

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific
Research

Abbas Laghrour University of khenchela
Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences

Department of Management Sciences
Specialization: Business Administration



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة الاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان:

دور القيادة الإبداعية في إدارة الازمات
دراسة حالة: اتصالات الجزائر _ خنشلة _

إشراف الأستاذ(ة):

- عبد الحق بوكحيل

من اعداد الطالب(ة):

- عثمانى ملاك
- خوني قطر الندى

أعضاء لجنة المناقشة

الاستاذ	الرتبة	الجامعة الاصلية	الصفة
بلال اونيسي	أستاذ مساعد أ	جامعة خنشلة	رئيسا
عبد الحق بوكحيل	أستاذ محاضر ب	جامعة خنشلة	مشرفا
صفية دريدي	أستاذة محاضرة أ	جامعة خنشلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

"و آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

الحمد لله عند البدء و عند الختام لقد كانت طريقا طويلة مليئة بالاختافات و النجاحات و فخورين بكفاحنا لتحقيق
أحلامنا الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من أحمل اسمه بكل افتخار الى من كلله الله بالهيبة و الوقار "أبي "

الى حبيبتي و قرّة عيني الى القلب النابض الى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي " أمي "

الى اخوتي و أخواتي سندي في الحياة أدامكم الله ضلعا ثابتا لي .

الى الأحبة الصغار أبناء أختي فرحة القلب و نور العيون أسأل الله أن يوفقكم و يجعل النجاح طريقكم دائما

الى كل أصدقائي بدون استثناء الى كل الأساتذة الأفاضل الذين قدموا لنا يد المساعدة

الى كل هؤلاء أهدي هذا العمل وفقني الله و اياكم الى الخير

"خوني قطر الندى "

الاهداء

اولا و قبل اي شئ الحمد و الشكر لله عز و جل الذي وفقني و اعانني

الى من غرست في نفسي حب العلم و المعرفة الى من كانت سندي و دعمي في كل لحظة الى والدي العزيزين رمز العطاء و الصبر ، الى أسرتي الكريمة التي كانت نوري في الطريق

الى أصدقائي الذين شاركوني لحظات التعب و الفرح

الى كل من ساعدني و لو بكلمة الى ذاتي التي واجهت كل الصعاب في سنوات الدراسة و في الحياة عموما اعتبر هذا نجاحا في عمر صغير و شهادة اعتر بها

و في الختام و ختامها مسك الى شخصي المميز الذي كان سندا لي في اتمام مشواري الدراسي ها انا اعبر عن امتناني لك و لجهدك أكثر من اي شخص اخر هنا أهدي ثمرة جهدي هذا عربون وفاء و تقدير .

"ملاك عثماني"

شكر و تقدير

الحمد لله أولا و آخرا الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و بتوفيقه تذلل الصعاب ، و تدرك الغايات له الحمد كما ينبغي لعلو قدره و عظيم سلطانه

أتقدم بخالص الشكر و الامتنان الى أستاذي بوكحيل عبد الحق على ما قدمه لي من نصائح و توجيهات كان لها أثر واضح في اتمام هذا العمل

و كل الشكر للجنة المناقشة كل باسمه و كل التقدير و الاحترام للأساتذة الأفاضل الذين تعلمت على أيديهم طوال السنوات الدراسية ن ولا أنسى أن أعبر عن شكري و امتناني لعائلي و أصدقائي على دعمهم المستمر طوال فترة هذا البحث .

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات من خلال تحليل تأثير البرامج والخدمات المقدمة من قبل مؤسسة إتصالات الجزائر تم تنفيذ الدراسة ميدانيا باستخدام استبيان موجه إلى عينة من موظفي إتصالات الجزائر خنشلة حيث بلغ عددهم 30 فرد تم اختيارهم بطريقة عشوائية تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي spss حيث تم إختبار الفرضيات المتعلقة بتحليل الانحدار البسيط و معامل التحديد و الانحراف و المتوسط الحسابي و العديد من الاختبارات وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية وطيدة بين إدارة الازمات و القيادة الابداعية

واختتمت الدراسة بعدة توصيات أهمها:

تعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة ومكافأة الحلول المبتكرة خاصة في الأوضاع الطارئة

