالات الجزائر هذه الأخيرة ممثلة في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

كما تجدر الإشارة، أن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها :

- وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة؛

- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها؛

- الاستفادة من المصادر والمراجع الواردة فيها؛

- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة).

9_ خطة البحث :

للإجابة على إشكالية البحث، اختبار الفرضيات وللوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة وإيضاح أهميتها اخترنا تناول الموضوع في ثلاثة فصول :

الفصل الأول : يتناول مدخلا نظريا للتفكير الإبداعي، يضم أربعة مباحث:

المبحث الأول: الإطار النظري للتفكير الإبداعي

المبحث الثاني: مستويات التفكير الإبداعي ومراحل

المبحث الثالث: متطلبات نجاح التفكير الإبداعي، محفزاته ومعوقاته.

المبحث الرابع : تنمية التفكير الإبداعي.

الفصل الثاني : خصص لدراسة مهارات القيادة الإدارية، شمل على أربعة مباحث:

المبحث الأول: منطلقات فكرية حول مهارات القيادة الإدارية

المبحث الثاني: تصنيف مهارات القيادة الإدارية

المبحث الثالث: تنمية مهارات القيادة الإدارية

المبحث الرابع : الفكر الإبداعي للقيادة الإدارية.

الفصل الثالث : تم فيه التطبيق الميداني لموضوع الدراسة، شمل أربعة مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

المبحث الثالث: وصف خصائص عينة الدراسة

المبحث الرابع: اختبار نموذج وفرضيات الدراسة.

تلي الفصول السابقة خاتمة تتضمن ملخصاً عاماً عن الموضوع متبوعاً بأهم النتائج المستخلصة، إلى جانب مجموعة من الاقتراحات وأفاق البحث المستقبلية.

10_ صعوبات الدراسة :

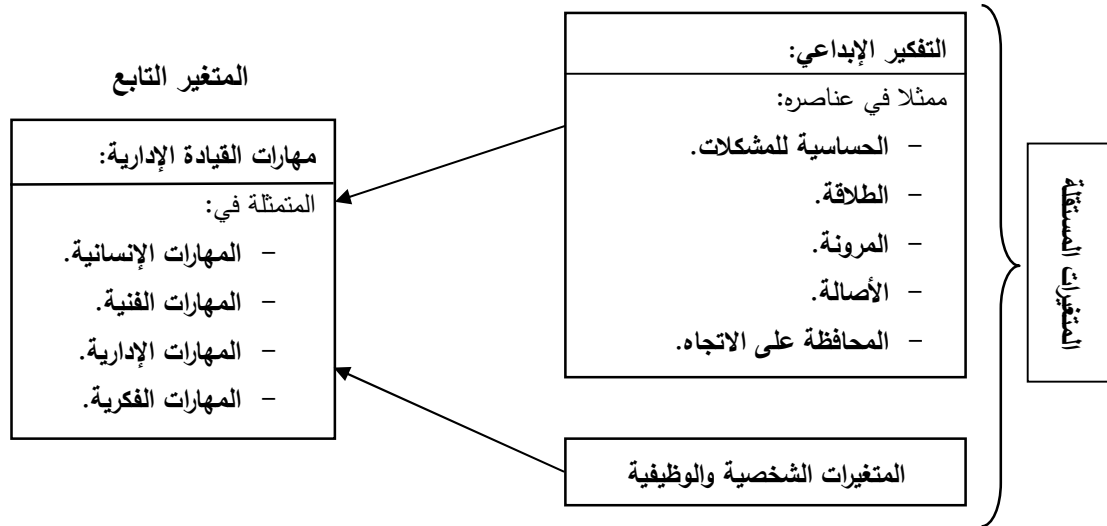
تم مواجهة مجموعة من الصعوبات أهمها:

- ندرة المراجع باللغة العربية التي تتحدث حول موضوع التفكير الإبداعي، وإن وجدت فمعظمها يركز على الجانب النفسي والاجتماعي منه.
- حداثة موضوع الدراسة وارتباطه بالعديد من الأفكار والمواضيع، مما يجعل البحث خلاله متوسع وبالتالي صعوبة تحديد مجال البحث.
- صعوبة الحصول على المعلومات المساعدة على تطبيق ما جاء في الجانب النظري على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية.

11_ نموذج الدراسة (البحث) :

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم بناء نموذج شامل مقترح لتحديد المتغيرات الرئيسية والفرعية والعلاقات التي ترتبط بينهما، كما يبينه الشكل رقم (02).

الشكل رقم (02) : نموذج البحث الشامل لمتغيرات البحث.



المصدر : من إعداد الطالبة بناءً على إشكالية البحث وفرضياته.

يشتمل النموذج أعلاه على المتغيرين المستقلين، المتمثلين في كل من عناصر التفكير الإبداعي والمتغيرات الشخصية والوظيفية، والمتغير التابع المتمثل في مهارات القيادة الإدارية، وكل متغير منها يتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية. تقوم فلسفة النموذج على حركية وجود علاقة تأثير بين المتغيرين المستقلين بمتغيراتها الفرعية والمتغير التابع.

الفصل الأول

مدخل نظري للتفكير الإبداعي

تمهيد

أصبح التفكير الإبداعي اللغة السائدة في عصر المعلومات والتكنولوجيا الرقمية، ومركز اهتمام قلب كل المناقشات الحالية حول التحديات التي تواجهها المنظمات، باعتباره عاملاً استراتيجياً لنجاحها مهما كان حجمها أو قطاع نشاطها أو حصتها السوقية ؛ فهو قاعدة لاستمرارها وطريقة للنظر في مستقبلها.

مما سبق تظهر ضرورة إبراز دور التفكير الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة في بيئة أصبح فيها الإبداع يعتبر من العوامل الأساسية لكسب التفوق التنافسي، وعليه تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي.

المبحث الثاني : مستويات التفكير الإبداعي ومراحلها.

المبحث الثالث : التفكير الإبداعي بين متطلباته، محفزاته ومعوقاته.

المبحث الرابع : تنمية التفكير الإبداعي.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي

حظي موضوع التفكير الإبداعي بالاهتمام في مختلف الميادين والمجالات، كما اختلف الباحثون فيه على تحديد ماهيته وطريقة قياسه ؛ ففي حين يتحدث البعض عنه باعتباره أسلوباً للحياة ومنهجاً محدداً لها، فيصفونه بأنه العملية التي يمر بها الفرد أثناء اكتسابه لخبراته التي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته ؛ نجد أن هناك من نظر إليه باعتباره ناتج محدد لعملية معروفة كأسلوب للتفاعل بين الفرد وبيئته في موقف معين. من هنا تظهر ضرورة التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي في هذا المبحث بالتركيز على تحديد ماهيته وخصائصه التي تباينت آراء الباحثين حولها، هذا بالإضافة إلى أهميته في المنظمات.

المطلب الأول : ماهية التفكير الإبداعي

تفاوتت الآراء حول مفهوم التفكير الإبداعي شأنه شأن العديد من المفاهيم الإدارية، السلوكية، النفسية والتربوية، التي تختلف باختلاف الهدف والمجال الذي تستخدم من أجله، لكن رغم اختلافها في تحديد مفهومه فهي تتفق حول أهميته في المنظمات المعاصرة.

أولاً : مفهوم التفكير الإبداعي

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون لمفهوم التفكير الإبداعي ؛ ذلك أن لكل باحث توجهاته التي ينظر من خلالها إليه، فيما يلي عرض لبعض منها :

يعرف أولسون (Olson) التفكير الإبداعي بأنه : "عملية ذهنية يتم فيها توليد الأفكار وتعديلها من خبرة معرفية سابقة موجودة لدى الفرد تمكنه من تكوين حلول جديدة للمشكلات".⁽¹⁾

ويعرفه فيلدهوزن (feldhusen)* على أنه : "نشاط معرفي يتضمن تطويراً واستخداماً لقاعدة ضخمة من المعرفة ومهارات التفكير، واتخاذ القرارات وضبط العمليات فوق المعرفية".⁽²⁾

أما سترنبرج (Sternberg) فعرفه بأنه : "تفكير يشتمل على عمليات متعددة المراحل، تشتمل على تحديد المشكلة، وتحديد الجوانب المهمة فيها، والوصول إلى طريقة جديدة في حل هذه المشكلة".⁽³⁾

(1) فضيلة عرفات، التفكير الإبداعي...مفهومه، أنواعه، خصائصه، مكوناته، مراحله، العوامل المؤثرة فيه، متوفر على الموقع :

<http://www.alnoor.se/article.asp?id=91424#> ، بتاريخ 2010/09/29.

* feldhusen john ، أحد الرواد في مجال تعليم الإبداع والتفكير الإبداعي، من أهم مؤلفاته :

Programs for the gifted few or talent development for the many? (1998) .

(2) لطيف محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، (ط 01 ؛ عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

2011)، ص 24.

(3) Sternberg, *The Nature Of Creativity* , (London : Cambridge university press ,1988), p 245.

في حين يرى جيلفورد (Guilford)* أنه : "تفكير نُسق مفتوح، يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة تتمثل في تنوع الإجابات المنتجة، التي لا تحددها المعلومات المعطاة"⁽¹⁾.

بينما عرفه الأستاذ عبد الله البريدي** في مقاله في مجلة البيان، العدد 133 _ بأنه عبارة عن : "عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق، ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى الجديد المفيد"⁽²⁾.

في ذات السياق يعتبر تعريف تورانس (Torrance) من الأكثر التعاريف شيوعاً للتفكير الإبداعي، حيث يعرفه بأنه : "عملية التحسس لمواطن الصعوبة والمشكلات والوعي بجوانب الاختلال، وعدم الانسجام أو النقص في المعلومات، ووضع الفرضيات وتخمين الحلول المناسبة واختيار هذه الفرضيات ومراجعتها وتعديلها وإعادة اختبارها في ضوء المعطيات المتوافرة وأخيراً عرض النتائج"⁽³⁾.

من خلال استعراض مفاهيم التفكير الإبداعي يتضح عدم وجود تعريف واحد متفق عليه ؛ فالاختلاف الظاهر في المفاهيم السابقة ناجم عن اختلاف المنطلقات الفكرية لأصحابها من جهة، وتعدّد هذه الظاهرة الإنسانية من جهة أخرى، إلا أنه يمكن حصر معظم التعريفات التي قدمها الباحثون في هذا المجال في أحد المحاور التالية :

المحور الأول : يشمل التعاريف التي تنظر إلى التفكير الإبداعي من زاوية كونه عملية (process).

المحور الثاني : يشمل التعاريف التي تركز على الإنتاج الإبداعي، حل المشكلات وتبني التغيير.

المحور الثالث : يركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين، وهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة، الاستقلال، المثابرة والانفتاح .

المحور الرابع : يركز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع التي تكشف عنها الاختبارات النفسية.

المحور الخامس : يركز على المراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي⁽⁴⁾.

وعليه فإنه يجب النظر إلى هذه التعريفات على أنها مكملّة لبعضها البعض وليس أحدها بديلاً للآخر.

* _ Guilford Joy Paul، عالم نفس أمريكي (1897_1987)، صاحب نظرية تعدد أبعاد هيكل الذكاء البشري، من أهم مؤلفاته : الذكاء والإبداع والتطبيق التربوي لهما (1968).

⁽¹⁾ زينب حبش، التفكير الإبداعي، (فلسطين : وزارة التربية والتعليم، 2005)، متوفر على الموقع :

http://www.zeinab-habash.ws/education/books/Creative_thinking.htm، بتاريخ 2010/10/15.

** _ عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، أستاذ في الإدارة والسلوك التنظيمي بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة القصيم، من أهم مؤلفاته : اغتيال الإبداع في ثقافتنا العربية - السلفية والليبرالية - (2008)، أسرار الهندسة الاجتماعية (2011).

⁽²⁾ عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، (ط 01 ؛ السعودية : مجلة البيان، 2002)، ص 24.

⁽³⁾ مدحت أبو الناصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، (ط 01 ؛ القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2004)، ص 74.

⁽⁴⁾ محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات، (الاسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2009)، ص ص 259-260.

ثانياً : الفروق الأساسية بين التفكير الإبداعي والمفاهيم الأخرى

تهدف هذه الجزئية إلى تأصيل علمي بين التفكير الإبداعي وبين مفاهيم أخرى تستخدم مترادفات له ومرتبطة به يخلط بينها الكثيرون:

1- الإبداع (Innovation) :

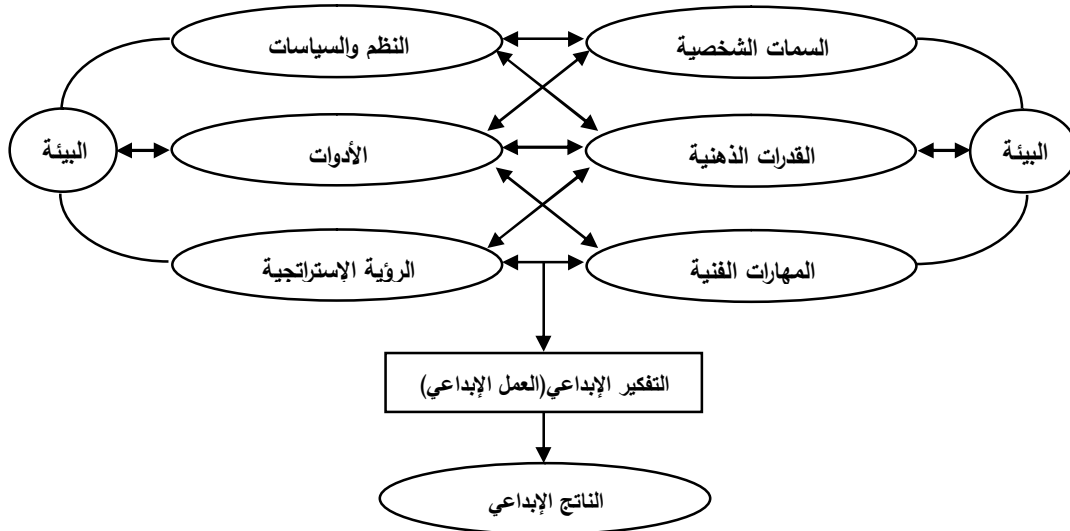
يرى فتحي عبد الرحمان جروان* أن الإبداع هو : "مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة، سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم".

في حين يرى أن التفكير الإبداعي هو : "نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا. ويتميز هذا التفكير بالشمولية والتعقيد لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة"⁽¹⁾.

إذن فالفرق الرئيسي بينهما هو أن الإبداع يمثل ناتج أو ثمرة التفكير الإبداعي، فمثلاً إذا كان الهدف هو تطوير منتج ما أو تحسين آلية عمله أو توليد حلول متنوعة للمشكلة تحت الدراسة ؛ فإن الأفكار المولدة أو المنتج المطور سيمثل الناتج الإبداعي ؛ في حين أن الطريقة المستخدمة في التفكير أو بمعنى آخر العملية الذهنية المستخدمة للوصول للحل تعرف بالتفكير الإبداعي.

الشكل رقم (1_1) يوضح العلاقة بين الإبداع والتفكير الإبداعي.

الشكل رقم (1_1) : العلاقة بين الإبداع والتفكير الإبداعي.



المصدر : محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات، (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2009)

، ص 159.

* فتحي عبد الرحمان جروان، رئيس المجلس العربي للموهوبين والمتفوقين والمدير المؤسس لمدرسة اليوبيل للموهوبين والمتفوقين في عمان، من أهم مؤلفاته : الموهبة والتفوق والإبداع(1998)، تعليم التفكير(1999)، الإبداع (2004).

⁽¹⁾ لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص 24

2- الموهبة (Giftedness) :

مصطلح يطلق على الشخص الذي يتمتع بمستوى ذكاء عالٍ أو قدرة فطرية أو استعداد موروث أو تكامل متقدم ومتسرع لوظائف العقل. تظهر هذه المواقف المتقدمة في القدرات المعرفية فوق الأكاديمية، القدرات القيادية، القدرات الفنية التعبيرية، الحس الفني والقدرة على الحدس⁽¹⁾.

إن العلاقة بين التفكير الإبداعي والموهبة تكمن في أنه يتيح للفرد استغلال المعرفة المخزنة لديه في النظر إلى الأشياء بصورة مختلفة وجديدة عما سبق.

3- الذكاء (Intelligence) :

يعرف (Edwrd Lee Thorndike)* الذكاء بأنه : " قدرة الفرد على تطوير استجابات تناسب الواقع الذي يعيش فيه والمشكلات التي تواجهه"⁽²⁾. فالذكاء قدرة عامة ناتجة عن التفاعل بين الوراثة والبيئة، تساعد الفرد على التعلم وحل المشكلات، أما التفكير فهو عبارة عن المهارة التي يمارس الذكاء من خلالها.

الذكاء ضرورة أساسية للتفكير الإبداعي ؛ إلا أن الحد الأدنى المطلوب من الذكاء يختلف من نشاط إلى آخر في المجالات المختلفة ؛ فقد لوحظ أن الحد الأدنى للذكاء المطلوب في الإبداع العلمي 125 درجة ذكاء، في حين يكون بين 90_100 درجة ذكاء في الإبداع الفني، فتوفر الذكاء مطلب أساسي للاكتشافات وللاختراعات العلمية، الثقافية، التكنولوجية والفنية.

كما أن هناك اتفاقاً بين غالبية العلماء أن الأفراد الذين ينخفض ذكاؤهم عن المتوسط لن يكونوا مبدعين، أما الأفراد الذين مستوى ذكائهم عادي أو عالي فيمكن أن يكونوا مبدعين، وإبداعهم من عدمه يرجع لتوفر عوامل شخصية وانفعالية أخرى⁽³⁾.

من كل ما سبق، يمكن القول أن التفكير الإبداعي هو : " ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بالحساسية الفائقة للإدراك للمشكلات، ويتميز بالسهولة في إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت قصير، كما يتسم بالمرونة ، التميز والجدة ".

(1) رمضان حسين رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار : كيف تصبح مبدعاً ومجدداً في حياتك، (بدون بلد النشر : دار الأحمدي للنشر، 2009) ، ص ص 90-91.

* Edwrd Lee Thorndike (1874_1949)، عالم نفس أمريكي، أهم دراساته كانت حول قياس الذكاء (1926).

(2) Dimitri Uzunidis, *L'innovation et L'économie Contemporaine* , (Bruxelles : collection du service des études et de la statistique du ministère de la région Wallonne, 2004), p158 .

(3) Luc De Brabandere , *Le management des idées* ,(2^eédition ; Paris : Dunod, 2002) , p p 119-120 .

المطلب الثاني : خصائص التفكير الإبداعي وعناصره

يستعرض هذا المطلب أهم خصائص التفكير الإبداعي والتي تعد أحد أهم أدوات قياس فعالية العمل الإبداعي، وكذا العناصر المكونة له.

أولاً : خصائص التفكير الإبداعي

تم الاختلاف حول تحديد خصائص التفكير الإبداعي لاختلاف المصادر الفكرية والعلمية للباحثين. فيما يلي عرض لأهمها⁽¹⁾:

1- المنفعة أو القيمة :

تتطلب هذه الخاصية أن يكون المنتج الإبداعي محققاً لمنافع إضافية تنعكس في النهاية على جودة الحياة بالنسبة للفرد، المنظمة أو الدولة.

إن قيمة العمل الناتج أو النشاط الإبداعي ليست محددة أو ثابتة أو مطلقة، إنما تختلف باختلاف طبيعة العمل أو الناتج الإبداعي ذاته، كما تختلف باختلاف الجماعة أو المجتمع؛ ويرجع ذلك إلى نسبية معايير الحكم على الناتج الإبداعي.

2- الحداثة والجدة :

المنتج الإبداعي سواء كان فكرة أو أسلوباً أو تقنية عمل أو سلعة أو خدمة، يجب أن يقبله الأفراد بصفة عامة أو المستفيدين منه بصفة خاصة لإدراك جدته وحداثته، وأن لا يتكون لديهم انطباع بأنه عمل روتيني تقليدي مكرر لا يحتوي على شيء جديد أو حديث بالنسبة لهم.

لا يقتصر مفهوم الجدة أو الحداثة هنا على الخصائص الفنية للمنتج الابتكاري أو الإبداعي فقط، وإنما تمتد مجالات تحقيق الجدة أو الحداثة إلى مدخلات هذا المنتج، أسلوب انتاجه، تقديمه، أساليبه أو مجالات استخدامه ، فضلاً عن خصائصه الفنية.

3- الجاذبية أو القبول :

يشترط في العمل الإبداعي أن يتوفر على درجة كافية من الاقتناع والقبول لدى الفرد، المنظمة أو المجتمع تحقق مستوى من الاستمتاع عند بذل هذا الجهد وأداء ذلك العمل الإبداعي في جميع مراحله، بدءاً من مجرد التفكير فيه حتى يتولد عنه منتج نهائي.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية : مدخل تحقيق الميزة التنافسية، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2008)، ص ص 174-176.

4- التكامل والترابط :

يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته ووضوح الترابط والتكامل فيما بينها، وبذلك يطمئن ذوي العلاقة أنه لا يوجد شيء من الغموض أو النقص في أحد جوانب العمل الإبداعي. تؤكد هذه الخاصية ضرورة تدعيم العمل الجماعي والجهد المؤسسي لتوسيع دائرة مجالات الأعمال الإبداعية بما يحقق هذا التكامل والترابط.

5 المرجعية أو التراكمية :

يتطلب إنتاج العمل الإبداعي أن يكون خلاصة رصيد من الجهود التراكمية وخلاصة منتقاة من البدائل المتنوعة التي تم تحديدها، تحليلها، غربلتها، تصفيتها والانتقاء إليها بصورة تعطي درجة عالية من الثقة والصدق في مرجعية العمل الإبداعي.

6 المواءمة الزمنية :

من المتعارف عليه في مجال الإدارة أن العمل الجديد يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، لأن من شروط العمل الإبداعي أن يتم في التوقيت الملائم للانتفاع منه، ومع التطور التقني في الوقت المعاصر أصبح من المفيد ضبط الزمن الخاص بأداء العمل وإنتاج المنتج الإبداعي لتعظيم الانتفاع منه.

ثانياً : عناصر التفكير الإبداعي

من خلال مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع التفكير الإبداعي، لوحظ أن هناك شبه اتفاق بين أغلب الباحثين في تحديد عناصر التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن التفكير الإبداعي لأهميتها في قياس وتحديد مستواه سواء على مستوى الفرد، الجماعة أو المنظمة. هذه العناصر تتمثل في :

1- القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها :

تعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، وتعني القدرة على تلمس المشكلات، ملاحظتها وإدراكها بشكل مسبق قبل أن تتفاقم والميل إلى إبراز التفاصيل*.

يرى عبد الستار إبراهيم* أن الشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء، نواحي النقص والقصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرهفاً لنظرتة للمشكلة من

* - المقصود هنا المعالجة الدقيقة والشاملة التي تبرز تفصيلات وأبعاد المسألة أو موضوع المعالجة، فمثلاً لمعالجة قضية إدارية في المنظمة ما سنسعى إلى إبراز أبعادها التنظيمية، الاقتصادية، الاجتماعية وحتى الأخلاقية.

* عبد الستار إبراهيم، أستاذ دكتور في علم النفس السلوكي - الجامعة الأمريكية - القاهرة، من أهم مؤلفاته : الإبداع : قضايا وتطبيقاته (1999).

زاوية أخرى غير مألوفة، بحيث يرى فيها النواقص والثغرة بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايش معهم يومياً.⁽¹⁾

2- الطلاقة (Fluency) :

تعني سرعة وسهولة صدور الأفكار أو الحلول للمشكلات بما يتناسب مع متطلبات البيئية، وبالنسبة للمبدع تقاس الطلاقة بالقدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية التي يمكن قياسها وتقويمها في غضون فترة زمنية محددة⁽²⁾.

3- المرونة (Flexibility) :

تعني قدرة الفرد على تقديم أفكار متنوعة بحيث لا يكون هناك تصلب حول نوعية واحدة من الحلول أو التقيد بطريقة واحدة للوصول إلى حل، أي التغيير باستمرار في المعنى، التفسير، الاستعمال، فهم المهمة أو إستراتيجية العمل.

تعتبر المرونة مرادفة للتلون العقلي، حيث يكون الشخص قادراً على تغيير حالته الذهنية لتناسب مع الموقف.⁽³⁾

4- الأصالة (Originality) :

هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي، تعني قدرة الفرد على الإتيان بشيء أصيل، أو القدرة العالية على توليد الأفكار الجديدة التي لا مثيل لها. وهي العامل المشترك بين غالبية التعريفات التي تركز على النواتج الإبداعية للحكم على مستوى التفكير الإبداعي⁽⁴⁾.

5- المحافظة على الاتجاه ومواصلته (Maintaining of Direction) :

إن فكرة المحافظة على الاتجاه تتضمن استمرار الفرد في التفكير في المشكلة لفترة طويلة من الزمن حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة، وتتضمن زيادة مدى الانتباه الذي يبذله الفرد في وعي المشكلة وتقصي أبعادها المختلفة⁽⁵⁾.

من الملاحظ أن عناصر التفكير الإبداعي لا تتم فعلياً حسب التسلسل المعروض سابقاً، ذلك أن التفكير الإبداعي يشتمل على مزيج معقد ومتداخل من العوامل المكونة له ؛ وقد تم تقسيم العوامل وفق ما تم عرضه سابقاً من أجل تبسيط الموضوع وتقريب الفكرة إلى الذهن لأغراض الدراسة والبحث.

(1) نايف قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، (القاهرة : الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريد، 2008)،

ص 22 .

(2) جمال خير الله، الإبداع الإداري، (ط1 ؛ عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009)، ص 173.

(3) عبد الرحمن توفيق، تنمية التفكير الإبداعي للقادة، (ط5 ؛ القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007)، ص 59.

(4) سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع : نحو بناء منهج نظمي، (القاهرة : منظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص 125.

(5) نايف قطامي وآخرون، المرجع نفسه، ص ص 24_25.

المطلب الثالث : أهمية التفكير الإبداعي

يعتبر التفكير الإبداعي جزءاً هاماً من واجبات القادة والموظفين، بل إن بعض الكتاب يرون أن القدرات الإبداعية يجب أن تكون في المستقبل هي البند الأول في التوصيف الوظيفي لوظيفة المدير. من هنا جاءت ضرورة التطرق في هذا المطلب إلى أهمية التفكير الإبداعي في المنظمات.

لا شك أن هناك عوامل كثيرة تجعل للتفكير الإبداعي أهمية خاصة لدى الأفراد، الجماعات والمنظمات، ويمكن حصر هذه الأهمية في :

أولاً : التحسين

تكمن حاجة المنظمات إلى الإبداع من أجل التطوير الإداري، حيث يرتبط تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها في قدرتها على معالجة المشكلات ومواكبة متطلبات التطوير الدائم الذي يقوم على التغيير المستمر، والذي يتوقف بدوره على مجهودات العاملين في إدراك التطوير الإداري. كما تترتب حاجتها أيضاً إلى الإبداع في أساليب إعداد وتدريب الكوادر البشرية والبحث عن وسائل أكثر إبداعاً وقدرة على تحقيق احتياجات تلك الأجهزة⁽¹⁾.

استجابة لهذه الحاجة قامت المنظمات بتبني سياسات للإبداع على مستوى المنظمة ؛ بإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي تستهدف رعاية الإبداع، تتميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها. كما عملت العديد من المنظمات على تدريب العاملين فيها على سلوك الإبداعي⁽²⁾. ففي مسح حديث وجد أن 25 في المئة من الشركات الأمريكية التي تستخدم أكثر من مئة عامل تقدم تدريباً لعاملها في هذا المجال. وحسب مجلة البزنس ويك (Business Week) فإن أكثر من نصف شركات (Fortune-500) ترسل مديريها التنفيذيين وبقية العاملين في المستويات المختلفة إلى برامج التدريب، ما بات يعكس أن الإبداع يمكن أن يتم تعلمه⁽³⁾.

ثانياً : حل المشكلات ومواجهة الأزمات

تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها، جعل الحاجة الماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشكلات بطريقة مبتكرة فعالة، فمثلاً المناهج المأخوذة بها في مواجهة الصراع يشجع فيها استخدام القوة والضغط ؛ إلا أن الاعتماد على التفكير الإبداعي يمكن أن يتيح لنا اكتشاف نطاق

(1) لمزيد من المعلومات أنظر إلى : لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص 34-37.

(2) زينب حورية، سياسة خضراوي، تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب ، البليدة_ الجزائر، خلال الفترة 18-19 مايو 2011.

(3) Laird W.Mealiea and Latham, **Skills for Managerial Success**, (Chicago: Irwin, 1996), p 451.

أوسع لمواجهة الصراع، فالبحت عن البدائل في مواقف الصراع لا يقف عند أحد المفاهيم البديلة في الرؤية العامة، بل في كل حركة أو تطور للموقف.

ثالثاً : إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة

يعد الإبداع أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وما يرافق ذلك من مظاهر المنافسة الشديدة وحاجة المنظمات إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

1- التفكير الإبداعي مهم عند التخطيط ووضع الإستراتيجيات :

لا يعد الإبداع ضروري للمنظمات الأعمال من أجل استمرارها فحسب، ولكن من أجل تمكينها من المنافسة وتقديم ما هو جديد وفي المحصلة نموها وتطورها، فضلاً على إسهامه في تعزيز أثر التفاعل بين المنظمة وبيئتها، وإيجاد الحلول للمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجهها لمواجهة التحديات.

وفقاً لما سبق فإنه يجب جعل التفكير الإبداعي في خدمة الإستراتيجية التي عادة ما يحظى التفكير المنطقي فيها بحضور قوي في عملية التخطيط. إن التفكير الإبداعي في مرحلة التخطيط يخلق الاستثارة التي يعتمد عليها في أمرين أولهما توليد المفاهيم الجديدة وثانيهما اختيار مدى مرونة الخطة .

أما فيما يخص وضع الاستراتيجيات فإن التفكير الإبداعي يتطلبها بالحاح لأنها تعد من العمليات المركبة، ولأنها تستوعب المشكلات والصراعات والمهام ثم وضع ذلك كله في تصميم شامل، بجانب أنها تتضمن قدراً من المعلومات وتحليل التوجهات، المؤشرات والإمكانات.

2- الإبداع كمصدر للميزة التنافسية :

إن الانفجار الإبداعي الذي تعيشه المنظمات خاصة الصناعية لا يتضمن فقط التقنية الجديدة بل يشمل أيضاً الإستراتيجيات، السياسات، الممارسات والتجارب التنظيمية والإدارية المتنوعة ليكون لديها القدرة على المنافسة، ولا شك أن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكثر نصيب.⁽¹⁾

3- الإبداع أداة حيوية للتغيير :

هناك إجماع على أهمية الإبداع وتأثيره الإيجابي على مستوى نشاط المنظمة مما يجعل الحاجة إليه ماسة ومؤكدة، حيث أن الإبداع يعد من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير والتأقلم مع أساليب التعامل الإداري والتعامل مع المشكلات بشكل ايجابي.⁽²⁾

(1) لمزيد من المعلومات أنظر الى : لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص ص 42-49.

(2) علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (عمان : دار الفكر، 2010)، ص 107.

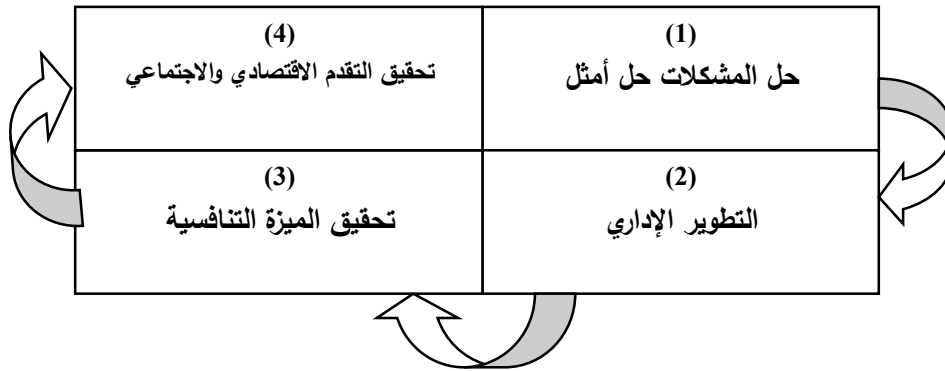
مما سبق، يمكن القول أن حاجة المنظمات لتبنى الإبداع ضمن استراتيجياتها وسياساتها التنظيمية في تزايد نظرا للتحويلات العالمية الجديدة المتمثلة في العولمة وثورة المعلومات، لأنه يضمن لها التميز والاستمرار في أدائها في ظل هذه التغيرات.

رابعاً : الإبداع أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة

لعل أهم وأكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المنظمة اليوم هو مصطلح أطلق عليه اسم " إدارة الجودة الشاملة"*(TQM)، حيث عرفت بأنها : " نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المنظمة"، هذا التحسين يتضمن طرق ابتكارية وإبداعية لتحقيقه.

الشكل التالي يوضح أهمية التفكير الإبداعي بناءً عما سبق.⁽¹⁾

الشكل رقم (2_1): أهمية التفكير الإبداعي



المصدر: لطيف محمد علي ، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، (ط 01 ؛ عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2011)، ص 53.

* _ مفهوم إدارة الجودة الشاملة يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.

⁽¹⁾ لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص 50.

المبحث الثاني : مستويات التفكير الإبداعي ومراحله

يتناول هذا المبحث أهم تقسيمات الكتاب والباحثين لمستويات التفكير الإبداعي وكذا مراحله.

المطلب الأول : مستويات التفكير الإبداعي

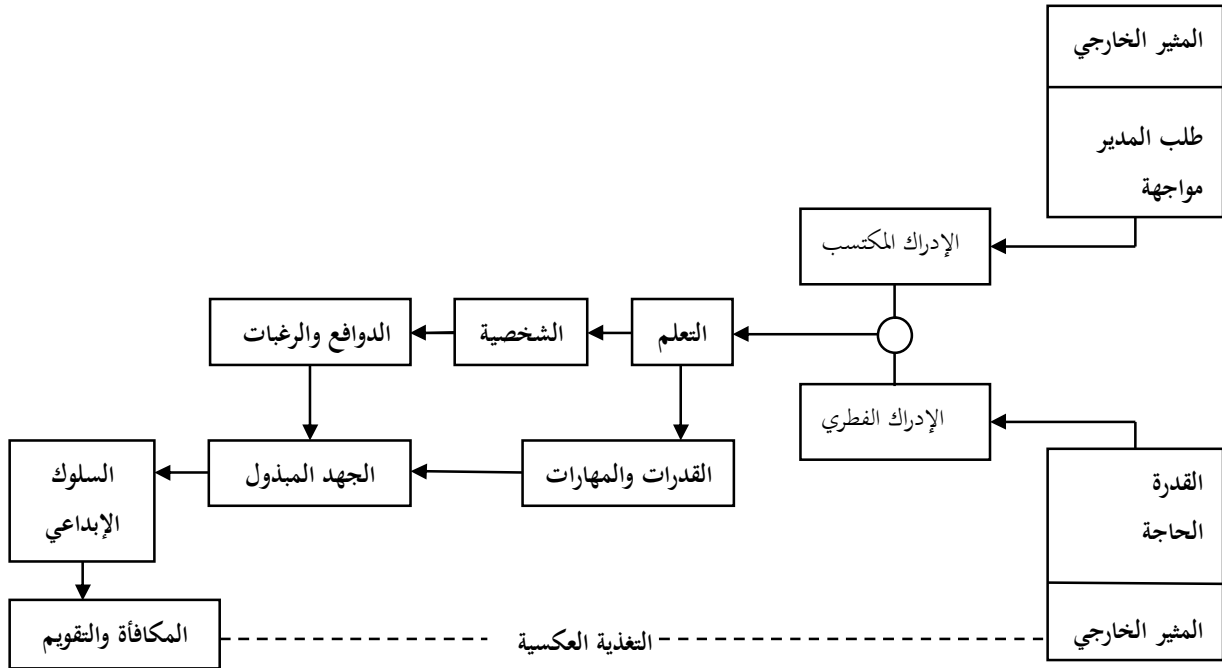
من المؤكد أنه لا يوجد مستوى واحد من التفكير الإبداعي، فكل شيء تقسيمات ودرجات يعلو بعضها البعض، وبالمثل فإن التفكير الإبداعي يمكن أن يقسم إلى ثلاث مستويات هي :

أولاً : التفكير الإبداعي الفردي

هو التفكير الذي يكون على مستوى الفرد ويتعلق بالفرد نفسه دون أن يشمل الآخرين معه سواء في أسرته أو عمله، أي هو الذي يتحمل نتائج قراراته وآراءه الإبداعية سواء كانت نتائج إيجابية أو سلبية دون أن يشرك بها من حوله⁽¹⁾.

الشكل رقم (3_1) يوضح الإطار المنطقي للتفكير الإبداعي على المستوى الفردي.

الشكل رقم (3_1) : إطار العمل المنطقي للتفكير الإبداعي على مستوى الفردي



المصدر : سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع : نحو بناء منهج نظمي، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص213.

(1) عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011)، ص 119.

ثانياً : التفكير الإبداعي الجماعي

هو التفكير الإبداعي الذي يعود على مجموعة معينة من الأفراد يشتركون مع بعضهم البعض في نشاط معين. كما تعود نتائج الأفكار الإبداعية على المجموعة ككل دون استثناء أحد سواء كانت النتائج إيجابية أو سلبية⁽¹⁾.

رغم أن بعض الكتاب في هذا المجال من يعتقد بأن التفكير الإبداعي على مستوى الجماعة أيضاً أساسه فردي، إلا أن البعض الآخر من يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائماً أفضل من الجهد الفردي، حيث يفوق التفكير الإبداعي على مستوى الجماعة كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل بينهم وتبادل الرأي، الخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بما يلي :⁽²⁾

- **الرؤية المشتركة** : تشير الرؤية المشتركة إلى الأفكار المشتركة بين أعضاء الجماعة، والتي تعبر عن القيم السائدة فيها. لذلك تزيد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة.

- **الالتزام بالتميز في الأداء داخل الجماعة** : فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بالتنافس على الأداء الإبداعي وتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر، مما يدعم قيم الإبداع ويقويها.

- **دعم الإبداع** : الإبداع مهما كان بسيطاً يحتاج إلى توفير المساندة والدعم، هذا الدعم يأتي بتوفير الموارد والوقت اللازمين للإبداع.

- **إثارة جو من الحوار البناء** : من خلال إيجاد مناخ من النقاش البناء، تنمو فيه الأفكار، تتطور وتظهر أفكار جديدة. في حال انعدام مثل هذا المناخ تقل احتمالات ظهور الإبداع⁽³⁾.

ثالثاً : التفكير المؤسسي

هو التفكير الإبداعي الذي يكون على مستوى المنظمة ككل بحيث يشترك فيها كافة مستويات الإدارة سواء العليا، الوسطى أو الدنيا، لتعطي نتائج كلية على مستوى المنظمة، إن نتائج هذه النتائج سواء ايجابية أو سلبية تنعكس على كل المنظمة والعاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية⁽⁴⁾.

(1) عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 119.

(2) مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، (ط 01 ؛ الأردن : دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009)، ص 21.

(3) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 318. ولمزيد من المعلومات إنظر إلى : محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، (ط 04 ؛ عمان : دار وائل للنشر، 2008)، ص ص 393-394.

(4) عاكف لطفي خصاونة، مرجع نفسه، ص 119.

يتفق هذا النوع من التفكير مع التفكير الإبداعي الجماعي في كثير من الصفات، على اعتبار أن المنظمة كيان إداري تنظيمي يهدف إلى انجاز هدف معين.

ينسب الإبداع إلى المنظمة بشكل عام كحق فكري، معنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية بذلك⁽¹⁾.

أما كالفن تايلور الذي قاد مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، فيقسمه إلى خمسة مستويات رئيسية:

أولاً : المستوى التعبيري

يُعتبر أكثر المستويات الأساسية لأنه أساس ظهور المستويات التالية، جوهره قدرة المبدعين على التحدث بطلاقة نابعة من حرية التفكير والتلقائية في تداعي الأفكار والمعاني⁽²⁾.

ثانياً : المستوى الإنتاجي

يظهر انطلاقاً من حصيلة خبرات الفرد التي ينتج عنها القيام بأعمال متكاملة، مثلاً السيارات اليابانية الآن، فبعد أن أثبت اليابانيون وجودهم واكتسبوا شهرة الجودة وكفاءة الأداء، قاموا بتوجيه اهتمامهم لشكل السيارة وجاذبيتها.

ثالثاً : المستوى الإختراعي

هذا المستوى يتطلب درجة عالية مرونة في إدراك العلاقات الجديدة غير المألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة بالفعل من قبل، لكن لم يسبق لأحد أن اكتشف طبيعة تلك العلاقات أو لاحظها من قبل.

رابعاً : المستوى الإبداعي (التجديدي)

يتطلب هذا المستوى قدرة قوية على التصور التجريدي للأشياء، بحيث يكون الشخص المبدع أسرع في تصور الأشياء والاختلاف مع أقرانه في نظرته إلى الأمور، وهو الأمر الذي يساعد الشخص المبدع في تحسين أو تعديل الأشياء القائمة التي درجنا على التعامل معها دون تدخل منا.

خامساً : المستوى الإنشائي

أعلى درجات الإبداع وأرفعها ؛ يكون المبدع فيه قادراً على تصور مبادئ جديدة عالية الرقي ولم يصل إليها أحد من قبل⁽³⁾.

(1) مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص ص 21-22.

(2) عادل محمد العدل، العمليات المعرفية وتجهيز المعلومات، (الجزائر: دار الكتاب الحديث، 2010)، ص 303.

(3) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 270-271. ولمزيد من المعلومات أنظر إلى: رمضان حسين رمضان الشيخ، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار : كيف تصبح مبدعاً و مجدداً في حياتك، مرجع سابق، ص ص 134-137.

كما يمكن تقسيم كل مستوى من مستويات السابق للتفكير الإبداعي إلى :

1- التفكير الإبداعي الأخلاقي :

هو ذلك النوع من التفكير الذي يحقق الفائدة لأكثر عدد ممكن من الأفراد المعنيين بتناول الأفكار الإبداعية وتسخيرها لخدمتهم، كاستغلال المديرين للأفكار الإبداعية في حل المشكلات المنظمة وإيجاد أحسن أداء.

2- التفكير الإبداعي الأخلاقي :

هو الذي يستفيد منه فئة قليلة من الأفراد بينما يتضرر الآخرون في تطبيقه على المدى القريب والبعيد.⁽¹⁾

المطلب الثاني : مراحل التفكير الإبداعي

تعد مراحل التفكير الإبداعي من الأمور التي تعددت حولها آراء الباحثين، فمنهم من قسم تلك المراحل إلى ثلاث مراحل ومنهم من قسمها إلى أربع ومنهم من قسمها إلى خمس مراحل، لكن أكثر تلك التقسيمات شيوعاً وتداولاً ذلك التقسيم الذي قدمه جراهام ولاس (Wallas 1962) في كتابه "فن الفكرة" حيث حددها في أربعة مراحل هي :

المرحلة الأولى : مرحلة الإدراك والوعي بوجود مشكلة

هي مرحلة إدراك الشخص لما حوله من المتغيرات، من خلال جمع المعلومات حول الموضوع أو المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، من خلال التقصي عن المشكلة في جميع الاتجاهات، استخدام الخلفية النظرية وإجراء القراءات المختلفة، يتم بعدها القيام بعدة محاولات للعمل على حل المشكلة.

المرحلة الثانية : مرحلة الحضانة

يمكن أن نجمل هذه المرحلة بكلمة التحليل الذي يعني البحث عن البيانات، تحديدها وتجميعها ثم تجزئة المشكلة إلى عناصرها المختلفة، لتعرف على تأثير عناصرها المختلفة على بعضها البعض، وإعداد جميع المعلومات المرتبطة بالمشكلة وهو أمر ضروري ودقيق في الوقت نفسه، إذ لا بد من تحديد المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالمشكلة المعقدة محل الدراسة.

هذه المرحلة هي أكثر المراحل غموضاً ؛ لأنها داخل وجدان الفرد ولا تترجم إلى سلوك ظاهري، كما يمكن أن تدوم لفترة قصيرة أو طويلة، وتتميز بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد المبدع لحل المشكلة.

(1) سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، (ط1؛ عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006)، ص 131.

* _Graham Wallace، عالم اقتصادي إنكليزي، من أهم مؤلفاته : الطبيعة الإنسانية في السياسة (1908)، فن التفكير (1926).

المرحلة الثالثة : مرحلة الإشراق والإلهام

يشير البعض إلى هذه المرحلة بمرحلة التفكير العميق وهو التفكير المركز على المشكلة، تحليلها، تفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها، ثم تنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة⁽¹⁾.

تظهر الأفكار والحلول في هذا المستوى وكأنها انتظمت تلقائياً دون تخطيط، فتتوضح العمليات والأفكار الغامضة والمشوشة وتصبح أفكاراً شفافة واضحة لدى المبدع ؛ حيث تظهر لديه على شكل مسارات محدد واضحة المعالم.

المرحلة الرابعة : مرحلة التأكد والتحقق

تعد المرحلة النهائية للعملية الإبداعية، تتضمن فحص وتقييم الأفكار الجديدة الناتجة من الخطوات السابقة، من خلال اختبار الفكرة الجديدة عملياً للتأكد من صحتها، ثم إعادة تقييمها.

عادة ما يتم اختبار الأفكار الجديدة في مجال الإدارة والحكم على صلاحياتها من خلال تطبيقها في المشروعات والمقارنة بين تكلفة تنفيذها وبين ما تدره من عائد، كما قد لا تحقق العديد من الأفكار الجيدة النجاح المطلوب لأن أصحابها لم تكن لديهم القدرة على تحويلها إلى حقائق.

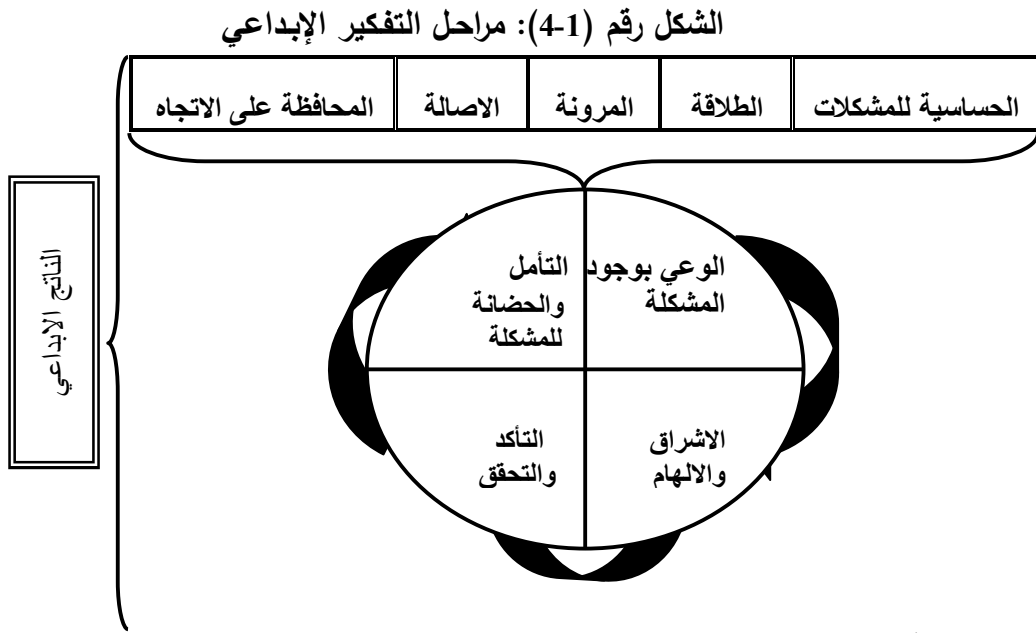
يرى بعض العلماء أن هذا التقسيم لمراحل العملية الإبداعية وغيره من التقسيمات لا يعد دقيقاً، ذلك أن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة، منسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التقسيمات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف الأوقات.

هذا بالطبع، لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، وبالذات على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محددة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي، وإن لم نستطيع أن نصادر عليه حقه في أن يفكر تفكيراً إبداعياً، أو على قدرته في التوصل إلى نتائج إبداعية نتيجة لذلك.⁽²⁾

(1) رمضان حسين رمضان الشيخ، مرجع سابق، ص 56.

(2) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)، ص ص 18_19.

بتوافر مجموع العناصر تكتمل بنية البيئة المناسبة للتفكير الإبداعي ليتحقق الناتج الإبداعي وفق مجموعة من المراحل يمكن إيضاحها عبر الشكل (4_1) الآتي:



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثالث: التفكير الإبداعي بين متطلباته، محفزاته ومعوقاته.

تواجه المنظمات في هذا العصر العديد من التحديات الإستراتيجية التي تتضمن في طياتها العديد من المشكلات والقوى المعوقة، كما أنها تتضمن أيضا العديد من الفرص والقوى الدافعة، الأمر الذي يتطلب منا التخلص من السلوكيات والتصرفات التي تعودنا عليها والتعامل مع كل ما يدور حولنا بفكر جديد وأساليب مختلفة ومتنوعة، هذا بدوره يتطلب اهتماماً أكبر بتطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى الأفراد وفرق العمل وتوفير البيئة المناسبة والمشجعة على استنفاد الطاقات والقدرات الإبداعية الكافية لديهم. انطلاقاً مما سبق جاء هذا المبحث لتطرق إلى دراسة متطلبات التفكير الإبداعي، وكذا أهم المحفزات ومعوقات التي تقف أمام عملية التفكير الإبداعي لدى الأفراد.

المطلب الأول : متطلبات التفكير الإبداعي

لتكون الأفكار الإبداعية مقبولة وقابلة للتطبيق يجب أن تخضع لمجموعة من الاعتبارات، فيما يلي أهمها (1):

أولاً : أن تكون الأفكار الإبداعية موضوعية، بمعنى أن تطبيقها يعالج مشكلة معينة أو يلبي احتياجات أساسية في المجتمع.

(1) عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 128.

ثانياً : أن تحقق الأفكار الإبداعية منافع وفوائد، بمعنى أن تحقق عوائد إيجابية ومفيدة للفرد والمجتمع أكبر من عوائدها السلبية.

ثالثاً : اختيار التوقيت المناسب للتطبيق، بمعنى أن يتم في الوقت المناسب لكل الأطراف وبما يتلاءم مع الظروف المناسبة للجهة التي ترغب في تطبيق الأفكار الإبداعية ؛ حيث يتم اختيار الفترة التي يكون فيها مخصصات مالية للمنظمة، استقرار وظيفي، الخ.

رابعاً : أن تكون التكاليف مناسبة، أو بمعنى القدرة الاقتصادية على تحويل الأفكار الإبداعية، بحيث لا تكون قيمة التكاليف باهضة أو أعلى من المنافع التي يمكن أن تحقق بغض النظر على المنافع الاقتصادية، الاجتماعية أو النفسية.

خامساً : توفر الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية، بمعنى توفر كل مستلزمات المراد استخدامها في عملية التطبيق.

إن عملية التطبيق لا تنطوي على الموارد المالية فقط بل تحتاج إلى العديد من الموارد التي يجب أن يتوفر فيها عنصر الكفاءة في الموارد البشرية، الموارد المعرفية والمعلوماتية، الموارد التكنولوجية، الموارد المالية والموارد المادية كالموارد الخام، المعدات، الأجهزة والبنية التحتية الخ.

سادساً : أن تتناغم الأفكار الإبداعية مع القيم المجتمعية، بمعنى أن يتم اختيار الأفكار الإبداعية التي لا تتعارض مع القيم الثقافية، الدين، الأخلاق والأعراف المجتمعية.

سابعاً : إيجاد السوق أو المجتمع المستفيد من الأفكار الإبداعية، حيث يجب على الجهة التي ترغب في تطبيق أفكار إبداعية ما أن تحدد من السوق أو المجتمع المستهدف لهذا الناتج الجديد، وهل هو السوق المحلي، الإقليمي أو الدولي؟، هل هو لكل فئات المجتمع أو لفئات معينة؟، لأن ذلك يحدد الكثير من المعايير التي يقاس من خلالها العائد على الاستثمار، الحصة السوقية، المسؤولية الاجتماعية وغيرها.

المطلب الثاني : محفزات التفكير الإبداعي

إن العوامل التي تسهل عملية الإبداع قد أوردتها وست (West) في (1):

1. الرؤيا المستقبلية : عندما تكون الأهداف واضحة العمل فإن أداؤها يكون فعالاً؛ لذلك كلما كانت الرؤيا واضحة كانت أكثر فاعلية وكانت أقوى في تسهيل عملية الإبداع.
2. أمان المشاركة : يلجأ الأفراد إلى الجماعة من أجل الحماية من المسؤولية، وبالتالي فإن درجة المشاركة العالية في اتخاذ القرار مرتبطة بالمقاومة الأقل للتغيير والدرجة الأعلى من الإبداع .
3. مناخ التميز : يقصد به توفير المناخ المناسب للإبداع، كتوفير نظام للرقابة، التعاون وقبول الآراء والمقترحات والاهتمام لتعظيم نوعية الأداء.

(1) لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص ص 101-102.

كما يضيف البعض عدداً من العوامل المهمة التي تساعد على تشجيع الإبداع :

4. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون الإبداع.
5. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
6. العمل على إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
7. تشجيع استخدام الأساليب العملية التي تسهم في إثارة الفكر وتقديم أفكار جديدة، ومن بين تلك الأساليب أسلوب "العصف الذهني" الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والإقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بداية طرح الفكرة.
8. تشجيع الأداء الإبداعي ودعم المبدعين بتبني أفكارهم ودراستها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

أما كوين (Quinn) فأشار إلى المحفزات الآتية :

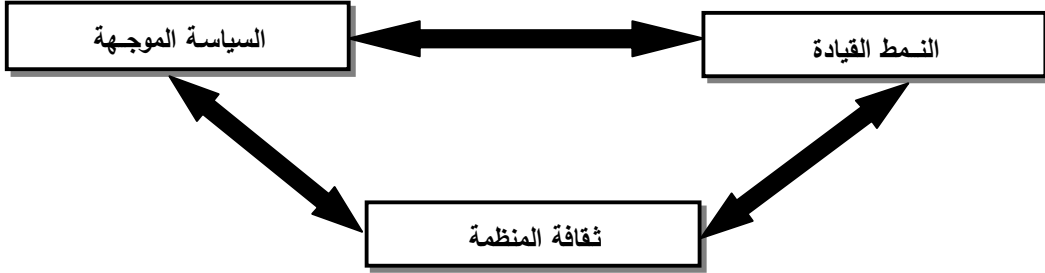
- 1- الأنماط الإدارية، تشمل على :
 - أ_ اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤسيين؛
 - ب_ استخدام المعايير العالية من قبل المدراء للحكم على انجازهم.
- 2- الظروف التنظيمية، تشمل على :
 - أ- عدم وجود المحسوبية في المنظمة.
 - ب- إمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى حسب الطلب.
 - ج- وجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل.
- 3- دعم الإبداع، يشتمل على :
 - أ- تقديم تحفيزات تشجع على الإبداع في العمل.
 - ب- تشجيع التنوع في الآراء بين المرءوسين.
- 4- الاعتراف: يضم وجود مكافآت للأفراد على إبداعاتهم في المنظمة.
- 5- التحدي: يشمل استخدام الأخطاء المرتكبة للتعلم منها وليس للعقاب وإعاقه العمل . كما أن القيام بتشجيع الأفراد على قبول المخاطرة وتوفير البيئة المناسبة من شأنه أن يفتح الأبواب أمام التفكير الإبداعي⁽¹⁾.

إن تعدد وجهات النظر للكثير من الكتاب حول محفزات التفكير الإبداعي يعزى إلى أن عملية التفكير الإبداعي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالبيئة الحاضنة للمبدعين التي عادة ما تتصف بالتغيير المستمر الذي تفرضه طبيعة الظروف المحيطة. بالإضافة إلى تنوع الخلفيات التاريخية والفكرية لهؤلاء الكتاب والباحثين.

(1) لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص ص 103-104.

إن معظم محفزات الإبداع التي أشار إليها معظم الكتاب والباحثين يمكن إعادة ترتيبها بحيث أن جميع المحفزات يمكن أن تتدرج ضمن إحدى المحفزات الرئيسية الآتية والتي بإمكانها أن نطلق عليها (مثلث المحفزات الإبداعية) :

الشكل رقم (1_5) : مثلث المحفزات الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل السابق يمكن القول أن النمط القيادية المتبع في قيادة المنظمات يؤثر بشكل أو بآخر على عملية التفكير الإبداعي فيها، فمثلاً نمط القيادة التشاركي في المنظمات يعمل على تنميته؛ في حين أن النمط القيادية التسلسلي يعمل على تثبيط الإبداع للأفراد العاملين في تلك المنظمات. كما أن إيمان الإدارة العليا بالتفكير الإبداعي كخيار إستراتيجي له دور بارز في تنشيط هذه العملية وتفعيله من خلال منظومة القيم، السلوكيات والعادات التي بمجموعها قد تمثل محددات للتفكير الإبداعي، وبدعم القيادة يمكن تنشيط هذه المنظومة وتوجيه عملية التفكير الإبداعي وتحفيزه فيها. إن الاكتفاء بدعم القيادة وبناء الثقافة الإبداعية فحسب عملية شكلية، خالية من المضمون ما لم تتوفر سياسة موجهة تحدد مجموعة من الأطر والآليات لتوظيف هذه الطاقة في حل المشكلات واتخاذ القرارات وإظهار القيمة الفعلية والعملية الأصلية للتفكير الإبداعي⁽¹⁾.

لا شك أن هذه الأمور سوف تسهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى الأفراد الذين كثيراً ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توفر المناخ المناسب لها. ومنه نستنتج أنه يمكن للمنظمة تحفيز الإبداع بتوفير الدعم، تشجيع السلوك الإبداعي وإيجاد المناخ النفسي والعملية الملائم والمشجع للإبداع.

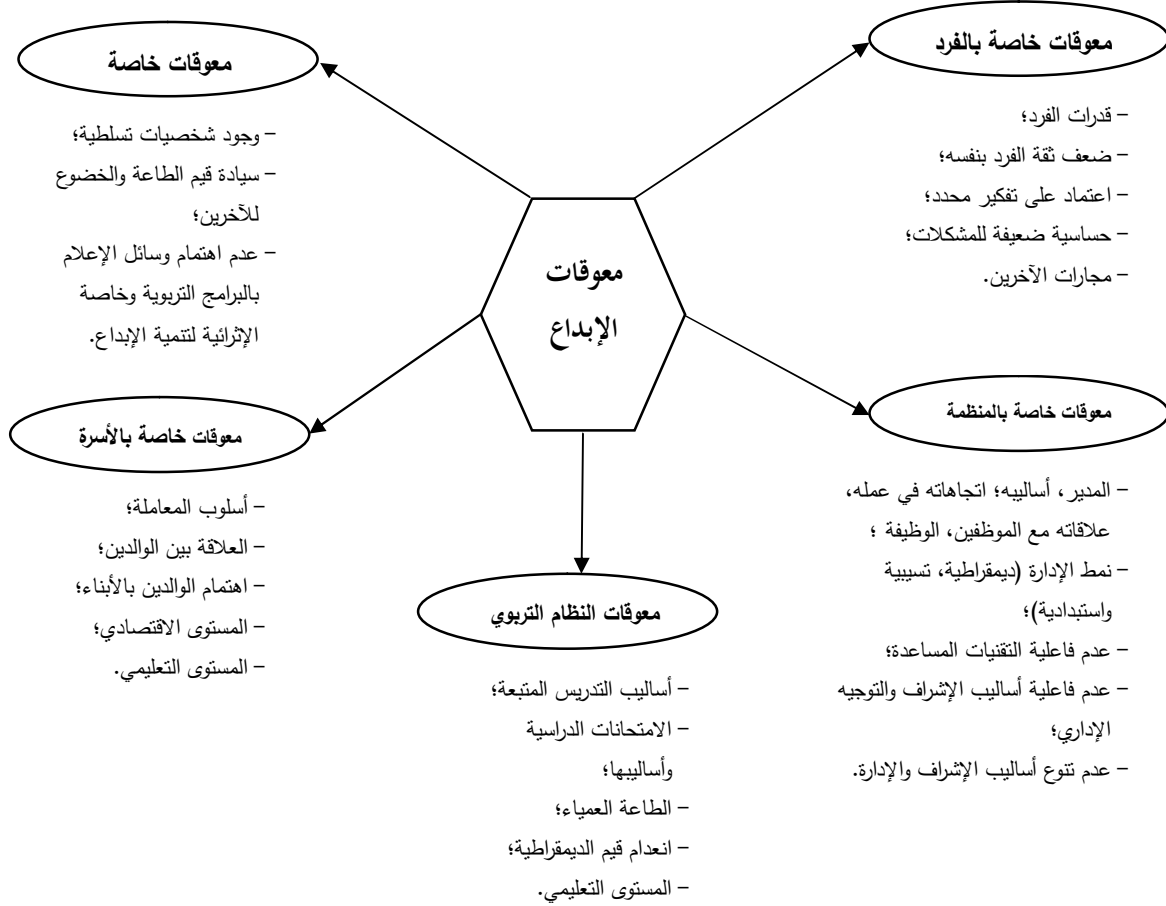
⁽¹⁾ لطيف محمد علي، مرجع سابق، ص ص 105 - 106.

المطلب الثالث : معوقات التفكير الإبداعي

يعتبر موضوع معوقات التفكير الإبداعي من أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال الإبداع، فقد ركزت في أهدافها على محاولة تحديد العوامل التي من الممكن أن تعيق العملية الإبداعية، سواء كان على مستوى الفرد، الجماعة أو المنظمة.

فيما يلي عرض لبعض تلك المعوقات و التي تم توضيحها في الشكل رقم (6_1) :

الشكل رقم (6_1) : معوقات التفكير الإبداعي



المصدر : توفيق عبد الرحمان، القرشي ليلي حسن، **كلنا مبدعون ولكن**، (ط01 ؛ القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006)، ص243.

فيما يلي توضيح لبعض المعوقات الخاصة بالمنظمة باعتبارها المؤثر الرئيس للتفكير الإبداعي للمسؤولين في إطار المنظمات التي ينتمون إليها :⁽¹⁾

⁽¹⁾ براءة عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة_ دراسة حالة ميدانية على شركة الاتصالات موبايلكم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2002، ص ص 62-63.

- 1- **المعوقات المادية :** تتعلق بإمكانات أو ممتلكات المنظمة المادية، مثل قدرتها على الإيفاء بمتطلبات العملية الإبداعية من الأساليب، الأماكن الخاصة، الحوافز المادية الإضافية وغيرها.
- 2- **القوانين والأنظمة:** تعمل القوانين والأنظمة على الحد من الإبداع والمبادرة والتي تتعلق بمقاييس الأداء الإبداعي، أنظمة الحوافز، أنظمة تقييم الأفكار الإبداعية حيث تهيمن النظرة المالية على تقييم أعمال المنظمة وبخاصة الربحية منها، الأمر الذي ظل يحول دون تخصيص الميزانيات المخصصة للبحث العلمي ورعاية الموهوبين.
- 3- **مقاومة التغيير** من قبل الإدارة والعاملين، والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة.
- 4- **المناخ التنظيمي** وطبيعة العلاقة بين العاملين والمديرين، وكذا بين العاملين أنفسهم.
- 5- **غياب التشجيع من المنظمة** على تجريب الأشياء الجديدة والخوف من الخطأ والفشل.
- 6- **الاعتماد المفرط على الخبراء الخارجيين كثيراً في أداء الوظائف الفنية والإدارية المتخصصة،** والتي قد تمثل تحدياً إيجابياً على سلوك الأفراد الإبداعي.
- 7- **عدم مساندة العمل الجماعي** من قبل المنظمة أو عدم إتباع الأساليب الصحيحة في تشكيل فرق العمل.
- 8- **قلة المعلومات المتوفرة عن الأوضاع الداخلية والخارجية** وعدم الاستفادة من أنظمة المعلومات بالطريقة التي تضمن الحصول على المعلومات بشكل سريع ومستمر بين الأقسام والإدارات.
- 9- **العمل على صياغة استراتيجيات المنظمة بعيداً عن الأهداف التي ترمي إلى الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للأفراد.**
- 10- **المعوقات التي من الممكن أن تظهر في قيادة المنظمة من قلة المهارات والقدرات القيادية،** بالإضافة إلى قلة الوعي والإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع التي تمثل عائقاً أمام الوصول إلى الأهداف التنظيمية، أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع.
- 11- **غياب النظرة والأهداف المشتركة في المنظمة** التي تعمل على خلق الإحساس المشترك بطبيعة المواقف والتحديات التي تواجه المنظمة.
- 12- **غياب البرامج التدريبية** التي تهدف إلى تزويد الأفراد بالمهارات التي تمكنهم من تطبيق الأفكار والأساليب الإبداعية.

بشكل عام يمكن حصر الخصائص التنظيمية المؤثرة على التفكير الإبداعي في الجدول التالي :

الجدول رقم (1_1): الخصائص التنظيمية المؤثرة على التفكير الإبداعي.

الصفة محل الاهتمام	التفاصيل
القيادة_ Leadership	أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة التي تؤدي إلى تسهيل الإبداع، أما أنماط الإدارة الآمرة (الديكتاتورية) فهي تكبح الإبداع.
خصائص الوظيفة_ Job characteristics	التصرف طبقاً لتقدير الموقف يرتبط إيجابياً مع الإبداع.
الهيكل_ Structure	الهيكل الإداري ذات التنظيم الهرمي الصارم تؤدي إلى إعاقة الإبداع، أما الهياكل المنبسطة فهي تيسر الإبداع.
المناخ_ Climate	يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار، ويدعم تحمل المخاطر و التحدي.
الثقافة_ Culture	تحدث إعاقة الإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية، واحترام الطرق التقليدية لعمل الأشياء والتي تضع خطوطاً فاصلة واضحة بين الأدوار.

Source: King Nigel & Anderson Neil, *Managing Innovation and Change*, (Thomson learning, 2002), p93

المبحث الرابع : تنمية التفكير الإبداعي

تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار، وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملياً العملية الإبداعية، من خلال التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تتميتها فتزيد صفة الإبداع لدى هذه الشخصية، بالإضافة إلى التركيز أيضاً على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أثر على الناتج الإبداعي التنظيمي. وعليه سيتطرق هذا المبحث إلى أهم الأسس الداعمة لتنمية التفكير الإبداعي داخل الأفراد والمنظمات، وكذا إلى أشهر أساليب المتبعة لتنمية التفكير الإبداعي وأهم برامج التدريب لتتميته لدى الفرد، وفي الأخير إلى تنمية التفكير الإبداعي في المنظمات.

المطلب الأول : أسس تنمية التفكير الإبداعي

تبرز أهم الأسس الداعمة لتنمية التفكير الإبداعي فيما يلي ¹:

1. توفر البيئة الملائمة : أي توفر المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الإبداعية كلاً حسب اهتمامه، ميوله ورغباته التي يتميز فيه حيث يتمثل في المناخ أو البيئة الملائمة، الثقافة وتوفير المستلزمات حسب الميول الشخصية.
2. توفير المستلزمات اللوجستية الأساسية: المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل بها الفرد والتي من خلالها يستطيع أن ينمي ما لديه من أفكار .

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص 123_124.

3. احترام الأفكار الجديدة: أي احترام ما هو جديد من أفكار يحملها الفرد سواء من قبل أسرته، في مدرسته، جامعته أو في عمله، بحيث يتم قبول واحترام الفكرة مهما كان مستواها أو إمكانية تطبيقها، وأن لا تواجه الفكرة الجديدة بالسخرية أو الاستهزاء .

4. الاطلاع والمعرفة: أي دعم التفكير الإبداعي بالمزيد من الاطلاع والتعمق في الأفكار الإبداعية التي تدور في ذهن المبدع وعدم الوقوف عند حد معين من التفكير؛ بمعنى عدم الاكتفاء بمحدودية معينة من الأفكار التي تجول في الذهن لأن ذلك يقوي النشاط الفكري لدى الإنسان.

5. اختيار الأفكار الملائمة: تعنى بالعملية التنظيمية للأفكار بحيث يتم اختيار الأفكار الواقعية التي تتناغم مع قدرات الفرد العقلية والذهنية. وكذلك اختيار الأفكار السليمة الخالية من الأخطاء، لأن ذلك قد يؤدي إلى إحداث ما يمكن أن نسميه بالشوائب الفكرية (الأفكار المغلوطة التي تؤدي إلى أحداث الإرباك أو التشتت الذهني بدلا من دفع عجلة التنمية الفكرية).

6. عدم الخوف من النتائج: يجب أن يتميز الشخص المبدع بالجرأة وعدم الرضوخ لمبدأ الخوف من الغد أو المجهول أو نتاج الأفكار الإبداعية المحررة، مما يقع العائق الكبير في هذا الجانب على الجهات الأخرى كالأسرة، المدرسة، الجامعة، العمل والمجتمع التي يجب أن تزرع مبدأ والمبادرة في ذات الفرد بدلا من الرهبة أو الخوف.

7. عدم الاعتماد على أحادية النمط التفكير في الوصول إلى الحلول: أي على الفرد أن يخرج عن المألوف في التعامل مع المشاكل وطرق حلها، أن لا يعتمد على النمط المعتاد الذي قد يفرض عليه من قبل المجتمع، الأسرة أو صاحب العمل، ويجب أن يكون لديه الحرية المطلقة لاختيار الطريق أو النمط الذي يناسبه وخاصة أننا نعيش في عالم مليء بالطرق والأساليب المتجددة التي يمكن أن تستخدم لمعالجة مشكلة أو التفكير فيه.

8. التدوين الكتابي للأفكار الإبداعية: أي تسجيل وتوثيق الأفكار الإبداعية التي تتولد لدى الفرد لأن الأفكار الإبداعية لا تتولد في أي زمان أو مكان، لذلك فإن عملية تسجيل الأفكار الإبداعية مهم جداً.

9. توفير البرامج التدريبية: هي البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد ايجابية للفرد من حيث الأفكار الإبداعية التي تكتسب من محتوياتها أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد المشاركين.

10. استخدام مبدأ الحوافز الإيجابية: هي الامتيازات المادية أو المعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بالأفكار الإبداعية جديدة. وأن يراعى فيها:

- نوع الحافز الذي ينسجم مع حاجات ورغبات الشخص المبدع؛
- العدالة في تقديم الحوافز لمستحقيها دون تحيز أو محاباة؛
- تقدم الحوافز على المأوى من الموظفين أو من خلال استخدام أسلوب التعميم كل هذا من أجل تشجيع المبدعين أنفسهم وغرس قيم الثقافة الإبداعية لدى الآخرين وتنمية التفكير عندهم.

11. إنشاء الحاضنات للأفكار الإبداعية: الحاضنات هي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار الإبداعية وتتبنها، وتقوم بتسجيلها بإسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية. كما تعمل الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي على تطويرها.

12. استخدام مبدأ التطبيق للأفكار الإبداعية: هي عملية التحول من الأفكار النظرية إلى عملية تطبيقية أي أن يرى المبدع أن أفكاره قد خرجت إلى النور وحقت شيء من القيمة المضافة وأصبحت شيء ملموس يستخدم في الواقع الحياة البشرية.

عملية التحول من أفكار إبداعية إلى عملية ابداعية مسألة في غاية الصعوبة والتعقيد لأسباب يعود أهمها إلى اتخاذ قرار قبول الفكرة الإبداعية من قبل الناس والمجتمع المحيطين (أصحاب المصالح) وتطبيقها على أرض الواقع، وكذلك تحتاج إلى كثير من الجهود، الموارد، البحث والدراسة.⁽¹⁾

المطلب الثاني : برامج وأساليب تنمية التفكير الإبداعي

يتطرق هذا المطلب إلى أهم البرامج التدريبية لتنمية عملية التفكير الإبداعي لدى الأفراد، والتي تحوي في طياتها العديد من أساليب العلمية والعملية المستخدمة لتنميته.

أولاً : برامج التدريب على التفكير الإبداعي

هناك مجموعة من البرامج غير التقليدية التي يمكن أن تساعد لتنمية عملية التفكير الإبداعي لدى الأفراد، من أهمها ما يلي:

1. برامج تنمية القدرة على استكشاف المشكلات :

تهدف هذه البرامج إلى شحذ حساسية الفرد للمواقف والأشياء التي تحتوي على مشكلات تتطلب الحل. وقد اهتمت الكثير من مراكز التدريب في العالم بأهمية هذه البرامج لتنمية القدرات الإبداعية؛ حيث يتم تدريب المشاركين فيها على معرفة الأساليب التي تمكنهم على حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل (غالباً ما يكون العصف الذهني).⁽²⁾

2 برامج التدريب على مهارات الحل المبدع للمشكلات :

تختص بإمداد الفرد بالخبرات والمهارات المختلفة من خلال مجموعة متنوعة من أساليب وطرق الحل الإبداعي للمشكلات.

(1) عاكف لطفي خصاصنة، مرجع سابق، ص ص 124_126.

(2) علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق، ص 257

يعتبر هذا البرنامج من أكثر البرامج تأثيراً ونجاحاً من الناحية التجارية في مجال تنمية التفكير الإبداعي في حل المشاكل. وقد إنبتق هذا البرنامج من أفكار (Alex Osborne)* . عن كيفية دعم الإبداع، حيث ظهر البرنامج الأصلي لأول مرة في عام 1967 في كتاب "دليل السلوك الإبداعي" وكتاب التدريبات التابع له، انطلقت بعد ذلك مبادرات أخرى للتدريب على الإبداع.

توصف عملية الإبداع في حل المشكلات في هذا الأسلوب باعتبارها تتم في خمس مراحل :

- أ_ مرحلة إيجاد الحقائق : يتم فيها التدريب على جمع المعلومات بشأن المشكلة.
- ب_ مرحلة تحديد المشكلة : في البداية تكون المشكلة غير مرتبة وغير معروفة جيداً، لذلك يحتاج الفرد إلى تعلم كيفية إيضاح وإعادة صياغة الأمر بطريقة تساهم في حل مشكلة.
- ج_ مرحلة إيجاد الأفكار : يتم العمل فيها على توليد مدى من الأفكار التي يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة.
- د_ مرحلة إيجاد الحلول : في هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار .
- هـ_ مرحلة التوصل إلى القبول : كيف يمكن تقديم الحل المختار إلى الأشخاص المعنيين بأكثر طرق الإقناع، وكيفية مواجهة مصادر مقاومة هذا الحل.

كما يتم تعليم المتدربين على الإبداع في حل المشاكل من خلال سلسلة من الأساليب تستخدم في كل مرحلة. ويتكون برنامج التدريب الأصلي من 16 جولة تستغرق نحو 24 ساعة موزعة على 3 أيام.

• **نظام السمبلكس**** : يعتمد البرنامج على منهج حل المشاكل، ويركز على الحاجة إلى استخدام مهارات التفكير المتشعب والمجمع في كل مرحلة من مراحل العملية (تعريف المشكلة، حلها وتنفيذ الحل)، ومثلما هو الحال مع العصف الذهني، يناقش البرنامج أيضاً أهمية تأجيل الحكم على الأفكار.⁽¹⁾

* Alex Osborne (1888_1966)، إداري أمريكي، صاحب أهم نظرية حول أساليب دعم الإبداع ، من أهم مؤلفاته :

Wake up your mind (1952), Your creative power (1948).

** قدم سنة 1995، يعتبر واحداً من أكثر برامج التدريب على الإبداع الحالية شهرة، يتميز بوجود أساس بحثي متين من حيث الإختبار المباشر لمبادئه الأساسية.

⁽¹⁾ جارث مورجان، نظرية المنظمة المبدعة ، ترجمة: محمد منير الأصبحي، (السعودية : مركز البحوث ،2005)، ص ص 44_45 .

3 برامج التوعية :

تهدف إلى إحاطة الفرد بطبيعة الصفات الوجدانية التي يمكن أن تسهل أو تعيق عملية الإبداع.

4 برامج الإعداد :

تهدف إلى إعداد الفرد وتنمية مهاراته في التأثير على الآخرين لنقل أفكاره المبدعة أو تشجيعهم ومساندتهم لهذه الأفكار.⁽¹⁾

مما سبق يتضح أن برامج التدريب على الإبداع تختلف فيما بينها من حيث الموضوعات الرئيسية التي تغطيها، وذلك تبعاً للمنحنى الذي يتخذه كل برنامج والفلسفة التي يقوم عليها فيما يتعلق بتحديد العوامل التي يعتقد مصممو البرنامج أنها أكثر العوامل تأثيراً على الإبداع، وبالتالي إمكانية التدريب عليها.

ثانياً : أساليب تنمية التفكير الإبداعي

تتغير أساليب تنمية التفكير الإبداعي تبعاً للعديد من الرؤى ووجهات النظر المختلفة، فيما يلي عرض لبعض منها :

1- العصف الذهني (Brain-Storming) :

قدم (Alex Osborne) أسلوب العصف الذهني لأول مرة سنة 1938، ومنذ ذلك الحين وهو يستخدم في العديد من المنظمات لمواجهة العديد من المهام والمشاكل.⁽²⁾ وقد عرف دافت (Daft) أسلوب العصف الذهني على أنه : "إحدى عمليات المناقشة الجماعية التي يشجع فيها الأفراد المجموعة بإشراف الرئيس لها على توليد أكبر عدد من الأفكار والمقترحات المبتكرة والخلاقة في حدود فترة من الزمن قصيرة نسبياً، وتسجل هذه الأفكار ليقوم بعد رئيس المجموعة أو الإدارة بتقييمها أو انتقادها ويعرف العصف الذهني باسم التفكير الخلاق"⁽³⁾.

يعتبر أسلوب العصف الذهني من أكثر الوسائل استخداماً في مجال التدريب على الإبداع وأكثرها نجاحاً ؛ فهو يقود إلى أفضل النتائج أو الآراء، وليتم التدريب على عملية العصف الذهني فإن هناك مجموعة من المحددات ينبغي إتباعها هي على النحو التالي :⁽⁴⁾

أ_ **الأفراد** : اختيار الأفراد الذين يجب أن يشاركوا في مهمة العصف الذهني، بحيث يكونون من إدارات أو التخصصات مختلفة أو أعمار مختلفة كل حسب طبيعة المهمة الموكلة له في المجموعة. يتراوح عدد المشاركين في الاجتماع ما بين " 6-12 " شخصاً. والعدد المثالي هو إثني عشر شخصاً.⁽⁵⁾

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 257 .

(2) J. Maene, J-Gaymard, **Créativité en entreprise**, <http://www.SYRE.Com>, Dernière Consultation : 20 -05-2012

(3) Daft R L , **Management** , (Florida : the Dryden Press , 2000), p290.

(4) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 30.

(5) مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 154.

بـ **الطريقة** : تحديد الطريقة التي يجب أن توظف في عملية العصف الذهني، ومن بين هذه الطرق وأكثرها استخداماً طريقة الجماعة غير معروفة الأعضاء.

جـ **التعليمات** : ينبغي أن توضح للأفراد المجموعة التعليمات أو توجيهات التي يجب مراعاتها أثناء عملية العصف الذهني. من هذه التعليمات طرح الأفكار من قبل المشاركين وتسجيلها دون تعليق عليها أو انتقادها حتى لا يؤدي ذلك إلى أود الأفكار الإبداعية.

دـ **المكان** : من الممكن أن يتم عقد جلسات العصف الذهني في أي مكان سواء كان ذلك داخل المنظمة و/ أو خارجها على أن يكون مجهزاً.

هـ **الوقت** : ينبغي أن تكون جلسة العصف الذهني محددة الوقت بحيث لا يكون قصيراً جداً مما قد يدفع إلى الاستعجال في طرح الآراء أو طويلاً بحيث يشعر الأفراد بالملل وبالتالي الخمول الذي يعيق طرح الأفكار والحلول القيمة.

وـ **التقييم** : تحديد المعايير التي على أساسها يمكن تقييم الأفكار أو الحلول التي تتقدم بها المجموعة والاختيار من بين هذه الأفكار والحلول على أساس هذه المعايير، على أن تكون المعايير مقبولة وممكنة وإلا فإنها سوف تشكل عائقاً آخرام أمام الإبداع.⁽¹⁾

يعتمد نجاح هذه الطريقة على شروط رئيسية هي :

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛ من أجل عدم وضع قيود على التفكير؛
 - كمية الأفكار هي المهمة، وليست نوعية الأفكار؛
 - البناء على أفكار الآخرين وتطويرها ؛ لأنه من الممكن للفرد أن يستخدم أفكار الآخرين لاكتشاف أفكار جديدة . فالفكرة الجديدة يمكن أن تولد من رحم فكرة أخرى قديمة أو لشخص آخر.
- إجمالاً يمكن القول بأن أسلوب العصف الذهني تعتبر من أقدم الأساليب وأوسعها شهرة فيما يتعلق بحل المشكلات وطرح الأفكار الإبداعية، غير أنه يعد من أكثرها الأساليب التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العملية.⁽²⁾

2- القائمة المعدة سابقاً (قوائم المراجعة The checklists) :

عرض " أسبورن" هذا الأسلوب كطريقة مبسطة لتوليد الأفكار. وهو أسلوب يقدم أساساً على ما يشبه القائمة المعدة سابقاً، التي تتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير. وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً.

بعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة.⁽³⁾ فعلى فرض أنه يريد تعديل أو تحسين منتج معين، فإن الأسئلة التي يمكن أن يطرحها :

⁽¹⁾ Daft R L , Op.Cit , p 291.

⁽²⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق ، ص 31.

⁽³⁾ Marc Benoun , **Marketing Savoirs et savoirs –faire** , (Paris : Economica , 1991) , p 251.

- هل يمكن استخدام المنتج في أغراض أخرى؟ وما هي؟
- هل يمكن تعديل بعض مواصفاته؟ وما هي؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للمنتج الحالي؟
- هل يمكن تصغير حجم المنتج الحالي؟
- هل يمكن ضم أجزاء في المنتج إلى بعضها لعمل تكوينات جديدة من المنتج؟

3- التحليل المورفولوجي :

تقوم هذه الإستراتيجية على تحليل بنية المشكلة لأبعادها الرئيسية، ثم تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى المتغيرات المكونة لها ثم السعي لإنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية بين العناصر جميعها أو بعضها.

يعتبر التحليل المورفولوجي أحد الخيارات الواجب النظر إليها بجدية اليوم لتطوير المنتجات الحالية بصورة متواصلة حتى تتلائم مع الأسواق وتفضيلات المستهلكين.⁽¹⁾

2 التآليف بين الأشتات (Synectics) *

يقوم هذا الأسلوب على جعل الغريب مألوفاً وجعل المألوف غريباً. حيث في البداية يتم التعرف على المشكلة التي ينبغي أن تتخذ طابعاً مألوفاً عبر تحليلها والوقوف على الأجزاء التي تشملها، ومن ثم تحديدها تحديداً دقيقاً. هناك من جهة أخرى مشكلات قد تكون بسيطة أو مألوفة عند ذلك ينبغي إدخال الآلية العكسية، أي أن تصبح المشكلة غريبة وغير عادية، ثم يتم النظر فيها من زوايا مختلفة بحيث يتم الوصول إلى حل سهل وإبداعي.

يقوم هذا الأسلوب على التنسيق والجمع بين الأفكار والأشياء المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة أو رابطة ما. كما يستخدم هذا الأسلوب في بحث وحل المشكلات المركبة والمعقدة التي تواجه الإدارة العليا.⁽²⁾

3 أسلوب دلفي (Delphi technique) :

يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب. كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم. يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء المنفردة، ثم يقوم بتفريغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم بعضاً، حيث يكون اتصالهم بالمنسق فقط، وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل

⁽¹⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 74.

* كلمة يونانية تعني الربط بين العناصر المختلفة التي لا تبدو بينها صلة أو رابطة معينة.

⁽²⁾ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق، ص 76.

خبير، ويسأله عما إذا كان مازال متمسكا بوجهه نظرة تجاه الفكرة محل الدراسة أو لا؟، وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا ؟.

يكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الآراء أو الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة.⁽¹⁾

تكمن العيوب الأساسية لهذه الطريقة في تباعد الخبراء والمجهود الكبير الواقع على المنسق وإرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عديدة. إلا أنها تساعد على تنمية الحلول البديلة والكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات ما يعني اتفاق أو اختلاف المجموعة، مع ربط النتائج بمدى أوسع من المعرفة حسب كل خبير.⁽²⁾

4 أسلوب المجموعة الاسمية :

يشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب " دلفي " كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات. ومن أجل بحث أية مشكلة معينة باستخدام أسلوب المجموعة الاسمية أو الرمزية، فهو يمر بتطبيق الخطوات التالية :

- يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة عن طريق الكتابة وفي صمت؛
- يقوم كل عضو بدوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة، ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم؛
- تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة، بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها أو تهذيبها وتطويرها؛
- يقوم كل عضو منفردا بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت عليها من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة أو مرتبة من المجتمعين.

الفرق الأساسي بين هذا الأسلوب وأسلوب دلفي أن أعضاء الجماعة في هذا الأسلوب يتقابلون وجها لوجه، ويحدث الإتصال بينهم مباشرة بينهم. من ناحية أخرى يمكن القول بأن الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفي.⁽³⁾

⁽¹⁾ Marc Benoun , Op.Cit, p 254

⁽²⁾ عبد الرحمن توفيق، مرجع سابق ، ص 76.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص 77.

أثبت هذا الأسلوب فاعليته في تجنب سيطرة الأفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة، إن كانت عملية التصويت سوف يميل فيها كل عضو للتصويت تجاه فكرته، بغض النظر عن تحليلها السابق جماعياً.

5 تحليل مجالات القوى (Force Field analysis) :

تم اقتراح هذا الأسلوب من قبل عالم النفس الاجتماعي كيرت ليفين (Kut Lewin)*، أما بالنسبة لمدلول اسمه فيعود إلى قدرته على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة، حيث أنه من الممكن أن تستثير التفكير الإبداعي للشخص من خلال ثلاثة محاور هي :

- تحديد الهدف (أو الشيء) الذي تعمل من أجل تحقيقه؛
- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف (أو الشيء) والتي يمكن زيادتها أو تدعيمها؛
- تحديد جوانب الضعف في هذا الهدف (أو الشيء) والتي يمكنك تقليصها أو إلغاؤها.

من الاستعراض السابق لطريقة تقديم هذا الأسلوب يمكن القول بأنه يعد من الأساليب المحفزة على الإبداع، إذ أنه يمكن المتدرب (أو الشخص أياً كان) من مقارنة بين النقاط الإيجابية والسلبية في الموقف حيث يساعد ذلك على توليد الأفكار الإبداعية الملائمة، وبالتالي الوصول إلى الحلول المناسبة.⁽¹⁾

بصرف النظر عن البرامج المستخدمة في إدارة التغيير، فإن المدير الذي يقوم بالتغيير سوف تواجهه مقاومة تمثل قوى معيقة للتغيير، وبالتالي من الضروري أن يتقن هذا المدير كيفية استخدام أسلوب (تحليل مجالات القوى) الذي وضعه كيرت ليفين (Kurt Lewin). فإذا كنت تريد التغيير، يجب عليك أن تزيد أو تقوي القوى الدافعة وتضعف أو تقلل من تأثير القوى المعيقة مما يؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.

* Kut Lewin (1890_1947) ، سوسيولوجي وعالم نفس ألماني، تركز أبحاثه حول مميزات الشخصية والتحفيز الجماعي والفردية، من أهم مؤلفاته : (1947) Les frontières dans les dynamiques de groupe.

⁽¹⁾ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص ص 33_34 .

الشكل رقم (1_7) : مثال لأسلوب مجالات القوى في حالة التوازن

القوى المعوقة	التوازن				القوى الدافعة للتغيير
الخوف من فقدان الوظيفة	←		→		توفير مرونة
الخوف من المجهول	←		→		التخصص المتميز في الصناعة
	←		→		تلبية احتياجات العملاء
الخوف الناتج عن الوضع الحالي	←		→		الحاجة إلى ربط بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية
	2+	1+	1-	2-	
	التغيير				

القوى المعوقة	التوازن				القوى الدافعة للتغيير
الخوف من فقدان الوظيفة بالتدريب	←		→		توفير مرونة
الخوف من المجهول بتوفير المعلومات	←		→		التخصص المتميز في الصناعة
الخوف الناتج عن الوضع الحالي بالتأكد على عدم إحداث المزيد من التغيير فيه.	←		→		تلبية احتياجات العملاء
	←		→		الحاجة إلى ربط بين أجهزة الكمبيوتر الشخصية
	2+	1+	1-	2-	
	التغيير				

المصدر: مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة،

(ط 01 ؛ القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2004)، ص 164

مما سبق نخلص إلى القول بأن أساليب تنمية التفكير الإبداعي التي يمكن التدريب عليها متعددة وأنه لا يمكن الاتفاق بين الباحثين فيما يتعلق بعدد هذه الأساليب، بل ليس بالضرورة أن يكون هناك حدود لهذه الأساليب سواء من حيث العدد أو الاستخدام طالما أننا نتحدث عن التفكير الإبداعي الذي يقتضي طرح المزيد من هذه الأساليب.

المطلب الثالث : تعلم التفكير الإبداعي في المنظمات

التعلم صفة هامة من صفات عملية الإبداع، سواء كان على مستوى إدارة المعرفة (نظام التعلم)، على مستوى الاقتصاد (اقتصاد التعليم)*، أو على مستوى المنظمات (منظمات التعلم). من هنا جاءت ضرورة التطرق في هذا المبحث إلى عملية التعلم في المنظمات.

تكمن العلاقة بين التعلم والإبداع في أن الإبداع هو نتيجة المعارف الجديدة والتعلم.⁽¹⁾

*- اقتصاديات التعليم (economics of education) أو اقتصاد التعليم أو اقتصاد التربية، حيث يهتم اقتصاد التعليم بتكاليف التعليم ومردوده وبالعلاقة بين النفقة والمنفعة، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الاقتصاد الوطني.

(1) بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع و الابتكار في المؤسسات الصناعية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ بسكرة_"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة_الجزائر، 2007_2008، ص 9.

أولاً : علاقة إدارة المعرفة بتنمية التفكير الإبداعي في المنظمة

إن المتبصر في العملية الإبداعية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، لكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي، وعصب العملية الإبداعية، كما تعتبر المعرفة من حيث إدارتها، خلقها، تبادلها ووضعها موضع التطبيق هي جل العملية الإبداعية. فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي، ولا يمكن تأسيسه وجعله نمطاً تفكيرياً وأسلوب عمل. ومهما تطورت العملية الإبداعية وتوسعت فلا يمكن أن يكتب لها الديمومة إلا إذا قامت على أساس معرفي واضح. وبالتالي فإن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي.

1- ماهية المعرفة :

اقتصرت دراسة المعرفة سابقاً على النواحي الفلسفية لطبيعة المعرفة وكيفية خلقها، ملاحظتها، درجة صدقها ومناقشتها، إلا أن النظرة الحديثة لها كما يرى بعض الباحثين تتضمن جميع العمليات والممارسات التي تهدف إلى خلق المعرفة، اكتسابها، مشاركتها، نشرها واستخدامها لتظهر على ممارسات المنظمة، عملياتها وتحقق أغراضها.⁽¹⁾

يرتبط مصطلح المعرفة بمفهومين آخرين كثيراً ما يتم الخلط بينها هما البيانات والمعلومات :

أ_ **البيانات (Data) :** هي عبارة عن حقائق أو صور أو أصوات تكون وثيقة الصلة أو غير وثيقة الصلة أو ذات فائدة لمهمة خاصة.⁽²⁾

ب_ **المعلومات (Information) :** هي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها، وهي أيضاً عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين يقود إلى اتخاذ القرار.⁽³⁾

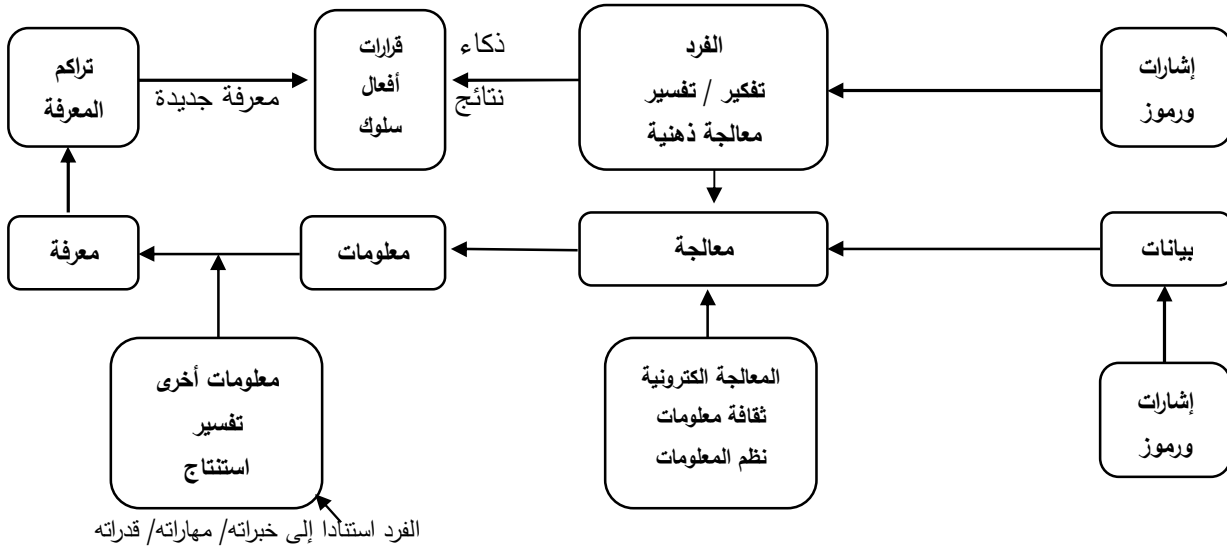
ج_ **المعرفة (knowledge) :** يرى (J.Harris and A.Henderson) أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتنتج إلى بيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة (Widom) ومنه فإن المعرفة هي التنظيم المجدي أو الاستخدام المكثف والنافع للمعلومات، والشكل رقم (8_1) يوضح العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة.

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 45.

(2) Steven Alter , **Information Systems : THE Foundation of e-Business** , (4 th ed , Prentice Hall , 2002) , p 69.

(3) محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008)، ص 182.

الشكل رقم (1_8): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: ليث سعد الله حسين ، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة (دراسة نظرية تحليلية)، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، خلال الفترة 26-28 أبريل 2004، ص 8.