تنمية المهارات القيادية للكوادر الإدارية عن طريق تنظيم دورات تكوينية في القيادة الإبداعية وأساليب التفكير غير التعليمي في مواجهة الأزمات

إشراك الموظفين في اتخاذ القرار خلال الأزمات بما يعزز روح الإنتماء و يتيح الاستفادة من تجارب وخبرات ميدانية متنوعة في صياغة حلول واقعية

تبني أساليب تواصل مرنة وسريعة في فترات الأزمات لضمان تدفق المعلومات بدقة ووضوح بين مختلف مستويات المؤسسة واتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب

إعداد خطط لإدارة الأزمات تصاغ من طرف فرق عمل متعددة التخصصات بقيادة عناصر ذات تفكير إستراتيجي مبدع لضمان الجاهزية

تحسين بيئة العمل بما يعزز التفكير الإبداعي وذلك من خلال تقليل الروتين الإداري وتوفير مساحة حرة للتعبير عن الآراء والحلول المقترحة دون خوف من الفشل

Summary:

This study aimed to explore the role of creative leadership in crisis management by analysing the impact of programs and services provided by Algérie Telecom. The study was conducted in the field using a questionnaire directed at a sample of 30 randomly selected employees of Algérie Telecom in Khenchela. Data were analysed using the SPSS statistical software, where hypotheses were tested using simple regression analysis, coefficient of determination, standard deviation, arithmetic mean, and several other statistical tests.

The results of the study showed a strong positive relationship between crisis management and creative leadership.

The study concluded with several key recommendations, including:

Promoting a culture of creativity within the organization by encouraging employees to propose new ideas and rewarding innovative solutions, especially in emergency situations.

Developing the leadership skills of administrative staff by organizing training courses in creative leadership and non-traditional thinking methods for dealing with crises.

Involving employees in decision-making during crises to strengthen their sense of belonging and benefit from diverse field experiences in formulating practical solutions.

Adopting flexible and rapid communication methods during crises to ensure the accurate and clear flow of information across all organizational levels and to make effective decisions in a timely manner.

Preparing crisis management plans developed by multidisciplinary teams led by individuals with strategic and creative thinking to ensure readiness.

Improving the work environment to enhance creative thinking by reducing administrative routine and providing a safe space for expressing opinions and proposed solutions without fear of failure.

الكلمات المفتاحية :

- القيادة: هي عملية التأثير على الآخرين وتوجيههم لتحقيق أهداف مشتركة، وتعني أيضًا القدرة على تحفيز الأفراد وتنظيم جهودهم للوصول إلى نتائج محددة بكفاءة.
- القائد: هو الشخص الذي يمتلك القدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف محددة، من خلال تحفيزهم، وبناء الثقة، واتخاذ القرارات المناسبة. يتميز القائد بمهارات التواصل، والرؤية الواضحة، والقدرة على حل المشكلات وتحمل المسؤولية، مما يجعله محورًا في نجاح الفريق أو المنظمة.
- الإبداع: هو القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة أو إيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات وهو يعبر عن التفكير بطريقة مختلفة وخالقة، تجمع بين الخيال والمعرفة لتحقيق نتائج مميزة أو فريد.
- القيادة الإبداعية: هي نوع من القيادة يركز على تشجيع التفكير المبتكر وتوليد الأفكار الجديدة داخل الفريق أو المؤسسة .
- الأزمة: هي حالة مفاجئة أو موقف صعب يهدد استقرار الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، ويتطلب تدخلاً سريعاً وفعالاً للتعامل معه وتجاوز آثاره.
- إدارة الأزمات: هي عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه للسيطرة على الأزمات والتقليل من آثارها السلبية على الأفراد أو المؤسسات.
- التفكير الإبداعي: هو القدرة على النظر إلى الأمور بطرق جديدة وغير تقليدية، من خلال توليد أفكار أو حلول مبتكرة تتجاوز الطرق المعتادة.