إن أي منظمة يتوفر لديها كم هائل من المعلومات والبيانات، بيد أن دورها أن تحسن الاختيار لتركز على ما هو مهم وتحتاج إليه بالفعل لتحقيق أهدافها، فالصعوبة إذن ليست في ندرة المعلومات، وإنما في تحديد ما هو أكثر أهمية و حيوية، ولكي تدير تلك المنظمات مواردها المعرفية بفاعلية يجب أن تتعرف على أنواع المعرفة المتوفرة لديها، مما يسهم في تطويرها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة.

2- علاقة إدارة المعرفة * بالتفكير الإبداعي:

توليد المعرفة يعني إبداع، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل والجماعات الداعمة لتوليد رأس المال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة إبداعية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة التفوق في انجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلف، هذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والإبداع عملية مزدوجة ذات اتجاهين : فالمعرفة مصدر للإبداع والإبداع عندما يعود يصبح مصدراً للمعرفة الجديدة.⁽¹⁾

تسعى العديد من منظمات الأعمال إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، من خلال توجيه استثمارها اتجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات، الأفراد والوسائل الأخرى التي تساهم في خلق المعرفة، لتتحول إلى منظمات تملك رأس مال فكري. ففي دراسة أعدتها شركة (XPMG)

* تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، التي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، ومن خلال مراجعة بعض الدراسات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة تبين اختلاف تعريفها من باحث لآخر بحسب وجهة نظره للمعرفة من حيث اشتمالها على معرفة ظاهرية أو ضمنية، أو على الكفاءات و تحصيل المعلومات. ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية تساعد المنظمة بأن تتعلم كيفية تكوين تعريف، إظهار، تحويل ولا سيما الانتفاع الكلي بالمعرفة الموجودة، وتضمن هذه المعرفة في المنتجات والخدمات لتحسين القدرات الجوهرية والمزايا التنافسية ، فإدارة المعرفة بهذا المعنى ضمان لزيادة قدرة المنظمة على التجديد والإبداع.

(1) العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، (عمان : دار المسيرة ، 2006)، ص 42.

(Consulting) والتي استخدمت فيها استبانة وزعت على 423 منظمة في المملكة المتحدة، أوروبا والولايات المتحدة. تبين أن 81 في المئة من المديرين في هذه الشركات قالوا لديهم برامج إدارة المعرفة بينما أشار 38 في المئة و 30 في المئة من أفراد العينة إلى أنهم في طريق تطبيق إدارة المعرفة وفي طور إعداد البرامج، بينما يوجد 13 في المئة من المديرين الذين قالوا أنهم يقومون الآن بفحص أو تحليل الحاجة إلى برامج إدارة المعرفة.

يتضح من الدراسة أن جميع المنظمات على وعي عميق بالدور الحيوي لإدارة المعرفة، حيث تتظر الإدارات التنفيذية لمنظمات العينة إلى إدارة المعرفة باعتبارها ضرورة لا بد منها لتحسين الميزة التنافسية في التسويق 79 في المئة، بينما أشار 75 في المئة من أفراد العينة إلى دورها في تحسين إستراتيجية التركيز على الزبون و 72 في المئة في تطوير العاملين، و 64 في المئة في ابتكار المنتجات و 63 في المئة في تحسين معدلات نمو الإيرادات والأرباح. بالإضافة إلى ذلك أشارت ثلاثة أرباح منظمات العينة إلى أن برامج إدارة المعرفة قد كان لها تأثير جوهري على تحسين اتخاذ القرارات بما في ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وتوزيع أفضل للخدمات المدمة للزبائن.

ثانياً : التعلم الإبداعي والمنظمات المبدعة (المتعلمة)

1- التعلم الإبداعي :

عندما نتحدث عن التعلم الإبداعي، فإننا نستبعد ذلك التعلم الشكلي القائم على حفظ المعلومات والحقائق والمفاهيم والمبادئ والقوانين واستظهار هذه المعلومات، بغض النظر عن انعكاسات هذه المعلومات على شخصية المتعلم، أو فائدتها العلمية.

أ_ خصائص التعلم الإبداعي :

- هو التعلم الذي يرتبط بالحاجات الحقيقية للمتعلم والقابل للاستعمال في حياته، أو هو الذي يستجيب للتغيرات العقلية للفرد ويتناسب مع قدرات الفرد واتجاهاته.
- هو القائم على الخبرة، ليكون التعلم أقل نسياناً، وأكثر بقاءاً والأسرع في حدوثه.
- يتضمن المعلومات والمهارات والاتجاهات القابلة للبقاء والتطوير، خاصة تطوير التفكير.
- هو الذي يرسخ القواعد وثوابت العمل الجماعي والتعاوني.⁽¹⁾

ب_ عمليات التعلم الإبداعي :

- الملاحظة : أخذ الانطباعات الحسية عن أشياء معينة، باستخدام الحواس بكفاءة فعالية.
- التصنيف : يصنف الفرد في مرحلة التفكير، الأشياء والأجسام الحقيقية وفقاً لخاصية معينة.
- القياس : النظر إلى خاصيتين من منظور كمي يقود قياسها.

(1) بوعجاجة أميرة، مرجع سابق، ص 10

- الاتصال : وضع المعلومات المتحصل عليها بشكل يسمح للآخر فهمها (مخططات، خرائط).
- التنبؤ والاستنتاج.
- التجريب : أي يتم تغيير الأشياء والأحداث لمعرفة معلومات أكثر عنها.

2- المنظمات المتعلمة (المبدعة) :

يقع التعلم في صميم قدرة أي منظمة على التكيف مع بيئة سريعة التغير، وهو مفتاح القدرة على اكتشاف الفرص التي لا يراها الآخرون، واستغلال تلك الفرص بسرعة وعلى نحو صحيح قبل المنافسين.

إن التعلم يشمل تحويل البيانات إلى معرفة وإلى قيمة اقتصادية، وبالتالي فإن البقاء في بيئة ديناميكية يستلزم القدرة على التعلم بغية ضمان الاستمرار.

منظمة المتعلمة، أو المؤسسة التي تتعلم هي : "مؤسسة يعزز فيها الأفراد باستمرار قدرتهم على تحقيق النتائج التي ينشدها، وتنمو فيها أنماط تفكير جديّة وغير مقيدة، يطلق فيها الطموح الجماعي، ويتعلم فيها الأفراد كيفية التعلم معاً، هذا ما يثبت العلاقة المتكاملة مع الإبداع"⁽¹⁾. كما أن السرعة التي تتعلم بها المنظمات، قد تصبح في المستقبل هي مصدرها الوحيد لأية ميزة تنافسية.

تتسم المنظمات المبدعة بمجموعة سمات لخصها (D. Glifford and R. Gavanagh) في الآتي :

- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية عدواً رئيسياً، وتحفيز العاملين على التجريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية؛
- تنمية وثيقة الصلة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم.

- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق، واعتماد ترتيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الإبداع والتجديد.⁽²⁾

أ_ قواعد المنظمة المتعلمة :

يتطلب بناء منظمة متعلمة خمسة قواعد أساسية هي :

- الرؤية المشتركة : أو الهدف المشترك، حيث يجب أن تكون الرؤية المشتركة للمنظمة مؤلفة من رؤى الأفراد فيها.
- التمكين الشخصي : ينطبق على الأفراد، فالمنظمة لا تتعلم قبل أن يتعلم أفرادها.

⁽¹⁾ Ruth Dantzer , L'organisation au service de l'innovation délibérée' (Canada : centre canadien de la gestion, 2002), p 23

⁽²⁾ D. Glifford , R. Gavanagh, The Winninig Performance , (New York : Bantam Books, 1985), p 89.

- النماذج الفكرية : أو النموذج الفكري هو إطار عملياتي يحدد كيفية التفكير وكيفية التصرف.
- التعدد : أي ضبط وتطوير قدرة أي فريق على تحقيق النتائج التي يرغب فيها أفرادها، ويعتبر التعلم الجماعي شيء هام لأن الفرق هي وحدات التعلم الأساسية في المنظمات الحديثة.
- التفكير بطريقة منظمة : هي طريقة تفكير التي تعترف بأولوية المجموعة ككل. وتفكير المنظومة هو : "إطار مفاهيمي وجهاز معارف وأدوات تطور على مدة 50 سنة ماضية بغية مساعدة الفرد كيفية تغيير الأشياء بفعالية وإيجاد نقاط القوة في أي منظومة بأقل قدر من الجهد".

ب_ المنظمة المتعلمة والقوة العاملة :

لقد أصبحت المنظمات تعترف بأن مواردها البشرية هي لب ميزتها التنافسية، فإذا كانت معظمها لديها نفس المعلومات والتكنولوجيا تقريباً فإن الأفراد العاملين فيها هم الذين يصنعون الفرق الحقيقي.

غير أنه، وبغية بناء ثقافة التعلم، يجب إرساء عملية التعلم وتغذيتها، وتأمين الظروف اللازمة لتطوير الأفراد بطريقة منتظمة ومنهجية. كما أن المنظمة التي تلتزم بالتعلم تستطيع جذب المواهب التي تحتاج إليها والحفاظ عليها بغية التمكن من ضمان ازدهارها في عالم سريع التغير .

أما فيما يتعلق بقائد المنظمة فإنه وفي وسط عالم يزيد ديناميكية وصعوبة التكن، لم يعد قائداً للتصور الذي لطلما كان؛ بأن المدير التقليدي لديه دائماً جميع الأجوبة اللازمة لمنظّمته، لكن المدير في المنظمة التعلم يعرف أن الموظفين هم الذين يملكون الأجوبة، ووظيفته هي أنه المعلم أو المدرب الذي يساعد في إطلاق الطاقة الإبداعية الكامنة في كل فرد.⁽¹⁾

في الأخير نود الإشارة إلى أن وجود الموظف المبدع في المنظمة المبدعة لا بد وأن يؤدي إلى أداء أفضل.

(1) بوعجاجة أميرة، مرجع سابق، ص 11.

خلاصة الفصل الأول

تشير نتائج الفصل الأول إلى:

1. تباين آراء الباحثين والكتاب في وضع تعريف محدد وواضح للتفكير الإبداعي ؛ ومرد ذلك اختلاف المنطلقات الفكرية من جهة وتعدد العملية من جهة أخرى، إضافة إلى الخلط بينه وبين مصطلحات أخرى مثل الموهبة، الإبداع والذكاء.
 2. تبين أن التفكير الإبداعي عمل فردي يبدأ في الذهن بظهور فكرة مبدعة، وهو أيضا عمل جماعي لأن الفكرة يمكن أن تصحح أو تحسن من خلال وجهة النظر.
 3. هناك اختلاف حول المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية من باحث إلى آخر نظراً لصعوبة الاتفاق على مراحل التفكير الإبداعي أو عملياته، لجأ الباحثون خاصة الجدد إلى التركيز على دراسة الإنتاج الإبداعي كونه نتاجاً ملموساً للعملية الإبداعية.
 4. تهدف أساليب تنمية الأفكار إلى تمكين الأفراد من توليد العديد من الأفكار الجديدة، من أجل معالجة مشاكل أو مواجهة تحديات معينة، وغالباً ما تتطلب هذه الأساليب أن يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض كمجموعة في نقطة معينة من إحدى الخطوات أو الإجراءات.
 5. وجود علاقة بين التفكير الإبداعي وإدارة المعرفة، فالتفكير الإبداعي يمر أساساً بالتوفيق الجيد للمعارف المتواجدة في المنظمة أو خلق معارف وتطوير كفاءات جديدة.
 6. تعتبر المنظمة المتعلمة حاضنة للمبدعين وأفكارهم، إذ تعمل على خلق وتنمية بيئة تحتضن وتشجع الإبداع، فيصبح ذلك جزءاً من ثقافة المنظمة التي تجذبها وتنقلها من جيل إلى آخر مما ينعكس مستقبلاً على أنظمتها، هيكلها، إجراءاتها ومنظومة الحوافز التي تتبناها، من هنا تنتقل المنظمة من تلقي المعرفة إلى خلقها، ومن نقل الأفكار المبدعة إلى تبنيها، ويصبح تأثيرها بالزبائن والمتعاملين ليس ردود أفعال بل عملية تأثير أكثر منها عملية تأثر، وفي النهاية تنتقل من منظمة تسعى للقيادة إلى منظمة تسعى للريادة.
- على ضوء النتائج السابقة، يمكن القول أن المنظمات باختلاف أحجامها وأنشطتها إذ ما أردت أن تستمر في التواجد وتضمن مكانة لها في ظل اقتصاد تنافسي لا يرحم أن تولي اهتماماً بالغاً بتنمية التفكير الإبداعي من خلال:
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم له بين العاملين بالمنظمة.
 - إيجاد قادة قادرين على تبني أفكار جديدة، بالإضافة إلى تدريبهم على حل المشكلات بطرق إبداعية.

الفصل الثاني

مقاربة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

تمهيد :

تتطلب طبيعة العصر وتحديات العولمة قيادات عالية الكفاءة ورفيعة المستوى (الأكاديمي والمهني والثقافي والأخلاقي)، قيادات فعالة في عملية التغيير، قيادات قادرة على تعلم مهارات التفكير الإبداعي ومهارات البحث والاستكشاف، قيادات قادرة على اتخاذ القرارات على جميع المستويات بحيث تحقق كفاءة وفعالية المنظمة .

لا شك أن هذا يلقي على عاتق القيادات في المنظمات مسؤولية وضع إطار مرجعي للمواجهة، إحدى محاوره هو المنهج الفردي والجماعي الذي من أهم سياسته ونظمه تنمية القدرات الإبداعية بل ورعاية المبدعين، وتشجيعهم لتقديم أفكار جديدة وتهيئة المناخ المناسب لهم وتكوين فرق العمل الفعالة، مما يتطلب أن يكون القادة ممارسين ودارسين في نفس الوقت وأن يتفهموا بشكل واضح طبيعة قدراتهم القيادية ومعرفتهم بالإدارة، فكل قائد يحتاج إلى تقييم واقعي لقدراته الحالية. بهذا فقط يمكن إيجاد قدرات ومهارات تفي باحتياجات المستقبل.

من هنا جاء هذا الفصل ليتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : منطلقات فكرية حول مهارات القيادة الإدارية.

المبحث الثاني : مهارات القيادة الإدارية.

المبحث الثالث : تنمية مهارات القيادة الإدارية.

المبحث الرابع : الفكر الإبداعي للقيادة الإدارية.

المبحث الأول : منطلقات فكرية حول مهارات القيادة الإدارية

يقول بيتر دركر* : " أنه في السنوات القادمة سيكون مصدر القوة الحقيقية للتنافس على المستقبل والنجاح بين المنظمات على اختلاف أنواعها يكمن في مجموعة المهارات والكفاءات التي تمتلكها القيادات الإدارية لهذه المنظمات، والتي تمثل عنصر من عناصر ميزتها التنافسية من خلال ما تقدمه من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع متوقعة للمستفيدين من خدماتها وتضمن استقرارها واستمرارها ونجاحها داخل المنظمات على اختلاف أنواعها"؛ نتيجة لهذا الدور داخل المنظمات؛ فقد شغلت قضية فعالية القيادة الإدارية اهتمام الباحثين خلال السنوات الماضية من القرن العشرين؛ فأجريت دراسات وبحوث عديدة وظهرت نماذج مختلفة يحاول كل منها أن يفسر ويحلل العوامل والمتغيرات لهذه الفعالية في محاولة لتفسير مفهوم القيادة وربطه بالواقع.

المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية

تعددت مفاهيم القيادة الإدارية بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية تبعاً لنوعية الدراسة وبيئة المنظمة التي تُدرس فيها، الأمر الذي زاد من حيرة العلماء في كيفية تعريفها، وصفها أو تحليلها؛ وربما يرجع ذلك إلى المطالب المتناقضة للقادة العصريين، أو إلى المنظورات التي تعكس العديد من الاختلافات والفروق في المجتمعات، المنظمات والأشخاص، من هذا المنطلق جاء هذا المطلب لتطرق إلى بعض التعاريف التي وردت من قبل بعض الباحثين.

أولاً- مفهوم القيادة الإدارية :

رغم اهتمام الكثير من العلماء، الباحثين والكتاب عبر الزمن بدراسة القيادة الإدارية إلا أنه لا يزال موضوعاً غامضاً (أنظر إلى الجدول رقم 2_1)، حيث لم يتم الاتفاق على تعريف موحد يحيط بكل وجهات النظر.

* _ Peter Ferdinand Drucker، الأب الروحي للإدارة الحديثة (1909_2005)، حدد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز، من أهم مؤلفاته : Leading in a Time of Change (1945)، A study of General Motors، Concept of the Corporation، What it Will Take to Lead Tomorrow (2001) ; with Peter Sange

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

الجدول رقم (2_1) : تعريف القيادة الإدارية حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
كونتز وادونيل (Koont & Odonnell)	" هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني "(1).
ففنر وبرستوس (Pfiffner & presthus)	"هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تجسد مصالحهم الآنية "
سيكلر هدرسون (Ceckler-Hudson)	"هي القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد و تنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري"
لويس آلان (L .A.Allen)	"هي النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"(2)
د. عبد الكريم درويش ود.ليلي ت كلا	"القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته "
فيليب ميغاني (Philippe Migani)	" طريقة لممارسة السلطة و لتعبئة و توجيه طاقات الأفراد في مشروع ما "(3).

المصدر : بالاعتماد على مجموعة من المراجع.

من خلال ما سبق ورغم تعدد التعاريف السابقة واختلافها في بعض التفاصيل والجزئيات، لكنها جميعاً في محتواها تؤكد على جانب واحد هو جانب الحث والتأثير على سلوكيات العاملين ودفعهم راغبين نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها. وعليه يمكن القول أن :

القيادة الإدارية تعني " مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة و المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة"(4).

في هذا المفهوم تجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف، من هنا يرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأنها شأن الإدارة نفسها، ليست موهبة أو فناً فقط، بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، (عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009)، ص ص 97_98.

(2) B . Hirigappa , **Organizational Behavior** , (New Delhi : New Age International Publishers, 2009), p 145

(3) Philippe Migani , **Les systèmes de management**· (Paris: En 22 Fiches des synthèse et 25 QCM d'autocontrôle , Editions d'organisation , 1993) , p 19

(4) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 19.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

بها، حتى يصل لوضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين ويغير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه.⁽¹⁾

كما يميل بعض المؤلفين عند تناول المفاهيم المعمقة إلى تقديمها بأكثر من طريقة لهذا فإننا ومن أجل تقديم المزيد من الإحاطة بمفهوم القيادة الإدارية نقدم التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية لتوضيح أبعادها كما هو موضح في الجدول رقم (2-2).

الجدول رقم (2_2) : التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية.

إن التساؤلات السبعة عن القادة تغطي جوانب القيادة الإدارية الأساسية، وهذه التساؤلات هي :
1- لماذا (Why) : لأن القيادة هي وحدة الغرض والاتجاه ومن ثم وحدة العمل الذي يتم بالقوة والإقناع بما يحقق الهدف الأساسي للقيادة الذي هو مصلحة الشركة والعاملين.
2- ماذا (What) : القيادة قدرة ذاتية للقائد تتسجم وتتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين الملائمة في ظروف ملائمة، بما يحقق الأهداف الاستثنائية.
3- أين (Where) : لا مكان محدد للقيادة وإنما هي في كل مكان وأينما يوجد العمل البشري الجماعي ، وهي توجد في كل المستويات وكل القطاعات وبين جميع الأفراد.
4- متى (When) : رغم أن ظروف وفترات الاستقرار والركود تنتج مديرين وظيفيين ، ولكن القيادة عندما توجد حتى في الظروف والفترات تستطيع أن تلهم بالغرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة والأداء الاستثنائي.
5- من (Who) : كل الأفراد في داخلهم قائد معين، ولكن في بعضنا القيادة هي الثقل النوعي الغالب لهذا يصنعون لقيادتهم و يتقدمون فيها أسرع وأفضل من غيرهم.
6- كيف (How) : لا وصفة جاهزة للقيادة وإنما كل قيادة لها طريقته وخصائصها وقيمها وعلاقاتها التي بمحصلة تحقق ما لا يحققه الآخرون.
7- لمن (To whom) : كما أن القيادة يصنعها القادة ، فإن القيادة الاستثنائية يحققها الأفراد والمؤوسون المتميزون في ولائهم ودوافعهم وثقتهم وإنجازاتهم.

المصدر : نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012)، ص 25.

¹ _خبيصر كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (ط 01؛ عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009)، ص 237_238.

ثانياً_ أهمية القيادة الإدارية :

تبرز أهمية القيادة الإدارية في المنظمات من خلال ما يلي :

- 1- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- 2- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.
- 3- تساعد على تنظيم السلوك الاجتماعي، تنسيقه، توجيهه، تسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المنظمة.
- 4- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- 5- تساهم القيادة في خلق المناخ الإبداعي والتجديدي لدى العاملين في المنظمة من خلال التحفيز والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد.
- 6- تساهم في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية من جميع العاملين.
- 7- تمثل حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية.⁽¹⁾

المطلب الثاني : ماهية المهارات القيادية

إن نجاح القائد يتوقف كلية على المهارات التي يمتلكها، لذلك سوف يتطرق هذا المطلب إلى مفهوم المهارات القيادية وأنواع هذه المهارات كما صنفها العلماء والباحثون في مجال الإدارة. أولاً_ مفهوم المهارات :

تعتبر المهارات أهم المقومات الأساسية لممارسة مهنة معينة، لذلك تعددت الآراء في تعريفها فعرّفها د. علي السلمي* بأنها : "القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانات".⁽²⁾

بينما عرفها نواف كنعان** بأنها : "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهد ووقت".⁽¹⁾

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 22.

* أ.د. علي السلمي، يعتبر من الوجوه السياسية المصرية المخضرة في مجال العمل العام، شغل منصبين وزاريين في النصف الثاني من سبعينيات القرن الماضي. من أهم مؤلفاته : مقدمة في العلوم السلوكية (1969)، السلوك الإنساني في الإدارة (1973).

(2) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999)، ص 23.

** أ.د. نواف سالم كنعان، أستاذ و عميد كلية الشريعة و القانون-جامعة العلوم الإسلامية العالمية. من أهم مؤلفاته: القيادة الإدارية (1980)، اتخاذ القرارات الإدارية، (1982).

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

في حين عرفها كل من صادق وأبى حطب بأنها : "السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوافر به شرطان جوهريان: أولهما أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف والثاني أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى تحقيق الهدف في أقصر وقت وأقل جهد"⁽²⁾.

في ذات السياق يؤكد الخبراء على أن المهارة هي : "القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن، حيث يعبر المتاح عن الممارسات المعتادة التي تعود عليها الفرد أما الممكن فهو يعني قدرة الفرد على استثمار ما لديه بشكل جزئي أو كلي في الوصول إلى أداء أفضل"⁽³⁾.

من كل ما سبق، يمكن تعريف المهارات بأنها : "تلك الإمكانيات والقدرات الموجودة لدى الشخص والتي تجعله مؤهلاً للقيام بعمل ما. يتم الحصول عليها عن طريق عوامل وراثية أي موجودة بالأساس أو عن طريق عوامل مكتسبة تؤدي إلى خلق المهارات أو تنميتها بالتعلم والتدريب"⁽⁴⁾.

إن مصدر المهارة قد يكون الوراثة وهي المهارة الطبيعية أو الفطرية التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم دون جهد وإرادة منهم، كما قد تكتسب المهارة من البيئة التي يعيش فيها الفرد، هذه المهارات المكتسبة تكون نتيجة التقليد، التعليم، التدريب والممارسة.

ثانياً_ مفهوم المهارات القيادية :

يتضح معنى مهارات القيادة الإدارية من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها علماء الإدارة، هذه بعض منها:

يعرفها نواف كنعان بأنها : "قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين إذا أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم"⁽⁵⁾.

(1) خالد بن حمد إبراهيم الوهيبي، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية_ دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 2005، ص 8.

(2) صلاح بن سمار الجابري، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي_ دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 2009، ص 8.

(3) سامر عبيد الله الصاعدي، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، (ط1؛ الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011)، ص 108.

(4) المرجع نفسه، ص 110.

(5) فهد بن محمد الذويبي، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور_ دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القصيم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 2005، ص 10.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

وتعرف أيضا بأنها : "السلوكيات والمهارات التي تمتلكها القيادات والتي تساعدهم على القيام بالأعمال والمهام المسندة إليهم بكفاءة وفعالية وبأقل جهد وأقل وقت مع توظيف الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوظيف الأمثل لتحقيق الأهداف المنشودة"⁽¹⁾.

أو هي : " قدرة القادة على انجاز عمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ الهدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة".
مصدر المهارة القيادية قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب.

الملاحظ أن المهارات الفطرية _ أو الطبيعية _ أقل تأثيراً في تكوين القائد الناجح، حيث تركز المهارات القيادية في القدرات المكتسبة التي يتعلمها الشخص ويتدرب عليها ويمارسها تحت إشراف من هم أكثر علماً وخبرة، ومن ثم تصقل تلك المهارات وتتطور، يتحسن أداء القائد سعياً لذلك ويحقق نتائج أعلى، ولكن لكي يكسب القائد تلك المهارات اللازمة لنجاحه فلا بد أن يكون لديه الحد المعقول من المهارات الفطرية التي تسمح له باكتساب المهارات اللازمة لقيادة مجموعة العمل.
تتناسب تشكيلة (المزيج الملائم) المهارات اللازمة للقائد مع طبيعة العمل الذي يقوم به ومستواه التنظيمي والظروف التي يعمل فيها.⁽²⁾

الشكل رقم (1_2) يوضح تدرج مهارات القيادة الإدارية حسب المستوى التنظيمي.

الشكل رقم (1_2): تدرج مهارات القيادة الإدارية حسب المستوى التنظيمي.

الإدارة التنفيذية	الإدارة الوسطى	الإدارة العليا
المهارة الفنية	المهارة الإنسانية	المهارة الفكرية
المهارة الإنسانية	المهارة الفنية	المهارة الإنسانية
المهارة الفكرية	المهارة الفكرية	المهارة الفنية

المصدر : علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق،

(القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999)، ص 23

من خلال الشكل السابق يتضح أثر المستوى التنظيمي للمدير على تشكيلة المهارات اللازمة له؛ حيث يصبح التركيز على تكوين المهارات الإنسانية ثم الفكرية كلما اتجه الفرد إلى شغل وظائف قيادية أعلى في الهيكل التنظيمي، في ذات الوقت تقل حاجاته إلى التخصص الفني الدقيق في مجال تنفيذي معين ويتجه ليكون أكثر انشغالا بالعموميات من التفاصيل.⁽³⁾

(1) صلاح بن سمار الجابري، مرجع سابق، ص 8.

(2) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 24.

(3) علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، (القاهرة : دار غريب للطباعة، 1999)، ص ص 26_28.

ثالثاً_ أهمية المهارات القيادية:

تدرك المنظمات الحديثة أهمية المهارات للقادة باعتبارها الركيزة الأساسية في تحسين خدماتها، وبالتالي فهي تسعى لتمتلك أكبر قدر من المهارات العصرية من خلال تدريب أفرادها ليسهل عليهم التعامل مع متغيرات العصر، وبهذا يتحقق هدفها لتصبح من المنظمات الرائدة في جميع المجالات.

تتبع أهمية المهارات القيادية من الأسباب التالية:

- 1- بدون المهارات القيادية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج؛
- 2- بدون المهارات القيادية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير؛
- 3- بدون المهارات القيادية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم التخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه؛
- 4- بدون المهارات القيادية يصعب على المنظمة التعامل مع المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة؛
- 5- بدون المهارات القيادية لا يستطيع القائد تحفيز الأفراد و دفعهم إلى تحقيق أهداف .

إضافة إلى ما سبق، فإن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية.⁽¹⁾

المبحث الثاني : تصنيف مهارات القيادة الإدارية

مما لا شك فيه أن القائد يحتاج للمهارات القيادية فهي الوسيلة التي تمكنه من تحديد اتجاهات مرؤوسيه، مطالبهم وتحفزهم على العمل واستثارة جهودهم، كما لا شك أيضا أن توفر تلك المهارات القيادية وفعالية استخدامها من جانب القادة تمكنهم من التأثير في تابعيهم، رفع مستوى أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها.⁽²⁾ لذا سيتم تناول هذه المهارات بشيء من التفصيل في هذا المبحث نظراً لأهميتها في القيادة الإدارية.

⁽¹⁾ فهد بن غماس العنزي، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود_دراسة مسحية لاتجاهات و آراء الضباط العاملين في المديرية العامة

لحرس الحدود، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية،

2007، ص 33.

⁽²⁾ صلاح بن سمار الجابري، مرجع سابق، ص 14.

المطلب الأول : المهارات الإنسانية للقيادة الإدارية

أصبح من الأهمية ضرورة الإلمام بالعلوم الإنسانية كعلم النفس والاجتماع وغيرهما من العلوم المساعدة حتى تكون لدى القادة القدرة على فهم الآخرين، معرفة ميولهم ورغباتهم، إدراك مشاعرهم وتكوين العلاقات معهم، ولأن السلوك الإنساني في موقع العمل تحكمه عوامل متعددة تختلف من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ومن جماعة عمل إلى جماعة أخرى، يحتاج القائد إلى مجموعة مختلفة من المهارات الإنسانية كالقدرة على التعامل مع الأفراد المتعاونين الذين يعملون وفق توجيهاته والأفراد المحايدون الذين يلتزمون بالحد الأدنى من الولاء الذي لا يسبب مشكلات للقادة والأفراد السلبيين الذين يثيرون المشكلات ويعملون على إفشال العمل⁽¹⁾. لهذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ماهية المهارات الإنسانية وكذا المهارات المنبثق عنها.

تعتبر المهارات الإنسانية من المهارات المهمة لقائد الإداري. والتي تعرف على أنها : "قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسين من أجل تنسيق جهودهم وتكوين فرق العمل وتشجيع العمل الجماعي التعاوني بينهم".⁽²⁾

ينبثق عن المهارات الإنسانية خمس مهارات فرعية هي :

أولاً _ مهارة الاتصال :

تعتبر مهارة الاتصال من أهم المهارات الإنسانية للقائد حيث يتوقف عليها جزء كبير من فاعلية، تأثيره ونجاحه.

1- مفهوم الاتصال :

يعرف الاتصال بأنه : " عملية نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم ".⁽³⁾ أو هو : "عملية إرسال واستقبال الرسائل، والتي تكون ذات فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتشجيعه للتفكير بأسلوب جديد".⁽⁴⁾

على ضوء التعريفين السابقين، يتضح أن الاتصال تفاعل وتأثير اجتماعي بين طرفي عملية الاتصال، يهدف الفرد من خلاله إلى تحقيق مصلحة.⁽⁵⁾

(1) سامر عبيد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص 117.

(2) فهد بن محمد الذويبي، مرجع سابق، ص 38.

(3) EL Uteibisubhi, **Effective Communication and Personal Business Skill**, (Amman : Dar Al Hammed, 2005), P2.

(4) Thill Johan R And Howard, R Epps And Laura L, **Communication Skills FOR Patient_ Centered Care** , (ed 6 ; USA : Person Prentice Hall, 2005), p4 .

(5) محمد عبد الله العنزي ، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 28.

2- أهمية الاتصال الإداري :

دور الاتصال مهم ورئيسي في مختلف العلوم، سواء كانت إدارية، تربوية، طبية أو غيرها، حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الاتصالات اللفظية وغير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤديونها، وتعتمد فاعلية عملية الاتصال على علم الفرد بموضوع الاتصال، خبراته، قدراته في صياغة أفكاره وكذا على استخدامه لوسيلة الاتصال المناسب.⁽¹⁾

يساعد الاتصال على تحقيق فعالية القيادة؛ لأنه الجسر الذي تتم من خلاله العمليات الإدارية بالمنظمة، بجانب أنه همزة الوصل بين المنظمة والبيئة الداخلية والخارجية من خلال تبادل المعلومات وتقييم فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة⁽²⁾. بناءً على ذلك فإنه يجب على القائد أن تكون لديه المهارات اللازمة لتحقيق الاتصال الفعال، التي تتمثل في :

- أ- فهم دوافع واتجاهات المرؤوسين وعوامل التأثير؛
 - ب- اختبار الألفاظ والأساليب التي تعبر بدقة عن المعاني والأفكار المراد توصيلها للطرف الآخر ومراعاة تناسبها مع إمكانياته وقدراته؛
 - ج- اختيار الوسيلة المناسبة لتوصيل الأفكار وكذا الوقت المناسب؛
 - د- التأكد من مدى استيعاب المرؤوسين لهذه الأفكار ومدى فهمهم لمعانيها.
- لن يتمكن القائد من إقناع الموظفين بأي قرار إذا لم تتوفر لديه القدرة الكاملة على التعبير عن نفسه وأفكاره للآخرين، ومن الواضح أن القادة الذين يدركون كيفية الاتصال وتبادل الآراء مع العاملين هم أكثر القادة كفاءةً مع الواقع وظيفتهم من الذين لا يملكون تلك القدرة.⁽³⁾

ثانياً _ مهارة الإقناع :

تعد مهارة الإقناع من أبرز المهارات التي يحتاج إليها القائد للتأثير على الآخرين، بهدف توجيه العاملين لتحقيق أهداف المنظمة التي يديرها، وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل. فالقائد الناجح هو الذي يجعل مرؤوسيه يتقبلون آراء وأفكاره كأنها أفكارهم.

يعرف الإقناع بأنه "القدرة على جعل الفرد يتقبل ما يملأ عليه من آراء وأفكار باقتناع تام بأهمية هذه الآراء والأفكار".⁽⁴⁾

⁽¹⁾ Singh yogendra and Pandey Mamta , principles of Organizationl Behavoir , New Delhi , A .I.T.B.S, 2004, P117

⁽²⁾ علاء فرج طاهر، إدارة التحول والقيادة الفعالة، (ط 01؛ عمان : دار الرؤية للنشر والتوزيع، 2010)، ص 97.

⁽³⁾ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 75.

* _ لا يقتصر الإقناع على العاملين بل يتعداه إلى إقناع الرؤساء، كما أن مهارة الإقناع مهارة فردية يمكن تنميتها.

⁽⁴⁾ علاء محمد سيد قنديل، المرجع نفسه، ص 71.

يكون الإقناع فاعلاً عند توفر عدة شروط، منها :

- 1- التأكد من الموقف بالنسبة للشخص المراد إقناعه : حيث يسهل على القائد إقناعهم، وذلك عن طريق المعلومات والحقائق التي يضعها بين أيديهم.
- 2- وجوب إدراك الفروق الفردية بين الأفراد : هناك أفراد لديهم قدرة عالية على تحليل المواقف، وبالتالي يصعب إقناعهم ما لم يكن لديه أدلة واضحة .
- 3- أهمية الموضوع بالنسبة للفرد المراد إقناعه : هل الموضوع ذا أهمية مادية مثل المكافأة، أو معنوية كالاعتراف أو توطيد الصداقة مع الآخرين؛ و في العادة نجد أن القادة يلجؤون إلى النظام لإجبار موظفيهم على العمل.⁽¹⁾

ثالثاً_ بناء الفرق المتعاونة :

تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة، في هذا الخصوص يقول جيمس وباري : " إن الزعماء المثاليين يشاركون بطريقة ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج، ويُمكنون الآخرين من القيام بعمل جيد. إنهم يشجعون التعاون ويمنحون السلطة للآخرين"⁽²⁾. كما دلت الأبحاث إلى أن تقدم الصناعة اليابانية وارتفاع معدل النمو في الإنتاج والسيطرة على سوق الصادرات العالمي يرجع جزء كبير منه إلى ارتفاع مستويات الأداء الجماعي، وسيادة روح الفريق بين جماعة العمل نتيجة تماسك الجماعات وفرق العمل الرسمية.

يمر بناء الفريق المتعاونة بمجموعة من المراحل تتمثل فيما يلي :⁽³⁾

- 1- **مرحلة البحث** : يتحدد فيها نوع الأفراد والأدوار التي يقومون بها، المهنة المطلوب إنجازها، أسلوب القيادة ومصدرها _ رسمي أو غير رسمي _ .
- 2- **مرحلة التجديد** : يقوم القائد بتحديد المهمة المطلوب إنجازها أو الهدف المطلوب تحقيقه بواسطة الجماعة ويحدد أدوار كل عضو للوصول إلى الهدف. وقد يحدث في هذه المرحلة بعض الصراعات بين أعضاء لرغبة كل فرد إلى لفت أنظار القائد إليه ومحاولة ظهوره في الجماعة، لذلك يجب على القائد التنبؤ ببعض هذه التفاعلات مسبقاً وأن يضع حلولاً لكل تفاعل قد ينبأ بحدوثه.
- 3- **مرحلة التفاهم** : يصبح أفراد الجماعة متعاونين، وليس مجرد تجمع من الأفراد لكل منهم أولوياته الخاصة، بل أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك. ويقع على عاتق القائد أن يساعد في زيادة تماسك الجماعة، وأن يقوم بدوره كحلقة وصل في زيادة تعاونهم ومشاركتهم من اهتمامه بناء علاقات قائمة على التنافس بين مرؤوسيه.

(1) صلاح بن سمار الجابري، مرجع سابق، ص 24 .

(2) المرجع نفسه، ص 23 .

(3) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص 70_71 .

رابعاً_ مهارة تحفيز وتشجيع العاملين:⁽¹⁾

القائد الفعال هو الذي يستطيع التعرف على حاجات ودوافع الأفراد التي تؤثر على سلوكهم وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج، بعد ذلك يحدد الحوافز التي تتبع هذه الحاجات وتدفع الأفراد وتحثهم على السلوك المرغوب نحو تحقيق أهداف المنظمة.

تشتمل عملية تحفيز وتشجيع العاملين على ما يلي:

- 1- إسناد الفرد للعمل الذي يتفق مع قدراته، رغباته وبشجعه على الابتكار والتجديد فيه.
- 2- وضع الأفراد في مجموعات متجانسة ومتقاربة مما يرفع من روحهم المعنوية ومن ثم زيادة إنتاجيتهم، الأمر الذي يعود معه زيادة حفيظهم المادي.
- 3- إمداد العاملين بالمعلومات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد ومن ثم الإبداع فيه.
- 4- تعويض العاملين بالحوافز المادية والمعنوية على جهدهم المبذول ومع شرط العدالة في التحفيز.
- 5- إتاحة فرص التقدم الوظيفي ومساندة العاملين على التقدم والاستمرار.
- 6- منح المزيد من المزايا العينية.
- 7- إشراك العاملين في تقييم أدائهم .

إن استخدام الحافز الملائم يمثل مؤشراً لنجاح الإدارة، فالحوافز بأنواعها المعنوية والمادية لها دور كبير في دفع العاملين لإتباع قادتهم ومنظمتهم وتزيد تأثير القائد على مرؤوسيه. هذا وقد توصلت الدراسات إلى أن هناك علاقة قوية طردية بين التحفيز والتشجيع، الروح المعنوية للعاملين والكفاية الإنتاجية، فكلما وجد العامل تحفيزاً وتشجيعاً من قائده ارتفعت روحه المعنوية وبالتالي ارتفاع الكفاية الإنتاجية.

خامساً_ مهارة الإلمام بدوافع السلوك الإنساني والتنبؤ بالسلوك:

إن نجاح القائد في تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة يتوقف على مدى إلمامه وفهمه وإدراكه بدوافع العاملين وكذا بتنبئه بالسلوك الإنساني، فالقائد يكون ناجحاً بمقدار تعرفه على الدوافع التي تدفع العاملين نحو العمل وكيفية تحقيق الإشباع، وكذلك محاولة التنبؤ بالسلوك حتى يتم توجيهه توجيهاً إيجابياً يفيد في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد الشخصية وتعظيم منفعته.

سادساً_ مهارة الإلمام بالعلاقات الإنسانية وأصول التعامل مع الآخرين:

لا تخرج العلاقات الإنسانية عن كونها ميداناً من ميادين الإدارة تهدف إلى تحقيق التعارف والتكامل والاندماج بين الأفراد في موقف العمل، بطريقة تدفعهم وتحفزهم إلى العمل معاً كفريق متماسك لتحقيق أكبر إنتاجية مع تحقيق إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. فالعلاقات الإنسانية تسعى لجعل الجهود الجماعية منتجة وإنتاجيتها مرتفعة لصالح المنظمة وفي الوقت نفسه إشباع رضا العاملين.

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص 75_76.

يرجع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من إلى ما يلي :

- 1- تزايد مشاكل العلاقات الإنسانية نتيجة الاهتمام بتطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل خاصة مع كبر حجم المنظمات مثل : مشكلة التدخل في السلطات والتنازع على الاختصاصات، مما دفع الباحثين على ضرورة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كوسيلة من الوسائل الفعالة لمواجهة هذه المشكلات.
- 2- انعدام العلاقات الشخصية التي كانت موجودة من قبل بين الإدارة والعاملين نتيجة كبر حجم المنظمات، انفصال الملكية عن الإدارة وشعور الأفراد بعدم اهتمام الإدارة بهم ؛ مما أثر على معنويات العاملين ومنظماتهم ما دفع إلى اهتمام بالعلاقات الإنسانية لتدعيم العلاقات والصلات المتبادلة والتعاون بين العاملين في شكل فريق متكامل وبين الإدارة وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة.
- 3- يعتبر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ضرورة ملحة مع الارتفاع في مستوى المعيشة، حيث يتطلع الأفراد بدرجة كبيرة إلى إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- 4- أدى الاهتمام بالعنصر البشري إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في العصر الحديث ؛ باعتبار أن العنصر البشري هو أساس التطوير والتجديد والتقدم.

نظراً لأهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل فإن من الأهمية اهتمام القائد بالتعرف عليها وتنميتها بما يحقق التعاون، التفاعل الاجتماعي، التماسك والترابط بين السلوك الإداري والإنساني بالمنظمة.⁽¹⁾

مما سبق يظهر أن اكتساب القائد للمهارات الإنسانية أكثر صعوبة من اكتسابه للمهارات الفنية؛ سبب ذلك أن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو بالضرورة أكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً في المجالات الفنية، وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء. كما أثبتت الأبحاث والدراسات العملية، أن المهارات الإنسانية تعتبر من المهارات الضرورية الهامة لنجاح القادة في قيادة التنظيمات الحديثة وتحقيق أهدافها، وأن أغلب المشاكل الإدارية اليوم تعود بشكل كبير إلى نقص المهارات الإنسانية لدى كل من المديرين والمديرات ؛ حيث يتم ترقيتهم في الغالب على أساس قدراتهم على انجاز المهام الموكلة إليهم. ففي دراسة مسحية أجريت على 150 مديراً في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا بغرض معرفة أهم المهارات المطلوبة للمدير في أداء عمله. حيث أظهرت النتائج إلى أن مهارة فهم الآخرين احتلت المرتبة الأولى في الأهمية لدى هؤلاء المديرين من بين ستة عشرة مهارة⁽²⁾.

كما أوضح تقرير لجمعية الإدارة الأمريكية (American Management Association) نتيجة دراسة أجرتها، شملت 200 قائد لتنظيمات إدارية أمريكية كبيرة، أن أغلبية القادة الذين شملتهم الدراسة قد اتفقت

(1) علاء محمد سيد فنديل، مرجع سابق، ص 77.

(2) فهد بن محمد الذويبي، مرجع سابق، ص 42.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

آرائهم على أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر، هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد في التعامل معهم.⁽¹⁾

المطلب الثاني : المهارات الذاتية للقيادة الإدارية

يتم في هذا المطلب التطرق إلى أحد أهم المهارات القيادية والمتمثلة في المهارات الذاتية للقيادة التي بدورها تنبثق عنها مهارات أخرى.

تعرف المهارات الذاتية بأنها : "القدرة اللازمة لبناء شخصية القائد مثل: القدرات الجسدية، القدرات العقلية، المبادأة والابتكار وضبط النفس"⁽²⁾، من هذا التعريف يمكن القول أن هناك صفات معينة يفترض توافرها في القائد لكنها تتفاوت من قائد لآخر حسب طبيعة العمل ونوع المهمة.

تشتمل المهارات الذاتية على أربع مهارات الفرعية تتمثل فيما يلي:

أولاً _ القدرات الجسدية :

تشمل القدرات الجسدية كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسدية مثل: القامة، الهيئة، الاستعدادات الفيسيولوجية، القدرة على التحمل، النشاط والحيوية، حيث تعتبر تلك السمات عن القوة البدنية⁽³⁾. أما ما ينبغي الإشارة إليه، هو أن مشكلة القادة في الغالب ليست توفر الطاقة البدنية والعصبية لديهم، بل المشكلة في معرفة كيفية استخدام هذه الطاقات بحكمة وروية.

ثانياً _ القدرات العقلية :

يقصد بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكرية، العادات الذهنية والاتجاهات العلمية لدى كل فرد من الأفراد، يأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة، فقد كشفت الدراسات الخاصة بالقدرات اللازمة للقيادة عن وجود علاقة بين الذكاء والنجاح في القيادة، حيث يرتبط الذكاء بالقدرة على التخيل والتصور وكلاهما يساعد القائد في التعرف على المشكلات، أسلوب مواجهتها والتنبؤ بالتغيرات، وتمكن القائد من المرونة الذهنية وتقبل الأفكار الجديدة .

ثالثاً _ المبادأة والابتكار :

تعد إحدى المهارات اللازمة للقائد، تعني ميل الفرد إلى تقديم الاقتراحات وإنجاز العمل دون انتظار رأي الآخرين.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 335.

(2) محمد الحسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (ط01 ؛ عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

2008)، ص 210.

(3) نواف كنعان، المرجع نفسه، ص 319.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

تمكن المبادأة القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد كما تساعد على التنفيذ، أما القائد الذي لا تتوفر لديه صفة المبادأة فإنه يكون قائداً متسلطاً يميل إلى استخدام القمع أكثر من تنمية أفكار ومهارات مرؤوسيه.⁽¹⁾

رابعاً_ضبط النفس :

القدرة على ضبط النفس تجعل القائد ميالاً لل تفاهم وتساعد على تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين دون انفعال أو غضب، تجنبه اتخاذ القرارات السطحية أو عاطفية غير مدروسة، كما تبعده عن التصرف وفق هواه وتمكنه من التحكم في عواطفه وتوجيهها نحو انجاز العمل.⁽²⁾

المطلب الثالث : المهارات الفنية والإدارية للقيادة الإدارية

تتعلق المهارات الفنية والإدارية بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي تصادفه، فهي ترتبط بالجانب العملي للإدارة وما تستند إليه من حقائق، مفاهيم وأصول علمية.

أولاً_ المهارات الفنية للقيادة الإدارية :

تعرف المهارات الفنية للقيادة بأنها : "المعرفة المتخصصة في مجال معين التي يتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج لها بحسب المستويات القيادية؛ حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى"، وتتمثل المهارة الفنية في الأسس والتطبيقات العلمية (رسم السياسة، التخطيط، الإشراف، توزيع العمل وتحديد الاختصاصات)، وكذلك استخدام الأدوات، الوسائل، الإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهامه القيادية.

يمكن إيجاز أهم الخصائص للمهارات الفنية في الآتي :⁽³⁾

- 1- أكثر تحديداً من المهارات الأخرى؛ حيث يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- 2- تتميز بالمعرفة الفنية العالية، المقدرة على التحليل وتبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل.
- 3- مألوفة أكثر من غيرها ؛ كونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- 4- أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى.

(1) نواف كنعان، المرجع نفسه، ص ص 320_325.

(2) عبد العزيز التويجري، تفويض الصلاحيات و دوره في تنمية المهارات القيادية بجمارك مطار الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 1426_1427، ص 41.