الفهرس

المقدمة.....	أ
الفصل الاول: عموميات حول القيادة الابداعية.....	6
تمهيد الفصل الاول.....	6
المبحث الاول: ماهية القيادة.....	6
المطلب الاول: مفهوم القيادة.....	6
المطلب الثاني: مهارات القائد.....	7
المطلب الثالث: الفرق بين القيادة والادارة.....	9
المطلب الرابع: أنماط القيادة.....	10
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع.....	11
المطلب الاول: تعريف الابداع.....	11
المطلب الثاني: مراحل العملية الابداعية.....	11
المطلب الثالث: مستويات الابداع.....	12
المطلب الرابع: شروط تحقيق الإبداع.....	14
المبحث الثالث: القيادة الابداعية.....	15
المطلب الاول: تعريف القيادة الابداعية.....	15
المطلب الثاني: اهمية القيادة الإبداعية.....	15
المطلب الثالث: علاقة الابداع بالقيادة.....	16
المطلب الرابع: سمات القيادة الابداعية.....	17
خلاصة الفصل الاول:.....	18
الفصل الثاني: اساسيات حول ادارة الازمات.....	20
تمهيد الفصل الثاني.....	20
المبحث الاول: ماهية الازمات.....	20
المطلب الاول: تعريف الازمة.....	20

23.....	المطلب الثاني: انواع الازمات
25.....	المطلب الثالث: اسباب الازمات
28.....	المطلب الرابع: مراحل الازمات
30.....	المبحث الثاني : ادارة الازمات
30.....	المطلب الاول : تعريف ادارة الازمات
31.....	المطلب الثاني: مراحل ادارة الازمات
33.....	المطلب الثالث: اساليب ادارة الازمات
37.....	المطلب الرابع: اهداف ادارة الازمات
39.....	المبحث الثالث: التفكير الابداعي في ادارة الازمات
39.....	المطلب الاول: تعريف التفكير الابداعي
40.....	المطلب الثاني: دور التفكير الابداعي في معالجة الازمات
42.....	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في ادارة الازمات
45.....	المطلب الرابع: متطلبات النجاح في ادارة الازمات
46.....	خلاصة الفصل الثاني:
48.....	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة
48.....	تمهيد:
48.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول اتصالات الجزائر
49.....	المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر
51.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:
62.....	المبحث الثاني: الازمات التي واجهت اتصالات الجزائر وكيفية التعامل معها
67.....	المطلب الثاني : اساليب تعامل اتصالات الجزائر مع هذه الازمات
76.....	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإبداعية المتحققة في المؤسسة.
77.....	المطلب الثالث : تقييم عام للقيادة الإبداعية
79.....	المبحث الرابع : الطريقة والأدوات

79.....	المطلب الأول : منهجية الدراسة ونوعها
79.....	المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة :
80	المطلب الثالث : أدوات الدراسة :
90	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لاجابات افراد العينة.....
93.....	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :
95.....	المطلب الرابع : مناقشة نتائج الدراسة :
100.....	الخاتمة
103.....	قائمة المصادر والمراجع

المقدمة

المقدمة

تعد القيادة إحدى العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات ، وخلق توازن بينها وبين الموظفين ، والسعي لتوفير مناخ مناسب للعاملين ، بما يشعرهم بأهمية الاستعداد للتطوير والتغيير الدائمين ، وكذا تلبية متطلباتهم وتحقيق طموحاتهم المتجددة ، وذلك وفق ما تمتلكه المنظمات من إمكانيات وفرص ، وبالرغم مما قد يعيق استمرارها وبقائها من تهديدات وعوارض ، قد لا تكون في الحسبان أحياناً. فالعمل بقيادة متميزة ومبدعة وكفؤة ، واعتماداً على ما تمتلكه من خصائص شخصية وأخلاقية ومعرفية ، فضلاً عن النمط الذي تسلكه في أدوارها والمهام التي تقوم بها ، تستطيع مواجهة الأزمات التي تتعرض لها

تتخذ الأزمات أشكالاً مختلفة ، لها درجات متفاوتة من الخطر الذي يهدد المنظمة، وقد يكون بعضها داخلياً لا يلاحظ خارج المنظمة ، مع أنه يمكن أن يشكل دماراً داخلياً ، وقد يكون البعض الآخر عاماً ويتخذ نطاقاً واسعاً ، حيث هناك الأزمات الهائلة التي تطال تنظيمات عديدة ومختلفة في نفس الوقت ، غير أنه مهما كان شكل الأزمة وما تفرزه من مشكلات معقدة ، فعلى القائد الإداري أن يواجهها ، كما تعتبر أخطر نتائجها تلك التي تمس الأفراد داخل المنظمة ، فأنباء أية أزمة سرعان ما يصاب الأفراد داخل المنظمة أو خارجها بالحيرة والارتباك والقلق وعدم المنطقية في التفكير ، وأنهم يبحثون وينتظرون التوجيه الذي يجب أن يوفره صوت من القمة ، وبإمكانه أن يوفر قدراً من الأمان والهدوء من أجل حل الأزمات التي تعد من تعد الأحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، إذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم

كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المنظمات والمسؤولين فيها على حد سواء الصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الإدارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى ، إن الكشف المبكر عن الأزمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الأزمات أصبح ضرورة حتمية من أجل إيجاد أسلوب لإدارتها أو ما يطلق عليه الإدارة الازموية ذات الآلية المميزة في مواجهة الأزمات، وإيجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لا يمكن تجنبها.

إن استخدام هذه الأساليب والتقنيات الإدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الأزمة وبما يتماشى ونوع القيادة الإدارية التي تتعامل مع هذه الأزمات، فتعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة. ويبرز دور القائد في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها، إذ يعمل القائد قبل وقوع الأزمة على تحليل المخاطر المحتملة وتقدير الإمكانيات والموارد المتاحة وإعداد الخطط المتكاملة لمواجهة الأزمة والتغلب عليها. وتعد مرحلة حدوث الأزمة الاختبار الحقيقي للقائد وللخطط التي تم

وضعها مسبقا فبقدر الجهد وحسن التخطيط الذي بذل من طرف القائد في مرحلة ما قبل الأزمة يتحدد نجاحه في إدارة الأزمة.

ويتجلى دور القائد في مرحلة ما بعد الأزمة في محاولة علاج الآثار الناتجة عن تلك الأزمة وإعادة بناء المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها وإعادة التوازن داخلها. وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرص لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول الناجعة و هنا يجب وجود الابداع، إنّ إيجاد الحلول الإبداعية لا يقتصر على القيام بعصف ذهني فقط كما يظن البعض؛ فحل المشكلات بإبداع هي عملية محدّدة بخطوات، تبدأ بالتعرف على المشكلة، وتصل إلى إيجاد الحلول إنّ الحل الإبداعي للمشكلات هو أسلوب يساعد في إطلاق العنان للخيال، واستكشاف وجهات نظر متنوعة، وإنشاء حلول مبتكرة للمشكلات المعقدة، كما أنّ حل المشكلات بطريقة إبداعية، لا يعني فقط إصلاح ما انكسر، بل الأمر يتطلب الابتكار والخروج بشيء جديد، وكما قال ألبرت أينشتاين: "في منتصف الصعوبة تكمن الفرصة".

1- الإشكالية الرئيسية

ماهو دور القيادة الابداعية في ادارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

2- الاسئلة الفرعية

- هل هناك اثر ذو دلالة احصائية لدور القيادة الابداعية في ادارة الازمات؟
- هل التدريب المنظم على التعامل مع الازمات يمكن ان يساعد على زيادة الاستعداد ؟
- هل يمكن للقيادة الابداعيين ان الاستعداد يساهموا في ابتكار حلول جديدة؟
- هل تعزز القيادة الابداعية روح العمل الجماعي ؟

3- الفرضيات

أ. الفرضية الرئيسية:

- هناك أثر ذو دلالة احصائية بين القيادة الابداعية وادارة الازمات بمستوى معنوية 0,05

ب. الفرضيات الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لدور القيادة الابداعية في ادارة الازمات عند مستوى دلالة (0.05)، وذلك باستخدام نموذج الانحدار.
- نعم التدريب المنظم على التعامل مع الازمات يمكن ان يساعد على زيادة الاستعداد

نعم يمكن للقادة الابداعيين ان الاستعداد يساهموا في ابتكار حلول جديدة
نعم تعزز القيادة الابداعية روح العمل الجماعي

4- الإطار المنهجي:

1. أسباب اختيار الموضوع (ذاتية ، موضوعية)

يرجع اختياري لهذا الموضوع بالذات إلى:

أ. أسباب موضوعية

طبيعة نشاط المؤسسة في المجال الاقتصادي قطاع له من الأهمية ما له من وزن وبالتالي وجود متغيرات تتحكم وتؤثر في
سيرورة المؤسسة ونظامها كالأزمات .