(3) نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة، (الأردن : عالم الكتب الحديث، 2010) ، ص 65.

أما عن أهم السمات المرتبطة بالمهارات الفنية فهي تتمثل فيما يلي:

1- القدرة على تحمل المسؤولية : القائد الحقيقي يرى أن القيادة قبل كل شيء مسؤولية وليست مركزاً أو تميزاً فهو يتحمل المسؤولية عن الأخطاء دون أن يحملها الآخرين.

يؤكد وليام كوهين هذه الحقيقة القيادية بقوله : " أن من الخطوات العملية لجعل الناس يتبعونك هو أن تتحمل مسؤوليات أعمالك وأعمال المجموعة التي تعمل معك، إذا حاولت أن تضع هذه المسؤولية على الآخرين فقد انتهى أمرك كقائد".

2- الفهم العميق والشامل للأمور : تعني هذه المهارة أن يكون القائد قاطعاً في أوامره وقادراً على التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور، ومراعاة شعور الآخرين، وقدرته على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة، القدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل منها.

3- الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه : تتجلى هذه المهارة في قدرة القائد على صياغة أهداف واقعية واضحة، محددة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها.

ثانياً_المهارات الإدارية للقيادة الإدارية :

تتمثل المهارات الإدارية في : "قدرة القائد على فهم عمله وممارسة عملية التأثير على الجماعة وقيادتهم نحو تحقيق الهدف، بالإضافة إلى معرفة علاقة ذلك بالتنظيم، بالمجتمع المحيط وعلاقته بالموظفين؛ لأنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية، بما يتلاءم مع أهداف التنظيم، ويكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم".

هناك أربع مهارات فرعية تنبثق من المهارات الإدارية هي: (1)

1- مهارة اتخاذ قرار :

تمثل عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، فالقدرة على اتخاذ القرار هو ما يميز القائد عن المرؤوسين، فالقائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف، السياسات، الإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه، التحفيز، الرقابة، التوظيف والتدريب .

إن اتخاذ القرار بين البدائل المتاحة من أهم التحديات التي تواجه القائد، فرغم أن عملية اتخاذ القرار عملية فردية تتأثر بخصائص القائد وخبراته السابقة، إلا أنه لابد للقائد أن تكون لديه المهارة والقدرة على الحصول على المعلومات الصحيحة والدقيقة، وأن يكون له نظرة شاملة عند اتخاذ القرار لا أن ينظر إلى كل قسم أو شخص كجزء منفصل بل ينظر إلى المنظمة ككل بشكل متكامل.

(1) رائد مد الأغا، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة _ فلسطين، 2008، ص 71.

2- مهارة إدارة الاجتماعات واللجان:

تمثل الاجتماعات جزءاً كبيراً من وقت القائد، لذلك يجب أن تتوفر لديه المهارات والقدرات في إدارة الاجتماعات، وكذلك إدارة اللجان فمن خلال مهارة القائد وقدرته في تأثير على المرؤوسين يستطيع تحفيزهم و دفعهم إلى تحقيق الأهداف.

الاجتماعات تحقق تنسيقاً في وجهات نظر الأعضاء إحدى المهام التي تشغل ونشاطاتهم، يتم من خلال طرح توصيات تستند على أسس مدروسة يحتاجها القائد عند اتخاذ القرار، كما تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك، من خلال الاجتماعات تركز روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة.

هذه المهارة تتطلب من القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق فعالية هذه اللجان والاجتماعات، من هذه المهارات القدرة على تحديد موضوع الاجتماعات والمشاركين فيها، الأهداف المراد تحقيقها منه ، إعداد ورقة عمل لهذا العمل وتوزيعها على المشاركين.

3- مهارة إدارة التغيير:

القيادة تعني التغيير والقائد هو داعية التغيير، فمطلوب منه أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم. فمهارة القائد في التخطيط للتغيير وتحديد وقت تنفيذه والوقت المطلوب لإنجاز أهدافه وتحديد معايير يتطلب من القائد الإدراك الجيد لأهمية التغيير الذي يبني على النظرة الشمولية فيما يتعلق بالمنظمة كجزء متكامل .

4- مهارة إدارة الوقت:

الوقت هو من الموارد الأشد ندرة، فتتطلب الوقت وحسن إدارته، استغلاله، الاهتمام به واحترامه من الأدوات والمبادئ المهمة للقيادة ومن مهارات القياديين الأكيدة، فالوقت هو الوقود الأساسي الذي يسير به العمل والإنتاج ويتحقق من خلاله النجاح.

يقول دركر في مجال الوقت إن المدير لا يتحكم في أكثر من 25 في المئة من وقته، وأن المشكلة التي تواجه المسؤولين في كل منظمة هي كيفية زيادة الوقت المتاح للإنتاج هنا يقدم عدة بدائل وحلول تزيد من هذا الوقت، من هذه الحلول: ⁽¹⁾

أ- يمكن اللجوء إلى وسائل إدارية وتنظيمية منها: التفويض، التكليف، إعادة تصميم الوظائف، رفع كفاءة الموظفين لإنجاز الأعمال بسرعة مع تقليل الأخطاء مما يقلل من وقت المراجعة.

ب- أن يكتفي المدير بأداء المهام المطلوبة في الوقت المتاح مع ضرورة توفير وقت يخصص للعملاء ومطالب الإدارة اليومية في شكل بيانات أو مذكرات أو ملخصات لحالات سابقة.

(1) رائد مد الأغا، مرجع سابق، ص 72.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

- ج- الإعداد الجيد للمقابلات مع العملاء، بوقت كاف وكذا الملفات الخاصة بموضوع المقابلة.
- د- أن يطور عملية الاتصال مع العملاء مثل تزويدهم بالنشرات أو الاتصال بهم بوسيلة أخرى للتقليل من مراجعتهم للإدارة.

المطلب الرابع : المهارات الفكرية للقيادة الإدارية

إن المهارات الفكرية هي من المهارات المطلوبة من جميع المديرين بغض النظر عن مستواهم التنظيمي، إلا أن خصوصيتها لمديري الإدارات العليا هي أكثر إلحاحاً⁽¹⁾. من هنا جاء هذا المطلب للتطرق إلى مفهوم المهارات الفكرية للقيادة الإدارية وكذا أهم المهارات الفرعية المنبثق عنها.

أولاً- مفهوم المهارات الفكرية:

تعرف المهارات الفكرية⁽²⁾ بأنها: "قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية ومدى كفاءته في ابتكار الأفكار، الإحساس بالمشكلات، التقنن في الحلول والتوصل إلى الأفكار الجديدة"، هذه المهارة ضرورية للقائد لمساعدته على النجاح في التخطيط للعمل، توجيهه، ترتيب الأولويات، توقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل؛ أي ترقب الأحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو تحقيق الفائدة المرجوة. وفيما يلي عرض لأهم هذه المهارات الفكرية :⁽³⁾

1- **القدرة على الاستنتاج ومعرفة الأسباب:** فالتفكير السليم هو المفتاح الرئيس لحل المشاكل فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية.

2- **التفكير الإبداعي:** أحياناً قد يصادف القائد مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشاكل قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفاً مسبقاً، هنا يحتاج القائد إلى مهارات فكرية وهي التصور، التي تعني الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء إلى استحداث طرق وأساليب حديثة وأن لا يربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرؤوسون بمعنى أن يحرر تفكيره من القيود الروتينية الماضية.

3- **الاستنتاجات الأخلاقية:** القادة الأخليون* يعملون الأشياء الصحيحة من أجل أسباب صحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة من أحد، لكن إدراك ما هي الأشياء الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية هو المهنة الشاقة. إذا حافظ القائد على قيمه التي يستمدّها من دينه وقيم المهنة فإنه سوف يكون قادراً على

(1) مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (ط01 ؛ عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2008)، ص 29.

(2) راند مد الأغا، مرجع سابق، ص ص 73-74.

(3) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص 91_95.

* تمثل القيادة الأخلاقية محركاً قوياً لتعزيز الأخلاقيات في الأعمال من نموذج إلى قدوة أخلاقية ورؤية أخلاقية ريادية، وكذا ما تقدمه من مبادرات لدعم المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية، وكل ما يدعم الثقة في قطاع الأعمال والمجتمع الذي تعمل فيه. ولمزيد من المعلومات الاطلاع على: نجم عبود نجم ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، (عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011)، ص ص 307_355.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

الاستنتاجات الأخلاقية وخطوات الاستنتاجات الأخلاقية هي: التعريف بالمشكلة، معرفة القواعد ذات العلاقة بالمشكلة، تطوير قيم وبدائل وحلول، اختيار أكثر الحلول تمثيلاً لقيم الدين والمهنة.

4- **التفكير الانعكاسي:** يجب على القادة أن يكونوا رحيين لاستقبال الأفكار المرتدة (Feed back) عن أدائهم من خلال وجهات النظر المتعددة. وهذا ليس كل شيء وإنما هو جزء من معادلة تطوير للقادة، فعلى القادة أن يستمتعوا لتلك الأفكار ويستخدموها، والانعكاس هنا يبرز في مقدرة القائد على أخذ هذه الأفكار والمعلومات الهامة وذات العلاقة وبين المعلومات غير الهامة ولا تتصل بالمشكلة.

لاشك أن المهارات الفكرية ومدى توافرها في القائد ينعكس على سلوك العاملين وآرائهم وبطبع تصرفاتهم بطابع متميز بالإبداع والتجديد في أساليب العمل. بالإضافة إلى المهارات الفكرية السابقة فإن هناك بعض المهارات لا تقل أهمية، تتمثل في:

5- **مهارة إدارة المعلومات:** المعلومات هي العمود الفقري للإدارة الحديثة وتشمل كل البيانات، الحقائق، الأرقام، الأشكال والصور التي تصف ما يدور حول الإدارة، ويساعدها على فهم المناخ المحيط، فهم الظروف القائمة، إدراك الفرص والمخاطر، إدراك الإمكانيات والقيود، اتخاذ القرارات الفعالة .

لقد أصبح نظام المعلومات الإدارية ضرورة ليس فقط للتخطيط، بل أيضاً لعملية اتخاذ القرارات والمتابعة والرقابة، في ظل عصر يتسم بسرعة التغيير والتراكم المعرفي وانتشار وسائل الاتصال، حيث تعددت مصادر المعلومات وتباينت أشكالها، توقيت وطرق الحصول عليها، كما اختلفت في مدى دقتها وسلامتها، لذلك أصبحت مهارة إدارة المعلومات من المهارات القيادية الرئيسية.

6- **مهارة التعامل مع المتغيرات:** فرضت التغيرات العالمية في الأونة الأخيرة أدواراً جديدة على القيادة الإدارية، ونتيجة لتلك التغيرات والتحولات أصبحت القيادة الإدارية تواجه العديد من الالتزامات (تتبنى المفاهيم، المبادئ والفلسفة الجديدة فضلاً عن قيامها بعملية إنمائية تطور فيها مهاراتها، إمكاناتها الإدارية والسلوكية) في عصر المعلوماتية.

إن طبيعة العصر وتحدياته تتطلب ضرورة وجود القيادة الرشيدة القادرة على الإبداع والضبط والتوجيه، في إطار من الإيمان بقيمة المهنة والالتزام بأداء الأدوار واتخاذ القرارات على جميع المستويات، لتحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة و إعادة التوافق بين المنظمة والظروف المحيطة.

من خلال ما سبق من عرض لمهارات القيادة الإدارية التي يجب على القائد التسلح بها لتنفيذ مهامه الإدارية، تبين أن تلك المهارات تشكل فيما بينها نظاماً متكاملًا بمعنى أن كل منها تدعم أخرى وتزيد من فعاليتها؛ لذا يصبح على القائد عدم اعتماد على واحدة دون أخرى من تلك المهارات بل عليه أن يحاول تنميتها جميعاً، بشكل متكافئ حتى يحقق أعلى درجة من النجاح باستخدامها كمجموعة.

المبحث الثالث : تنمية مهارات القيادة الإدارية

في عصر تتفجر فيه المعلومات وتتطور فيه التقنيات، وتتلاحق الأفكار والنظريات بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية تصبح تنمية المهارات القيادية أمراً حتمياً، ويصبح تزويد القيادات الإدارية بما تحتاج إليه من معلومات، مهارات ومعارف تخدم التنظيم، تحسن الأداء وترفع من معنويات العاملين وتتبع احتياجاتهم أمراً ضرورياً، ويصبح تغيير ما يلزم من اتجاهات نحو العمل، العاملين، بيئة العمل الداخلية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية أمراً حتمياً⁽¹⁾.

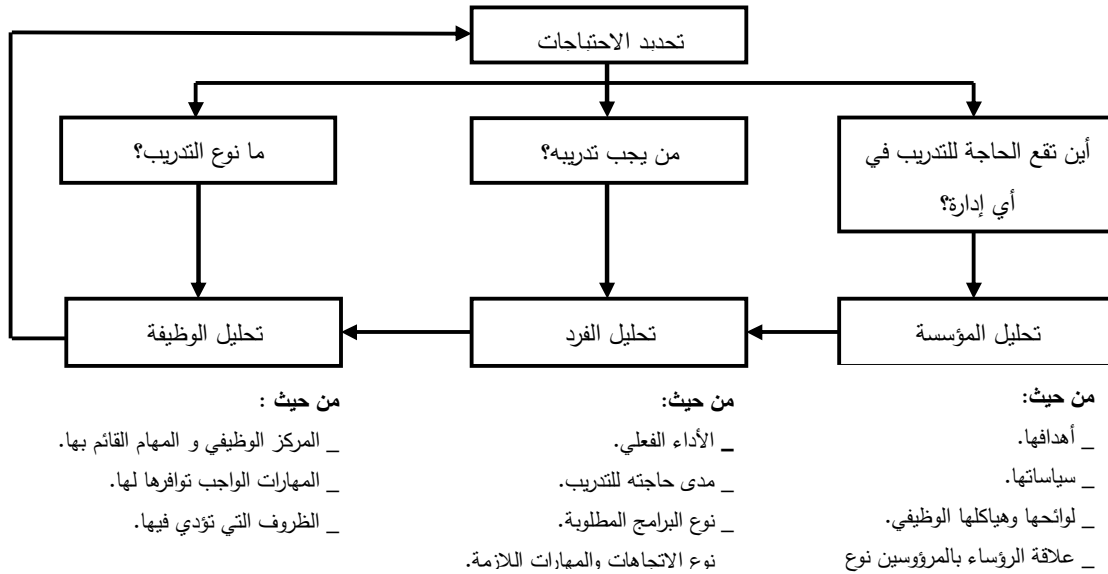
من هنا جاءت ضرورة التطرق في هذا المبحث إلى أهم مراحل وأساليب تنمية القيادات الإدارية وكذا المعوقات التي تحد عملية تنميتها.

المطلب الأول : مراحل تنمية مهارات القيادات الإدارية

إن تنمية القيادات الإدارية كجزء مهم من التنمية الإدارية لابد أن يقوم على أسس موضوعية تعتمد منهج التخطيط المبرمج، التنظيم الكفاء، التوجيه السليم والمتابعة الدقيقة. وفيما يلي عرض لأهم مراحل تنمية القيادات الإدارية:

1. تحديد الاحتياجات الفعلية للقيادات الإدارية كماً ونوعاً كهدف واضح في ضوء الموجود الفعلي للقيادات الإدارية مقارنة بالاحتياجات الحالية والمستقبلية وفق المواصفات والمؤهلات المطلوبة. بناءً على طبيعة تلك الاحتياجات يجري تحديد البرامج والمناهج المطلوبة لإعدادها وتوفيرها، حيث يتم بعدها تقرير السياسات لتنفيذ تلك البرامج والمناهج. والشكل التالي يوضح خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية.

الشكل رقم (2_2): مراحل التدريب وإجراءات كل مرحلة.



المصدر: طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة " دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية"، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

2005)، ص 174.

(1) عبد العزيز التويجري، تفويض الصلاحيات و دوره في تنمية المهارات القيادية بجمارك مطار الملك خالد بالرياض ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم

العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 1426_1427، ص 44.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

2 تحديد الهياكل التنظيمية القادرة على تنفيذ برامج تنمية القيادات الإدارية: هذه المرحلة تحدد لنا التوجهات الأساسية في كيفية تنفيذ البرامج من خلال تقرير عدد هذه الهياكل، أنواعها ومواقعها ضمن الأجهزة الإدارية. فتعطي مؤشراً واضحاً للجهات المعنية بتنمية القيادات الإدارية.⁽¹⁾

3 إن تحديد من هو المسؤول عن تنفيذ برامج تنمية القيادات الإدارية يرتبط بطبيعة ونوع تلك البرامج. هذا بالإضافة إلى أن عملية التوجيه السليم لتنفيذ البرامج يتطلب تنسيبها إلى عدة جهات معينة بهذه القيادات حسب مستوياتها (التنظيمية، الفنية والهيكلية)، إلا أن ذلك المطلب يفرض بالضرورة وجود جهة مركزية تنسق بين تلك الجهات في تحقيق أهدافها الفرعية. وفي الوقت ذاته تختص بالمرحلة الرابعة والأخيرة وهي الإشراف والمتابعة على تنفيذ البرامج .

4 إن وضع البرامج وتنظيم هياكلها التنفيذي وتوجيه الفعاليات والأنشطة المحققة لها يفرض بالضرورة وجود متابعة دقيقة ومعايير محددة لقياس كفاءة تحقيق تلك البرامج وفاعليته.

إن اعتماد هذه المراحل كمستلزمات موضوعية لتنمية القيادات الإدارية يضعنا على الطريق السليم من خلال تقليص الهدر الناجم عن الأسلوب التلقائي غير المبرمج، من خلال تقديم صورة متكاملة عن إمكانيات تحسين أداء القيادات الإدارية. كما يتوقف تحقيق ذلك كله بشكل جوهري على مدى قدرتنا في تحديد الهياكل التنفيذية المسؤولة عن تحقيق هذا الهدف ومواقعها في الجهاز الإداري.⁽²⁾

ثانياً-الجهات المسؤولة عن تنمية القيادات الإدارية :

إن مسؤولية تنمية القيادات الإدارية لا يمكن حصرها بجهة واحدة؛ ذلك لاختلاف جهات هذه القيادات بمستوياتها المختلفة، وكذلك التباين في مجالات التدريب المطلوبة لهذه القيادات لاختلاف جوانب النقص في مهاراتهم؛ لذا يتوقف نجاح تنمية القيادات الإدارية على مدى إمكانية التنسيق بين هذه الجهات، سواء في اختيار القيادات، أو في إعدادها، من خلال الآتي :

1. ضرورة وجود مركزية للتخطيط لتنمية القيادات الإدارية (ويفضل أن تكون الجهة المسؤولة عن تنفيذ خطة التنمية الإدارية) تتولى :

- تحديد واقع القيادات الإدارية وجوانب القصور فيها؛
- تحديد الموارد (المادية والبشرية) المتاحة لتنميتها؛
- وضع استراتيجيات أو تقديم مؤشرات التخطيط لتنمية القيادات الإدارية؛
- مساعدة الجهات المعنية بوضع خطط تنمية القيادات الإدارية، والتنسيق معها في تنفيذ خطط للتدريب وبعض البرامج والسياسات المرسومة ؛
- متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج وتعديل المؤشرات على ضوء ذلك.

(1) طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقادة " دروس مستوحاة من التجارب العالمية و العربية"، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

2005)، ص ص 174_175.

(2) المرجع نفسه، ص ص 175_176.

2. ضرورة وجود مركز أو معهد وطني أكاديمي لإعداد القيادات العليا يتولى :

- اختيار المرشحين للمواقع القيادات العليا وفق الشروط المعيارية؛
- إعداد وتنفيذ التدريب وتقرير المجال، أو المستوى القيادي الممكن إشغاله من قبل المشاركين؛
- ضرورة وجود مراكز تدريبية على مستوى الوزارات، القطاعات أو الأقاليم تتولى تنفيذ البرامج التدريبية المركزية، أو المشتركة لإعداد القيادات الإدارية، وبشكل خاص للمستويات الإشرافية والتنفيذية؛
- تتولى المؤسسات وأجهزتها الإدارية مسئولية تنفيذ برامج التدريب الموقعي داخل العمل⁽¹⁾.
- برامج تدريبية (نظرية وتطبيقية) لتزويد هذه القيادات بالمهارات الأساسية، أو رفع هذه المهارات لديه وبشكل متكامل؛
- تقييم النتائج.

المطلب الثاني : أساليب تنمية مهارات القيادة الإدارية

في إطار الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات القيادات وتأهيلها للتعامل مع التحديات والمستجدات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، ظهرت ضرورة الاستفادة من الأساليب الحديثة، مثل التدريب الذاتي وغيرها من الأساليب الحديثة المستخدمة في تنمية المهارات والقدرات القيادية .

لكن رغم تعدد طرق وأساليب تنمية مهارات القيادة الإدارية؛ إلا أنه سيتم تطرق في هذا المطلب إلى أسلوبين فقط يعدان أكثر الأساليب انتشاراً في تنمية وتدريب القادة هما: التعليم والتدريب، والتنمية الذاتية. أولاً_التعلم والتدريب:

يعتبر التدريب مكملاً للتعليم، حيث أن التعليم يرتبط بتحصيل معلومات ومهارات ثم يأتي التدريب لينمي هذه المعلومات والمهارات ويصقلها ويجدد ما أي : أنهما سلسلة تتدرج من العام إلى الخاص، أي : من المعلومات العامة اللازمة لإدراك الملائم إلى المهارات النوعية اللازمة للتنفيذ المناسب، ويقع عبء تحقيق التدريب على كاهل المنظمة التي يؤدي فيها العمل بالاشتراك مع منظمة أخرى أو أكثر.

يفرق بعض العلماء بين التدريب والتعليم والتنمية؛ فالأول هو اكتساب مهارات وأساليب معينة، بينما يتضمن التعليم معلومات واسعة، أما التنمية فهي تحسين وإنماء قدرات الناس، وجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية ، لكن في الوقت نفسه فإن هذه الجوانب الثلاثة تؤدي إلى شيء واحد وهو تطوير الأفراد.

إن التدريب، التعليم والتنمية صورة أو نسيج واحد، هدفه تطوير الفرد والرقى به فالتعليم يوفر الثقافة، والتدريب يجدد هذه الثقافة، ويؤمن المؤهلات، بينما التنمية تحسن الأداء عن طريق خطة مدروسة تضع في اعتبارها مستقبل الفرد وعمله، وما يجب أن يكون عليه الطرفان في المدى القريب والمدى البعيد، إن التدريب عبارة عن النشاط الذي يبذل بهدف تزويد مهارات وقدرات الأفراد وإعدادهم لتولي

(1) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص ص 180_181.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

مناصب عليا في المستقبل بكفاءة وفعالية عن طريق تخطيط عملي سليم وفق احتياجات المتدرب والمنظمة التي تعمل بها.⁽¹⁾

مما لا جدال حوله أن التدريب والتعليم هما الرافدان الأساسيان لتنمية القيادة الإدارية، لذلك فإن تنفيذ برامج تنمية القيادات الإدارية لا بد أن يعتمد على هذين النشاطين في تطوير المهارات القيادية.

1. النشاط التعليمي:

يعتمد أساسا على المعاهد والكليات المتخصصة بإعداد الكوادر الإدارية، تدخل إسهاماته ضمن محاور التالية:

- إعداد وتطوير الكوادر الإدارية، ومنها القيادات الإدارية ؛
- تطوير نظم وأساليب العمل الإداري، ومنها أساليب القيادة ؛
- التأثير الايجابي في البيئة الخارجية، ومنها توعية المواطنين بالأفكار والمفاهيم الإدارية الحديثة وكذلك القيم والممارسات الديمقراطية في العمل الإداري.

إن التعليم العالي من خلال المحاور السابقة يمكن أن يكون له دور مهم في إعداد الكوادر الإدارية القيادية أو يطور مهارات القيادات الإدارية عن طريق البحوث الموجهة أو الاستشارات لترشيدها في عملها أو لمواجهة مصاعب في العمل الإداري، وكذلك عن طريق الندوات والمؤتمرات والمحاضرات العامة والمجالات العلمية .

إن التعليم العالي يمكن أن يساهم بشكل مباشر في نشاط التدريب، سواء من خلال المشاركة بإعداد البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها، أو تنفيذه لبرامج تدريبية خاصة بمراكز البحوث الإدارية التابعة للكليات.⁽²⁾

2 النشاط التدريبي :

يعد التدريب من أهم وأنجح الوسائل في تنمية وصقل المهارة عند القادة، وحتى يأتي التدريب بالثمار المطلوبة ينبغي أن يتم أولاً تحديد المهارات وفقاً لظروف وطبيعة عمله والأهداف المرجوة منه، كما يجب أن يتم هذا التحديد بكل دقة ثم تأتي بعد ذلك عملية اختيار المنهج المناسب للتدريب وأسلوبه والأشخاص القائمين بالتدريب حتى يمكن التركيز العملية التدريبية في تنمية المهارة المطلوبة دون إهدار الوقت والجهد.⁽³⁾

أ_ أنواع البرامج تدريبية التي تقدم للقيادات الإدارية : يمكن إيجاز برامج تدريب القيادات فيما يلي :

- البرامج التجديدية: تهدف إلى تجديد الجوانب المهنية للفرد وتزويده بأحدث الاتجاهات، المفاهيم والخبرات المتعلقة بميدان عمله.

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص 228_229.

(2) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص ص 175_176.

(3) سامر عبيد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص 120.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

- البرامج التوجيهية: برامج تعد للعاملين عند ترقيتهم أو تحويلهم إلى وظائف تعليمية إشرافية غير التي كانوا يشغلونها مثل برامج الترقية مشرف أو رئيس قسم.

- البرامج القيادية: تهدف إلى إعداد قيادات في المجالات القيادية المختلفة في إدارة المنظمة والإشراف الإداري، هذه البرامج إما قبل الترقية أو بعدها مباشرة، وذلك لإعدادهم للوظائف المرقين إليها.⁽¹⁾

إن التنوع والتعدد في المؤسسات التدريبية المعنية بتنمية القيادات الإدارية يتيح فرصاً عالية لتسهيل تنفيذ السياسات التدريبية، وذلك لما توفره من مرونة عالية في اختيار المجالات التدريبية.⁽²⁾

مما سبق يمكن القول بأن تنمية القيادات الإدارية تعتمد على التعليم العالي كرافد أساسي لتطوير المعرفة التخصصية (تطوير مهاراتهم الإدارية والفنية)، وتوفير مستلزمات التدريب (الكادر التدريبي وتقنيات التدريب وأدواته)، ومن ثم يكون التدريب الوسيلة العملية لتحقيق القيادات الإدارية بما يوفره من أجهزة ومؤسسات نوعية تسهل تنفيذ البرامج والسياسات الخاصة بخطط التنمية هذه.

كما يلاحظ في أغلب الدراسات والتوصيات المتخصصة التي تعنى بتنمية مهارات القيادات الإدارية الحث على استخدام الآليات والمداخل الحديثة في عملية التدريب وعدم الاكتفاء بالتدريب التقليدي فقط، الذي قد لا يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة، ومن ضمن هذه التقنيات الجديدة الذي أخذ يلوح استخدامها في الأفق عملية التدريب الذاتي والتي تتغلب على معظم المعوقات والسلبيات التي تواجه العمليات التدريبية.

ثانياً _أسلوب التنمية الذاتية :

يعد التدريب الذاتي للقادة أحد أهم الآليات التي يمكن من خلالها تنمية المعارف والمهارات القيادات بشكل ذاتي، من خلال الاطلاع والاستفادة من التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالشكل الذي يمكنهم من استيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر، ويعينهم على مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة العمل.

1- مفهوم التدريب الذاتي :

تتعدد التعريفات التي قدمت لمفهوم التدريب الذاتي فهناك من يرى أن التدريب الذاتي عبارة عن : " الأفعال التي تخطط وتكيف بشكل دوري للحصول على المعرفة ذاتيا بهدف تحقيق أهداف شخصية ". في ذات السياق ينظر البعض إلى التدريب الذاتي على أنه "تعلم المتدرب مما حوله من أحداث، سواء أكان ذلك من البيئة الداخلية أو الخارجية، ومما يمر به أو بغيره من تجارب وخبرات، الاستفادة منها".⁽³⁾

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ، ص 234.

(2) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص 176_177.

(3) سامر عبيد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص 73_74.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

من التعريفين السابقين يمكن القول بأن التدريب الذاتي هو ذلك: "النشاط التعليمي المدفوع برغبة ذاتية من المتعلم بهدف تنمية استعداداته وإمكانياته وقدراته مستجيباً لميوله واهتماماته بما يحقق تنمية شخصية وتكاملها".

كما لاشك أن هناك عدداً من العوامل التي أدت إلى تزايد الاهتمام بالتدريب الذاتي، يأتي في مقدمة هذه العوامل التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتعلم الإلكتروني والتي ساهمت في زيادة مزايا التدريب الذاتي وتوفير خيار التدريب والتعلم مدى الحياة، بالإضافة إلى قدرة المتدرب على متابعة الانجاز الفردي والتحديث والتوزيع السريع للمعلومات، وتوافر التنوع والثراء المعرفي في المحتوى المقدم، والاطلاع على وجهات نظر متعددة، ومراعاة الاهتمامات الفردية وتوافر الفاعلية المباشرة وميزة التحكم للمتدرب بالإضافة إلى تحقيق الضغط على المراكز، والمؤسسات التدريبية.⁽¹⁾

تتنوع الأساليب المستخدمة للتدريب الذاتي بحسب تنوع المزايا التي تتوافر بموجبها للمتدرب فكلما توافر استخدام تكنولوجيا المتطورة، توافر معها المرونة في التدريب، ويختلف نوع المرونة في التدريب الذي تقدمه تلك الأساليب تبعاً لنوع التقنيات التدريبية المستخدمة. يمكن تصنيف هذه الأساليب وفقاً للمعيارين أساسيين هما⁽²⁾:

أ_ المستوى التكنولوجي: وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم أساليب التدريب إلى أساليب تعتمد على أحدث التطبيقات التكنولوجية، لاسيما تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال مثل: التدريب الإلكتروني، كالكتب والدوريات والمنشورات.

ب_ درجة التفاعل: وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم أساليب التدريب إلى أساليب فردية وأساليب جماعية، يمكن من خلالها للمتدرب التفاعل مع الآخرين، مثل العصف الذهني والمشاركة في الندوات والمؤتمرات عن بعد .

بناءً على ذلك يمكن تصنيف أساليب التدريب الذاتي إلى أربع مجموعات من الأساليب من حيث المستوى التكنولوجي ودرجة التفاعل مع الآخرين، وذلك كما هو مبين في شكل رقم (2_3):

(1) السيد الربيع وآخرون، التعليم عن بعد و تقنياته في الألفية الثالثة، (الرياض : الحميضي للنشر، 2004)، ص 6

(2) سامر عبيد الله الصاعدي، المرجع نفسه، ص ص 80_81

الشكل رقم (2_3) : التصنيف المقترح لأساليب التدريب الذاتي



المصدر: سامر عبيد الله الصاعدي، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، (ط01؛ الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011)، ص 75

مما تقدم يمكن القول بأن تنمية القيادات الإدارية نشاط متميز في مستلزماته وأهدافه، لأن تزويد القادة بهذه المهارات يتطلب تعدداً وتنوعاً في البرامج التأهيلية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال نشاطي التدريب والتعليم.

ثالثاً_ الفرق بين التدريب الذاتي التقليدي:

رغم اتفاق الأهداف التي يسعى كل من التدريب الذاتي والتدريب التقليدي إلى تحقيقها، والمتمثلة في تنمية المعارف والمعلومات والمهارات وتنمية الاتجاهات والسلوك؛ إلا أن هناك عدداً من الاختلافات الجوهرية بينهما من أبرزها: ⁽¹⁾

- 1- **الاعتماد في التدريب الذاتي على المتدرب:** فهو محور العملية التدريبية، بينما يعتمد التدريب التقليدي على المدرب والتفاعل بينه وبين المتدرب.
- 2- **استقلالية المتدرب:** فهو الذي يحدد ماذا يتعلم؟ وكيف يتعلم؟ دون التقيد بظروف الزمان والمكان، أي أن المتدرب هو الذي يحدد الأهداف المرجوة من التدريب، الاحتياجات التدريبية المطلوب تلبيتها، وكذا الأساليب المتبعة في ذلك والوقت المناسب للحصول عليها.
- 3- **لا يحتاج التدريب الذاتي إلى توافر مراكز وقاعات تدريبية:** كما أنه لا يتطلب انقطاع المتدرب عن عمله للالتحاق بالبرامج التدريبية.

⁽¹⁾ سامر عبيد الله الصاعدي، مرجع سابق، ص 78_79

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

4- يعد التدريب الذاتي عملية ذات طبيعة متصلة ومستمرة، في حين أن التدريب التقليدي عادةً ما يكون مرتبطاً بخطط محددة على مدار فترة زمنية معينة.

5- عادة ما يكون التدريب الذاتي موجهاً نحو تطوير الأشخاص (More Person Oriented) بينما يعد التدريب التقليدي موجهاً أكثر نحو متطلبات الوظيفة (More Job Oriented).

6- يقوم التدريب الذاتي على تشجيع وزيادة الفروق الفردية بين الأفراد، من خلال تعدد الأدوات والأساليب التدريبية التي تشجع كل فرد أن يسلك الطريقة المرتبطة به شخصياً، في المقابل يقوم التدريب التقليدي على تقليل الفروق الفردية بين المتدربين حيث أن تعلم سلوكيات معينة يتضمن درجة معينة مع التوحيد أو النمطية في الأداء.

المطلب الثالث : المعوقات التي تحد من تنمية مهارات القيادة الإدارية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم المعوقات التي تحد من تنمية المهارات القيادية.

يمكن إيجاز أهم المعوقات التي تحد من تنمية المهارات القيادية فيما يلي:

1. **عدم وضوح الرؤية :** يقصد به عدم وجود الصورة الذهنية الواضحة لدى القائد والتي يتحدد على أساسها مستقبل المنظمة أو الإدارة التي يرأسها، حيث تمثل هذه الرؤية أساساً للأهداف، خطط وإجراءات المنظمة الحالية والمستقبلية.

2. **الخوف من الفشل :** يتمثل في الخوف من المخاطرة أو العقاب الناجم عن ارتكاب الأخطاء أو تجنب طرح الأفكار أو الحلول الإبداعية لمواجهة مشكلة ما، وذلك من أجل حماية الصورة الذاتية للمدير وعدم الظهور بمظهر الشخص الأحق أو الغريب عند طرحه لفكرة جديدة وغريبة، الأمر الذي يجعله حافطاً لهذه الأفكار دون إفصاح عنها، مما يعيق الإبداع ويبعد الأمل في الابتكار.

3. **التمسك بالأنماط المألوفة :** يشير هذا المعوق إلى رغبة الشخص في التمسك بالأنماط المألوفة وعدم القدرة على الخروج عنها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة، وأن ما ينطبق من حلول على المشكلات السابقة من الممكن أن ينطبق على المشكلات الحالية، لهذا فإن الكثير من المديرين في المنظمات يشعرون أنه يجب عليهم الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات حيث أن الخروج عن هذه القواعد يعد في اعتقادهم شيئاً غير مقبول.

4. **غياب جو الحرية :** يتمثل هذا المعوق في الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته سواء أكان ذلك من خلال أفكاره أو مشاعره، هذه الحرية بالطبع لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائماً بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما يريد، حيث أن هناك قيوداً وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

5. غياب الدوافع الداخلية للإبداع : يشير هذا المعوق إلى الدوافع المرتبطة بالشخص ذاته التي تدفعه إلى العمل الإبداعي وهذه الدوافع قد تكون للبعض متمثلة في الإثارة العقلية والتحدي المرتبطين بحل المشكلات في حين أنها تمثل للبعض الآخر فرصة لتحقيق الذات أو الرغبات الشخصية، لهذا فإنه إذا لم تكن لدى القائد الدوافع الداخلية القوية التي تدفعه لبذل جهود كافية لحل المشكلة، فإنه ربما يخفق في الوصول إلى الحلول الإبداعية.

6. عدم تشجيع من المنظمة : يقصد بهذا المكافأة المادية أو المعنوية المطلوبة والملائمة لتشجيع الأفراد العاملين فيها على الخروج عن المألوف وطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها، كما أن هناك عاملا آخر يرتبط بعدم التشجيع من المنظمة يتمثل في النقد المبكر لأفكار وحلول المبدعين .

7. الإفراط في مكافأة النجاح : إذا كان غياب الدوافع الداخلية للإبداع أو عدم التشجيع من المنظمة يمثلان عوائق واضحة ومنطقية للإبداع، فإن الإفراط في مكافأة النجاح يمثل أيضا معوقا آخر من معوقات الإبداع.

8. عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة : من المؤكد أن الإبداع ليس فرديا في كل الحالات، بل من الممكن أن يكون جماعيا وهذا بدوره يتطلب ضرورة توفر نوع من الدعم من المنظمة بالنسبة للجماعات المعنية بحل المشكلات فيها، ذلك أن غياب مثل هذا الدعم أو المساندة قد يؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة وتدني حماسهم وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكفون بمعالجتها، وذلك لشعورهم أن جهودهم وأفكارهم لا تلقى الاهتمام والتقدير من قبل المنظمة، بل ربما نظروا إلى أنفسهم نظرة خاطئة حيث من الممكن أن يعتبروا أنفسهم مصدرا للمشكلات في المنظمات التي يعملون فيها.

9. الاعتماد المفرط على الخبراء: من المعوقات التي قد تحول دون تقديم المقترحات الإبداعية في المنظمات وبخاصة في دول العالم الثالث الاعتماد المفرط على الخبراء وبالذات أولئك الذين يأتون من خارج المنظمة أو من أولئك الذين يتم التعاقد معهم من خارج البلد ذاته، ذلك أن هؤلاء الأشخاص غالبا ما يتم النظر إليهم باعتبارهم القادرين على حل مشكلات المنظمات التي يجلبون إليها .

10. عدم شيوع الجو المناسب: تؤكد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في ثقافة المنظمات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية ذلك أن غياب مثل هذا الجو أو المناخ قد يعرض الأفراد للضغوط،

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

الأمر الذي يدفعهم إلى الانسحاب من المشاركة في أنشطة المنظمة والولاء لها، وبالتالي عدم الحماس فيما يتعلق بتقييم الأفكار والمقترحات الإبداعية الخاصة بالمشكلات التي تواجه منظماتهم.¹

في الأخير لابد أن نشير إلى الدور المهم للمنظمات في تحقيق تنمية لقادتها الإداريين، وذلك من خلال فلسفتها الإدارية في تقدير:

أ- مدى حاجتها إلى تطوير مهارات القيادة الإدارية، والتي تحدد من خلال المؤهلات المطلوبة في وصف الوظائف القيادية.

ب- أسلوب التحفيز والمنافسة ومدى ارتباطه بالأسس الموضوعية في اختيار القيادات الإدارية.

ج- اللامركزية والتفويض للمرؤوسين كأداة لتدريب القيادات الإدارية والفنية وتطويرها في أثناء العمل.⁽²⁾

المبحث الرابع: الفكر الإبداعي للقيادية الإدارية

إن عملية التفكير الإبداعي لا يمكن أن تظهر على سبيل المصادفة وإنما هي عملية تتابع لمراحل تسبق الفكرة المبدعة تظهر عند الأفراد الذين يمتلكون بعضاً من الخصائص والقدرات الدالة على الإبداع والابتكار .

يعد الإبداع أحد أهم مهام القائد العصري وملزماً لجميع أقوله، أفعاله وطموحاته. وفي سياق المنظمي لابد من أن تسير منظمات القرن الواحد والعشرين في ركب الإبداع ومغادرة الركب المعتاد أو التقليدي، لاسيما أن حاجة إلى الإبداع والأفكار الجديدة أصبحت حاجة مركبة تشكلها الحاجة الشخصية، الاجتماعية والسياسية. كما تعد القيادة المبدعة مستودعاً لاستيعاب الأفكار والأفعال المبدعة التي تصدر بين الحين والآخر من المرؤوسين. من هنا تبرز الحاجة في هذا المبحث إلى دراسة ماهية القيادة الإبداعية، مراحل التفكير الإبداعي للقادة الإداريين وفي الأخير إلى أهم معوقات التفكير الإبداعي لدى القادة .

المطلب الأول : علاقة القيادة الإدارية بالإبداع .

تتمثل أهمية الربط بين القيادة والإبداع في نجاح واستمرار العمليات الإبداعية داخل المؤسسة، وفي تنمية وتهيئة المناخ الإبداعي، فالقادة المبدعون لا يرضون _ فقط _ بإعادة ترتيب الهياكل الموجودة، ولكن السعي المستمر من أجل إيجاد طرق أفضل، إن نمط القائد الإبداعي هو الاكتشاف وتجديد النفس وتأثيرهما يساهم في تحقيق المصالحة الأعم برفع وعي القادة والأتباع والمنظمة ككل، لذا يمكن توضيح علاقة القائد بالإبداع فيما يلي⁽³⁾:

⁽¹⁾ ناصر بن علي الصامل، تنمية مهارات القيادة للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 2011، ص 47

⁽²⁾ طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص 177.

⁽³⁾ علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص ص 159-160.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

- 1- الإبداع مكون أساسي من مكونات القيادة، فلا يمكن أن يكون المدير قائداً إذا لم يكن مبدعاً، فالخبرة هي زاد المدير والإبداع هو أحد وسائله الهامة لقيادة مرؤوسيه والتأثير فيهم.
- 2- ما يميز القائد عن المدير هو : الإبداع في اختيار السلوك المناسب لتحفيز المرؤوسين، خلق المناخ المناسب للإبداع لهم والمبادرة بالتجديد والأفكار.
- 3- الإبداع هو عملية جماعية تتطلب التعاون والتضافر حتى ولو كانت بدايتها فردية، ومهمة القائد المحافظة على تماسك الجماعة.
- 4- الإبداع يتوجه إلى المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي وأهم ما يميز القائد عن المدير هو النظرة المستقبلية للأحداث والمتغيرات.
- 5- حل المشكلات : هو المجال الخصب للقائد لإبراز إبداعاته.
- 6- القيادة الإبداعية هي المسؤولة عن تحويل وصياغة الأفكار الجديدة للمبدعين وتنفيذها، والرقابة على تنفيذها سواء كانت تلك الأفكار نابعة من داخل المؤسسة أم من خارجها.
- 7- الإبداع يساهم في قيام القائد الإداري بأداء العمليات الإدارية على أكمل وجه حيث أن الإبداع الإداري هو إجراء تحسين في الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات، الأدوات، أساليب العمل ومراجعتها من وقت لآخر لضمان جودة العمل، كما أنه ابتكار آليات جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة.
- 8- مواجهة الأزمات والضغط تحتاج إلى قدرة إبداعية وابتكار الحلول واستثمار طاقات الموارد البشرية للمساهمة بالفكر والعمل في التغلب عليها.
- 9- القائد المبدع هو من يجعل من نفسه نموذجاً لروح الإبداع، فيفتح المجال للمرؤوسين للإبداع ويثير فيهم الحماس على ذلك .
- 10- الاجتماعات هي المجال الخصب لطرح الأفكار الإبداعية والقائد المبدع هو الذي يستطيع بكفاءة وفعالية إدارة الاجتماعات واستخلاص الأفكار الجديدة التي تساهم في زيادة ورفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

المطلب الثاني : ماهية القيادة الإبداعية

تمثل القيادة الإبداعية اليوم محور هاماً تدور حوله الكثير من الأدبيات القيادية الإدارية بصفة خاصة والإدارة بصفة عامة، حيث أصبح دور القائد التأثير على الآخرين مثار تساؤلات الكتاب والباحثين في هذا المجال، ودافعا للسير في أعماق موضوع القيادة الإدارية، فأصبح منصبا على مفهوم قيادي يتسم بالإبداع في ضوء التحديات والمتغيرات التي تواجه المنظمات سواء عالمية ومحلية .

أولاً- مفهوم القيادة الإبداعية :

أصبح الحديث عن القيادة الإبداعية الهدف الأبرز الذي انصبّت عليه جهود الباحثين في المجال الإداري في السنوات الأخيرة فتعددت التعريفات وتباينت فيما بينها في تفسير هذا المفهوم ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:

القيادة الإبداعية : "هي القيادة القادرة على جمع الأفكار الجديدة سواء عن طريقها أو عن طريق العاملين معها أو من مصادر خارجية، وتحليل هذه الأفكار وتبني الفكرة المفيدة منها وتدعيمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة، وتنفيذها، والبحث عن المصادر التي تؤدي إلى تغيير هذه الفكرة وتحويلها إلى مجال تجاري أو اقتصادي مربح مادياً واجتماعياً وتنظيمياً، وتستخدم في ذلك قدرتها الاستكشافية والاستطلاعية وأصالتها الفكرية وقدرتها التأثيرية في إثارة حماس الآخرين للإبداع والابتكار".

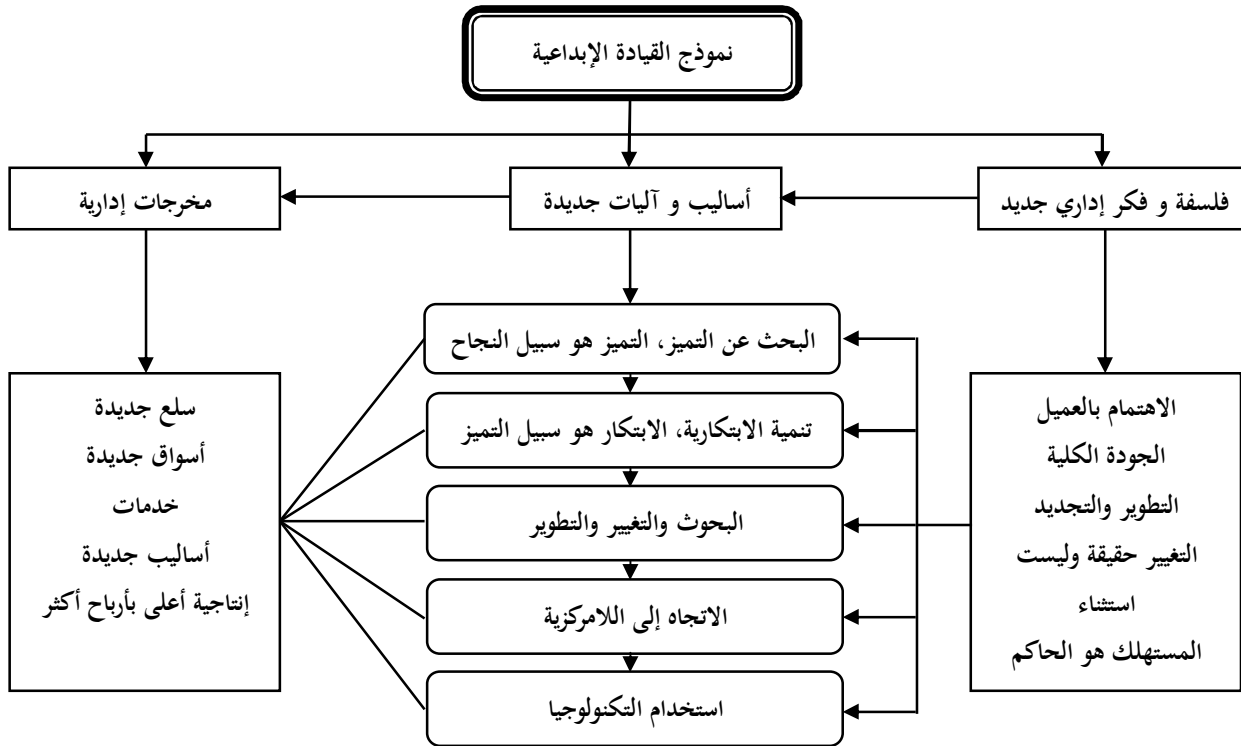
من التعريف السابق يتضح أن هناك نقاطاً عدة ينطوي عليها مفهوم القيادة الإدارية المبدعة تتمثل فيما يلي:

1. القائد المبدع هو متبني الفكرة الجديدة والمدعم لها (Supporter) سواء كانت هذه الفكرة من خلاله أم من خلال العاملين معه أم من خارج المنظمة؛
2. القائد المبدع هو المساند للفكرة الإبداعية الجديدة (Supporting) حيث أنه بعد وضوح الفكرة يقوم بتنميتها و مسانبتها و توفير الإمكانيات المتاحة لتنفيذها؛
3. الترويج أي : أنه يقوم بشرح الفكرة للعاملين وتحويلها إلى مشروع تحت التنفيذ؛
4. البحث عن مصادر أخرى حيث يقوم المبدع _ بعد ترويج الفكرة وقبولها من الجميع سواء داخل المنظمة أو الإدارة العليا _ بالبحث عن المصادر الأخرى غير المتاحة لاستثمارها في إنجاح المشروع التنفيذي للفكرة الجديدة؛
5. تحويل الفكرة إلى مجال تجاري اقتصادي مربح مادياً، اجتماعياً وتنظيمياً، وبذلك يصل إلى مرحلة الابتكار؛
6. كما أنه هو القائم بإثارة حماس أتباعه على الإبداع والابتكار وتقديم أفكار جديدة مبدعة عن طريق تشجيعهم على زيادة الإبداع و الابتكار.⁽¹⁾

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ، ص ص 160_162.