خدمة البحث العلمي ومحاولة إثراء المكتبة الجامعية.

ب. أسباب ذاتية:

تجسيدا مني لما درسته هو محاولة معرفة مدى تطبيق المؤسسة الاقتصادية لنظام إدارة الأزمات لما له من أهمية قصوى في
محافظة المؤسسة على كيانها وسمعتها.

ج. أهداف الدراسة

إن الهدف الأساسي من هذا البحث هو إبراز دور القيادة الابداعية في إدارة الأزمات، وذلك من خلال الأهداف الفرعية
التالية:

- توضيح خصائص ومهارات القائد الإبداعي، وكيف تختلف عن أنماط القيادة التقليدية.
- إبراز كيف تساعد القيادة الإبداعية في التكيف مع التحديات غير المتوقعة واتخاذ قرارات فعالة في ظل الضغوط.
- استعراض أبرز التقنيات والأساليب التي يستخدمها القادة الإبداعيون في إدارة الأزمات.
- تحليل دراسات حالة أو أمثلة حقيقية لقادة استخدموا الإبداع في مواجهة أزمات بنجاح.
- إبراز أهداف إدارة الأزمات و دور القيادة الابداعية في تعزيزها داخل المؤسسة.

5- أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذا البحث من كونه يعالج موضوعا جديدا في الفكر الإداري المعاصر وهو إدارة الأزمات وكذا مساهمته في توضيح دور القيادة الابداعية في إدارة الأزمات التي تصيب المنظمات. إذ تعد القيادة من أهم العناصر المؤثرة على مسار الأزمات في المنظمات باعتبارها العقل المدبر فيها فهي القادرة على جعل المنظمات مستعدة وجاهزة لمواجهة الأزمات بكفاءة. وعليه من الضروري وجود قادة يمتلكون مهارات إدارة الأزمة والقدرات الإبداعية التي تمكنهم من تجاوز تحديات الأزمة آثارها وإيجاد الحلول الفعالة للتعامل معها.

6- منهج الدراسة

أ. المنهج الوصفي:

لقد تم تحديد المنهج المتبع من خلال موضوع الدراسة وأهدافها وما يتفق وطبيعة موضوع إدارة الأزمات المنهج الوصفي بهدف استقصاء وجمع البيانات حول الوسائل المستعملة إداريا لتوخي حدوث الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع خنشلة ولأنه يعتبر أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين فهو أحد الأساليب الأساسية التي تستخدم في جميع المعلومات.

ب. منهج دراسة الحالة :

أما الدراسة الميدانية فقد تطلب الأمر النزول إلى الميدان الجمع الحقائق والبيانات من أجل الوصول إلى معلومات مؤكدة وبالتالي اختبار صحة الفرضيات المقدمة سلفا.

ج. منهج تحليل المضمون:

حيث تم استخدامه قصد دراسة وتحليل محتوى وثيقة معينة أو نص رسمي صادر عن جهة مختصة مكلفة بتسيير العمل في المؤسسة وقد اعتمد الباحث ذلك في تحليل مضمون الوثائق والمخططات والقانون الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع خنشلة.

الفصل الأول

الفصل الاول: عموميات حول القيادة الابداعية

تمهيد الفصل الاول

تُعد القيادة الإبداعية موضوعًا يحظى باهتمام متزايد في مختلف الدراسات المعاصرة، نظرًا لارتباطه الوثيق بمستجدات الواقع العملي والتحويلات المتسارعة في بيئات العمل. وقد أفرز هذا الاهتمام المتنامي توجهًا نحو البحث في أبعاد هذه القيادة وأثرها على مختلف المستويات التنظيمية. يأتي هذا في ظل سعي المؤسسات إلى مواكبة التغيرات وتحقيق التميز في الأداء. وانطلاقًا من هذا السياق، تبرز الحاجة إلى تناول هذا الموضوع وتحليله بشكل أعمق. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة للبحث في جوانب القيادة الإبداعية وما يرتبط بها من إشكاليات.