الشكل التالي يوضح نموذج القيادة الإبداعية.

الشكل رقم (2_5): نموذج القيادة الإبداعية.



المصدر : علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (عمان : دار الفكر ، 2010)، ص 162

من خلال الشكل السابق يتضح ما يلي:

- 1- المدخلات: تهتم القيادة الإبداعية بالعميل أولاً، الجودة الشاملة، التغيير المستمر، المستهلك والأسواق.
- 2- العمليات: استحداث آليات وأساليب عمل جديدة والاهتمام بالابتكار والتحديد والاتجاه إلى اللامركزية أي مشاركة العاملين في القرارات واستخدام الأساليب التكنولوجية.
- 3- المخرجات: من خلال ما سبق فإن المخرجات التي تنتج من هذا كله هي سلع جديدة بجودة عالية وإنتاجية أعلى وتكلفة أقل، وبذلك تفتح أسواق جديدة أمام منتجاتها.⁽¹⁾

ثانياً _ مهام القائد المبدع:

إن مهام القائد الإبداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة التحديات والتهديدات المعاصرة والقادمة لا يجب أن تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي. بل يجب أن تتسع وتتكامل لتضم :

- 1- رؤية مستقبلية للصورة الشاملة للمنظمة وبيئتها؛ تستشرف هذه الرؤية أبعاداً عدة، تتمثل فيما يلي:

⁽¹⁾علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق ، ص 162

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

- كيف سيكون وضع المنظمة في الأعوام القادمة إدارياً وفنياً ومالياً، ومن حيث الموارد البشرية كما وكيفاً؟

- ما هي المدخلات التي تحتاجها المنشأة (المواد الخام، العمالة، الموارد أخرى)؟

- كيف يمكن تحسين جودة وزيادة الإنتاج؟

- تحديد البرامج والخطط ومجالات التميز والإبداع؟

- ما هي الإنجازات المستهدفة؟

2 تصميم رسالة المنظمة في ضوء قراءة واستشراف البيئة.

3 غرس قيم وسلوكيات الإبداع ضمن ثقافة المؤسسة، وتوفير التحفز الإيجابي لتشجيع المبدعين والمبتكرين.

4 تشجيع العاملين على المبادرة وعدم الاعتماد على القادة الرسمية.

5 أن يراعى في تصميم العمل أن يكون مفيداً ومثيراً ومحفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ المستويات الأعلى من الإبداع.

6 تطوير قدراته الإبداعية لمرؤوسيه، إثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي، استحداث طرق ووسائل جديدة في أداء أعمالهم وتنمية مهاراتهم الفكرية.⁽¹⁾

7 الإدارة باتجاهات وطرق إبداعية بفرق العمل والمبادأة في التفكير الإبداعي وبالمخاطرة المحسوبة واستثمار الوقت وتمكين العاملين وتدريبهم وتنميتهم ودعمهم، والانفتاح على ما يحدث عالمياً ومحلياً من تطورات علمية في الأساليب والطرق والممارسات الإدارية والفنية.

8 تقويم تجارب الآخرين وأخذ الإيجابي وتلافي السلبي وهذه درجة من درجات الإبداع ، فالمنظمة إما تكون قائدة مبدعة وإما أن تكون تابعة وهذا عن طريق تقليد الآخرين.

ثالثاً_سمات القائد المبدع:

يمكن إيجازها في ما يلي :

1- **الحساسية للمشكلات:** تعتبر سمة الحساسية للمشكلات من أهم السمات الإبداعية للقائد وهي مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو مشكلات عدة تحتاج إلى حل، وسرعة الإحساس بها واستشعار أسبابها.

2- **المبادرة:** هي القدرة على الإبداع والتصرف الواعي والسريع في مختلف الظروف ومختلف المواقع.

3- **تشجيع المبدعين وتوفير المناخ الملائم لهم لتقديم أفكار جديدة.**

4- **المعرفة :** يقصد بها معرفة حقائق البيئة المحيطة و ذلك الإلمام بتفاصيل العمل.

⁽¹⁾ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية _القيادة الإبداعية_، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)،

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

5- الرؤية الواضحة : فالقائد المبدع لديه رؤية واضحة بالأهداف والاستراتيجيات والمتغيرات التي تواجهه المنظمة.

6- السعي الدائم لاكتشاف المواهب والأفراد المبتكرين والفكرة الجديدة.

7- الرغبة في إتقان العمل.

8- البعد عن الروتين والمركزية المفرطة في التعامل وذلك لتنمية القدرة الإبداعية.

9- الاهتمام بتنمية وتدريب الموارد البشرية باعتبارها مصدرا مهما للإبداع وتقديم الأفكار الجديدة.

10- القدرة على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.⁽¹⁾

من خلال العرض السابق لسمات القائد الإبداعي نستطيع القول أن القيادة الإبداعية تتكون من مجموعة عناصر أساسية هي:

الفكر متطلع + الأساليب المبتكرة + القيادة الخلاقة + أتباع لديهم القدرة على القيام بالإبداع

الإخلال بأحد هذه العناصر يعني عدم وجود إبداع أو تجديد.

المطلب الثالث: مراحل ومعوقات التفكير الإبداعي لدى القادة الإداريين.

أولاً- مراحل التفكير الإبداعي لدى القادة الإداريين.

يشير (Schermerhorn et al) إلى أن التفكير الإبداعي يظهر في الأغلب في البيئة الحركية (Dynamic Environment) والتي تعج بالمشكلات غير الروتينية، وتظهر عندئذ أهمية التعامل مع هذه الظروف من خلال التفكير الإبداعي (Creative Thinking) . ومن أجل مجابهة تحديات هذه البيئة يتم التفكير بسلسلة من الخطوات أهمها :⁽²⁾

1- توليد الأفكار: تتولد الأفكار الإبداعية من خلال انشغال القائد و تعلمه من الأحداث اليومية والتفكير بحل تعقيداتها.

2- التركيز: عندما يحدد القائد أبعاد المشكلة الحقيقية ويعرفها، تبدأ مرحلة التفكير بتحديد بدائل الحلول الإبداعية

3- الحضانة: تترك بدائل الحلول الإبداعية إلى فترة محددة لغرض تطوير رؤى متعددة حولها، ودراستها بكل أوجهها، وبالتالي استبعاد البدائل غير الطبيعية.

4- الاستنارة العقلية: بعد التبصر والاستضاء للمجهول من قبل القائد يتم رسم الصورة الواضحة للموقف أو البديل الغامض ، والذي يتم ترشيحه كمشروع للقرار .

5- التحقق: عند عرض نتائج التبصر أو الاستبصار على محك لمنطق إصدار الموقف أو القرار بثقة تامة كحل لمشكلة قائمة.

(1) علاء محمد سيد قنديل، مرجع سابق، ص 164.

(2) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص 212_213.

الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين مهارات القيادة الإدارية والتفكير الإبداعي

إن جميع هذه الخطوات تتطلب دعماً من البيئة التي يطلق عليها بالبيئة الإبداعية، فضلاً عن التشجيع الصادر من بيئة المنظمة. وعلى هذا الأساس يترتب تطبيق التفكير الإبداعي عند القادة المتمتع بمجموعة مميزات، من أهمها ما يلي: ⁽¹⁾

أ/ **الأصالة الفكرية:** تتجسد الأصالة الفكرية في القيادات التي تتمتع بعقلية علمية تأبى أن تدع الأشياء على ما هي عليه. تؤمن هذه الشخصية القيادية من أن العلم هو مجمل الحادثة، في ذات السياق، فإن لم يكن الأسلوب الإبداعي المطبق على المشكلة يتصدى لها أو يواجهها فإن العلاج والتحليل إما أن يكونا ناقصين أو موضع شك، وبذلك فإن القادة لا يميلون إلى التقليد أو استثناء الأفكار، ولكنهم يستفيدون منها وينتجون كل ما هو جديد.

تظهر الأصالة عند القادة الذين يملكون القدرة على توجيه القدرات المادية والتنظيمية إلى أفضل صورة ممكنة. في هذا الصدد يشير (Salih & Daghir) بأن السلوك القيادي هو نتيجة حتمية لمستوى الأصالة الفكرية.

ب/ **مرونة التفكير:** تشير هذه الميزة إلى قدرة القائد على الانتقال من فكرة إلى أخرى أو من مجال إلى آخر، مع قدرته على تعبئة الأفكار لاستنتاج المعطيات الجديدة التي تظهر التناسب بين الوضع الساكن والوضع المتحرك بما يحقق درجة مناسبة من جودة القرارات والحلول الإبداعية.

ج/ **استنتاج العلاقات بين الأشياء:** إن التفكير القيادي هو تفكير سببي بالأساس، على هذا الأساس، فإن النظر إلى الأشياء على هذا النحو يميز القائد دون سواه. إذ أن منظوره إلى الظاهرة يأخذ عدة تفسيرات، فهو يصور الظاهرة ضمن نموذج مادي تظهر أبعاده مجسمة في خارطته الإدراكية، من ثم يضع في مخيلته مجموعة علاقات رياضية، يجري عليها عملياته الخاصة التي تعكس في النهاية محصلة يعبر عنها بسلسلة من العلاقات التي تظهر ربطاً بين الأسباب والنتائج. وأخيراً تتوج هذه التصورات بمنطق نظري أو فلسفي يضيف على معرفته ما يساعد على تنظيم وترتيب العلاقات بين الأشياء وجعلها تعمل بطريقة مختلفة عن آلية العمل المألوفة، ومما لا شك فيه، أن التبديل والتغيير في طبيعة العلاقات لا بد من أن ينتج صوراً جديدة مسندة بالعوامل المسببة للوضع الجديد.

د/ **الموهبة :** لا شك أن الموهبة في مقدمة المزايا القيادية والفكر الإبداعي عند القادة. إذ أنها استعداد فطري موروث في أغلب الحالات. إن الفرد الموهوب يصبح أكثر تفاعلاً مع المشكلات والأحداث.

هـ/ **الاستقلالية:** إن عنصر الاستقلالية يؤثر في تميز الشخصية الإبداعية عن غيرها. إذ أشارت أكثر من 70 في المئة من علماء البحث والتطوير الذين ساهموا في دراسة الإبداع، أن الاستقلالية تعد أهم العوامل التي تخلق الإبداع عند الفرد.

(1) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص ص 213_216.

الاستقلالية هي حرية اتخاذ القرار وانفراده في تقرير قراراته اليومية. تعد الحرية في هذا المعنى أحد الدوافع الداخلية للفرد وحافز للعمل. كما أن دعاة إدارة الجودة الشاملة يجدون في الاستقلالية عنصر تشجيع للإبداع.

قد تشكل هذه الخطوة في المنظمات التي لا تستوعب إدارتها معنى الاستقلالية مشكلة كبيرة أمام عنصر الإبداع، إن هذه المزايا وغيرها تشكل نقاطاً فارقة بين القائد المبدع والقائد التقليدي، فالقائد المبدع هو بالأساس مفكر أكثر من كونه ممارساً لمهام قيادية محددة.

أهم خصائص الإبداع في العمل القيادي ما يلي :

- الانفتاح نحو التغيير حيث يساهم الإبداع في انفتاح القيادة نحو التغيير و التطوير والتجديد.
- الرغبة في التعرف على المشكلات و القضايا الداخلية.
- القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها.
- الثقة في قدرة الأتباع على الانجاز وتحمل المسؤولية.
- احترام اختيارات الغير.
- تقدير انجازات الآخرين.

من خلال كل ما سبق يمكن تعريف التفكير الإبداعي لدى القادة "بتلك الطاقة الهائلة والكامنة لدى مجموعة القائمين على العمل في المنظمات المختلفة، هذه الطاقة قابلة للتوجيه بما يحقق التميز للمنظمات في حل مشكلاتها الإدارية المختلفة ويضمن تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة بما تفرزه هذه الطاقة من أفكار وأساليب ووسائل جديدة ونافعة".

ثانياً_ معوقات التفكير الإبداعي لدى القادة الإداريين:

إن عملية التفكير الإبداعي أو القيادة الإبداعية ليست محصورة على فرد دون آخر، أو لحكومة، أو لطرف دون غيره، أو أنها مقتصرة على المجتمعات المتقدمة دون غيرها، وإنما هناك مبدعون لكن عملية الإبداع لديهم تقيدتها مجموعة معوقات أو محددات تخبئ في ثناياها عوامل الإبداع، ومن أهم معوقات الإبداع ما يلي: ⁽¹⁾

1_ الإبقاء على العادات المألوفة: تظهر هذه القيود عند المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد. ويغلب على الشخصية القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول. ولما كان الإبداع يتطلب قدراً مهماً من تحمل المخاطرة فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

(1) طارق شريف يونس، مرجع سابق، ص ص 216_218.

2_ الأحكام السابقة : تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيب الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك. فهناك على سبيل المثال من يردد عبارات مشهورة مثل: " ليس في الإمكان أفضل مما كان" أو "هذا هو ما تعلمناه وعرفناه" وقد تكون هذه العبارات مقصودة وموجهة لسلوك الآخرين.

3 _ القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: قد يمتلك الكثير من القادة حماساً للإبداع، لكن قدراتهم للتعامل معه محدودة؛ لأن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، وإنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها موجودة في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفاً من النقد الذي قد يواجهه.

4_ غياب الفرصة : إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومسايرته يتطلب توفر الفرصة التي فيها الفكرة. إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة. وأن فقدان أحدها يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.

5_ عدم توفر البيئة الإبداعية: يعمل المبدع في ظل قيادة متميزة في الفكر، السلوك والطموح، لاسيما وأن العمل الإبداعي يتطلب قبول الأفكار المتقاطعة مع الذات، والقدرة على تحمل الخلافات في الرأي والمضمون أو الخروج عن المعتاد. كما ينبغي أن تسعى الإدارة المبدعة إلى تحقيق التوازنات في إطار المنهج العلمي والحوار البناء وتوجيه كل ذلك لتحقيق الغاية التي يجتمع عليها المجتمع المنظمي.

خلاصة الفصل الثاني:

تشير نتائج الفصل الثاني إلى:

- 1- تعدد مفاهيم القيادة الإدارية بين الباحثين والمهتمين بالعلوم الإدارية تبعا لنوعية الدراسة وبيئة المنظمة التي تدرس فيها.
 - 2- تتناسب تشكيلة (المزيج الملائم) المهارات اللازمة للقائد مع طبيعة العمل الذي يقوم به ومستواه التنظيمي والظروف التي يعمل فيها.
 - 3- إن سبل تنمية القيادات الإدارية تتحقق من خلال النموذج التكاملي، وهو الأسلوب الأصلح لواقعنا، وذلك لضمان تحقيق مرونة في تجاوب القيادات مع الظروف المتغيرة التي تحيط بالمنظمات المتباينة في واقعها (مكاناً وزماناً وأهدافاً ونشاطاً). أما كيفية تحقيق النموذج التكاملي في إعداد وتنمية القيادات الإدارية فيكون بتزويد القيادات الإدارية بمجموعات من المهارات الأساسية للقيادة وهي (مهارات إدارية، مهارات فنية تخصصية، مهارات سلوكية ، مهارات معالجة المشكلات ، مهارات الاتصال ، مهارات المتابعة).
 - 4- القائد الإداري المبدع لديه صفات ومهارات لا تتوافر في المدير مثل المبادرة، المثابرة، المرونة، التجديد، التحفيز والجرأة في إنجاز القرارات، القدرة على إجراء التغيرات، التعديلات وتنفيذ الأفكار الجديدة؛ وهي القدرات والمهارات لا يمكن لها أن تنتج وتقدم أعمالاً مبدعة وسط معوقات التنظيم والبيروقراطية والتي تعتمد على التسلسل الهرمي وطول الإجراءات.
 - 5- القيادة الإدارية لديها قابلية التطوير ومجاعة روح العصر، هذه بدورها تحتاج إلى توفير المناخ اللازم الذي يساعد على الإبداع ثم بلورة الأفكار المبدعة إلى مخرجات جيدة ذات جودة عالية.
- على ضوء النتائج السابقة، يمكن القول أن الإبداع أصبح ضرورة ملحة في المنظمات لنموها واستمرارها في ظل التغيرات العالمية والمحلية والبيئية التنافسية التي تعتمد على الجودة وتقديم ما هو أفضل. وتعتمد عملية الإبداع على القيادة الفعالة التي تعمل على توفير البيئة التنظيمية المحفزة له في ظل التحديات التي تواجهها منظمات اليوم، فالقائد هو حجر الزاوية في عملية الإبداع التي من أهم عناصرها التخطيط والتفكير الاستراتيجي وبناء ثقافة الأفراد والمؤسسة، وتنمية الوعي لدى العاملين بأهمية الإبداع.

الفصل الثالث

دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية
بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

تمهيد

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين أهم الأسس النظرية لموضوع البحث، سيتطرق هذا الفصل إلى: تقديم عام لمجمع اتصالات الجزائر واختيار أحد فروع كميدان للدراسة الممثل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة لاعتبارات عدة، ثم دراسة الجانب المنهجي للدراسة الميدانية، ليتم بعدها تحليل دور التفكير الإبداعي لدى الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة في تنمية مهاراتهم القيادية؛ اعتماداً على تحليل محاور الاستبيان المستخدم كأداة رئيسية لجمع البيانات ثم تفسير النتائج وفقاً لفرضيات البحث.

المبحث الأول : تقديم عام حول مجمع اتصالات الجزائر

في ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة، وأمام الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات، يُعدّ مجمع "اتصالات الجزائر" الرائد في صناعة الاتصالات حالياً في الجزائر في ظل سوق تميزها الديناميكية والتطور، وبغية المحافظة على استمراريته ونموه ونجاحه، اعتمد المجمع إستراتيجية "الجزائر الكترونية 2013" كاستجابة لتطلعات الزبائن وتلبية متطلباتهم وفق للمستجدات الحاصلة على المستوى الوطني أو العالمي. من هذا المنطلق سيتم التعرف أكثر على هذه المؤسسة، أهدافها وفروعها في هذا المبحث.

المطلب الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. تجسدت في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم، استغلال وتسيير الشبكات؛ وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".⁽¹⁾

أولاً_ الإطار القانوني :

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر ".*

(¹) Site web d'Algérie Télécom : http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=message_pdg, Dernière Consultation : 15-11-2012

*_ كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر في 01 جانفي 2003.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

وفق هذا المرسوم حُدد نظام المؤسسة العمومية الاقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083 02B، الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5، الديار الخمسة، المحمدية 16211 الجزائر .⁽¹⁾

ثانياً_ مهام، أهداف وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر:

تتمثل نشاطات، أهداف وفروع اتصالات الجزائر في الآتي:

أ/ نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

تتمحور حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

ب/ أهداف مجمع اتصالات الجزائر: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر سطرت في برنامجه منذ البداية. سمحت الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر .

ج/ فروع مجمع اتصالات الجزائر

في إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم إنشاء فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها، هي على التوالي:

⁽¹⁾ Site web d'Algérie Télécom : http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=message_pdg, Dernière Consultation : 15-11-2012

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

- اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال ، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائننها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

- اتصالات الجزائر الفضائية "RevSat" ATS : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل⁽¹⁾.

- اتصالات الجزائر للانترنت "جواب*" مختص في تكنولوجيا الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة.⁽²⁾

ثالثاً_ هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجداً عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر منه، من خلال هيكلتها. حيث تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد؛ من خلال تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية.

1. الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر:

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر، والذي يبين كل الأقسام والمصالح والمديريات التابعة للإدارة العامة.

⁽¹⁾ Site web d'Algérie Télécom : http://www.algerietelecom.dz/AR/index.php?p=message_pdg, Dernière Consultation : 15-11-2012

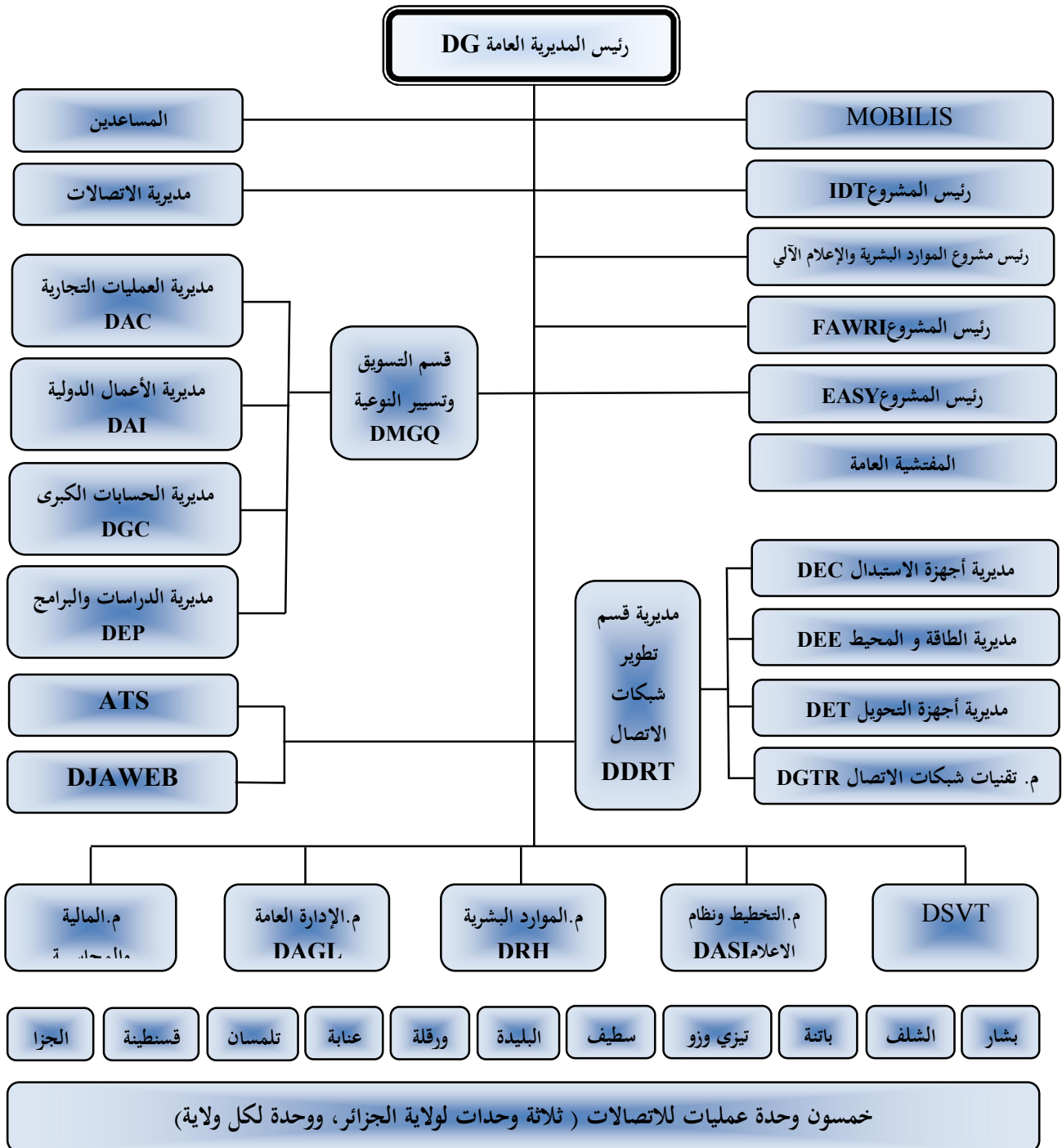
* للإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات،

المالية...الخ) مبروطة حالياً شبكات الأنترانات Intranet بمقرات الربط بالانترنت عن طريق شبكة "جواب".

⁽²⁾ لمزيد من المعلومات حول خدمات وعروض...زوروا الموقع الإلكتروني لاتصالات الجزائر جواب www.djaweb.dz

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الشكل رقم (1_3) : الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر



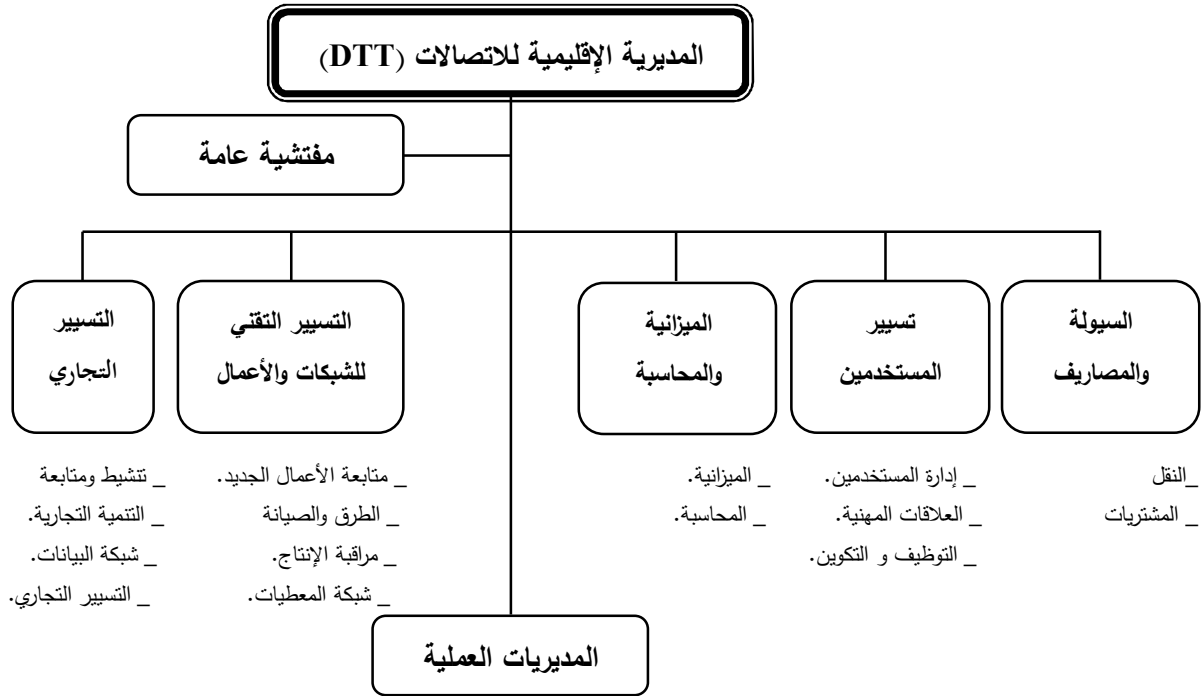
Source :Algérie Télécom , Organisation globale d'Algérie Télécom, document interne de l'UOT de M'sila , 2010 ,P 34.

يلاحظ من الشكل السابق أن الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر يأخذ الشكل الهرمي، ما يؤكد تشعب وظائف ومهام المؤسسة وكذا تفرعها عبر مختلف مناطق الوطن (المستوى العملي)، إضافة إلى أنه يبين طبيعة الإدارة؛ التي تتمثل في مركزية القرارات، حيث تشرف عليها الإدارة العامة التي تمثل المستوى الاستراتيجي.

2 الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر :

يوضح الشكل رقم (2-3) الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر.

الشكل رقم (2_3) : الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر



Source :Algérie Télécom , Organisation globale d'Algérie Télécom, document interne de l'UOT de M'sila , 2010 ,P 34

يتضح من الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية الشكل الهرمي، هذه الأخيرة تابعة للمديرية العامة، وبالتالي فهي تقوم بتطبيق قراراتها، وتعتبر كوسيط بين المديرية العامة والمديريات العملية الموجودة بكامل ولايات الوطن، من خلال إيصال القرارات والمعلومات.

المطلب الثاني : ميدان الدراسة _ المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

سيتم التعرف في هذا المطلب على مؤسسة محل الدراسة من خلال مختلف الجوانب التي تمثلها.

أولاً : نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة

أنشئت المديرية الولائية لاتصالات بالمسيلة عام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية لاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من الوحدة العملية إلى المديرية العملية وهي وحدة عملية مستقلة ماليا تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، تابعة إلى المديرية الإقليمية لاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

يمكن حصر مهام مديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية :

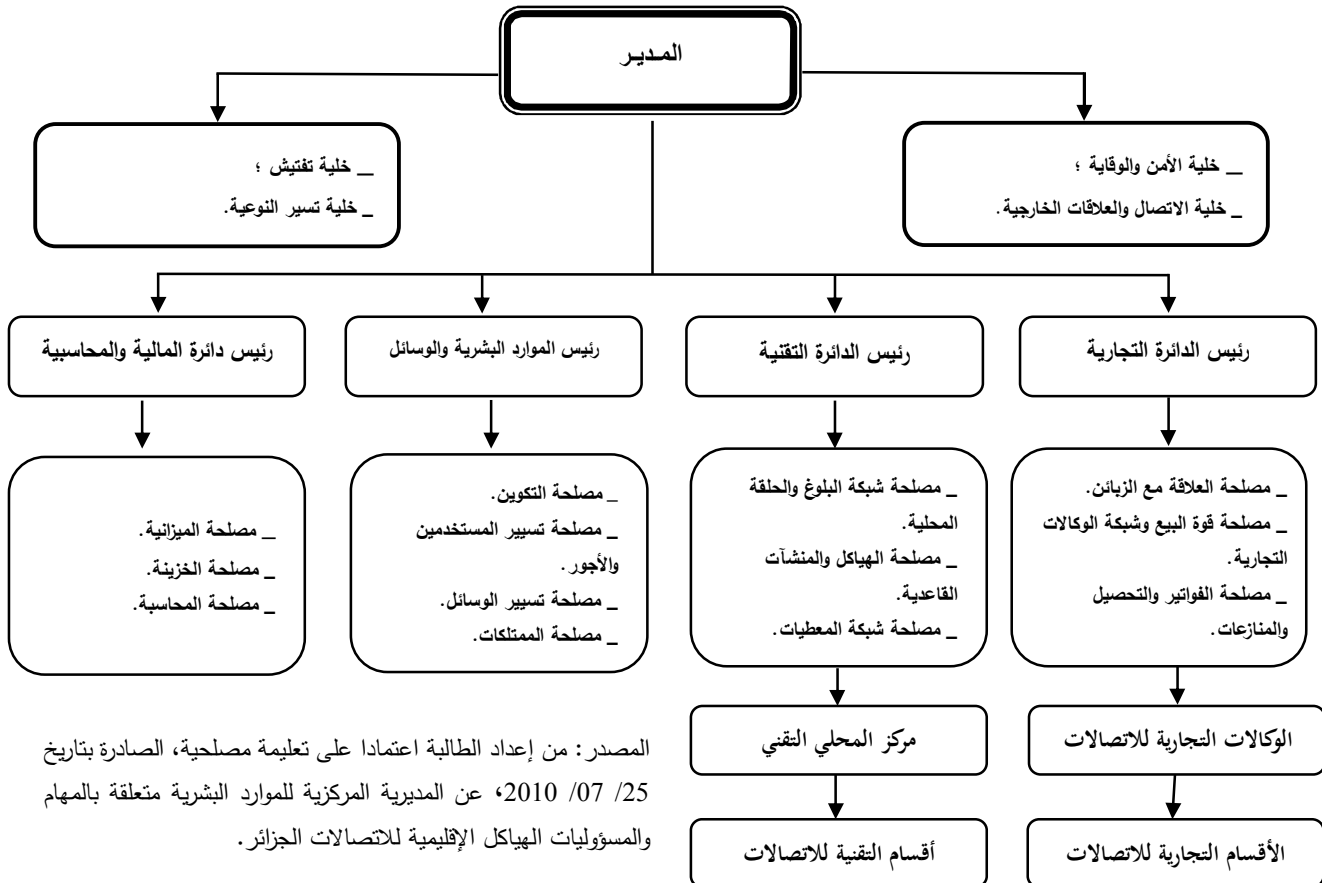
الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

1. رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 %.
2. تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية بإضافة إلى زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي.
3. زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.
4. إصلاح التعطلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة ألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.
5. تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (الانترنت) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (الاستقبال والإرسال) مثل الخطوط الخاصة.

ثانياً_ الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة .

بعد شهر جوان سنة 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية وأصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف وتغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3_3): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.



يتضح من خلال الشكل رقم (3-3) أن المديرية مقسمة إلى أربعة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات، أما فيما يخص مهام ومسؤوليات هذه الدوائر فهي كالتالي :

1. الدائرة التجارية، تقسم إلى ثلاثة مصالح هي :

أ_ مصلحة العلاقة مع الزبائن

هي مصلحة تقوم بتسيير وإدارة شؤون الزبائن وتلبية احتياجاتهم، إضافة إلى الاهتمام بالجانب التسويقي. وتعتبر من أهم المصالح الكبيرة الموجودة في المديرية نظراً لتعاملها المباشر مع الزبائن، وما لذلك من قدرة في التأثير على قرارات لزبائن.

تتمثل مهامها في :

- السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها.
- المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة.
- التعريف بالخدمات الجديدة المقدمة من خلال عمليات الترويج المختلفة.
- دراسة ومعالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

ب_ مصلحة نقاط البيع وشبكة الوكالات التجارية

تتمثل مهامها في :

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع.
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة، قسم).
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

ج_ مصلحة الفواتير والتحصيل والمنازعات

مصلحة مكلفة بالقضايا المتنازع فيها سواء مع المؤسسات أو مع الزبائن الذين لديهم ديون ولم يقوموا بتسديدها، حيث يقوم بإرسال الإشعارات لهم أو متابعتهم، وتحويل ملفاتهم للعدالة إذا اقتضى الأمر ذلك.

يمكن تلخيص أهم مهامها في :

- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها إلى المديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في إرضاء الزبون.
- تكوين المستخدمين في المصلحة.

2 الدائرة التقنية، تقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح هي:

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

أ_ **مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية** : تتمثل مهمتها الأساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها.

ب_ **مصلحة الهياكل القاعدية** : مهمتها هي دراسة تطوير شبكة المشتركين ، توسيعها، وتهيئة المواقع (هندسة المدنية، توصيل الكهرباء، التهوية الخ).

ج_ **مصلحة شبكة المعطيات**: مسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات.

د_ **المراكز المحلية التقنية**: مهمته هو جمع المراكز التقنية (مراكز إنتاج، تضخيم) من أجل استغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

3 **دائرة الموارد البشرية والوسائل**: تندرج تحتها المصالح التالية :

أ_ **مصلحة التكوين**: تتمثل مسؤولياتها في:

- تنظيم احتياجات التكوين.

- إعداد مخطط للتكوين.

- متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.

- القيام بتقييم ميزانية التكوين و العمل على تنفيذها.

ب_ **مصلحة تسيير المستخدمين والأجور**: تتمثل مهامها في النقاط التالية:

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم.

- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور.

- العمل على فض النزاعات والأخطاء.

ج_ **مصلحة الوسائل**: مسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى الوحدات (أدوات مكتبية ، أجهزة).

د_ **مصلحة الممتلكات**: مسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة على الممتلكات.

4 **دائرة المالية والمحاسبة** :

تتكون من ثلاثة مصالح، هي الميزانية، الخزينة والمحاسبة مهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

5 الخلايا : هي خلايا الأمن والوقاية وخلية التفتيش وخلية الاتصال والعلاقات الخارجية وخلية تسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤوليتها من خلال تسمياتها.

ثالثاً : أهم المراكز التابعة لمديرية اتصالات الجزائر

يوضح الجدول رقم (1_3) توزيع المراكز التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة حسب البلديات.

الجدول رقم (1_3): توزيع المراكز التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة حسب البلديات.

المناطق	الوكالة التجارية	مركز تضخيم	مركز خطوط إنتاج	مركز رقمي للهاتف الثابت	مركز طاقة والبيئة	مركز تجهيزات ADSL	مركز تصميم الخطوط	المجموع
المسيلة	02	01	01	01	01	01	01	08
بوسعادة	01	01	01	01	00	01	00	05
سيدي عيسى	01	01	01	01	00	01	00	05
المجموع	04	03	03	03	01	03	01	18

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

يتضح من الجدول رقم (1-3) أن هناك ثمانية عشر (18) مركزاً تابعاً للمديرية العملية لاتصالات الجزائر منتشر في كافة تراب الولاية، ثمانية منها يوجد وسط الولاية أما الباقي فهي مقسمة بتساوي بين بوسعادة وسيدي عيسى (خمسة مراكز لكل منهما). بالإضافة إلى قسم تجاري ومركز خط هاتفي في كل مقرة وعين الملح.

أ_ الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر (ACTL) :

هي مركز تابع لمصلحة الزبائن تعتبر أهم المراكز لأنها تقوم بتسيير خدمات المشتركين والاهتمام بالزبائن (خطوط، فواتير، احتياجات، طعون)، لذا تسمى مصلحة الزبائن حيث أن معظم خدماتها تخص الزبائن ومن ضمنها: الهاتف الثابت، الارتباطات المتخصصة، الأكشاك متعددة الخدمات (KMS)، المحاسبة الهاتفية، العمليات التجارية، استقبال الزبائن.

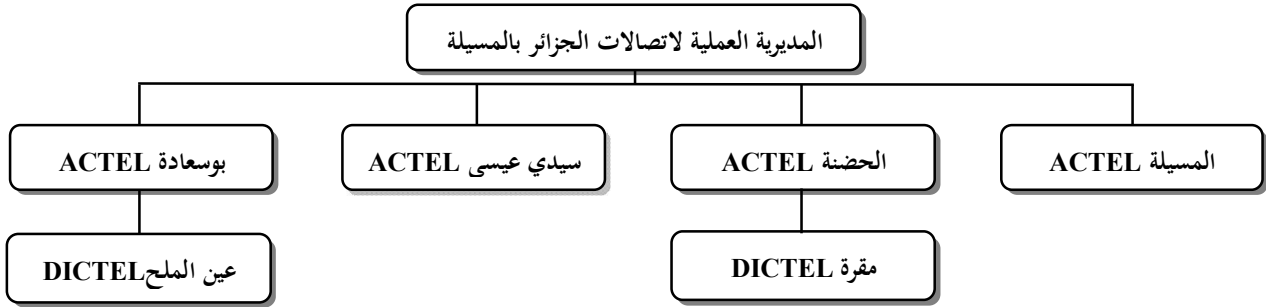
تتمثل مهامها الرئيسية في :

- استقبال وتوجيه الزبائن.
- عرض وبيع الخدمات.
- عملية توزيع الفواتير و تحصيل مبالغها.
- متابعة شكاوي الزبائن.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الشكل الموالي يوضح فروع الوكالات التجارية بولاية المسيلة.

الشكل رقم (3_4): فروع الوكالة التجارية بولاية المسيلة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مدير المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

يتضح من خلال الشكل رقم (3_4) أن للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة أربع وكالات تجارية وملحقين تجاريين (DICTEL) تابعة للوكالات في عملها.

تعتبر وكالة المسيلة أقدمها حيث تأسست في أبريل 1991 تحت اسم مصلحة الاشتراك في الهاتف ، ثم تغيير اسمها إلى وكالة تجارية في 01/02/1995 تصنف كقسم استثنائي، أما وكالة بوسعادة فقد تأسست في 20/07/1997، وضعت خارج التصنيف في ماي 2001، في حين أن وكالة سيدي عيسى تأسست سنة 1997 كقسم تجاري ليتحول إلى وكالة تجارية في 25/03/2007، وأخيراً وكالة الحضنة وملحقها التجارية (DICTEL) بمقرة تأسست في 02/02/2012.

ب_ مركز التضخيم (CA) :

يتمثل دوره الأساسي في تضخيم الاتصالات الخاصة تلك المتجهة إلى المناطق البعيدة خارج الولاية حيث تمر جميع المكالمات عبر هذا المركز الذي يقوم بتعديل الشريط الصوتي، وتستخدم في هذه العملية الألياف البصرية، الحزمة المركزية الرقمية.

ج_ المركز الهاتفي (CT) :

هو عبارة عن مجمع يحتوي على عدد كبير من مشرّكين ويتفرّع إلى عدة أقسام يتم التحكم فيها عن بعد، ونجد في هذا المركز قاعة تجهيزات والتي تحتوي على مبرّدات لتبريد موفر خدمات الانترنت (provider) وكذلك تبريد أجهزة بطاقات المشتركين، إضافة إلى قاعة المتابعة والتي تحتوي على أجهزة تسمح بمراقبة المسؤولين للأجهزة والأداء عن بعد.

د_ مركز البيئة والطاقة :

مختص بصيانة الهواتف، الطاقة الالكترونية والصناعية للتجهيزات حيث يأخذ على عاتقه كل التعطلات والاختلالات التي تحدث في خيوط الخاصة بخطوط المشتركين ويقوم بصيانتها، كما يقوم بإنشاء وتركيب خطوط الهاتف في مختلف مناطق الولاية .

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

رابعاً: الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

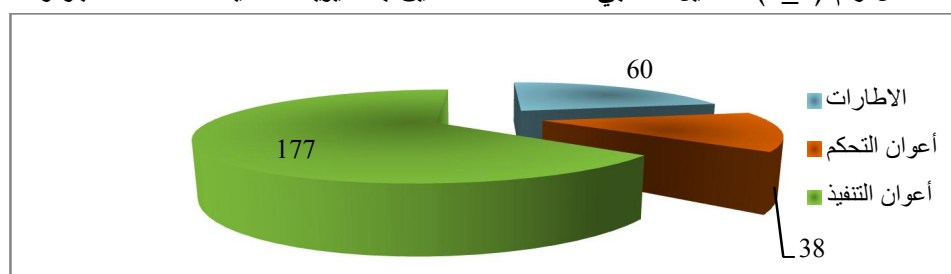
يشتغل بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة 275 عاملاً يقسمون إلى ثلاثة فئات هي: إطارات، أعوان تحكم، وأعوان التنفيذ موزعون حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2_3): توزيع الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة

المستوى	بلدية المسيلة		بلدية سيدي عيسى		بلدية بوسعادة		بلدية مقرة		بلدية عين الملح		العدد الإجمالي	النسبة المئوية
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد		
الإطارات	63,33	38	09	15	21,66	13	00	00	00	00	60	21,81
أعوان التحكم	47,36	18	5	13,15	18,42	7	10,52	4	10,52	4	38	13,81
أعوان التنفيذ	49,71	88	15	8,4	32,20	57	3,95	7	5,64	10	177	64,36
المجموع	52,36	144	29	10,54	28	77	4	11	5,09	14	275	100

المصدر: بناءاً على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، إحصائيات سبتمبر 2012

الشكل رقم (3_5): التمثيل النسبي لفئات المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر



المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن العدد الأكبر من العمال هو من فئة أعوان التنفيذ الذي تقدر نسبته بـ 64,36 في المئة، ثم تأتي فئة الإطارات بنسبة 21,81 في المئة وفي الأخير فئة أعوان التحكم بنسبة 13,81 في المئة. كما يلاحظ أيضا غياب العنصر النسوي الملفت خاصة في فئة الإطارات وأعوان التحكم.

خامساً_منتجاتها وخدماتها:

إن من أهم المنتجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي:

- الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي WLL،
- خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL،
- خدمة الخطوط الخاصة
- وخدمة البطاقات المسبقة الدفع بجمع أنواعها (أمل، هائلة، جواب، حورية)،
- الأكشاك المتعددة الخدمات KMS والمخادع الهاتفية،

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني، المحاورة الثلاثية تحويل النداء، الفاتورة المفصلة والأصدقاء الخمس الخ .

المطلب الثالث : التكوين في المديرية العملية للاتصالات

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق أنماط التكوين وبرامجه بالمديرية العملية لاتصالات بالمسيلة.

أولاً : أنماط التكوين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر

تتعدد طرق التكوين المتبعة من طرف المديرية العملية للاتصالات حيث تعتمد في تكوين عمالها على المدارس الجهوية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر (الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة، سطيف)، إذ تقوم مصلحة المستخدمين كل سنة بإعداد مخطط عام تبين فيه عدد الأفراد المعنيين بالتكوين وتاريخ ومجال التكوين فضلا عن المدرسة التي ستشرف على عملية التكوين.

أما عن الأساليب المستخدمة في عملية التكوين نجد المحاضرات، الدورات التكوينية، وسائل الملتيميديا المختلفة مثل أقراص مدمجة CD-ROM وملفات مكتوبة بصيغة PDF-Word، كما تعتمد المؤسسة على المنشورات ودليل أي خدمة جديدة وتستخدم التعليمات المرسله من طرف المديرية العامة لتبين خطوات تنفيذ إجراء جديد مثل التغييرات (تجديد mise à jour) التي تحدث على مستوى نظام المعلومات الذي يستخدم في تسيير الزبائن (GAIA) أو تسيير أجور المستخدمين (HR ACCESS) فلا تحتاج المؤسسة في كل مرة إلى إرسال موظفيها للتكوين عن الإضافات الجديدة في هذه الأنظمة إنما يكفي إرشاد المستخدمين بالخطوات اللازمة من خلال التعليمات.

ثانياً : برنامج التكوين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

تضع "اتصالات الجزائر" أجهزة لتحديد كفاءة العمال وقدراتهم وإمكانياتهم وكذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات والتي تأخذ في عين الاعتبار التطور المتوقع للتقنيات والمهن، كما تضع أيضا كفاءات لتقييم نشاطات التكوين وكذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات، والجدول التالي يوضح برنامج التكوين الخاص بالمديرية العملية.

الجدول رقم (3_3) : عدد الأفراد في المؤسسة الذين استفادوا من التكوين

عدد الأفراد _ السنوات										المستوى
2012		2011		2010		2009		2008		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
30,14	22	30	12	32,69	17	31,70	13	19,67	12	الإطارات
26,03	19	37,5	15	34,62	18	39,02	16	18,03	11	أعوان التحكم
43,83	32	32,5	13	32,69	17	29,27	12	62,30	38	أعوان التنفيذ
100	73	100	40	100	52	100	41	100	61	المجموع

المصدر : بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، إحصائيات سبتمبر 2012

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول السابق هو أن نسبة المستفيدين من التكوين في المؤسسة وفي جميع الفئات تعتبر ضعيفة في حال ما قورنت بالعدد الكلي للعمال والذي يقدر بـ 275 عاملاً، ويتزايد عدد الإطارات الموجهة إلى التكوين من سنة إلى أخرى مع تناقض الفئات الأخرى (أعوان التحكم والتنفيذ)، وبعد إطلاعنا عن مجالات التكوين التي وجه إليها العمال وجدنا أن معظمها يتعلق بالجانب التجاري، التسويقي، والتكوين على نظام تسيير المعلومات (GAIA).

المبحث الثاني : منهجية الدراسة وإجراءاتها

يقدم هذا المبحث عرضاً مفصلاً للإطار المنهجي الذي تم الاعتماد عليه في تنفيذ الدراسة الميدانية، وكذا الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بيانات الاستبانة، وفي الأخير الإجراءات التي استخدمت لاختبار أداة الدراسة.

المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة

من المؤكد أن أي دراسة علمية لن تستطيع التوصل إلى هدفها بدقة وموضوعية دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للتوصل إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، وهذا هو مفهوم المنهج⁽¹⁾.

أولاً : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن تعدد مناهج البحث في العلوم الإنسانية والعلوم الإدارية، يخلق صعوبة في تحديد أفضلها، إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج والأدوات المناسبة التي تساعد في الدراسة.

1. منهج الدراسة المتبع :

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي نهدف من خلالها إلى معرفة دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في منظمة، والبيانات المراد الحصول عليها وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، "الذي يهدف

⁽¹⁾ ذوقان عبيدان وآخرون، البحث العلمي _ مفهومه و أدواته وأساليبه، (عمان : دار الفكر، 2001)، ص 186.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.⁽¹⁾ فالمنهج الوصفي لا يقتصر على وصف الظاهرة أو المشكلة فقط، بل يتعداه إلى أبعد من ذلك، فهو يحلل ويفسر ويربط بين مدلولاتها للوصول إلى الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره والمتعلق بموضوع الدراسة.

2. أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

بغية تحقيق هدف الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات القابلة للوصف والتحليل :

أ_ المصادر الأولية : المتمثلة في البيانات تجمع من قبل الباحث نفسه من المجتمع الخاص بمشروع البحث، من أدواتها :

♦ **الاستبانة:** هي " نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد " *

كما يرجع استخدام هذه الأداة لجمع البيانات إلى عدة أسباب من بينها :

- وسيلة هامة للحصول على البيانات من عدد كبير من الأفراد يفوق بكثير الحجم الذي تغطيه أدوات جمع البيانات الأخرى كالمقابلة والملاحظة؛
- إمكانية فحص ومراجعة الاستبانة، بل وتجربتها مبدئياً؛
- إجابات المبحوث عن أسئلة الاستبانة قد تكون دقيقة وموضوعية لأن المبحوث غير معروف الشخصية.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، تم إعدادها وفقاً لأغراض البحث بما يتلاءم مع أسئلته، حيث يوضح الجدول رقم (3_4) محاور أداة الدراسة (الاستبانة) :

(1) عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، (بانتة : منشورات الشهاب، 1998)، ص 24.

* _ لمزيد من المعلومات عن خطوات إنشاء الاستبانة أنظر إلى الملحق رقم : 02.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (4_3) : محاور أداة الدراسة

النسبة المئوية	عدد الفقرات	المتغيرات الفرعية		المتغيرات الرئيسية	التسلسل
%18,18	8	الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة، عدد سنوات الخدمة		معلومات شخصية حول مفردات العينة	المحور الأول
%36,36	16	04	الحساسية بالمشكلات	التفكير الإبداعي وعناصره	المحور الثاني
		03	الطلاقة		
		03	المرونة		
		03	الأصالة		
		03	المحافظة على الاتجاه		
%45,45	20	05	المهارات الإنسانية	مهارات القيادة الإدارية	المحور الثالث
		05	المهارات الفنية		
		05	المهارات الإدارية		
		05	المهارات الفكرية		
% 100	44	المجموع			

المصدر : من إعداد الطالبة استناداً إلى استمارة الاستبانة المعتمدة في البحث.

يتضح من خلال الجدول أن :

المحور الأول: اشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة : الجنس، العمر، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية وعدد الدورات التكوينية.

المحور الثاني: اشتمل ستة عشر سؤال؛ هدف إلى تحديد عناصر التفكير الإبداعي المتوفرة .

المحور الثالث: اشتمل على عشرون سؤالاً؛ هدف إلى تحديد مدى توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

قابل عبارات كل محور من المحاور الاستبانة مجموعة من الدرجات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) موزعة كما هو موضح في الجدول رقم (5_3).

الجدول رقم (5_3) : توزيع درجات محاور الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي*

أبداً	نادراً	أحياناً	عادةً	دائماً	المحور الثاني
1	2	3	4	5	
غير متوفرة	بدرجة ضعيفة جداً	بدرجة ضعيفة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	المحور الثالث
1	2	3	4	5	

المصدر : من إعداد الطالبة استناداً إلى استمارة الاستبانة المعتمدة في البحث.

*- Rensis Likert (1903 _ 1983)، مؤسس معهد البحوث الاجتماعية التابع لجامعة ميتشغن (University of Michigan's Institute for Social Research) في عام 1946، يعد مقياس ليكرت الخماسي (1-5) العمل الأكثر شهرة ل ليكرت والذي كان نتاجاً لبحثه في رسالة الدكتوراه بعنوان "أسلوب لقياس المواقف" (A Technique For The Measurement of Attitudes)، وهو طريقة تستخدم في قياس الاتجاهات التي تتطلب من الأفراد الموافقة أو عدم الموافقة باستخدام مقياس من خمس نقاط .

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

♦ **الملاحظة :** أثناء الزيارات المتعددة للأقسام تم تسجيل العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات المسؤولين، مدى تنظيم العمل، الترتيب الداخلي للمكاتب ومدى ملائمتها، علاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد ورؤسائهم، مدى احترام المسؤولين للوقت، مدى ملائمة بيئة العمل لأداء الأعمال، كما تأكد من خلال الملاحظة صدق إجابات المسؤولين على العديد من أسئلة الاستمارة.

♦ **الوثائق والسجلات :** تم الإطلاع على ما أتيح لنا في ميدان الدراسة من وثائق وسجلات تم تصوير بعضها، وتسجيل بعض الملاحظات والأرقام لتسهيل لنا عملية التحليل، كما تمكنا من الوقوف على مستويات الأداء في المؤسسة وأهم المعوقات المرتبطة بالجانب الإداري التي من شأنها أن تكبح عملية التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بها.

♦ **المقابلة :** بالإضافة إلى الأدوات سألنا الذكر، تم الاعتماد على المقابلة مع المسؤولين بطرح أسئلة دقيقة قد يصعب الحصول على إجابات واضحة بشأنها من الاستبيان، ثم مقارنة بعض أسئلة المقابلة مع الأسئلة الموجودة في الاستبيان، وكذا محاولة تجاوز مشكلة عدم تجاوب الأفراد وذلك بالتدخل لشرح الأسئلة، تبسيطها ومناقشتها معهم، مع توضيح موضوع البحث حتى يطمئنوا بأن هذه الأسئلة هي فقط لأهداف البحث العلمي، وأن يحسوا بأهمية مشاركتهم ويتمكنوا من الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل صدق وموضوعية.

ب- **المصادر الثانوية :** المتمثلة في المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، المقالات، الرسائل الجامعية، الكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

ثانياً : مجتمع البحث

تمثل مجتمع البحث جميع الكوادر العاملة بفرع مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، والممثل في المديرية العملية لاتصالات الجزائر وجميع المراكز التابعة لها.

ثالثاً : عينة البحث

تم توزيع ستون (60) استبانة على عينة قصدية* شملت جميع المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية: مدير، رئيس قسم ورئيس مصلحة، تم استرداد جميعاً، وبعد الفحص تبين أن جميعها صالح للدراسة لتحقيق جميع الشروط المطلوبة.

الجدول رقم (3_6) يوضح توزيع الإطارات العاملة بالمديرية على مختلف المراكز التابعة لها.

* _ العينة القصدية أو الهادفة أو العمدية (Purposive Sample) : تستخدم للحصول على المعلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات، إما بسبب موقعهم، أو لأن بعض المعايير التي وضعها الباحث تتوفر فيهم لأنهم أفضل الأشخاص القادرين على توفير المعلومات. لمزيد من المعلومات أنظر إلى : فايز جمعة وآخرون، أساليب البحث العلمي، (عمان : دار الحامد، 2008)، ص 100_101

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_6) : توزيع الإطارات في المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة
حسب المراكز التابعة لها.

النسبة المئوية	المجموع	مركز طاقة والبيئة	مركز رقمي للهاتف الثابت	مركز إنتاج	مركز تضخيم	الوكالة التجارية	المديرية العملية	المناطق
63,33	38	01	01	01	02	07	26	المسيلة
21,67	13	00	01	03	02	07	00	بوسعادة
15	09	00	02	00	02	05	00	سيدي عيسى
100	60	01	04	04	06	19	26	المجموع
	100	1,66	6,67	6,67	10	31,67	43,33	النسبة المئوية

المصدر : بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، إحصائيات سبتمبر 2012

يتضح من الجدول رقم (3_6) تمركز الإطارات بعاصمة الولاية بنسبة 63,33 في المئة وبذات بالمديرية العملية بنسبة 43,33 في المئة من مجموع الإطارات الكلي. ثم بوسعادة في المرتبة الثانية بنسبة 21,67 في المئة وأخير سيدي عيسى في المرتبة الأخيرة بنسبة 15 في المئة.

كما يلاحظ أن الوكالات التجارية جاءت في المرتبة الثانية لاحتضانها ما نسبته 31,66 % من مجموع الإطارات الكلي بولاية بعد مركز المديرية .

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات المستعملة في الدراسة

لتحقيق أهداف هذا البحث وتحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، يمكن إبراز أهمها في الآتي :

1- المدى : لتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في محاور الاستبانة، تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة أي ($4/5=0,80$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($0,08+1=1,08$).

استخدم هذا المعيار للحكم على درجة الأهمية :

- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1 إلى 1,8 لا توجد إمكانية للتطبيق؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 1,81 إلى 2,6 تكون إمكانية التطبيق بدرجة (قليلة)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2,61 إلى 3,4 تكون إمكانية التطبيق بدرجة (متوسطة)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 3,41 إلى 4,2 تكون إمكانية التطبيق بدرجة (عالية)؛
- إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 4,21 إلى 5 تكون إمكانية التطبيق بدرجة (عالية جداً).

2- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛

- 3- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة مجتمع الدراسة وتحليلها؛
- 4- حساب متوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو محاور وأبعاد الدراسة؛
- 5- اختبار ستودينت (T-test)؛
- 6- اختبار كولمغوروف-سرنوف (Kolomogorov-Smirnov) لتحديد إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا؟؛
- 7- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على التابع؛
- 8- تحليل الانحدار التراكمي التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار ترتيب دخول عناصر المتغير المستقل في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع، وبيان أكثر عناصر المتغير المستقل تأثيراً على المتغير التابع؛
- 9- تحليل التباين الأحادي (one Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث؛
- 10- اختبار شفیه بوست هوك (Scheffe Post Hoc Test)، يتبع تحليل التباين الأحادي في حالة الكشف عن وجود فروق إجمالية بين المتوسطات المختلفة، ويقوم هذا الاختبار على مقارنة ثنائية لكل زوج من المتوسطات وتحديد مصدر الفروق.

المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

يهدف اختبار صدق الأداة إلى التأكد من مدى تغطية وانسجام فقرات الاستبانة مع ما أعدت فعليا لقياسه، ويشمل عدة اختبارات هي :

أولاً : الصدق الظاهري للأداة

يتمثل الصدق الظاهري للأداة في التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبانة يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبدقة عالية، من خلال عرضها في صورتها الأولية على سبعة أساتذة متخصصين في مجال علم النفس والعلوم الإدارية بالإضافة إلى إطار في مؤسسة اتصالات الجزائر، لتأكد من صدقها الظاهري من خلال إبداء آرائهم حول :

- مدى وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستبانة؛
- مدى أهمية وملائمة كل فقرة للمحور الذي تنتمي إليه؛
- مدى مناسبة كل فقرة للقياس ما وضعت لأجله.

في ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون، تم تعديل صياغة بعض الفقرات التي رأى المحكمون ضرورة إعادة صياغتها حتى تزداد وضوحاً وملائمةً لقياس ما وضعت من أجله، ليلبلغ عدد فقرات أداة الدراسة في صورتها النهائية 60 عبارة.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، حيث لوحظ أيضا أن كل النسب عالية، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

ثانياً : ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الاستبانة*، تم توزيع 20 استبانة على المدراء، رؤساء الأقسام والمصالح، وبعد استلامها وتفرغ بياناتهم في برنامج SPSS، تم حساب الثبات بطريقة (Cronbach's alpha) الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، كما يشير أيضاً إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، لذلك فإن هذا المعامل يتميز بالتقدير الجيد للثبات.

يعكس الجدول التالي نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (3_7) : نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

رقم	أبعاد المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (Cronbach's alpha)	معامل الصدق (Validity c)
2	مدى توفر عناصر التفكير الإبداعي لدى كل المسؤول.	16	0,737	0,858
5	مدى توفر مهارات القيادة الإدارية لدى كل المسؤول .	20	0,943	0,971
	كل عبارات الاستبيان	36	0,923	0,960

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21)

يظهر الجدول أعلاه أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) معامل الثبات لكل المحاور تتجاوز (0,6)، ما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وعليه يمكن الحكم على أن هذه الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق رقم (03) صالح كأداة للدراسة قابل للتوزيع.

المبحث الثالث : وصف خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا المبحث عرضاً وتحليلاً لنتائج الدراسة التطبيقية، إذ سوف يتم وصف الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة البحث، يليه عرض شامل لأسئلة البحث.

المطلب الأول : دراسة خصائص أفراد مجتمع الدراسة

يرمي هذا المطلب إلى دراسة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة مثل : الجنس، العمر، المؤهل العلمي، طبيعة الوظيفة ومدة الخدمة.....الخ، قبل الشروع في التحليل الإحصائي لإجابات العينة لمتغيرات الدراسة. حيث سيتم التطرق لها وفقاً للجدول التالي :

* يقصد بثبات الاستبانة أن يعطى الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_8) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئات والسمات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	57	95
	أنثى	3	05
المجموع		60	100
العمر	أقل من 25 سنة	7	11,7
	من 26 إلى 35 سنة	23	38,3
	من 36 إلى 45 سنة	13	21,7
	من 46 إلى 55 سنة	17	28,3
	56 سنة فأكثر	0	0
المجموع		60	100
التحصيل العلمي	مستوى ثانوي	6	10
	شهادة بكالوريا	5	8,3
	تقني سامي	8	13,3
	شهادة ليسانس	31	51,7
	مهندس	4	6,7
	ماجستير	6	10
المجموع		60	100
طبيعة الوظيفة	مدير	7	11,7
	رئيس قسم	17	28,3
	رئيس مصلحة	36	60
المجموع		60	100
مدة الخدمة بمديرية العملية لاتصالات الجزائر	من سنة إلى 5 سنوات	16	26,7
	من 6 إلى 10 سنوات	16	26,7
	من 11 إلى 15 سنة	5	8,3
	من 16 سنة فأكثر	23	38,3
المجموع		60	100
عدد الدورات التكوينية	من سنة إلى 5 سنوات	35	58,3
	من 6 إلى 10 سنوات	14	23,3
	من 11 إلى 15 سنة	6	10
	من 16 سنة فأكثر	5	3,8
المجموع		60	100
هل أنت راضي عن الدورات التكوينية	نعم	48	80
	لا	12	20
المجموع		100	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21)

فيما يلي تحليل كل متغير من المتغيرات السابقة :

أولاً : جنس أفراد العينة

من خلال الجدول السابق يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 95 %، في حين شكلت الإناث النسبة الباقية المقدرة بـ 5 % من أفراد العينة ؛ ما يعني غياب شبه كلي للإناث في فئة الإطارات (الإدارة العليا)، وقد يكون مرد ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة أو لطبيعة المنطقة المحافظة.

ثانياً : العمر

يمكن استنتاج من الجدول السابق أن الفئة العمرية ما بين 46_55 سنة شكلت نسبة معتبرة تقدر بـ 28,3 %، نتيجة تماشيها مع قدم مؤسسة اتصالات الجزائر أين كانت مؤسسة واحدة مع مؤسسة البريد الجزائر باسم مؤسسة البريد والمواصلات، حيث أن هذه الفئة هي التي بدأت مع بداية عمل المؤسسة، ونتيجة خروج العديد من زملائهم للتقاعد حلت نسبة من الإطارات الجدد ضمن الفئة العمرية ما بين 26_35 سنة، هذه الفئة الأخيرة في ازدياد كلما زادت أعمار الفئة الأولى وخروجهم للتقاعد، بينما حلت الفئة العمرية ما بين 36_45 سنة في المرتبة الثالثة بنسبة 21,7 % ، في حين أن فئة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة حلت في المرتبة الأخيرة بنسبة 11,7 % .

من خلال استعراض النتائج السابقة يلاحظ أن للمديرية خبرات كبيرة وإطاراتها هم من مختلف الأعمار، إلا أن نسبة الشباب تحتل الصدارة، ويمكن تفسير ذلك برغبة المؤسسة اتصالات الجزائر في توظيف أكبر عدد من الشباب ضمن كوادرها لقدرتهم على اكتساب المهارات والخبرات الحديثة بسرعة أكبر نتيجة تطور طبيعة عمل المؤسسة.

ثالثاً : التحصيل العلمي

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة هم من حاملي الشهادات ليسانس بنسبة تقدر بـ 51,7 %، تليها فئة تقني السامي بنسبة 13,3 %، ثم فئة الماجستير والثانوي في المرتبة الثالثة بنفس النسبة والمقدرة بـ 10 % من عينة الدراسة، في حين تحصلت فئة المتحصلين على شهادة البكالوريا على المرتبة الخامسة بنسبة 8,3 %، لتحل فئة المهندسين في المرتبة الأخيرة بنسبة 6,7 %.

يعود سبب هذا التوزيع إلى شروط التعيين الخاصة بالمديرية خصوصاً في السنوات الأخيرة حيث أصبحت تشترط الشهادة الجامعية وكأقل تقدير تقني سامي، ويرجع ذلك إلى قناعة المؤسسة محل الدراسة بقدرة حاملي الشهادات الجامعية على القيام بالمهام الموكلة إليهم على نحو يحقق الفائدة المرجوة، خصوصاً أن الخدمة التي تقدمها المؤسسة لها علاقة كبيرة بالتطورات التكنولوجية التي يشهدها عصرنا،

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

وهذا ما يفسره أيضا الغياب الكلي لفئة الابتدائي والمتوسط، أما النسبة الخاصة (بالتانوي والبكلوريا) فيعود إلى الأفراد القدامى، أين لم تكن حينها شروط كبيرة لتوظيف.

رابعاً : طبيعة الوظيفة

يشير الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة محل الدراسة هم من فئة رؤساء المصالح، حيث بلغ عددهم 36 فرداً أي بنسبة 60 % من المجموع العام للإطارات، ثم تأتي فئة رئيس قسم بالمرتبة الثانية بتكرار 17 أي بنسبة 28,3 %، تليها فئة المدير بتكرار 7 وبنسبة 11,7 %.

مما سبق يلاحظ أن النسب تعكس الواقع الوظيفي للهيكل التنظيمي الهرمي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة ما يعطي دلالة صحيحة على شمول الاستبيان فئات الكوادر كافة.

خامساً : مدة الخدمة بالمديرية

يلاحظ من الجدول أن الفئة من 16 سنة فأكثر جاءت في المرتبة الأولى بتكرار 23 وبنسبة 38,3 %، في حين تحصلت كل من الفئة من سنة إلى 5 سنوات ومن 6 إلى 10 سنوات على المرتبة الثانية بتكرار 16 وبنسبة 26,7 %، تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة في المرتبة الثالثة بتكرار 5 وبنسبة 8,3 %.

تدل البيانات السابقة على وجود عامل الخبرة لدى أفراد العينة، ما يجعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة، كما لا يخفى لنا عنا العامل الإيجابي لتواجد شريحة كبيرة من الموظفين الجدد لما لهم من الحيوية، الرغبة في العمل والإصرار على فهمه وسهولة التأقلم في جو العمل ما يزيد في فعاليته.

سادساً : الدورات التدريبية

يتضح قلة الدورات التكوينية التي خضع لها أفراد العينة حيث أن أكثر من نصفهم تراوحت عدد الدورات التكوينية التي تحصلوا عليها من دورة إلى 5 دورات بتكرار قدره 35 ونسبة مقدارها 58,3 %، بينما شكلت فئة الذين خضعوا لدورات تكوينية تراوحت بين 6_10 دورات نسبة 23 %، في حين شكلت فئة الذين تراوحت عدد الدورات التكوينية التي خضعوا لها من 11 _ 15 دورة نسبة قدرها 10 %، وفي المرتبة الرابعة وأخيرة جاءت الفئة التي تحصلت على أكثر من 16 دورة تكوينية بنسبة 8,3 %.

كما يرى 80 % من أفراد العينة أن الدورات التي خضعوا لها غير كافية لمواجهة متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، في حين يرى 20 منهم أنها تكفيهم.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عبارات المتغير المستقل (التفكير الإبداعي)

يمثل التفكير الإبداعي المتغير المستقل لهذه الدراسة، يتفرع عنه خمسة متغيرات هي : الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة والاحتفاظ بالاتجاه. وسيتم في هذا المطلب تحليل ومناقشة أسئلة المتغير المستقل بالتفصيل.

أولاً : قياس المستوى العام للتفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة

تم جمع البيانات عن المتغيرات الفرعية للتفكير الإبداعي من أفراد العينة عن طريق 16 عبارة من مجموع عبارات الاستبيان ؛ للإجابة عن السؤال : ما هو مستوى التفكير الإبداعي (لدى المسؤولين) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة؟.

لتحليل تلك البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي،....الخ، كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (3_9) : ترتيب عناصر التفكير الإبداعي تنازلياً

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي.

الترتيب*	رقم العنصر	اسم العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	قيمة T	P-VALUE
01	العنصر الخامس	الاحتفاظ بالاتجاه	4,327	0,605	عالٍ جداً	16,989	0,000
02	العنصر الأول	الحساسية للمشكلات	4,079	0,492	عالٍ	16,987	0,000
03	العنصر الثالث	المرونة	3,883	0,597	عالٍ	11,456	0,000
04	العنصر الثاني	الطلاقة	3,588	0,703	عالٍ	6,478	0,000
05	العنصر الرابع	الأصالة	3,222	0,748	متوسط	2,298	0,025
	الدرجة الكلية		3,836	0,366	عالٍ	17,692	0,000

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS , V. 21).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، يتضح أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة احصائية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يظهر من الجدول رقم (3_9) بأن هناك مستوى عالٍ من التفكير الإبداعي لدى المسؤولين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة، حيث يظهر ذلك من خلال الدرجة الكلية لعناصر التفكير الإبداعي بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ 3,836 والانحراف المعياري 0,366، ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن المديرية العملية للاتصالات عينة الدراسة تعيش في عالم سريع التغيرات الاقتصادية

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

والتكنولوجية مما يحتم عليها أن تواجه العديد من المشكلات التي يتطلب حلها تفكيراً خلاقاً يدعم القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية لأن الطرق التقليدية الروتينية لحل المشكلات لم تعد كافية.

هذا ويظهر الجدول رقم (3_9) أن العنصر الخامس المتعلق بالاحتفاظ بالاتجاه قد حضي بتقدير عالٍ جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 4,327 والانحراف المعياري 0,605، ما يشير إلى تمتع المسؤولين باتصالات الجزائر بقدرة عالية على مواصلة الجهد والعمل الدؤوب نحو تحقيق الانجاز والأداء الفعال. بينما حضي العنصر الأول المتعلق بالحساسية للمشكلات بتقدير عالٍ حيث بلغ متوسطه الحسابي وانحرافه المعياري على التوالي 4,079 و0,492، وقد يعزى ذلك إلى القدرة العالية التي يتمتع بها المسؤولون بالمديرية العملية في رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، وبالتالي تحديدها تحديداً دقيقاً من التعرف على حجمها، جوانبها، أبعادها وأثارها. في حين حصل العنصر الثالث المتعلق بالمرونة على الترتيب الثالث بمستوى عالٍ حيث بلغ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له 3,883 و0,597 على التوالي، وقد يعزى سبب ذلك إلى تمتع المسؤولين بالقدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة مع تنوع الاستجابات لكي تتناسب مع تعقد الموقف الإبداعي.

أما فيما يخص العنصر الثاني المتعلق بالطلاقة فقد حصل على الترتيب الرابع بمستوى عالٍ، إذ بلغ المتوسط الحسابي 3,588 والانحراف المعياري 0,703، ويرجع سبب ذلك إلى القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والمقترحات الإبداعية في وحدة زمنية ثابتة لدى المديرين في قطاع اتصالات.

ليحل العنصر الرابع المتعلق بالأصالة في الترتيب الخامس والأخير بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,222 والانحراف المعياري 0,748، ويعزى ذلك إلى تمتع المديرين بالقدرة على إنتاج ما هو غير مألوف، وما هو بعيد المدى وذو منفعة اجتماعية.

ثانياً : تحليل آراء أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني

فيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث حول مدى توفر كل عنصر من عناصر التفكير الإبداعي :

العنصر الأول : الحساسية للمشكلات

لتحليل آراء عينة البحث حول مدى توفر عنصر الحساسية للمشكلات لديهم، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_10) : التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الحساسية للمشكلات

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

الترتيب	العبارات	دائماً		عادةً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب*	قيمة t	P-VALUE
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
2	تعتقد أن إتباع طريقة خطوة بخطوة هي أفضل وسيلة لحل المشكلات.	33	55	19	31,7	7	11,7	1	1,7	0	0	4,400	0,763	%88	1	14,212	0,000
3	تميل إلى تجنب طرح أسئلة ليس لديك أمل في الحصول على الإجابة لها.	22	36,7	10	16,7	18	30	5	8,3	5	8,3	3,65	1,286	%73	4	3,915	0,000
4	تركز بشدة على ما يثير اهتمامك لفترات طويلة.	23	38,3	21	35	12	20	4	6,7	0	0	4,050	0,928	%81	3	7,205	0,000
5	أنت قادر على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.	18	30	37	61,7	5	8,3	0	0	0	0	4,216	0,584	%84,32	2	14,934	0,000
الدرجة الكلية للعنصر																	
												4,079	0,492	%81,58		16,987	0,000

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة احصائية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يتضح أيضاً من الجدول رقم (3_10) وجود درجة عالية لدى أفراد العينة موضع الدراسة في رؤية واكتشاف ووعي المشكلات، إذ بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 4,079 والانحراف المعياري 0,4925 وهي درجة عالية وفقاً للمقياس المعتمد. أما فيما يخص العبارات :

- جاءت العبارة رقم - 02 - (تعتقد أن إتباع طريقة خطوة بخطوة هي أفضل وسيلة لحل المشكلات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال جداً بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 4,40 ؛ ما يعني أن غالبية أفراد عينة البحث 88 % يعتقدون أن إتباع طريقة خطوة بخطوة هي أفضل وسيلة لحل المشكلات، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,763 ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

- أما العبارة رقم - 03 - (تميل إلى تجنب طرح أسئلة ليس لديك أمل في الحصول على الإجابة لها) فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي عالٍ بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر ب 3,65 ؛ ما يعني أن غالبية آراء عينة البحث تتجه إلى الموافقة عادةً على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1,286، مما يدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على محتوى هذه العبارة ؛ فهناك نسبة 27 % من أفراد عينة البحث ترى العكس (لا تميل إلى تجنب طرح أسئلة ليس لديها أمل في الحصول على الإجابة لها)، في حين مثلت نسبة 73 % المبحوثين الموافقين على محتوى العبارة.

- في حين جاءت العبارة رقم - 04 - (تُركز بشدة على ما يثير اهتمامك لفترات طويلة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالٍ قدر ب 4,050 ؛ ما يعني أن غالبية آراء عينة البحث تتجه إلى الموافقة عادةً على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,928، مما يدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة ؛ حيث ترى نسبة 81 % من أفراد العينة أنهم يركزون بشدة على ما يثير اهتمامهم لفترات طويلة.

- بينما جاءت العبارة رقم - 05 - (أنت قادر على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي عالٍ جداً قدر ب 4,216، ما يعني أن غالبية آراء عينة البحث تتجه إلى الموافقة دائماً على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,584، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط.

مما سبق نستنتج أنه :

1- يوجد مستوى عالٍ لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية المسيلة من الحساسية تجاه المشكلات التي تواجهونها، من خلال رؤية واكتشاف ووعي أبعاد هذه المشكلات، هذا العامل يمكن اعتباره واحداً من أهم عوامل التفكير الإبداعي باعتبار الحساسية للمشكلات عنصر البداية للانطلاق نحو آفاق التفكير الإبداعي.

2- يعتقد قرابة ثلث أفراد عينة البحث أن من مضيعات الوقت طرح التساؤلات دون أن يكون هناك أمل في الحصول على الإجابة؛

3- أكثر من ثلثي أفراد العينة تركز بشدة على ما يثير الاهتمام بشكل أكبر مما فعله الآخرون؛

- يعتقد أكثر من ثلاثة أرباع عينة البحث أن إتباع طريقة خطوة بخطوة هي أفضل وسيلة لحل المشكلات؛

- يرى قرابة 85 % من أفراد العينة بأنهم قادرون على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة تعكس درجة تحمل أفراد العينة للتعاطي مع المشكلات الشائكة .

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

العنصر الثاني : الطلاقة

لتحليل آراء عينة البحث حول مدى توفر عنصر الطلاقة لديهم، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (11_3) : التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعنصر الطلاقة

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي.

رقم	العبارات	دائماً		عادة		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة الوزنية	الترتيب*	قيمة t	P-VALUE
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
6	تحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في الوقت نفسه.	17	28,3	21	35	20	33,3	0	0	2	3,3	3,850	0,953	%77	1	6,908	0,000
7	تحاول إيجاد أكثر من حل للمشكلة التي تواجهك.	17	28,3	22	36,7	16	26,7	4	6,7	1	1,7	3,833	0,977	%76,66	2	6,604	0,000
11	في اللقاءات الجماعية تعلن عن آراء تثير غضب الآخرين.	14	23,3	6	10	18	30	15	25	7	11,7	3,083	1,331	%61,66	3	0,483	0,003
الدرجة الكلية للعنصر																	
												3,588	0,703	%71,77		6,478	0,000

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21)

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة احصائية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (11_3) إلى وجود درجة عالية لدى أفراد عينة البحث من حيث تمتعهم بالطلاقة الفكرية، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل 3,588، والانحراف المعياري 0,703 وهي قيمة عالية وفقاً للمقياس المعتمد. أما فيما يخص العبارات:

- جاءت العبارة رقم - 06 - (تحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في الوقت نفسه) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 3,850 ؛ ما يعني أن غالبية أفراد عينة البحث 77% يحاولون إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في الوقت نفسه، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,953، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط.

- في حين جاءت رقم - 07 - (تحاول إيجاد أكثر من حل للمشكلة التي تواجهك) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالٍ بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 3,833 ؛ ما يعني أن غالبية آراء عينة البحث تتجه إلى الموافقة عادةً على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,977، مما يدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة ؛ حيث يرى نسبة 76 % من أفراد العينة أنهم يحاولون إيجاد أكثر من حل للمشكلة التي تواجهك.

- بينما جاءت العبارة رقم - 11 - (في اللقاءات الجماعية تعلن عن آراء تثير غضب الآخرين) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط قدر بـ 3,083، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1,331، مما يدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة ؛ فهناك نسبة 38,34 % من أفراد عينة البحث ترى أنها لا تعلن في اللقاءات الجماعية تعلن عن آراء تثير غضب الآخرين، في حين مثلت نسبة 61,66 % المبحوثين الموافقين على محتوى العبارة.

مما سبق نستنتج أنه :

- 1- أن المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة يتمتعون بمستوى عالٍ من الطلاقة وسهولة أفكار وسهولة توليدها؛
- 2- أن أكثر من ثلثي أفراد العينة تتحفظ عن إعلان بعض الآراء في اللقاءات الجماعية تفاديا لإثارة غضب الآخرين؛
- 3- أن أكثر من 65 % من أفراد العينة يحاولون إيجاد أكثر من حل للمشكلة التي تواجههم دائما أو في العادة؛
- 4- قرابة ثلث أفراد العينة يحاولون دائما إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في الوقت نفسه .

العنصر الثالث : المرونة

لتحليل آراء عينة البحث حول مدى توفر عنصر المرونة لديهم، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3_12) : التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر المرونة

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

رقم	الفقرات	دائماً		عادةً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب	قيمة t	P-VALUE
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
09	تمتلك القدرة على تطوير أفكارك في أكثر من مجال.	22	36,7	22	36,7	6	10	6	10	4	6,7	3,866	1,213	77,32 %	2	5,530	0,000
10	تنظر إلى الأشياء من زوايا عديدة.	42	70	12	20	4	6,7	1	1,7	1	1,7	4,550	0,832	91 %	1	14,430	0,000
12	تضطر في بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد.	11	18,3	8	13,3	27	45	12	20	2	3,3	3,233	1,079	64,66 %	3	1,672	0,000
	الدرجة الكلية للعنصر																
												3,883	0,597	77,66 %		11,456	0,000

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

من خلال الجدول السابق، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة احصائية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P -VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يستدل أيضاً من الجدول رقم (3_12) وجود مستوى عالٍ من المرونة لدى المسؤولين بالمديرية اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 3,883، وبانحراف المعياري 0,597. أما فيما يخص العبارات :

- جاءت العبارة رقم - 09 - (تمتلك القدرة على تطوير أفكارك في أكثر من مجال) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالٍ بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 3,866، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1,213، مما يدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على محتوى هذه العبارة ؛ حيث توجد نسبة 22,32 % من أفراد عينة البحث ترى أنها لا تمتلك القدرة على تطوير أفكارها في أكثر من مجال، في حين مثلت نسبة 77,32 % المبحوثين الموافقين على محتوى العبارة.

- أما العبارة رقم - 10 - (تنظر إلى الأشياء من زوايا عديدة) فقد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ جداً بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 4,550، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,832، مما يدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة ؛ حيث أن 91 % من أفراد العينة ينظرون إلى الأشياء من زوايا عديدة.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

- في حين جاءت العبارة رقم - 12 - (تضطر في بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي متوسط قدر بـ 3,233، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1,079، مما يدل على اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على محتوى هذه العبارة؛ حيث هناك نسبة 35,34% من أفراد عينة البحث ترى أنها لا تضطر في بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد، في حين مثلت نسبة 64,66% المبحوثين الموافقين على محتوى العبارة.

مما سبق نستنتج أنه :

- أن عينة البحث ذا مستوى عال من المرونة من حيث سرعة وسهولة تغيير المواقف أو وجهات النظر لتتاسب الموقف الإبداعي؛
- أن أكثر ثلثي أفراد العينة الدراسة تمتلك القدرة على تطوير أفكارك في أكثر من مجال؛
- أن أكثر من 90% من أفراد العينة ينظرون إلى الأشياء من زوايا عديدة؛
- أن قرابة 36% من أفراد العينة لا يضطرون إلى عدم الالتزام بالقواعد.

العنصر الرابع : الأصالة

لتحليل آراء عينة البحث حول مدى توفر عنصر الأصالة لديهم، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3_13) : التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الأصالة

الترتيب	العبارات	دائماً		عادةً		أحياناً		نادراً		أبداً		الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	النسبي الوزن	الترتيب*	قيمة t	P-VALUE
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
8	تهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولك.	11	18,3	3	5	13	21,7	14	23,3	19	31,7	2,550	1,454	%51	3	-2,397	0,019
13	عند تقييمك للمعلومات يعتبر المصدر عندك أهم من المحتوى.	2	3,3	12	20	24	40	10	16,7	12	20	2,700	1,109	%54	2	-2,095	0,040
15	يتولد لديك إحساس قوي بالرغبة في التغيير.	36	60	15	25	7	11,7	2	3,3	0	0	4,416	0,829	%88,32	1	13,230	0,000
الدرجة الكلية للعنصر																	
												3,222	0,748	%64,44		2,298	0,025

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

من خلال ملاحظة الجدول أعلاه، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة احصائية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

هذا ويستدل من الجدول رقم (3_13) وجود مستوى متوسط من الأصالة وإنتاج ما غير مألوف لدى المسؤولين بالمديرية اتصالات الجزائر بولاية المسيلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 3,222 والانحراف المعياري 0,748. أما فيما يخص العبارات :

- جاءت العبارة رقم - 08 - (تهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولك)، في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ضعيف بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 2,550، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1,454، مما يدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على محتوى هذه العبارة ؛ فهناك نسبة 51 % من أفراد عينة البحث ترى أنها تهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولها، في حين يرى 49 % من المبحوثين عدم الموافقة على محتوى العبارة.

- أما العبارة رقم - 13 - (عند تقييمك للمعلومات يعتبر المصدر عندك أهم من المحتوى) فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط قدر بـ 2,700، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1,109، مما يدل على وجود اختلاف نسبي في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على محتوى هذه العبارة ؛ فهناك نسبة 46 % من أفراد عينة البحث لا تعتبر المصدر عندها أهم من المحتوى، في حين مثلت نسبة 54 % المبحوثين الموافقين على محتوى العبارة.

- في حين جاءت العبارة رقم - 15 - (يتولد لديك إحساس قوي بالرغبة في التغيير) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي متوسط قدر بـ 4,416، بينما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,829، ما يدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة ؛ حيث يتولد إحساس قوي بالرغبة في التغيير لدى 88 % من أفراد العينة.

مما سبق نستنتج أن :

- هناك مستوى متوسط من الأصالة والإتيان بالأفكار الجديدة، النادرة والمفيدة يتمتع به المسؤولون بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية المسيلة؛
- أن 85% من أفراد العينة يتولد لديهم إحساس قوي بالرغبة في التغيير؛
- أن قرابة نصف عينة الدراسة عند تقييمهم للمعلومات لا تعتبر المصدر عندها أهم من المحتوى؛
- أن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة لا يهتمون كثيراً بتقليد الآخرين الذين من حولهم.

العنصر الخامس : الاحتفاظ بالاتجاه

لتحليل آراء عينة البحث حول مدى توفر عنصر الاحتفاظ بالاتجاه لديهم، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات، كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_14) : التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
لعنصر الاحتفاظ بالاتجاه

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

رقم	العبارات	دائماً		عادةً		أحياناً		نادراً		أبداً		الحسابي المتوسط	المعياري الانحراف	النسبي الوزن	الترتيب*	قيمة t	P-VALUE
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
01	أنت تثق في نفسك وقدراتك على تحقيق الأهداف.	33	55	19	31,7	7	11,7	1	1,7	0	0	4,716	0,666	%94,32	1	13,292	0,000
14	تفضل الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات	20	33,3	24	40	8	13,3	6	10	2	3,3	3,900	1,084	%78	3	6,431	0,000
16	من المهم أن تفعل ما تعتقد أنه صحيح بدلاً من محاولة كسب تأييد الآخرين.	38	63,3	12	20	4	6,7	6	10	0	0	4,366	0,990	%87,32	2	10,687	0,000
الدرجة الكلية للعنصر																	
												4,327	0,605	%86,54		16,989	0,000

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

من خلال الجدول السابق، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة احصائية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

يبدو من الجدول رقم (3_14) وجود مستوى عالٍ جداً من الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلة الجهد في نفس المسار سعياً لتحقيق الانجاز لدى المسؤولين بمديرية العملية لاتصالات الجزائر، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعنصر ككل 4,327 والانحراف المعياري 0,605. أما فيما يخص العبارات :

- جاءت العبارة رقم - 01 - (أنت تثق في نفسك وقدراتك على تحقيق الأهداف) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ جداً بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 4,716، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,666، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط.

- أما العبارة رقم - 14 - (تفضل الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات) فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 3,900؛ ما يعني أن غالبية أراء عينة البحث تتجه إلى الموافقة عادة على ما ورد في العبارة، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1,084، مما يدل على وجود اختلاف نسبي ضعيف في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

على محتوى هذه العبارة ؛ فهناك نسبة 22 % من أفراد عينة البحث لا تفضل الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات، في حين مثلت نسبة 78% المبحوثين الموافقين على محتوى العبارة.

- في حين جاءت العبارة رقم - 16 - (من المهم أن تفعل ما تعتقد أنه صحيح بدلا من محاولة كسب تأييد الآخرين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال جداً قدر بـ 4,366 ؛ ما يعني أن غالبية أفراد عينة البحث تفعل ما تعتقد أنه صحيح بدلا من محاولة كسب تأييد الآخرين، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,990، مما يدل على تقارب في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على هذه العبارة ؛ حيث أن 83,3% من أفراد العينة تفعل ما تعتقد أنه صحيح بدلا من محاولة كسب تأييد الآخرين.

مما سبق نستنتج أنه :

- 1- يتمتع المسؤولون بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة بقدرة عالية جداً على العمل الدؤوب ومواصلة الجهد بغية الوصول إلى غاية الأداء الفعال.
- 2- أن أكثر من 85 % من المسؤولين بالمديرية يتقنون في أنفسهم وقدراتهم على تحقيق الأهداف.
- 3- أن أكثر من ثلثي عينة البحث يفضلون الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات
- 4- أن قرابة ثلثي أفراد العينة يؤكدون أنه من المهم أن تفعلوا ما تعتقدون أنه صحيح بدلا من محاولة كسب تأييد الآخرين دائما.

المطلب الثالث : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عبارات المتغير التابع (مهارات القيادة الإدارية).

تمثل مهارات القيادة الإدارية المتغير التابع لهذه الدراسة، يتفرع منها أربعة متغيرات فرعية أخرى هي : المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الإدارية والمهارات الفكرية. وسيتم في هذا المطلب تحليل ومناقشة أسئلة المتغير التابع بالتفصيل.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

أولاً : قياس مستوى العام لمهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

تم جمع البيانات عن المتغيرات الفرعية من أفراد العينة عن طريق 20 عبارة من مجموع عبارات الاستبيان ؛ للإجابة عن السؤال : ما مدى توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة؟.

لتحليل تلك البيانات تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، الوزن النسبي،....الخ، كما يوضح الجدول التالي :

الجدول رقم (3_15) : ترتيب مهارات القيادة الإدارية تنازلياً

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي.

الترتيب	اسم العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب*	التقدير	قيمة T	P-VALUE
01	المهارات القيادية الفنية	4,223	0,523	%84,46	1	عال جداً	18,113	0,000
02	المهارات القيادية الإنسانية	4,086	0,619	%81,72	2	عالٍ	13,589	0,000
03	المهارات القيادية الإدارية	4,060	0,668	%81,2	3	عالٍ	12,291	0,000
04	المهارات القيادية الفكرية	3,976	0,648	%79,52	4	عالٍ	11,666	0,000
	الدرجة الكلية	4,086	0,313	%81,72		عالٍ	26,875	0,000

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول السابق، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة احصائية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يتضح من الجدول رقم (3_15) بأن هناك مستوى عالٍ من المهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة، حيث يظهر ذلك من خلال الدرجة الكلية لمهارات القيادة الإدارية وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ 4,086، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,365، ويمكن أن يعزى ذلك إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

ثانياً : تحليل آراء أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث

فيما يلي شرح تفصيلي لآراء عينة البحث حول مدى توفر كل مهارة من مهارات القيادة الإدارية :

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

1_ المهارات الإنسانية :

لتحليل آراء عينة البحث حول مدى توفر المهارات القيادية الإنسانية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات.....الخ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3_16) : التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات القيادية الإنسانية

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي.

الترتيب	العبارات	بدائل الإجابة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب*	قيمة T	P-VALUE
		متوفرة كثير		متوفرة		غير متوفرة		غير متوفر إطلاقاً									
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%								
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%								
1	التنسيق بين الآراء المختلفة.	16	26,7	29	48,3	9	15	4	6,7	2	3,3	3,883	0,993	%77,66	5	6,887	0,000
2	القدرة على تكوين علاقات مع الآخرين.	24	40	24	40	11	18,33	1	1,7	0	0	4,183	0,791	%83,66	2	11,584	0,000
3	القدرة على بناء فريق عمل.	25	41,7	25	41,7	7	11,7	3	5	0	0	4,200	0,839	%84	1	11,078	0,000
4	المهارة في توجيه المرؤوسين.	17	28,3	35	58,7	7	11,7	1	1,7	0	0	4,133	0,675	%82,66	3	13,001	0,000
5	تقدير اقتراحات الآخرين وكسب تأييدهم.	17	28,3	31	51,7	9	15	3	5	0	0	4,033	0,801	%80,66	4	9,989	0,000
الدرجة الكلية للمجال																	
												4,086	0,619	%81,72		13,589	0,000

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

من خلال الجدول السابق، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة إحصائية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P -VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يوضح الجدول رقم (3_16) أن المتوسط الحسابي لأراء أفراد العينة حول مدى توفر المهارات الإنسانية لدى كل مسؤول يساوي 4,086، ما يدل على درجة عالية من المهارات

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

القيادية الإنسانية المتوفرة لدى كل المسؤول. كما بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,619، ما يدل على تركيز إجابات أفراد العينة حول متوسطها وعدم تشتتها. أما فيما يخص العبارات فقد كانت كما يلي :

- جاءت العبارة رقم -01- (التنسيق بين الآراء المختلفة) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي عالٍ بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 3,888، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,666، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 77% من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على التنسيق بين الآراء المختلفة.

- أما العبارة رقم -02- (القدرة على تكوين علاقات مع الآخرين) فحلت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالٍ بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 4,183، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,791، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 83% من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على تكوين علاقات مع الآخرين.

- بينما جاءت العبارة رقم -03- (القدرة على بناء فريق عمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 4,200، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,839، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 84% من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على بناء فريق عمل.

- في حين احتلت العبارة رقم -04- (المهارة في توجيه المرؤوسين) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالٍ بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 4,133، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,675، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 82% من أفراد عينة البحث أن لديهم المهارة في توجيه المرؤوسين.

- لتحتل العبارة رقم -05- (تقدير اقتراحات الآخرين وكسب تأييدهم) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي عالٍ بالنسبة للمتوسط الفرضي قدر بـ 4,033، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,801، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط. حيث يرى 80% من أفراد عينة البحث أن لديهم المهارة تقدير إقتراحات الآخرين وكسب تأييدهم.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

2_ المهارات الفنية :

لتحليل آراء عينة البحث حول مدى توفر المهارات القيادية الفنية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات.....الخ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (3_17) : التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

للمهارات القيادية الفنية

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي.