المبحث الاول: ماهية القيادة

تُعد القيادة من المحاور الحيوية في مختلف مجالات الحياة، إذ تلعب دورًا محوريًا في توجيه الجهود وتحقيق الأهداف. تظهر أهمية القيادة بوضوح في قدرتها على التأثير في الأفراد وتحفيزهم نحو الأداء الأمثل. كما تساهم في تعزيز روح الفريق وتوحيد الرؤى داخل المؤسسات. في ظل التغيرات المستمرة والتحديات المتزايدة، تبرز الحاجة إلى قيادات تمتلك رؤية استراتيجية ومرونة في التسيير.

المطلب الاول: مفهوم القيادة

شهد مفهوم القيادة اهتمامًا واسعًا من طرف الباحثين، وتعددت حوله التعريفات والمقاربات النظرية. ورغم هذا الزخم المعرفي، لم يُجمع المختصون على تعريف موحد أو محدد للقيادة. تنوعت الرؤى بين من يركز على التفاعل بين القائد والموقف والمرؤوسين، ومن يرى أنها ترتبط بسمات القائد وسلوكه الشخصي. كما اتجه بعض الباحثين إلى دراسة القيادة من زاوية العلاقة الثنائية فقط بين القادة والتابعين. ويستمر الجدل الأكاديمي حول ما إذا كان النجاح أو الفشل التنظيمي يُعزى للقائد وحده أم أنه يتأثر بعوامل ظرفية متعددة.

وفيما يلي نسوق بعض التعاريف التي قدمها الباحثون للقيادة.

- القيادة: "هي بمثابة القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا التأثير في العمل القيادي يسير في اتجاهين متضادين، فالقائد يؤثر على المحيطين من ناحية ويتأثر بهم من ناحية أخرى، فيؤدي ذلك إلى تعديل أو تطوير سلوك واتجاهات الطرفين". (ابريعم و بوقندورة ، 2019، صفحة 558)
- تعرف على انها: "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه". (نعمي و قدادرة، 2022، صفحة 387)

- تعرف: "القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التبادلية والتفاعلية بين القائد ومرؤوسه والقيادة هي تواصل مستمر ومتغير حسب الموقف وهي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية". (عثمان ، سراي ، و طاهر ، 2018 ، صفحة 21)

مما سبق يمكن تعريف القيادة على أنها: "القيادة هي عملية تفاعلية مستمرة يقوم من خلالها الفرد بالتأثير الإيجابي على سلوك واتجاهات الأفراد داخل تنظيم معين، بغرض توجيه جهودهم بشكل منسجم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال بناء علاقات تواصل فعالة تتأثر بالسياق والموقف التنظيمي".

المطلب الثاني: مهارات القائد

تشير معظم الدراسات والأبحاث العلمية والتجريبية إلى أن القائد الناجح يتمتع بمعدل عال من المهارات التالية (عواد و ساعد، 2016، الصفحات 12-13):

1. **مهارة إلهام الآخرين:** وهي مهارة تنبثق من جاذبية القائد وقدرته في الإتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع.
2. **مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات:** تنبثق من قدرة القائد على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.
3. **النضوج العاطفي:** النضوج العاطفي يجعل سلوك القائد أكثر توازنا فلا يتسارع في إتخاذ قراراته ويقدر مشاعر الآخرين ويكون متسامح معهم ليعزز الثقة معهم والالتفاف حوله.
4. **القدرة على أخذ المبادرات والمجازفات المحوسبة:** ويعتبر من أهم العوامل التي توصل الشخص إلى القيادة وتعزز مكانته، فالقائد لا ينتظر أن تفاجئه الأمور أو يتردد في مواجهة المشاكل والتحديات، وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية ويقظة عالية وأن يكون مرنا ونشطا في موقعه.