الترتيب	العبارات	بدائل الإجابة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	P-VALUE	T-قيمة
		متوفرة بشدة		متوفرة		متوفرة أحيانا		غير متوفرة		غير متوفر إطلاقا							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
6	إصدار التعليمات بصور منطقية.	23	38,3	32	53,3	5	8,3	0	0	0	0	4,300	0,618	%86	2	0,000	16,294
7	فهم الأنظمة الخاصة بالاتصالات الخلوية، الانترنت ...	23	38,3	23	38,3	12	20	1,7	1	1	1,7	4,100	0,896	%82	4	0,000	9,509
8	فهم مزايا والخدمات في اتصالات الجزائر مثل (حجب الرقم)	31	51,7	23	38,3	5	8,3	1	1,7	0	0	4,400	0,717	%88	1	0,000	15,124
9	القدرة على تطوير أداء الأفراد.	16	26,7	32	53,3	10	16,7	2	3,3	0	0	4,033	0,758	%80,66	5	0,000	10,556
10	الاستفادة من أفكار الغير.	25	41,7	28	46,7	6	10	1	1,7	0	0	4,283	0,715	%85,66	3	0,000	13,899
الدرجة الكلية للمجال																	
		25	41,7	28	46,7	6	10	1	1,7	0	0	4,223	0,523	84,46 %		0,000	18,113

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

من خلال الجدول السابق، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة إحصائية، لأن قيمة مستوى

الدلالة المحسوبة (P-VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يوضح الجدول رقم (3_17) أن المتوسط الحسابي لآراء أفراد المجتمع حول مدى توفر

المهارات الفنية لدى كل مسؤول يساوي 4,223، مما يدل على درجة عالية جداً من المهارات القيادية الفنية

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

المتوفرة لدى كل المسؤول وفق المقياس المعتمد. في حين بلغ الانحراف المعياري 0,523، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن متوسطها. أما فيما يخص العبارات فقد كانت كما يلي :

- احتلت العبارة رقم -06- (إصدار التعليمات بصور منطقية.) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالٍ جداً قدر بـ 4,300، وانحراف معياري بلغ 0,618، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 86 % من أفراد عينة البحث أن لديهم قدرة إصدار التعليمات بصور منطقية.

- أما العبارة رقم -07- (فهم الأنظمة الخاصة بالاتصالات الخلوية) فاحتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 4,100، وانحراف معياري بلغ 0,896، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 82 % من أفراد عينة البحث أن لديهم قدرة فهم الأنظمة الخاصة بالاتصالات الخلوية.

- بينما احتلت العبارة رقم -08- (فهم مزايا والخدمات في اتصالات الجزائر) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ جداً قدر بـ 4,400، وانحراف معياري بلغ 0,717، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 88 % من أفراد عينة البحث أن لديهم قدرة فهم مزايا والخدمات في اتصالات الجزائر مثل : حجب الرقم، الخ.

-في حين احتلت العبارة رقم -09- (القدرة على تطوير أداء الأفراد) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 4,033، وانحراف معياري بلغ 0,758، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 80 % من أفراد عينة البحث أن لديهم قدرة على الاستفادة من أفكار الغير .

- لتحتل العبارة رقم -10- (الاستفادة من أفراد الغير) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط قدر بـ 4,283، وانحراف معياري بلغ 0,715، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط.

3_ المهارات الإدارية :

لتحليل آراء عينة البحث حول مدى توفر المهارات القيادية الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات.....الخ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_18) : التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات القيادية الإدارية

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي.

الترتيب	العبارة	بدائل الاجابة																	
		متوفرة لحد كبير		متوفرة		متوفرة أحيانا		غير متوفرة		غير متوفر إطلاقا									
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك								
11	القدرة على اتخاذ القرار .	29	48,3	24	40	4	6,7	3	5	0	0	4,316	0,812	86,32	1	3	0,000	12,558	0,000
12	القدرة على تحفيز المسؤولين للمشاركة في اتخاذ القرارات .	16	26,7	35	58,3	5	8,3	4	6,7	0	0	4,050	0,790	%81	3	3	0,000	19,295	0,000
13	التنسيق بين أهداف المسؤولين وأهداف العمل .	13	21,7	33	55	11	18,3	3	5	0	0	3,933	0,778	78,66 %	4	4	0,000	9,573	0,000
14	القدرة على ترتيب الأولويات تبعاً للوقت المتاح .	23	38,3	25	41,7	9	15	2	3,3	1	1,7	4,116	0,903	%82,32	2	2	0,000	9,573	0,000
15	مهارة التنسيق في اجتماعات اللجان وتوزيع الأعمال بين الأعضاء .	14	23,3	30	50	11	18,3	5	8,5	0	0	3,883	0,865	%77,66	5	5	0,000	7,907	0,000
الدرجة الكلية للمجال																			
												4,060	0,668		%81,19		12,291	0,000	

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

من خلال الجدول السابق، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة إحصائية، لأن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

كما يوضح الجدول رقم (3_18) أن المتوسط الحسابي لأراء أفراد المجتمع حول مدى توفر المهارات الإدارية لدى كل مسؤول يساوي 4,060، ما يدل على درجة عالية من المهارات القيادية الإدارية المتوفرة لدى كل المسؤول، أما فيما يخص العبارات فقد كانت كما يلي :

-العبارة رقم -11- (القدرة على اتخاذ القرار) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ جداً قدر بـ 4,316، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,812، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 86 % من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على اتخاذ القرار .

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

-أما العبارة رقم -12- (القدرة على تحفيز المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات) فاحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 4,050، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,790، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 81 % من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على تحفيز المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات.

- بينما احتلت العبارة رقم -13- (القدرة على التنسيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف العمل) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط قدر بـ 3,933، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,778، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 78 % من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على التنسيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف العمل.

-في حين احتلت العبارة رقم -14- (القدرة على ترتيب الأولويات تبعاً للوقت المتاح) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي متوسط قدر بـ 4,116، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,903، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 82 % من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على ترتيب الأولويات تبعاً للوقت المتاح.

-لحتلت العبارة رقم -15- (مهارة التنسيق في اجتماعات اللجان وتوزيع الأعمال بين الأعضاء) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 3,883، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,865، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 77 % من أفراد عينة البحث أن لديهم مهارة التنسيق في اجتماعات اللجان وتوزيع الأعمال بين الأعضاء.

4_ المهارات الفكرية :

لتحليل آراء عينة البحث حول مدى توفر المهارات الفكرية الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة، تم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب العبارات.....الخ، كما هو موضح في الجدول التالي :

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_19) : التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات القيادية الفكرية

* تم ترتيب العناصر بناءً على المتوسط الحسابي

الترتيب	العبارات	بدائل الإجابة										المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	قيمة T	P-VALUE
		متوفرة كثير		متوفرة		متوفرة أحيانا		غير متوفرة		غير متوفر إطلاقا							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
16	القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.	23	38,3	26	43,3	9	15	1	1,7	1	1,7	4,150	0,860	%83	1	10,357	0,000
17	القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة.	20	33,3	28	46,7	11	18,3	1	1,7	0	0	4,116	0,761	82,32 %	2	11,359	0,000
18	القدرة على تطوير حلول والبدائل .	13	21,7	36	60	10	16,7	1	1,7	0	0	4,016	0,676	80,32 %	3	11,641	0,000
19	القدرة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	9	15	35	58,3	13	21,7	3	5	0	0	3,833	0,740	%76,66	4	8,719	0,000
20	القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين.	12	20	31	51,7	12	20	1	1,7	4	6,7	3,766	1,014	%75,32	5	5,851	0,000
الدرجة الكلية للمجال																	
												3,976	0,648	%79,52		11,666	0,000

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

من خلال الجدول السابق، نرى أن قيم اختبار ستيودانت (t) كلها دالة احصائية، لأن

قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (P-VALUE) أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05.

يتضح من الجدول السابق أن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن المهارات القيادية الفكرية

تتوفر لدى كل فرد منهم بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى توفر المهارات

القيادية الفكرية لدى كل مسؤول 3,976، وهو متوسط عال حسب المقياس المعتمد. في حين

بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,668، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها. أما فيما

يخص العبارات فقد كانت كما يلي :

- العبارة رقم -16- (القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.) احتلت المرتبة

الأولى بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 4,150، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,860، ما

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 83 % من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.

أما العبارة رقم -17- (القدرة على الإستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة) فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 4,116، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,761، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 82 % من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على الإستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة.

بينما احتلت العبارة رقم -18- (القدرة على تطوير حلول والبدائل) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 4,016، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,676، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 76 % من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على تطوير حلول والبدائل.

في حين احتلت العبارة رقم -19- (القدرة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 3,833، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 0,740، ما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها عن المتوسط ؛ حيث يرى 76 % من أفراد عينة البحث أن لديهم القدرة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.

- لتحتل العبارة رقم -20- (القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين.) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي عالٍ قدر بـ 3,766، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري 1,014 ، ما يدل على وجود اختلاف نسبي ضعيف في وجهات النظر بين مجموع أفراد العينة على محتوى هذه العبارة. حيث يرى 24,68 % من أفراد العينة أنه ليس لديهم القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين، في حين ترى نسبة 75 % من المبحوثين أن لديها القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين.

المبحث الرابع : إختبار نموذج وفرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث إختبار الفرضيات الفرعية أولاً، ليتم بعدها التأكد من إمكانية تطبيق الإختبارات المعلمية وأسلوب الإنحدار، ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية. والقاعدة العامة المتبعة في رفض أو قبول الفرضية (رئيسية أو فرعية) تعتمد على الآتي :

- إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أكبر من القيمة المعنوية المرغوبة لإختبار ($\alpha \leq 0,05$) فإننا نقبل الفرضية العدمية.

- إذا كانت قيمة المعنوية (Sig) من مخرجات التحليل الإحصائي أقل من القيمة المعنوية المرغوبة بها للاختبار ($\alpha \leq 0,05$) فإننا لا نستطيع قبول الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

المطلب الأول : اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم في هذا المطلب إختبار الفرضيات الفرعية باستخدام مختلف الأساليب المناسبة لإجابة عنها.

أولا : اختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى على أنه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) ". لإختبار هذه الفرضية سيتم اختبار كل من متغير (العمر، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) على حدى باستخدام تحليل التباين الأحادي.

1_ بالنسبة لمتغير العمر :

تنص الفرضية الخاصة به على أنه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى العمر".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20_3) أن إختبار F أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % تعزى لمتغير العمر، وعليه يتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى العمر".

الجدول رقم (20_3) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار أثر العمر في مستويات التفكير الإبداعي

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية عند مستوى (0,05)
الحساسية بالمشكلات	بين المجموعات	0,034	3	0,011	0,44	0,988
	داخل المجموعات	14,278	56	0,255		
	المجموع الكلي	14,311	59			
الطلاقة	بين المجموعات	1,237	3	0,412	1,128	0,346
	داخل المجموعات	20,471	56	0,366		
	المجموع الكلي	21,708	59			
المرونة	بين المجموعات	0,540	3	0,180	0,491	0,690
	داخل المجموعات	20,532	56	0,367		
	المجموع الكلي	21,072	59			
الأصالة	بين المجموعات	3,197	3	1,066	2,215	0,096
	داخل المجموعات	26,951	56	0,481		
	المجموع الكلي	30,148	59			
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	0,948	3	0,316	1,210	0,315
	داخل المجموعات	14,628	56	0,261		
	المجموع الكلي	15,576	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	0,297	3	0,090	0,727	0,5400
	داخل المجموعات	7,618	56	0,136		
	المجموع الكلي	7,915	59			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

2_ بالنسبة لمتغير التحصيل العلمي :

تتص الفرضية الخاصة به على أنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير

الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير التحصيل العلمي".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية ، فتبين من خلال النتائج الموضحة في

الجدول رقم (21_3) أن إختبار F أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %

تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

الجدول رقم (21_3) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار أثر التحصيل العلمي في مستويات

التفكير الإبداعي

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية عند مستوى (0,05)
الحساسية بالمشكلات	بين المجموعات	0.417	5	0.083	0.324	0.897
	داخل المجموعات	13.895	54	0.257		
	المجموع الكلي	14.311	59			
الطلاقة	بين المجموعات	0.495	5	0.099	0.252	0.937
	داخل المجموعات	21.213	54	0.393		
	المجموع الكلي	21.708	59			
المرونة	بين المجموعات	3.297	5	0.659	2.003	0.093
	داخل المجموعات	17.775	54	0.329		
	المجموع الكلي	21.072	59			
الأصالة	بين المجموعات	2.440	5	0.488	.951	0.456
	داخل المجموعات	27.709	54	0.513		
	المجموع الكلي	30.148	59			
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	0.738	5	0.148	.537	0.747
	داخل المجموعات	14.838	54	0.275		
	المجموع الكلي	15.576	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.363	5	0.073	0.520	0.760
	داخل المجموعات	7.551	54	0.140		
	المجموع الكلي	7.915	59			

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

أما عند مقارنة المتوسطات الحسابية لمستويات التفكير الإبداعي تبعا لمستوى التحصيل

العلمي، المعبر عنها في الجدول رقم (22_3).

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_22) : متوسط التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعاً للتحصيل العلمي

التحصيل	ثانوي	بكالوريا	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماجستير
متوسط التفكير الإبداعي	3.8438	3.6875	3.7422	3.8770	3.7188	3.9479

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

يتضح من الجدول رقم (3_22) أن التفكير الإبداعي يتجه للتزايد بصورة طفيفة جداً مع ازدياد مستوى التحصيل العلمي، بذلك تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير التحصيل العلمي".

يمكن تحليل هذه النتيجة إلى أن المناهج التعليمية في مختلف مراحل التعليم لم تأخذ بأهمية التفكير، الحوار والنقاش، إبداء الآراء، تبادل الملاحظات ووجهات النظر أثناء العملية التعليمية، كما أنها لم تركز في العملية التعليمية على تنمية مهارات التحليل، الربط بين المتغيرات، التخيل والإبداع لدى الأجيال الجديدة لتشجيعهم على تقديم الجديد من الأفكار المبدعة وغير المألوفة، مما يتطلب إعادة النظر في سياسات ومناهج وطرق التعليم لدفعها نحو التغيير المطلوب.

3- بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة :

تنص الفرضية الخاصة به على أنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لطبيعة الوظيفة".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية ، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-23) أن إختبار F أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% تعزى لطبيعة الوظيفة.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_23) : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر طبيعة الوظيفة في مستويات التفكير الإبداعي

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية عند مستوى (0,05)
الحساسية بالمشكلات	بين المجموعات	0.974	2	0.487	2.080	0.134
	داخل المجموعات	13.338	57	0.234		
	المجموع الكلي	14.311	59			
الطلاقة	بين المجموعات	1.991	2	0.996	2.878	0.064
	داخل المجموعات	19.717	57	0.346		
	المجموع الكلي	21.708	59			
المرونة	بين المجموعات	0.057	2	0.029	0.077	0.926
	داخل المجموعات	21.015	57	0.369		
	المجموع الكلي	21.072	59			
الأصالة	بين المجموعات	1.514	2	0.757	1.507	0.230
	داخل المجموعات	28.634	57	0.502		
	المجموع الكلي	30.148	59			
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	1.255	2	0.628	2.498	0.091
	داخل المجموعات	14.321	57	0.251		
	المجموع الكلي	15.576	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	.645	2	0.322	2.527	0.089
	داخل المجموعات	7.270	57	0.128		
	المجموع الكلي	7.915	59			

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

أما عند مقارنة المتوسطات الحسابية لمستويات التفكير الإبداعي تبعا لمستوى التحصيل العلمي، المعبر عنها بالجدول رقم (3_24).

الجدول رقم (3_24) : متوسط التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعا لطبيعة الوظيفة.

طبيعة الوظيفة	مدير	رئيس قسم	رئيس مصلحة
متوسط التفكير الإبداعي	3.9107	3.9816	3.7535

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

نلاحظ أن من الجدول (3_24) ظهور تغير طفيف غير طردي في متوسط التفكير الإبداعي لدى المسؤولين مع اختلاف مناصبهم الإدارية، في ضوء هذه النتائج تم قبول فرضية

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

البديلة التي تنص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة".

يمكن تعليل هذه النتيجة إلى درجة التجانس الكبير بين طبيعة الوظائف (رئيس مصلحة، رئيس قسم ومدير)، وكذا لطبيعة الأعمال الموكلة لهم.

4- بالنسبة لمتغير مدة الخدمة :

تنص الفرضية الخاصة بها على أنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين تعزى لمدة الخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية ، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25_3) أن اختبار F أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، تعزى لمتغير مدة الخدمة .

الجدول رقم (25_3) : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر الخبرة في مستويات التفكير الإبداعي

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية عند مستوى (0,05)
الحساسية بالمشكلات	بين المجموعات	0.913	3	0.304	1.273	0.293
	داخل المجموعات	13.398	56	0.239		
	المجموع الكلي	14.311	59			
الطلاقة	بين المجموعات	0.448	3	0.149	0.393	0.758
	داخل المجموعات	21.261	56	0.380		
	المجموع الكلي	21.708	59			
المرونة	بين المجموعات	1.000	3	0.333	0.930	0.432
	داخل المجموعات	20.073	56	.358		
	المجموع الكلي	21.072	59			
الأصالة	بين المجموعات	1.682	3	0.561	1.103	0.356
	داخل المجموعات	28.466	56	0.508		
	المجموع الكلي	30.148	59			
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	0.194	3	0.065	0.235	0.871
	داخل المجموعات	15.382	56	0.275		
	المجموع الكلي	15.576	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.203	3	0.068	0.491	0.690
	داخل المجموعات	7.712	56	0.138		
	المجموع الكلي	7.915	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

أما عند مقارنة المتوسطات الحسابية لمستويات التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعا لإختلاف مستويات خبرتهم، كما يوضح الجدول رقم (26_3).

الجدول رقم (26_3): متوسط التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعا لعدد سنوات الخدمة بمديرية

مدة الخدمة	من سنة إلى 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 16 سنة فأكثر
متوسط التفكير الإبداعي	3.9125	3.8676	3.7750	3.7772

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

يظهر الجدول رقم (26_3) وجود تغير طفيف في متوسط التفكير الإبداعي لدى المسؤولين مع إختلاف سنوات خبرتهم في المديرية، وفق هذه النتائج تم قبول الفرضية البديلة التي تنص أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين تعزى لمتغير مدة الخدمة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر ".

يمكن تعليل هذه النتيجة إلى أن خبرات المسؤولين في تعزيز قدراتهم الإبداعية لم تكن موفقة في توظيف مزايا الخبرة في تشجيع التفكير الإبداعي لديهم، وقد يعود ذلك إلى أن المسؤولين أنفسهم لم تكن لديهم مساع أو فرص حقيقية لتطوير تفكيرهم الإبداعي وإكتفاءهم بإنجاز الأعمال الروتينية وعدم السعي إلى التطوير الذاتي.

5- بالنسبة للمتغير الدورات التكوينية:

تنص الفرضية الخاصة بها على أنه : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى للدورات التكوينية ".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لإختبار هذه الفرضية، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27_3) أن إختبار F اظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 %، تعزى لمتغير الدورات التكوينية.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_27) : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر الدورات التكوينية على مستويات

التفكير الإبداعي

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى (0,05)
الحساسية بالمشكلات	بين المجموعات	0.595	3	0.198	0.810	0.494
	داخل المجموعات	13.716	56	.245		
	المجموع الكلي	14.311	59			
الطلاقة	بين المجموعات	2.055	3	0.685	1.952	0.132
	داخل المجموعات	19.653	56	0.351		
	المجموع الكلي	21.708	59			
المرونة	بين المجموعات	1.299	3	0.433	1.226	0.309
	داخل المجموعات	19.774	56	0.353		
	المجموع الكلي	21.072	59			
الأصالة	بين المجموعات	1.706	3	0.569	1.120	0.349
	داخل المجموعات	28.442	56	0.508		
	المجموع الكلي	30.148	59			
الاحتفاظ بالاتجاه	بين المجموعات	1.182	3	0.394	1.533	0.216
	داخل المجموعات	14.394	56	0.257		
	المجموع الكلي	15.576	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.785	3	0.262	2.054	0.117
	داخل المجموعات	7.130	56	0.127		
	المجموع الكلي	7.915	59			

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

أما عند مقارنة المتوسطات الحسابية لمستويات التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعا لاختلاف عدد الدورات ، كما يظهر الجدول رقم (3_28).

الجدول رقم (3_28): متوسط التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعا لعدد الدورات التكوينية

مدة الخدمة	من سنة إلى 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	من 16 سنة فأكثر
متوسط التفكير الإبداعي	3.925	3.772	3.666	3.600

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

تدل المتوسطات الحسابية لمستوى التفكير الإبداعي تبعا لاختلاف عدد الدورات التكوينية إلى وجود تغير طفيف عكسي في متوسط التفكير الإبداعي لدى المسؤولين مع إختلاف عدد الدورات التكوينية،

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

وعليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص بأنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير الدورات التكوينية ".

انطلاقاً من كل ما سبق، يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وعليه تم رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص بأنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)".

ثانيا : اختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية على أنه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التكوينية)". لاختبار هذه الفرضية سيتم اختبار كل من متغير (العمر، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية) على حدى باستخدام تحليل التباين الأحادي .

1- بالنسبة لمتغير العمر :

تنص الفرضية الخاصة به على أنه : "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير العمر".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-29) أن اختبار F أظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، تعزى لمتغير العمر في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.857) والدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,001$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر على درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_29) : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر العمر على درجة توفر المهارات القيادية

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدالة الاحصائية عند مستوى (0,05)
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	6.807	3	2.269	8.010	0.000
	داخل المجموعات	15.863	56	0.283		
	المجموع الكلي	22.669	59			
المهارات الفنية	بين المجموعات	3.714	3	1.238	5.568	0.002
	داخل المجموعات	12.453	56	0.222		
	المجموع الكلي	16.167	59			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	4.799	3	1.600	4.158	0.010
	داخل المجموعات	21.545	56	0.385		
	المجموع الكلي	26.344	59			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	3.152	3	1.051	2.717	0.053
	داخل المجموعات	21.655	56	0.387		
	المجموع الكلي	24.807	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	4.411	3	1.470	5.857	0.001
	داخل المجموعات	14.058	56	0.251		
	المجموع الكلي	18.469	59			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21)

أظهرت نتيجة التباين الأحادي الدالة إحصائياً أعلاه أن المجموعات الأربعة من المبحوثين ذوي الأعمار من 25 سنة فأقل، 26_35 سنة، 36_45 سنة، 46_55 سنة مختلفة في فئاتها العمرية، لكن ذلك لم يحدد أي مجموعات تختلف عن الأخرى؛ أي هل هناك اختلاف بين كل مجموعتين أم أن الاختلاف يقع فقط بين بعض هذه المجموعات، وفي مثل هذه الحالة يمكن إجراء اختبار شيفيه بوست هوك (Scheffe post Hoc Test) للمقارنات البعدية بين فئات المتغير، كما سيتم عرضها في هذا الجدول :

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (30_3) : نتائج اختبار شيفيه حول مدى توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين

بمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لفئات العمر

المتغير التابع	العمر (I)	المتوسط الحسابي	العمر (J)	فروق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة Sig
المهارات القيادية	أقل من 25 سنة	4.4357	35_26 سنة	0.19876	0.21628	0.839
			45_36 سنة	0.83187*	0.23489	0.010
			55_46 سنة	0.32689	0.22501	0.554
	35_26 سنة	4.2370	أقل من 25 سنة	-0.19876	0.21628	0.839
			45_36 سنة	0.63311*	0.17385	0.007
			55_46 سنة	0.12813	0.16025	0.887
	45_36 سنة	3.6038	أقل من 25 سنة	-0.83187*	0.23489	0.010
			35_26 سنة	0.63311*	0.17385	0.007
			55_46 سنة	-0.50498	0.18460	0.069
	55_46 سنة	4.1088	أقل من 25 سنة	-0.32689	0.22501	0.554
			35_26 سنة	-0.12813	0.16025	0.887
			45_36 سنة	0.50498	0.18460	0.069

* مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك مصادر فروق في متوسطات إجابات عينة البحث لذوي الأعمار تساوي أو أقل من 25 سنة ومتوسط كل من الفئات: 35_26 سنة، 45_36 سنة و 55_46 سنة، حيث بلغ الفرق بين الفئة 25 سنة فأقل والفئة 35_26 سنة (0.198) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) ، أما الفرق بين الفئة 25 سنة فأقل والفئة 45_36 سنة فقد بلغ (0.831) وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الفئة 25 سنة فأقل لأن وسطها الحسابي أكبر، أما الفرق بين الفئة 25 سنة فأقل والفئة 55_46 سنة فقد بلغ (0.326) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$).

كما يبين الجدول ذاته أن هناك مصادر الفروق بين متوسطات إجابات عينة البحث لذوي الأعمار 45_36 سنة ومتوسط الفئة 25 سنة فأقل، حيث بلغ الفرق (0.831) وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الفئة 25 سنة فأقل، أما الفرق بين الفئة 45_36 سنة والفئة 35_26 سنة فقد بلغ (0.633) وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الفئة 35_26 سنة لأن وسطها الحسابي أكبر، كما أن هناك فرق بين الفئة 45_36 سنة والفئة 55_46 سنة بلغ (0,504) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$).

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

بالإضافة إلى وجود مصادر فروق بين متوسطات إجابات عينة البحث لذوي الأعمار 35_26 سنة والفئة 45_36 سنة فقد بلغ 0,663 وهو دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الفئة 35_26 سنة لأن وسطها الحسابي أكبر.

مما سبق، يتضح وجود تباين في درجة توفر المهارات القيادية لدى عينة البحث مع اختلاف فئاتهم العمرية، ما يعني قبول الفرضية التي مفادها: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة تعزى لمتغير العمر".

2- بالنسبة لمتغير التحصيل العلمي:

تنص الفرضية الخاصة به على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير التحصيل العلمي".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (31_3) أن اختبار F أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% تعزى لمتغير التحصيل العلمي.

الجدول رقم (31_3): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر التحصيل العلمي على درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى (0,05)
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	2.440	5	0.488	1.303	0.277
	داخل المجموعات	20.229	54	0.375		
	المجموع الكلي	22.669	59			
المهارات الفنية	بين المجموعات	1.899	5	0.380	1.438	0.226
	داخل المجموعات	14.268	54	0.264		
	المجموع الكلي	16.167	59			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	1.634	5	0.327	0.714	0.616
	داخل المجموعات	24.710	54	0.458		
	المجموع الكلي	26.344	59			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	1.634	5	0.327	0.762	0.581
	داخل المجموعات	23.173	54	0.429		
	المجموع الكلي	24.807	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	1.511	5	0.302	0.962	0.449
	داخل المجموعات	16.958	54	0.314		
	المجموع الكلي	18.469	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21)

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

أما عند مقارنة المتوسطات الحسابية لمستويات التفكير الإبداعي تبعا لمستوى التحصيل العلمي، المعبر عنها في الجدول رقم (32_3).

الجدول رقم (32_3) : متوسط المهارات القيادية للمسؤولين تبعا للتحصيل العلمي

التحصيل	ثانوي	بكالوريا	تقني سامي	ليسانس	مهندس	ماجستير
متوسط المهارات القيادية	3.8583	3.7800	3.9625	4.2194	3.9750	4.1250

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

تدل المتوسطات الحسابية لدرجة توفر المهارات القيادية تبعا لاختلاف للتحصيل العلمي إلى وجود تغير طفيف في متوسط المهارات القيادية لدى المسؤولين مع اختلاف مستوى التحصيل العلمي، وبذلك تم قبول فرضية البديلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير التحصيل العلمي".

3- بالنسبة لمتغير طبيعة الوظيفة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لطبيعة الوظيفة".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية ، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (33_3) أن اختبار F أظهر أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95 % تعزى لطبيعة الوظيفة .

الجدول رقم (33_3) : نتائج تحليل التباين لاختبار أثر طبيعة الوظيفة على درجة توفر المهارات القيادية

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى (0,05)
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	0.806	2	0.403	1.051	0.356
	داخل المجموعات	21.863	57	0.384		
	المجموع الكلي	22.669	59			
المهارات الفنية	بين المجموعات	0.543	2	0.271	0.990	0.378
	داخل المجموعات	15.625	57	0.274		
	المجموع الكلي	16.167	59			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	2.322	2	1.161	2.755	0.072
	داخل المجموعات	24.022	57	0.421		
	المجموع الكلي	26.344	59			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	0.829	2	0.414	0.985	0.380
	داخل المجموعات	23.979	57	0.421		
	المجموع الكلي	24.807	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	0.934	2	0.467	1.518	0.228
	داخل المجموعات	17.535	57	0.308		
	المجموع الكلي	18.469	59			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21)

أما عند مقارنة المتوسطات الحسابية لدرجة توفر المهارات القيادية تبعا لطبيعة الوظيفة، المعبر عنها في الجدول رقم (34_3).

الجدول رقم (34_3) : متوسط المهارات القيادية للمسؤولين تبعا لطبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	مدير	رئيس قسم	رئيس مصلحة
متوسط المهارات القيادية	4.3714	3.9412	4.1000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS ,V. 21).

تدل المتوسطات الحسابية لدرجة توفر المهارات القيادية تبعا لاختلاف الوظيفة إلى وجود تغير طفيف في متوسط المهارات القيادية لدى المسؤولين مع اختلاف مناصبهم الإدارية، في ضوء هذه النتائج تم قبول فرضية البديلة بأنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لطبيعة الوظيفة ".

4- بالنسبة لمتغير مدة الخدمة:

تنص الفرضية الخاصة بها على أنه : " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمدة الخدمة".

تم استخدام تحليل التباين الأحادي لاختبار هذه الفرضية ، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (35_3) أن اختبار F أظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، تعزى لمتغير الخبرة في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5.638 والدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,002$)، هذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير الخبرة على درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (35_3) : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر مدة الخدمة على مستوى المهارات القيادية

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى (0,05)
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	5.090	3	1.697	5.405	0.002
	داخل المجموعات	17.579	56	0.314		
	المجموع الكلي	22.669	59			
المهارات الفنية	بين المجموعات	3.789	3	1.263	5.713	0.002
	داخل المجموعات	12.379	56	0.221		
	المجموع الكلي	16.167	59			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	5.110	3	1.703	4.492	0.007
	داخل المجموعات	21.234	56	0.379		
	المجموع الكلي	26.344	59			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	4.289	3	1.430	3.902	0.013
	داخل المجموعات	20.518	56	0.366		
	المجموع الكلي	24.807	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	4.285	3	1.428	5.638	0.002
	داخل المجموعات	14.185	56	0.253		
	المجموع الكلي	18.469	59			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

أظهرت نتيجة التباين الأحادي الدالة إحصائياً أعلاه أن المجموعات الأربعة من المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، 5_10 سنوات، 10_15 سنة، أكثر من 15 سنة) مختلفة في معدل خبرتها العملية، لكن ذلك لم يحدد أي مجموعات تختلف عن الأخرى؛ أي هل هناك اختلاف بين كل مجموعتين أم أن الاختلاف يقع فقط بين بعض هذه المجموعات؟، في مثل هذه الحالة يمكن إجراء اختبار شيفيه بوست هوك (Scheffe post Hoc Test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير مدة الخدمة، وذلك كما هو واضح الجدول التالي:

الجدول رقم (36_3) : نتائج اختبار شيفيه حول درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير مدة الخدمة

المتغير التابع	العمر (I)	المتوسط الحسابي	العمر (J)	فروق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة Sig
المهارات القيادية	أقل من 5 سنوات	4.5000	10_6 سنوات	0.52647*	0.17829	0.043
			15_11 سنة	0.94000*	0.25990	0.008
			16 سنة فأكثر	0.48478*	0.16703	0.048
	10_6 سنوات	3.9735	أقل من 5 سنوات	-0.52647*	0.17829	0.043
			15_11 سنة	0.41353	0.25605	0.462
			16 سنة فأكثر	-0.04169-	0.16098	0.995
	15_11 سنة	3.5600	أقل من 5 سنوات	-0.94000*	0.25990	0.008
			10_6 سنوات	-0.41353-	0.25605	0.462
			16 سنة فأكثر	-0.45522-	0.24834	0.349
	16 سنة فأكثر	4.0152	أقل من 5 سنوات	-0.48478*	0.16703	0.048
			10_6 سنوات	0.04169	0.16098	0.995
			15_11 سنة	.45522	0.24834	0.349

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك مصادر فروق في متوسطات إجابات عينة البحث حسب عدد سنوات مدة الخدمة تساوي أو أقل من 5 سنوات ومتوسط كل من فئة 10_6 سنوات حيث بلغ الفرق 0.52647 وهو دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$)، لصالح فئة تساوي أو أقل من 5 سنوات، أما الفرق بين متوسط فئة تساوي أو أقل من 5 سنوات و 15_11 سنة فقد بلغ (0.94000) وهو دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لصالح الفئة تساوي أو أقل من 5 سنوات لان وسطها الحسابي أكبر، أما الفرق بين فئة تساوي أو أقل من 5 سنوات وفئة 16 سنة فأكثر قد بلغ (0.48478) وهو دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$). لصالح فئة تساوي أو أقل من 5 سنوات لان وسطها الحسابي أكبر.

كما يبين الجدول ذاته أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات عينة البحث لذوي مدة الخدمة 10_6 سنوات ومتوسط فئة تساوي أو أقل من 5 سنوات ، حيث بلغ الفرق (0.52647) وهو دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) ، لصالح فئة تساوي أو أقل من 5 سنوات لان وسطها الحسابي أكبر.

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

بالإضافة إلى وجود مصادر فروق بين متوسطات إجابات عينة البحث لذوي مدة الخدمة 11_15 سنة ومتوسط الفئة تساوي أو أقل من 5 سنوات، حيث بلغ الفرق (0.94000) وهو دال إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لصالح فئة تساوي أو أقل من 5 سنوات لان وسطها الحسابي أكبر .

مما سبق، يتضح وجود تباين في درجة توفر المهارات القيادية لدى عينة البحث مع اختلاف خبرتهم العملية، ما يعني قبول الفرضية التي مفادها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمدة الخدمة".

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لعدد الدورات التكوينية".

استخدم تحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة، فتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (37_3) أن اختبار F أظهر فروقا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95%، تعزى لمتغير التكوين في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.041) والدلالة الإحصائية ($\alpha = 0,004$)، هذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير التكوين على درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.

الجدول رقم (37_3) : نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر الدورات التكوينية على مستوى المهارات القيادية

المتغير	مصدر التباين	مقدار التباين (مجموع المربعات)	درجة الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الاحصائية عند مستوى (0,05)
المهارات الإنسانية	بين المجموعات	4.604	3	1.535	4.757	0.005
	داخل المجموعات	18.065	56	0.323		
	المجموع الكلي	22.669	59			
المهارات الفنية	بين المجموعات	2.651	3	0.884	3.660	0.018
	داخل المجموعات	13.517	56	0.241		
	المجموع الكلي	16.167	59			
المهارات الإدارية	بين المجموعات	6.405	3	2.135	5.996	0.001
	داخل المجموعات	19.939	56	0.356		
	المجموع الكلي	26.344	59			
المهارات الفكرية	بين المجموعات	3.202	3	1.067	2.766	0.050
	داخل المجموعات	21.605	56	0.386		
	المجموع الكلي	24.807	59			
جميع المجالات	بين المجموعات	3.927	3	1.309	5.041	0.004
	داخل المجموعات	14.542	56	0.260		
	المجموع الكلي	18.469	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

أظهرت نتيجة التباين الأحادي الدالة إحصائياً أعلاه أن المجموعات الأربعة من المبحوثين حسب متغير عدد دورات التكوينية (أقل من 5 دورات، 6_10 دورات، 11_15 دورة، أكثر من 15 دورة) مختلفة في معدل خبرتها العملية، لكن ذلك لم يحدد أي مجموعات تختلف عن الأخرى؛ أي هل هناك اختلاف بين كل مجموعتين أم أن الاختلاف يقع فقط بين بعض هذه المجموعات؟، في مثل هذه الحالة يمكن إجراء اختبار شيفيه بوست هوك (Scheffe post Hoc Test) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير التكوين، وذلك كما هو واضح الجدول التالي :

الجدول رقم (38_3) : نتائج اختبار شيفيه حول درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين

بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير التكوين

المتغير التابع	العمر (I)	المتوسط الحسابي	العمر (J)	فروق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	الدلالة Sig
المهارات القيادية	أقل من 5 دورات	4.5000	6_10 دورات	0.03929	0.16115	0.996
			11_15 دورة	0.49762	0.22516	0.193
			16 دورة فأكثر	0.82429*	0.24363	0.015
	6_10 دورات	3.9735	أقل من 5 دورات	-0.03929	0.16115	0.996
			11_15 دورة	0.45833	0.24865	0.344
			16 سنة فأكثر	0.78500*	0.26549	0.042
	11_15 دورة	3.5600	أقل من 5 دورات	-0.49762	0.22516	0.193
			6_10 دورات	-0.45833	0.24865	0.344
			16 دورة فأكثر	0.32667	0.30857	0.772
	16 دورة فأكثر	4.0152	أقل من 5 دورات	-0.82429*	0.24363	0.015
			6_10 دورات	-0.78500*	0.26549	0.042
			11_15 دورة	-0.32667	0.30857	0.772

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، أن هناك مصادر فروق في متوسطات إجابات عينة البحث حسب عدد الدورات التكوينية تساوي أو أقل من 5 دورات ومتوسط كل من فئة 16 دورة فأكثر حيث بلغ الفرق (0.82429) وهو دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، لصالح فئة تساوي أو أقل من 5 دورات.

كما يبين الجدول ذاته أن هناك مصادر فروق بين متوسطات إجابات عينة البحث لذوي مدة الخدمة 6_10 دورات ومتوسط كل من فئة 16 دورة فأكثر، حيث بلغ الفرق (0.78500) وهو دال إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، لصالح فئة 6_10 دورات لأن وسطها الحسابي أكبر. بالإضافة إلى وجود مصادر فروق بين متوسطات إجابات عينة البحث لذوي مدة الخدمة 16 دورة فأكثر ومتوسط الفئة تساوي أو أقل

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

من 5 سنوات، حيث بلغ الفرق (0.82429) وهو دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0,05$) لصالح فئة تساوي أو أقل من 5 دورات لأن وسطها الحسابي أكبر .

مما سبق، يتضح وجود تباين في درجة توفر المهارات القيادية لدى عينة البحث مع اختلاف تكويناتهم، ما يعني قبول الفرضية التي مفادها: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لعدد الدورات التكوينية".
إنطلاقاً من كل ما سبق، يمكن القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى المسؤولين تعزى للمتغير التحصيل العلمي أو طبيعة الوظيفة، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى المسؤولين تعزى للمتغير العمر، مدة الخدمة وعدد الدورات التكوينية. ما يعني تأثير عامل الزمن في اكتساب هذه المهارات.

المطلب الثاني : تحليل العلاقات الارتباطية بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع

يهدف هذا المطلب إلى تأكيد العلاقة بين التفكير الإبداعي ومهارات القيادة الإدارية أو عدم تأكيدها من خلال تأثير كل عنصر من عناصر التفكير الإبداعي (الحساسية للمشكلات، المرونة، الأصالة، الاحتفاظ بالاتجاه) على مهارات القيادة الإدارية.

بعد أن تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باستخدام اختبار كولمغروف-سمرنوف، تم استخدام أسلوب التباين للتحقق من خطية العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بمعنى أن هناك علاقة خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل تفسرها معادلة الانحدار. ومن خلال برنامج SPSS تم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم(3_49) : نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	1,704	1,704	5,895	0,018
الخطأ	58	16,765	0,289		
الكلي	59	18,469			

مستوى الدلالة المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)، معامل التحديد ($R^2 = 0,169$) ، معامل الارتباط ($R = 0,411$).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

يوضح الجدول أعلاه صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الثالثة، نظراً لارتفاع قيمة المحسوبة 5,895 عن قيمتها الجدولية 4,001 عند مستوى دلالة 0,05 ودرجات حرية (1، 58)، حيث أن التفكير الإبداعي يفسر ما مقداره 0,169، أي نسبة 16,9% من التباين المتغير التابع (مهارات القيادة الإدارية)، ما

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

يدل على أن هناك أثر بدلالة إحصائية للمتغير المستقل (التفكير الإبداعي) في المتغير التابع (مهارات القيادة الإدارية). بناءً على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

تنص الفرضية الثالثة على أنه : " هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتنمية مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر". للإجابة على هذه الفرضية تم الإعتماد على أسلوب الانحدار البسيط لمعرفة تأثير التفكير الإبداعي على مهارات القيادة الإدارية.

الجدول رقم (3_40) : نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الثالثة

معامل الارتباط r		0,411	
معامل التحديد R ²		0,169	
قيمة (F) = 5,895		مستوى معنوية = 0,018	
المتغير	معاملات غير موحدة	معاملات موحدة	
		β	قيمة (t)
الثابت	b	2,307	0,003
	SEB	0,736	3,132
التفكير الإبداعي	b	0,464	0,018
	SEB	0,191	2,428
		0,304	

التابع : مهارات القيادة الإدارية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS, V. 21).

يظهر من الجدول السابق أن قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل 0,464 ، مما يشير أيضا إلى العلاقة الإيجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهر مستوى المعنوية 0,018 وهو أقل من 0,05 مما يشير إلى معنوية معلمة الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2,307 بمستوى معنوية وهي أقل من 0,05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا وبذلك فإن ظهور معنوية المعلمي يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير تباينات المتغير التابع. ويمكن صياغة معادلة الانحدار البسيط على النحو التالي :

$$\hat{Y} = 2,307 + 0,464 X$$

من أجل معرفة أثر مهارات التفكير الإبداعي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الاصالة والاحتفاظ بالاتجاه) في المتغير التابع (مهارات القيادة الإدارية)، تم الإعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression)، وهذا ما يعكسه الجدول التالي:

الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر

الجدول رقم (3_41) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التفكير الإبداعي على المتغير التابع (مهارات القيادة الإدارية)

مهارات التفكير الإبداعي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
الثابت	2,229	0,758		2,942	0,005
الحساسية بالمشكلات	-0,072	0,167	-0,063	-0,429	0,670
الطلاقة	0,024	0,111	0,030	0,217	0,829
المرونة	-0,012	0,122	-0,013	-0,101	0,920
الأصالة	0,202	0,109	0,258	1,860	0,048
الاحتفاظ بالاتجاه	0,337	0,131	0,365	2,577	0,013

ذات دلالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (3_41) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (T)، أن المتغيرات المستقلة (الأصالة والاحتفاظ بالاتجاه) لها أثر على المتغير التابع عند مستوى دلالة معنوية $(\alpha \leq 0,05)$ ، في حين أن المتغيرات المستقلة (الحساسية للمشكلات، الطلاقة والمرونة) ليس لها أثر على المتغير التابع، حيث أنها غير معنوية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

من أجل اختبار دخول عناصر المتغير المستقل الذي يتمثل في عناصر التفكير الإبداعي (الحساسية للمشكلات، الطلاقة، المرونة، الأصالة والاحتفاظ بالاتجاه) في معادلة الانحدار لتنبؤ بالمتغير التابع (مهارات القيادة الإدارية)، تم الاعتماد على طريقة الانحدار المتعدد التدريجي، هذا ما يعكسه الجدول رقم (3_42) .

الجدول رقم (3_42): نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي لاختبار دخول عناصر المتغير المستقل في معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع

ترتيب دخول العناصر	معامل التحديد R ²		قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	المتغير التابع
الأصالة	0,102		6,566	0,013	مهارات القيادة
الاحتفاظ بالاتجاه	0,165		5,650	0,006	الإدارية
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة (t)	معنوية (t)
	b	SEB	β		
الثابت	2,812	0,502	0,319	5,602	0,000
	0,294	0,115		2,562	0,013
الثابت	2,111	0,593	0,335	3,563	0,001
	0,309	0,112		2,760	0,008
	0,198	0,095		2,087	0,041
الأصالة			0,253		
الأحفاظ بالاتجاه					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات (SPSS , V. 21)

يشير الجدول السابق، إلى ترتيب دخول عناصر المتغير المستقل (الأصالة والاحتفاظ بالاتجاه) في معادلة الانحدار، حيث يتضح بأن عامل الأصالة قد كان أول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار للنتبؤ بالمتغير التابع، ويفسر هذا العامل ما قيمته 10,2% من قيمة التباين في المتغير التابع (مهارات القيادة الإدارية)، ثم تلاه بعد ذلك الاحتفاظ بالاتجاه، إذ يفسر مع عامل الأصالة ما مقدره 16,5% من قيمة التباين في المتغير التابع. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد على النحو التالي :

$$\hat{Y}=2,111+0,309X_4+0,0198X_5$$

خلاصة الفصل الثالث

من أجل الوقوف على دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تم استعراض في هذا الفصل مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بالموضوع، حيث تم في البداية تقديم المؤسسة من جوانب عدة، ثم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، ليتم بعدها عرض وتحليل نتائج البيانات الخاصة بالاستمارة التي قمنا بتوزيعها على عينة قصدية شملت جميع المسؤولين بها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، كل هذا كان من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

هذا ومن خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية تم الوصول إلى :

- وجود مستوى عال من التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؛
- عدم وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والوظيفية على مستوى التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر؛
- وجود عدد معتبر من المعوقات الإدارية، التنظيمية، المادية... الخ ، حال دون الدور المنتظر للتفكير الإبداعي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر؛
- تأثير واضح للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، مدة الخدمة، عدد الدورات التكوينية) على مستوى توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التفكير الإبداعي ومستوى مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ ، حيث أن التفكير الإبداعي فسر ما نسبة 16,9 في المئة من التباين في المتغير التابع .

خاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي أن نسلط الضوء على دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، في وقت أصبحت المهارات والكفاءات التي تملكها القيادات الإدارية مصدر القوة للتنافس بين المنظمات، وفي ظل ضرورة الملحة للتفكير الإبداعي داخل المنظمات لنموها واستمرارها خاصة مع التغيرات العالمية، المحلية والبيئية التنافسية التي تعتمد على جودة وتقديم كل ما هو أفضل. و بالتالي كانت هذه الدراسة حلقة مهمة في سلسلة البحوث التي تطمح لتعميم عملية التفكير الإبداعي في مؤسساتنا العربية، وتكريسا لقيمه لدى المدير العربي بصفة عامة، والمدير الجزائري بصفة خاصة.

سنوضح في ما يلي أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها مع محاولة تقديم بعض الاقتراحات التي يمكن أن تسهل عملية تنمية مهارات القيادة الإدارية باستخدام التفكير الإبداعي كأحد أساليب التنمية الذاتية، هذا بالإضافة إلى آفاق البحث.

أولاً : نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها فيما يلي :

1- أن الغالبية العظمى من أفراد العينة كانوا من الذكور بنسبة 95 % في حين شكلت الإناث النسبة الباقية المقدرة بـ 5 % من أفراد العينة، بالإضافة إلى وجود عامل الخبرة لديهم، ما جعلهم قادرين على تكوين آراء موجبة أو سلبية أكثر دقة نحو موضوع الدراسة.

2- رغبة المؤسسة اتصالات الجزائر في توظيف أكبر عدد من الشباب ضمن كوادرها؛ لقدرتهم على اكتساب المهارات والخبرات الحديثة بسرعة أكبر نتيجة تطور طبيعة عمل المؤسسة.

3- معظم البرامج التكوينية التي يخضع لها الإطارات بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة تتعلق بالجانب التجاري والتسويقي والتكوين على نظام تسيير المعلومات (GAIA).

4- وجود مستوى عالٍ من التفكير الإبداعي لدى فئة المسؤولين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة ($\alpha \leq 0,05$).

5- أن غالبية أفراد عينة البحث يرون أن كون المديرية هي الإدارة التنفيذية لمؤسسة اتصالات الجزائر فإن ذلك يعد أحد المعوقات للتفكير الإبداعي؛ ذلك أن الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن تنفيذ القرارات والسياسات المؤسسة الأم الممثلة في المديرية العامة بالعاصمة.

6- إن الإجراءات الإدارية الروتينية المعقدة اليومية هي ثاني معوق حسب وجهات نظر أفراد العينة.

الخاتمة

- 7- توفر مستوى عالٍ من المهارات القيادية لدى فئة المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة ($\alpha \leq 0,05$).
- 8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير العمر.
- 9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير التحصيل العلمي.
- 10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.
- 11- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير مدة الخدمة (الخبرة).
- 12- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى للدورات التكوينية.
- 13- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة تعزى لمتغير العمر.
- 14- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير التحصيل العلمي.
- 15- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.
- 16- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير مدة الخدمة (الخبرة).
- 17- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لعدد الدورات التكوينية.
- 18- أن المتغيرات المستقلة (الأصالة والاحتفاظ بالاتجاه) لها أثر على المتغير التابع عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0,05$)، في حين أن المتغيرات المستقلة (الحساسية للمشكلات، الطلاقة والمرونة) ليس لها أثر على المتغير التابع، حيث أنها غير معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$).

ثانياً : نتائج اختبار فرضيات الدراسة

انطلاقاً من النتائج السابقة تم الإجابة على فرضيات الدراسة:

1- تم نفي الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة لها التي تنص على أنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستويات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، التحصيل العلمي، طبيعة الوظيفة، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية)".

2- تأكيد الفرضية الثانية التي تنص على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية"، هذه الفروق كانت واضحة أكثر بالنسبة لمتغير السن، مدة الخدمة وعدد الدورات التكوينية.

3- قبول الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر التفكير الإبداعي ومستوى مهارات القيادة الإدارية (لدى المسؤولين) بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة " $\alpha \leq 0,05$ "، حيث أن عناصر التفكير الإبداعي فسرت نسبة 16,9 في المئة من التباين في المتغير التابع .

بناءً على نتائج الدراسة واختبار الفرضيات الفرعية يمكن الإجابة على الفرضية الرئيسية للبحث:

يعد التفكير الإبداعي أحد أساليب التنمية الذاتية الحديثة لتنمية مهارات القيادة الإدارية في المنظمة، لكن رغم توفر مستوى عال من التفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر إلى أن عدم توفر المناخ المناسب واعتبار المديرية العملية الإدارة التنفيذية لمؤسسة اتصالات الجزائر، هذا بالإضافة إلى ضعف وقلة الدورات التكوينية كلها حالت دون الدور المنتظر للتفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

ثانياً : الاقتراحات

انطلاقاً من النتائج السالفة الذكر يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات التي نراها ضرورية لتمكين المسؤولين محل الدراسة من تنمية مهاراتهم القيادية بالاعتماد على التفكير الإبداعي كأحد أساليب التنمية الذاتية. تتمثل هذه الاقتراحات في النقاط التالية :

أ_ خاصة بالمنظمات بصفة عامة :

1. إجراء المزيد من الدراسات على القطاعات المالية، التجارية، الصناعية، الخدمية العمومية والخاصة منها؛ للتعرف على توجهات المديرين العاملين فيها من خلال استطلاع آرائهم لأغراض تصميم برامج تعليمية وتدريبية على حل مهارات التفكير الإبداعي وتوظيفها في حل المشكلات الإدارية.

الخاتمة

2. أهمية الاعتراف بانجازات العاملين ومنحهم الثقة والمكافآت التي يستحقونها بهدف إظهار قدراتهم الإبداعية وتحفيزهم على الإنجاز المتميز.

3. العمل على إنشاء مدرسة عليا متخصصة بتعليم المديرين وتدريبهم على مهارات التفكير الإبداعي في مختلف المنظمات الخدمية والتجارية الجزائرية.

4. ضرورة الاهتمام بإطار العلاقات والمهام الجماعية المنظمة التي تؤدي إلى تبادل المعلومات والآراء وإثرائها بأفكار جديدة، حيث يتوسع منظور الرؤية الفردية للأمور وتتكامل المعارف والخبرات وتتطور وتتعدد وبالتالي التعامل مع مشكلات العمل المختلفة.

ب_ خاصة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر :

1 تعزيز التعاون مع الجهات الأكاديمية عبر برامج بحوث مشتركة، علماً بأن هذا التعاون سيعود بالمنفعة على الطرفين فمن ناحية ستستفيد المديرية مما يتم التوصل إليه من نتائج في شكل أساليب وحلول لمشاكل تعاني منها المديرية خاصة في نظم تسييرها، من ناحية أخرى تستفيد الجامعات من الجانب التطبيقي العملي وبذلك تحدث تطوراً مهماً في عملية التعلم مبتعدة عن الأسلوب التعليمي القائم على أساس النصوص المنهجية النظرية البحتة.

2 تأكيد ضرورة تعزيز قدرات التفكير الإبداعي لدى المسؤولين في قطاع الاتصالات الجزائرية والعمل على تنمية هذه القدرات وتوظيفها لتنمية مهارات القيادة الإدارية، خاصة تلك المتعلقة بحل المشكلات الإدارية.

3 أن تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير من أسلوب عملها الإداري والتقليل من المركزية والهيكل التنظيمية الجامدة، كما يجب أن تعمل على إيجاد جو إداري يساعد كافة العاملين لديها مهما كانت مستوياتهم الوظيفية على التفكير بمنظور إبداعي وتقديم أفكار إبداعية تكون أساساً في تطوير هؤلاء العاملين.

4 أن تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر على تطوير نظام معلومات متكامل متخصص بالبحث عن الأفكار الإبداعية، متابعتها وتطويرها للاستفادة منها في كافة مجالات عملها، وأن يكون لديها سلة أفكار كبيرة تتضمن كل ما يصل إليها من آراء، مقترحات وأفكار بهدف تجربتها والاستفادة منها.

5 أن تزيد اتصالات الجزائر من اهتمامها بموضوع الدورات التدريبية، الحلقات العلمية وجلسات الحوار الحر التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفكار إبداعية تؤدي إلى تطوير أسلوب عمل هذه المؤسسة في مواجهة المشكلات التي قد تعترضها.

6 تأكيد ضرورة مكافأة المبدعين من العاملين مادياً ومعنوياً.

الخاتمة

7 إنشاء مراكز للتدريب على مهارات التفكير الإبداعي وتوظيفها في حل المشكلات، بحيث تكون مهمة هذه المراكز مختلفة عن مهمة المدرسة العليا المتخصصة المشار إليها سابقاً، وأن تقوم تلك المراكز بعقد دورات قصيرة ولأيام محدودة حول مهارات التفكير الإبداعي من خلال تصميم برامج في مفاهيم التفكير الإبداعي الغرض منها نشر الوعي بين مختلف الأوساط الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر ومختلفة المؤسسات المالية، الصناعية، التجارية الحكومية والخاصة.

8 العمل على تعزيز مناخ العمل المناسب في المؤسسة اتصالات الجزائر وذلك لزيادة قدرتها على احتضان السلوك الإبداعي ودعمه، من خلال دعم المبدعين وتحفيزهم، وتبني أفكارهم، وتكليفهم بأعمال تظهر التحديات الفكرية لديهم وتشجذ روح الإبداع عندهم، وتنمي الشعور بالثقة وبقدراتهم وطاقاتهم الكامنة، كما تشجعهم على الخروج عما هو مألوف من تفكير نمطي محدد إلى تفكير يتصف بالتنوع، الأصالة، التجديد، التغيير والتطوير في أساليب التعامل مع المشكلات الإدارية.

9 التركيز على مهام القيادات العليا في مؤسسة اتصالات الجزائر بدعم التفكير الإبداعي من خلال تزويد المديرين في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات المتعلقة بمجريات العمل، المشكلات والتغيرات المحيطة، وتذكية روح المبادرة، التجديد، تقديم الدعم والمساندة لهم والتغذية العكسية الفورية لاقتراحاتهم المتميزة المبتكرة، واستخدام النقد البناء في تقييم انجازاتهم، والاهتمام بتصوراتهم للحلول التي يمكن إتباعها للتعامل مع المشكلات العمل المختلفة.

ثالثاً : آفاق الدراسة

بما أن دراسة التفكير الإبداعي لدى المسؤولين والعمال في بيئة العمل الطبيعية يعد من الدراسات المعقدة والصعبة نظر للمعايير المستخدمة فيها التي غالباً ما يصعب قياسها بدقة، لأنها تعتمد على التقدير الشخصي لأفراد العينة. نقترح فتح آفاق الدراسة في الآتي:

- دراسة دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية بمؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك من أجل توسيع نتائج الدراسة لتشمل جميع المسؤولين العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؛ لإعطاء قوة ومصداقية أعلى للنتائج.

- دراسة أثر التفكير الإبداعي لدى المديرين في حل المشكلات الإدارية، من خلال دراسة عينة من البنوك الجزائرية والأجنبية.

- دراسة أثر المناخ التنظيمي على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين، من خلال دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العمومية والخاصة.

- دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات القيادة الإدارية_ دراسة مقارنة بين عينة من المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا_مراجع اللغة العربية

أ/ الكتب :

1. برفين جوبتا، أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، (عمان : دار اليازوري العلمية، 2010).
3. بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، (ط01 ؛ عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008).
4. بيتر كوك، إدارة الإبداع، ترجمة: بدار الفاروق، خالد العامري، (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007).
5. ثامر البكري، الاتصالات التسويقية والترويج، (عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2009).
6. جمال خير الله، الإبداع الإداري، (ط01 ؛ عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009).
7. حسين حريم، إدارة المنظمات، (ط01 ؛ عمان : دار حامد للنشر والتوزيع، 2003).
8. حسين رمضان الشيخ رمضان، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع والابتكار _كيف تصبح مبدعاً ومجدداً في حياتك_، (بدون بلد نشر : دار الأحمد للنشر، 2009).
9. خيضر كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، (ط01 ؛ عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع، 2009).
10. رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، (عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع ، 2008).
11. رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
12. سامر عبيد الله الصاعدي، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأمنية في المملكة العربية السعودية، (ط01 ؛ الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2011).
13. سامي محمد هشام حريز، الإدارة بالأفكار، (ط01 ؛ عمان : دار الراية للنشر والتوزيع، 2008).

14. سليم إبراهيم الحسينة، الإدارة بالإبداع_ نحو بناء منهج نظمي_، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009).
15. سليم بطرس جلدة، منير عبوي زيد، إدارة الإبداع والابتكار، (ط01 ؛ عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006).
16. السيد الربيع وآخرون، التعليم عن بعد و تقنياته في الألفية الثالثة، (الرياض: الحميضي للنشر، 2004).
17. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي _موضوعات و تراجم وبحوث إدارية متقدمة_، (السويس : مطبعة العشرى، 2005).
18. صالح بن العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية،(الرياض : مكتبة العكبان، 1995).
19. طارق شريف يونس ، الفكر الاستراتيجي للقادة " دروس مستوحاه من التجارب العالمية و العربية"، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
20. طاهر علاء فرج، إدارة التحول والقيادة الفعالة، (ط01 ؛ عمان : دار الراية للنشر والتوزيع، 2010).
21. عادل محمد العدل، العمليات المعرفية وتجهيز المعلومات، (الجزائر : دار الكتاب الحديث، 2010).
22. عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي- مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات-، (الإسكندرية : الدار الجامعية، 2009).
23. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، (عمان : دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2011).
24. عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، (ط 01 ؛ السعودية : مجلة البيان، 2002).
25. عبد الحسين الفضل مؤيد، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، (ط01 ؛ الأردن : إثراء للنشر والتوزيع، 2009).
26. عبد الرحمان توفيق، تنمية التفكير الإبداعي للقادة، (ط5 ؛ القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007).
27. عبد الرحمان توفيق، ليلي حسن القرشي، كلنا مبدعون ولكن، (ط01 ؛ القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2006).
28. عبيدان ذوقان وآخرون، البحث العلمي _ مفهومه وأدواته وأساليبه، (عمان : دار الفكر، 2001).

29. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، (بانتة : منشورات الشهاب، 1998).
30. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، (عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010).
31. علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1999).
32. العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، (عمان : دار المسيرة، 2006).
33. فايز جمعة وآخرون، أساليب البحث العلمي، (عمان : دار الحامد، 2008).
34. لطيف محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، (ط 01 ؛ عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011).
35. محمد الحسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، (ط01 ؛ عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2008).
36. محمد الصيرفي، التحليل على مستوى الجماعات، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث، 2009).
37. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2008).
38. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط04 ؛ عمان : دار وائل للنشر، 2008).
39. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، (ط 01 ؛ القاهرة : مجموعة النيل العربية، 2004).
40. مظهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، (ط01 ؛ عمان : إثراء للنشر والتوزيع، 2008).
41. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية_مدخل تحقيق الميزة التنافسية_،(الإسكندرية : الدار الجامعية، 2008).
42. المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، التحديات المعاصرة للدارة العربية _القيادة الإبداعية_، (القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).

43. مورجان جارث، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة: محمد ، منير الأصبحي، (السعودية : مركز البحوث، 2005).
44. نايف قطامي وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، (القاهرة : الشركة العربية المتحدة لتسويق والتوريد، 2008).
45. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، (عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012).
46. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، (عمان : دار اليازوري، 2008).
47. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة، (الأردن : عالم الكتب الحديث، 2010).
48. نواف كنعان، القيادة الإدارية، (عمان : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009).

ب/ المذكرات والأطروحات :

- 1 أميرة بوعجاجة ، عوائق تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسات الصناعية "دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل _ بسكرة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة_الجزائر، 2007_2008.
- 2 براءة عبد الكريم محمد بكار، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة_ دراسة حالة ميدانية على شركة الاتصالات موبايكم_، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن، 2002.
- 3 خالد بن حمد إبراهيم الوهبي، دور برامج التأهيل القيادي في تنمية المهارات القيادية الأمنية_ دراسة تطبيقية على طلاب دبلوم العلوم الأمنية في كلية الملك فهد الأمنية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 2005.
- 4 رائد مد الأعاء، المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة _ فلسطين، 2008.
- 5 صلاح بن سمار الجابري، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي_ دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة المدينة المنورة_، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 2009.

- 6 عبد العزيز التويجري، تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمارك مطار الملك خالد بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 1426_1427.
- 7 فهد بن غماس العنزي، تقويم المهارات القيادية في حرس الحدود_ دراسة مسحية لاتجاهات و آراء الضباط العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود_، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 2007.
- 8 فهد بن محمد الذويبي، المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور_ دراسة مسحية على الضباط العاملين بشرطة منطقة القيصم، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 2005.
- 9 محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 10 ناصر بن علي الصامل، تنمية مهارات القيادة للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض_السعودية، 2011.

ج/ الأبحاث والمقالات :

- 1 زينب حورية، سياسة خضراوي، تنمية القدرة على الإبداع لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة_ الجزائر، خلال الفترة 18-19 مايو 2011.
- 2 عبد الرحمان بن عنتر، عثمان مداحي، دور الفكر الإبداعي في بناء وتحسين أداء المنظمات المعاصرة_دراسة تحليلية-، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البليدة_ الجزائر، خلال الفترة 18-19 مايو 2011.
- 3 فهيمة بديسي وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي " الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية

"، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية_الجزائر، خلال الفترة 18-19 مايو 2011.

4 ليث سعد الله حسين، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة (دراسة نظرية تحليلية)، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العلمي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 / 28 أبريل 2004.

د/ المواقع الإلكترونية :

1 زينب حبش، التفكير الإبداعي، (وزارة التربية والتعليم، فلسطين، 2005)، متوفر على الموقع: http://www.zeinab-habash.ws/education/books/Creative_thinking.htm

2 فضيلة عرفات، التفكير الإبداعي... مفهومه، أنواعه، خصائصه، مكوناته، مراحله، العوامل المؤثرة فيه، متوفر على الموقع: <http://www.alnoor.se/article.asp?id=91424#>

3 : <http://www.algeriatelecom.dz>

4 <http://www.djaweb.dz>

ثانياً_مراجع اللغات الأجنبية

أ/ الكتب :

- 1 B. Hirigappa , **Organizational Behavior** , (New Delhi : New Age International Publishers,2009)
- 2 Chandan Jits , **Organizational Behavior** ,(ed 3 ; New Delhi : Vikas Publishing House ,2005.).
- 3 D .Gifford and R.Gavanagh, **The Winning Performance** , (New York : Bantam Books, 1985).
- 4 Daft R L , **Management** , (Florida : the Dryden Press, 2000).
- 5 Dimitri Uzunidis, **L'innovation et L'économie Contemporaine** , (Bruxelles : collection du service des études et de la statistique du ministère de la région Wallonne 2004).
- 6 EL Utebisubhi, **Effective Communication and Personal Business Skill**, (Amman :Dar Al Hammed , 2005)..
- 7 Hubert JAOUI, Tous innovateurs , (Paris : dunod, 2003)
- 8 Jean-Yves PRAX , Bernard BUISSON , Objectif innovation, (Paris : dunod, 2005)
- 9 King Nigel & Anderson Neil, Managing **Innovation and Change** ,(Thomson learning,2002)
- 10 Laird W.Mealiea and Latham, **Skills for Managerial Success**, (Chicago : Irwin ,1996).
- 11 Luc De Brabandere , **Le management des idées** ,(2^{ème} édition ; Paris : Dunod , 2002) .

- 12 Marc Benoun , **Marketing Savoirs et savoirs –faire** , (Paris : Economica , 1991) .
- 13 Philippe Migani , **Les systèmes de management: En 22 Fiches des synthèse et 25 QCM d'autocontrôle** , (: paris : Editions d'organisation , 1993).
- 14 Ruth Dantzer , **L'organisation au service de l'innovation délibérée** ,(Canada : rousse d'outils pour les équipes , centre canadien de la gestion, 2002).
- 15 Schermerhorn, Jr .John R , & James G . Hunt and Richard N. Oshawa " **Basic Organizational Behavior**" , (New York : John Wiley & Sons Inc, 1998°).
- 16 Singh yogendra and Pandey Mamta , **principles of Organizational Behavior** ,(New, Delhi : A .I.T.B.S, 2004).
- 17 Sternberg, R (ed) , **The Nature Of Creativity** ,(London : Cambridge university press ,1988) .
- 18 Steven Alter , **Information Systems : THE Foundation of e-Business** ,(4 th ed , Prentice Hall , 2002).
- 19 Thill Johan R And Howard, R Epps And Laura L, **Communication Skills FOR Patient_ Centered Care** , (ed 6; USA : Person Prentice Hall, 2005) ..

ب / المواقع الالكترونية:

- 1 J .Maene, J-Gaymard, **Créativité en entreprise** : Brainstorming et atelier de créativité et innovation en équipe , <http://www.SYRE.Com>.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الخصائص التنظيمية المؤثرة على التفكير الإبداعي.	(1_1)
43	تعريف القيادة الإدارية حسب عدد من الباحثين.	(1_2)
44	التساؤلات السبعة عن القيادة الإدارية.	(2_2)
89	توزيع المراكز التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة حسب البلديات.	(1_3)
91	توزيع الموارد البشرية في المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة.	(2_3)
92	عدد الأفراد في المؤسسة الذين استفادوا من التكوين.	(3_3)
95	محاور أداة الدراسة.	(4_3)
95	توزيع درجات محاور الاستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي.	(5_3)
97	توزيع الإطارات في المديرية العملية لاتصالات بالمسيلة حسب المراكز التابعة لها.	(6_3)
99	نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.	(7_3)
100	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.	(8_3)
103	ترتيب عناصر التفكير الإبداعي تنازلياً.	(9_3)
105	التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الحساسية للمشكلات.	(10_3)
107	التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الطلاقة.	(11_3)
109	التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعنصر المرونة.	(12_3)
110	التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الأصالة.	(13_3)
112	التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعنصر الاحتفاظ بالاتجاه.	(14_3)
الصفحة	عنوان الجدول	رقم

الجدول	
(15_3)	ترتيب مهارات القيادة الإدارية تنازلياً.
(16_3)	التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات الإنسانية.
(17_3)	التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات الفنية.
(18_3)	التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات الإدارية.
(19_3)	التوزيع التكراري، النسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمهارات الفكرية.
(20_3)	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر العمر في مستويات التفكير الإبداعي.
(21_3)	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر التحصيل العلمي في مستويات التفكير الإبداعي
(22_3)	متوسط التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعاً للتحصيل العلمي.
(23_3)	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر طبيعة الوظيفة في مستويات التفكير الإبداعي
(24_3)	متوسط التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعاً لطبيعة الوظيفة.
(25_3)	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر الخبرة في مستويات التفكير الإبداعي.
(26_3)	متوسط التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعاً لعدد سنوات الخدمة بالمديرية .
(27_3)	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر الدورات التكوينية على مستويات التفكير الإبداعي.
(28_3)	متوسط التفكير الإبداعي للمسؤولين تبعاً لعدد الدورات التكوينية .
(29_3)	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر العمر على درجة توفر المهارات القيادية
(30_3)	نتائج اختبار شيفيه حول مدى توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لفئات العمر .

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
133	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر التحصيل العلمي على درجة توفر المهارات القيادية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.	(31_3)
134	متوسط المهارات القيادية للمسؤولين تبعا للتحصيل العلمي.	(32_3)
134	نتائج تحليل التباين لاختبار أثر طبيعة الوظيفة على درجة توفر المهارات	(33_3)
135	متوسط المهارات القيادية للمسؤولين تبعا لطبيعة الوظيفة.	(34_3)
136	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر مدة الخدمة على مستوى المهارات القيادية.	(35_3)
137	نتائج اختبار شيفيه حول درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير مدة الخدمة.	(36_3)
138	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار أثر الدورات التكوينية على مستوى المهارات القيادية	(37_3)
139	نتائج اختبار شيفيه حول درجة توفر مهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر تعزى لمتغير التكوين.	(38_3)
140	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	(39_3)
141	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية	(40_3)
142	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التفكير الإبداعي على المتغير التابع	(41_3)
142	نتائج تحليل الانحدار التدريجي التراكمي لاختبار دخول أبعاد المتغير المستقل.	(42_3)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
و	نموذج البحث الشامل لمتغيرات البحث.	01
ك	عرض الدراسات السابقة ومناقشتها.	02
5	العلاقة بين الإبداع والتفكير الإبداعي.	(1_1)
12	أهمية التفكير الإبداعي.	(2_1)
13	إطار العمل المنطقي للتفكير الإبداعي على مستوى الفردي.	(3_1)
18	مراحل التفكير الإبداعي.	(4_1)
21	مثلث المحفزات الإبداعية.	(5_1)
22	معوقات التفكير الإبداعي.	(6_1)
33	مثال لأسلوب مجالات القوى في حالة التوازن.	(7_1)
35	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.	(8_1)
47	تدرج مهارات القيادة الإدارية حسب المستوى التنظيمي.	(1_2)
60	مراحل التدريب وإجراءات كل مرحلة.	(2_2)
66	التصنيف المقترح لأساليب التدريب الذاتي.	(3_2)
72	نموذج القيادة الإبداعية.	(4_2)
84	الهيكل التنظيمي العام لاتصالات الجزائر.	(1_3)
85	الهيكل التنظيمي للمديرية الإقليمية للاتصالات الجزائر.	(2_3)
86	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة.	(3_3)
90	فروع الوكالة التجارية بولاية المسيلة.	(4_3)
91	التمثيل النسبي لفئات المستخدمين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.	(5_3)
167	رسم تخطيطي لخطوات تصميم الاستبانة	(6_3)

الملاحق

قوانين

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 17 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 87 - 20 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 23 ديسمبر سنة 1987 والمتضمن قانون المالية لسنة 1988،

- وبمقتضى القانون رقم 88 - 01 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1408 الموافق 12 يناير سنة 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، في البابين الثالث والرابع منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 07 المؤرخ في 8 رمضان عام 1410 الموافق 3 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالإعلام،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، لا سيما المادتان 120 و121 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية،

قانون رقم 2000 - 03 مؤرخ في 5 جمادى الأولى عام 1421 الموافق 5 غشت سنة 2000، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلوكية واللاسلكية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 17 و18 و98 و119 و120 و122 و125 (الفقرة 2) و126 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75 - 89 المؤرخ في 27 ذي الحجة عام 1395 الموافق 30 ديسمبر سنة 1975 والمتضمن قانون البريد والمواصلات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،

- وبمقتضى القانون رقم 84 - 11 المؤرخ في 9 رمضان عام 1404 الموافق 9 يونيو سنة 1984 والمتضمن قانون الأسرة،

- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

- تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحرّة.

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البثّ التلفزي والإذاعي في مجال الإرسال والبثّ والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم.

المادة 2 : تخضع نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لرقابة الدولة.

المادة 3 : بغض النظر عن أحكام المادة 12 من القانون رقم 90-30 المؤرخ في أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، لاتخضع نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للنظام القانوني المطبق على الأملاك العمومية.

المادة 4 : تسهر الدولة في إطار الصلاحيات المرتبطة بمهامها العامة بالخصوص على :

- تطبيق معايير إنشاء واستغلال مختلف الخدمات،

- استمرارية وانتظام الخدمات المقدمة للجمهور،

- احترام قواعد المنافسة المشروعة بين المتعاملين، وتجاه المرتفقين،

- توفير خدمات مطابقة للأحكام القانونية والتنظيمية للخدمة العامة،

- احترام الأحكام المقررة في مجال الدفاع الوطني والأمن العمومي،

- احترام مبادئ الآداب العامة،

- احترام المتعاملين التزاماتهم القانونية والتنظيمية.

- وبمقتضى القانون رقم 91-11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-06 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالمنافسة،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1416 الموافق 26 غشت سنة 1995 والمتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 30 ربيع الثاني عام 1416 الموافق 25 سبتمبر سنة 1995 والمتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة،

- وبعد مصادقة البرلمان،

يصدر القانون الآتي نصّه :

الباب الأول

أحكام عامة

الفصل الأول

مبادئ عامة

المادة الأولى : يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية.

يهدف هذا القانون لا سيما إلى :

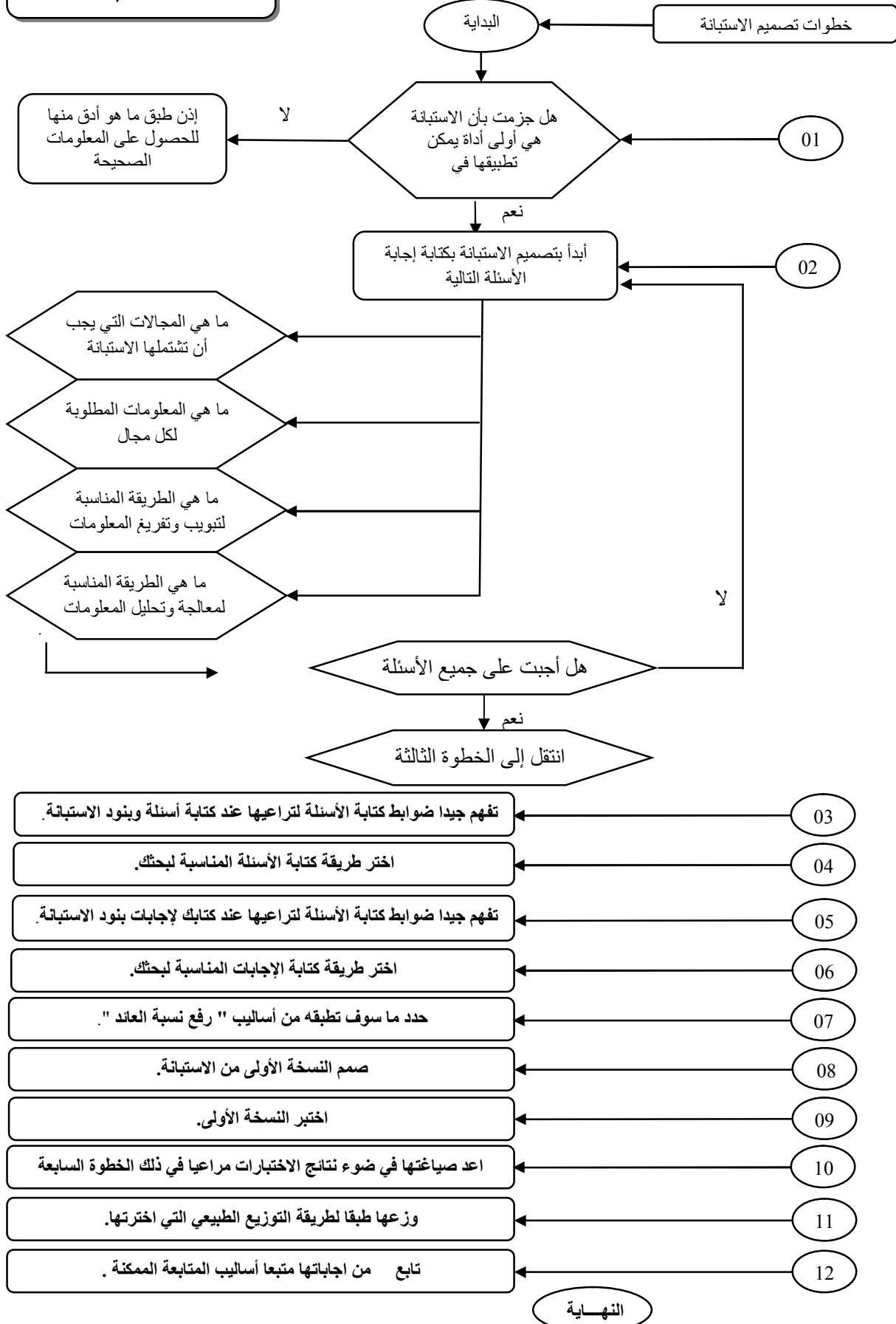
- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة،

- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين،

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

الملحق رقم: 02

الشكل رقم (3-6): رسم تخطيطي لخطوات تصميم الاستبانة.



المصدر: صالح بن حمد العساف، مدخل إلى العلوم السلوكية، (الرياض: مكتب العبيكان، 2006)، ص ص

الملحق رقم 03

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة المنظمات

الموضوع: استمارة استبانة

أخي الكريم

أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

تهدف الاستبانة التي بين يديكم لمحاولة التعرف على " دور التفكير الإبداعي في تنمية مهارات

القيادة الإدارية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير

في علوم التسيير بجامعة المسيلة.

الرجاء التكرم بإعطاء هذه الاستبانة جزءاً من وقتكم وتحري الدقة والموضوعية في إجاباتكم عليها، لما

لها من أهمية في البحث، علماً بأن هدف هذه الاستبانة هو أكاديمي والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أملاً التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبانة وفق تقديركم الشخصي .

شكراً لكم على حسن تعاونكم

الطالبة

بن التومي سارة

المحور الأول: معلومات عامة.

- 1_ الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى ☐
- 2_ العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ بين 26_35 سنة ☐ بين 36_45 سنة ☐ بين 46_55 سنة ☐ 56 سنة فأكثر ☐
- 3_ التحصيل العلمي ☐ شهادة بكالوريا ☐ ماجستير ☐ شهادة ليسانس ☐ دكتوراه ☐ غير ذلك (حدد)..... ☐
- 4_ التخصص العلمي ☐ إدارة أعمال ☐ مالية ☐ الإعلام والاتصال ☐ تسويق ☐ غير ذلك (حدد)..... ☐
- 5_ طبيعة الوظيفة (الحالية) ☐ مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ غير ذلك (حدد)..... ☐
- 6_ مدة الخدمة في مؤسسة ☐ بين 1_5 سنوات ☐ بين 11_15 سنوات ☐ اتصالات الجزائر ☐ بين 6_10 سنوات ☐ 16 سنة فأكثر ☐
- 7_ عدد الدورات التكوينية التي حصلت عليها ☐ بين 1_5 دورات ☐ أكثر من 11 دورة ☐ بين 6_10 دورات ☐
- 8_ هل ترى أن عدد الدورات التكوينية التي حصلت عليها كافي ؟ ☐ نعم ☐ لا

المحور الثاني: التفكير الإبداعي وعناصره.

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر عناصر التفكير الإبداعي لدى المسؤولين في المديرية العملية

لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

يرجى التكرم بوضع دائرة (O) على الرقم الذي ترى أنه يعكس رأيك الشخصي أمام كل عبارة مقابلة.

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة				
		دائماً	عادةً	أحياناً	نادراً	أبداً
01	أنت تثق في نفسك وقدراتك على تحقيق الأهداف.	5	4	3	2	1
02	تعتقد أن إتباع طريقة خطوة بخطوة هي أفضل وسيلة لحل المشكلات.	5	4	3	2	1
03	تميل إلى تجنب طرح أسئلة ليس لديك أمل في الحصول على الإجابة لها.	5	4	3	2	1
04	تُركز بشدة على ما يثير اهتمامك لفترات طويلة.	5	4	3	2	1
05	أنت قادر على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة.	5	4	3	2	1
06	تحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في الوقت نفسه.	5	4	3	2	1
07	تحاول إيجاد أكثر من حل للمشكلة التي تواجهك.	5	4	3	2	1
08	تهتم كثيراً بتقليد الآخرين من حولك.	5	4	3	2	1
09	تمتلك القدرة على تطوير أفكارك في أكثر من مجال.	5	4	3	2	1
10	تنظر إلى الأشياء من زوايا عديدة.	5	4	3	2	1
11	في اللقاءات الجماعية تعلن عن آراء تشير غضب الآخرين.	5	4	3	2	1
12	تضطر في بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد..	5	4	3	2	1
13	عند تقييمك للمعلومات يعتبر المصدر عندك أهم من المحتوى.	5	4	3	2	1
14	تفضل الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات	5	4	3	2	1
15	يتولد لديك إحساس قوي بالرغبة في التغيير.	5	4	3	2	1
16	من المهم أن تفعل ما تعتقد أنه صحيح بدلا من محاولة كسب تأييد الآخرين.	5	4	3	2	1

رجاءاً تأكد من إجابتك على جميع الأسئلة السابقة.

المحور الثالث: مهارات القيادة الإدارية.

يهدف هذا المحور إلى معرفة مدى توفر مهارات القيادة الإدارية لديك باعتبارك المسؤول في المديرية

العملية لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

يرجى التكرم بوضع دائرة (O) على الرقم الذي ترى أنه يعكس رأيك الشخصي أمام كل عبارة مقابلة.

الرقم	العبارة	بدائل الإجابة				
		متوفرة لحد كبير	متوفرة	متوفرة أحيانا	غير متوفرة	غير متوفرة على الإطلاق
01	التنسيق بين الآراء المختلفة.	5	4	3	2	1
02	القدرة على تكوين علاقات مع الآخرين.	5	4	3	2	1
03	القدرة على بناء فريق عمل.	5	4	3	2	1
04	المهارة في توجيه المرؤوسين.	5	4	3	2	1
05	تقدير اقتراحات الآخرين وكسب تأييدهم.	5	4	3	2	1
06	إصدار التعليمات بصور منطقية.	5	4	3	2	1
07	فهم الأنظمة الخاصة بالاتصالات الخلوية، الانترنت ...	5	4	3	2	1
08	فهم مزايا والخدمات في اتصالات الجزائر مثل (حجب الرقم،)	5	4	3	2	1
09	القدرة على تطوير أداء الأفراد.	5	4	3	2	1
10	الاستفادة من أفكار الغير .	5	4	3	2	1
11	القدرة على اتخاذ القرار.	5	4	3	2	1
12	القدرة على تحفيز المرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات.	5	4	3	2	1
13	التنسيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف العمل.	5	4	3	2	1
14	القدرة على ترتيب الأولويات تبعا للوقت المتاح.	5	4	3	2	1
15	مهارة التنسيق في اجتماعات اللجان وتوزيع الأعمال بين الأعضاء.	5	4	3	2	1
16	القدرة على تحديد المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين.	5	4	3	2	1
17	القدرة على الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلة.	5	4	3	2	1
18	القدرة على تطوير حلول والبدائل .	5	4	3	2	1
19	القدرة على ابتكار الحلول للمشكلات التي تتم مواجهتها لأول مرة.	5	4	3	2	1
20	القدرة على تطوير الخطط وجعلها مقبولة من العاملين.	5	4	3	2	1

رجاءاً تأكد من إجابتك على جميع الأسئلة السابقة.

قائمة بأسماء المحكمين :

- 01- الأستاذ الدكتور: عثمان حسن عثمان كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 02- الدكتورة: اسماعيلي يامنة قسم علم النفس.
- 03- الدكتور: برحومة عبد الحميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 04- الدكتور: بلعجوز حسين كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 05- الدكتور: قاسمي كمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 06- الأستاذ: بوعبد الله صالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 07- الأستاذ : حريزي فاروق المديرية العملية للاتصالات.
- 08- رئيس الموارد البشرية : عبد الوهاب بسياسة المديرية العملية للاتصالات.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
أ_ ك	مقدمة
01	الفصل الأول : مدخل نظري للتفكير الإبداعي
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للتفكير الإبداعي
03	المطلب الأول : ماهية التفكير الإبداعي
03	أولاً : مفهوم التفكير الإبداعي
05	ثانياً : الفروق الأساسية بين التفكير الإبداعي والمفاهيم الأخرى
07	المطلب الثاني : خصائص التفكير الإبداعي وعناصره
07	أولاً : خصائص التفكير الإبداعي
08	ثانياً : عناصر التفكير الإبداعي
10	المطلب الثالث : أهمية التفكير الإبداعي
10	أولاً: التحسين
11	ثانياً: حل المشكلات ومواجهة الأزمات
11	ثالثاً: إحدى الخصائص الهامة للمنظمات
12	رابعاً: الإبداع أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة
13	المبحث الثاني : مستويات التفكير الإبداعي ومراحل
13	المطلب الأول : مستويات التفكير الإبداعي
13	أولاً: التفكير الإبداعي الفردي
14	ثانياً: التفكير الإبداعي الجماعي
14	ثالثاً: التفكير المؤسسي
16	المطلب الثاني : مراحل التفكير الإبداعي
18	المبحث الثالث : التفكير الإبداعي بين متطلباته، محفزاته ومعوقاته
18	المطلب الأول : متطلبات التفكير الإبداعي
19	المطلب الثاني : محفزات التفكير الإبداعي
22	المطلب الثالث : معوقات التفكير الإبداعي

24	المبحث الرابع : تنمية التفكير الإبداعي
25	المطلب الأول : أسس تنمية التفكير الإبداعي
26	المطلب الثاني : برامج وأساليب تنمية التفكير الإبداعي.
26	أولاً : برامج تنمية التفكير الإبداعي
28	ثانياً : أساليب تنمية التفكير الإبداعي
33	المطلب الثالث : تعلم التفكير الإبداعي في المنظمات
34	أولاً : علاقة إدارة المعرفة بتنمية التفكير الإبداعي في المنظمة.
36	ثانياً : التعلم الإبداعي والمنظمات المبدعة (المتعلمة).
39	خلاصة الفصل الأول
40	الفصل الثاني : مقارنة نظرية بين التفكير الإبداعي وممارسات القيادة الإدارية
41	تمهيد
42	المبحث الأول : منطلقات فكرية حول ممارسات القيادة الإدارية
42	المطلب الأول : ماهية القيادة الإدارية
42	أولاً : مفهوم التفكير الإبداعي
45	ثانياً : أهمية القيادة الإدارية
45	المطلب الثاني : ماهية المهارات القيادية
45	أولاً : مفهوم المهارات
46	ثانياً : مفهوم المهارات القيادية
48	ثالثاً : أهمية المهارات القيادية
48	المبحث الثاني : أنواع التفكير الإبداعي
49	المطلب الأول: المهارات الإنسانية للقيادة الإدارية
49	أولاً : مهارة الاتصال
50	ثانياً : مهارة الإقناع
51	ثالثاً : بناء الفرق المتعاونة
52	رابعاً : مهارة تحفيز وتشجيع العاملين
52	خامساً : مهارة الإلمام بدوافع السلوك الإنساني والتنبؤ بالسلوك
52	سادساً : مهارة الإلمام بالعلاقات الإنسانية وأصول التعامل مع الآخرين
54	المطلب الثاني : المهارات الذاتية للقيادة الإدارية
54	أولاً : القدرات الجسدية

54	ثانياً : القدرات العقلية
54	ثالثاً : المبادأة والابتكار
55	رابعاً : ضبط النفس
55	المطلب الثالث : المهارات الفنية والإدارية للقيادة الإدارية
56	أولاً : المهارات الفنية للقيادة الإدارية
57	ثانياً : المهارات الإدارية للقيادة الإدارية.
58	المطلب الرابع : المهارات الفكرية للقيادة الإدارية
58	أولاً : مفهوم المهارات الفكرية للقيادة الإدارية
58	ثانياً : أهم المهارات الفكرية للقيادة الإدارية.
60	المبحث الثالث : تنمية مهارات القيادة الإدارية
60	المطلب الأول : مراحل تنمية مهارات القيادات الإدارية
62	المطلب الثاني : أساليب تنمية مهارات القيادة الإدارية
62	أولاً : التعلم والتدريب
64	ثانياً : أسلوب التنمية الذاتية
66	ثالثاً : الفرق بين التدريب الذاتي والتدريب التقليدي
67	المطلب الثالث : المعوقات التي تحد من تنمية مهارات القيادة الإدارية
69	المبحث الرابع : الفكر الإبداعي للقيادات الإدارية
69	المطلب الأول : علاقة القيادة الإدارية بالإبداع
70	المطلب الثاني : ماهية القيادة الإبداعية.
71	أولاً : مفهوم القيادة الإبداعية.
72	ثانياً : مهام القائد المبدع
73	ثالثاً : سمات القائد المبدع
74	المطلب الثالث : مراحل ومعوقات التفكير الإبداعي لدى القادة الإداريين
74	أولاً : مراحل التفكير الإبداعي لدى القادة الإداريين.
76	ثانياً : معوقات التفكير الإبداعي لدى القادة الإداريين
78	خلاصة الفصل الثاني
79	الفصل الثالث: دور التفكير الإبداعي في تنمية المهارات القيادية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر
80	تمهيد

80	المبحث الأول : تقديم عام حول مجمع اتصالات الجزائر
80	المطلب الأول : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
80	أولا : الإطار القانوني
81	ثانيا : مهام ، أهداف وفروع مؤسسة اتصالات الجزائر
83	ثالثا : هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر .
85	المطلب الثاني : ميدان الدراسة _ المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة
85	أولا : نشأة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة
86	ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة
89	ثالثا : أهم المراكز التابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة
90	رابعا : الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر
91	خامسا : منتوجاتها وخدماتها
92	المطلب الثالث : التكوين في المديرية العملية للاتصالات
92	أولا : أنماط التكوين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر
92	ثانيا : برامج التكوين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر
93	المبحث الثاني : منهجية الدراسة وإجراءاتها
93	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
93	أولا : المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
96	ثانيا : مجتمع الدراسة
96	ثالثا : عينة الدراسة
97	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المعالجة للبيانات المستعملة في الدراسة
98	المطلب الثالث : اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)
98	أولا : الصدق الظاهري للأداة
99	ثانيا : ثبات أداة القياس
99	المبحث الثالث : وصف خصائص عينة الدراسة
99	المطلب الأول : دراسة خصائص أفراد مجتمع الدراسة
101	أولا : جنس أفراد العينة
101	ثانيا : العمر
101	ثالثا : التحصيل العلمي
102	رابعا : طبيعة الوظيفة

102	خامسا : مدة الخدمة بالمديرية
102	سادسا : الدورات التدريبية
103	المطلب الثاني : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عبارات المتغير المستقل
103	أولا : قياس المستوى العام للتفكير الإبداعي لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة
104	ثانيا : تحليل آراء أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثاني.
113	المطلب الثالث : تحليل اتجاهات الأفراد نحو عبارات المتغير التابع
114	أولا : قياس مستوى العام لمهارات القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة
114	ثانيا : تحليل آراء أفراد عينة البحث لعبارات المحور الثالث.
122	المبحث الرابع : اختبار نموذج وفرضيات الدراسة
123	المطلب الأول : اختبار الفرضيات الفرعية
123	أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى
130	ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية
140	المطلب الثاني : تحليل العلاقات الارتباطية بين عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع
144	خلاصة الفصل الثالث
146	خاتمة
152	قائمة المراجع
160	فهرس الجداول والأشكال
165	الملاحق
172	قائمة بأسماء المحكمين
174	فهرس المحتويات



المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي يؤديه التفكير الإبداعي لدى المسؤولين في تنمية مهاراتهم القيادية في المنظمة، باعتباره أحد أساليب التي تنتهجها الإدارة الحديثة في معالجة المسائل المطروحة. ومن خلال الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة تم قياس المتغيرات المتعلقة بمستوى التفكير الإبداعي؛ وكذا مستوى المهارات القيادية، وتأثير عناصر التفكير الإبداعي في تنمية مهارات مسؤولي المديرية. وقد بينت هذه الدراسة أن التفكير الإبداعي يؤثر بنسبة 16 بالمائة على مستوى المهارات القيادية للمسؤولين بالمديرية، وهو الأمر الذي يجعلنا نؤكد أن عدم توفر المناخ المناسب حال دون أن يكون للتفكير الإبداعي الدور المنتظر منه في تنمية مهارات القادة الإداريين بالمديرية خلال فترة الدراسة. لهذا قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد المسؤولين بالمديرية أكثر على التنمية الذاتية لمهاراتهم القيادية بالاعتماد على التفكير الإبداعي.

الكلمات المفتاحية: التفكير الإبداعي، القيادة الإدارية، مهارات القيادة الإدارية، التنمية الإدارية.

Résumé:

Cette étude a pour objectif d'élucider le rôle de la pensée créatrice chez les responsables dans le développement de leur habilité de direction au sein de l'organisation, étant donné que c'est un moyen utilisé par l'administration moderne dans le traitement des problèmes soulevés.

A travers l'étude appliquée par la direction opérationnelle d'Algérie télécoms(DOAT) de M'sila, on est arrivé à mesurer le degré de variantes relatives à la pensée créatrice, ainsi que le niveau des habilités de gestion et l'influence des éléments de la pensée créatrice dans l'évolution de la dextérité des responsables de la direction.

Cette étude a démontré que la pensée créatrice a influé de 16% sur le niveau des habilités des responsables administratifs, dans le cas d'absence d'un climat adéquat, laisse supposer le rôle négatif de la pensée créatrice dans l'évolution des habilités des directeurs de l'administration durant la période de l'étude.

De ce fait, l'étude a présenté un ensemble de propositions qui pourraient aider beaucoup plus les responsables à une auto-évolution de leur dextérité de gestion, en se basant sur la pensée créatrice.

les mots clé: la pensée créatrice-la gestion administrative-les habilités de la gestion administrative -l'évolution administrative -dextérité; veut dire habilité

Abstract :

This study aims to reveal the role of creative thinking among officials in the development of leadership skills in the organization, as one of the appropriate methods adopted by the modern management in solving the issues raised.

Through the empirical study on the DOCA in M'sila, the variables of the level of creative thinking have been measured, as well as the level of leadership skills, and the impact of the elements of creative thinking on the skills of the leaders of DOCA.

Moreover, This empirical study has shown that creative thinking has affected around 16 per cent the level of the leadership skills of officials in DOCA in M'sila, which makes us emphasize that the lack of appropriate climate In DOCA has disabled the creative thinking to play the expected role in developing the skills of administrative leaders during the period of study.

Finally, this study has presented a set of proposals that would help officials of the DOCA in M'sila more on the self-development of leadership skills based on creative thinking.

Keywords: creative thinking, administrative leadership, managerial leadership skills, management development.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