كما ذكر السمدوني أن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر سمات معينة في القائد الناجح ومن أهم هذه السمات:

1. **السمات الجسمية:** القائد يجب أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطا من أتباعه.
2. **السمات العقلية والمعرفية:** يكون القائد أكثر تفوقا من الأتباع في الذكاء العام(العقلي-الاجتماعي-الوجداني)، ويميل القائد إلى أن يكون على ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة وعلى مستوى عال من الإدراك ويتميز بطلاقة لفظية.

3. **السمات الانفعالية:** يتصف القائد بالثبات الانفعالي والنضج الانفعالي والقدرة على إدارة الذات وضبطها، والوعي الانفعالي وانفعالات أتباعه وقوة الإرادة والثقة بالنفس.
4. **السمات الاجتماعية:** يتسم القائد بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة، وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع، إضافة إلى ذلك مراعاة مشاعر أتباعه وتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

المطلب الثالث: الفرق بين القيادة والادارة

تُعَدّ القيادة والإدارة من الركائز الأساسية في نجاح أي مؤسسة، حيث يُسهم كلٌّ منهما في تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة متكاملة. ومع ذلك، يختلف دور كلٍّ منهما من حيث التركيز والأدوات المستخدمة؛ فالقيادة تركز على وضع الرؤية المستقبلية وإلهام الأفراد، في حين تهتم الإدارة بتنسيق الجهود وضبط الموارد لضمان سير الأعمال بكفاءة.

الجدول رقم (01): الفرق بين القيادة والإدارة

الادارة	القيادة	
تركز على تحقيق أهداف محددة وقصيرة المدى، وتنظيم الموارد والمهام لضمان إنجاز العمل بكفاءة.	تهتم بوضع رؤية مستقبلية واستشراف التحديات وتوجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف طويلة المدى.	التركيز على الأهداف
تعتمد على الهيكل الرسمي وتوزيع المسؤوليات والرقابة لضمان سير العمليات وفق اللوائح.	تقوم على التأثير والإلهام والتحفيز، مع بناء علاقات إنسانية قوية.	طبيعة العلاقة مع الأفراد
تضع الخطط وتحدد الأدوار والإجراءات، مع الحرص على تطبيق الأنظمة لتحقيق الاستقرار.	تشجع الابتكار وتشرك الأفراد في اتخاذ القرارات، وتتيح مساحة للتفكير الإبداعي.	النهج العام
تهتم بالحفاظ على النظام الحالي وضمان استمرارية العمل.	تركز على المستقبل والتغيير الإيجابي.	الأفق الزمني
تستند غالباً إلى السلطة الرسمية، وتُدار وفق لوائح وقواعد محددة.	تتطلب مهارات تواصل عالية وقدرة على بناء الثقة وتحفيز الأفراد.	تأثير الشخصية

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على (عوض الغزو، 2010، صفحة 44)

المطلب الرابع: أنماط القيادة

وللقيادة أنماط عدة تبعا للسلوك الكلي الذي يستخدمه القائد، كما أنه يمثل فلسفة القادة ومهاراتهم ومواقفهم في الممارسة، ومن هذه الأنماط ما يلي (خميس العبدولي ، 2024، صفحة 31):

- **القيادة الديمقراطية:** وهي القيادة التي يعتمد صاحبها على المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرارات أو عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة أو حل المشكلات ويرى أن هذا النمط يقوم على تبني القائد للمبادئ الإنسانية والعدالة، وتوزيع المسؤوليات، واحترام الرأي والرأي الآخر، والتعاون المشترك والمتوازي بين القائد والمرؤوسين في التخطيط والتنظيم للبرامج وتبادل الأفكار.
- **القيادة المتساهلة:** وهي القيادة التي تأخذ شكل تفويض جميع السلطات إلى المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتنفيذها، فالقائد يكون هنا بمثابة المستشار للتابعين، وقد ينتج عنه ببعض الأحيان إضاعة لكثير من الجهود لدى بعض العاملين، مما يتسبب بانخفاض حجم الإنجاز في تحقيق الأهداف
- **النمط البيروقراطي:** وهو الذي يعتبر القائد هو مركز السلطة الأساسية والمرجع الوحيد لتلك السلطة، وأنه صاحب القرارات بدون الرجوع إلى الآخرين، ويتوقع منه تحديد الأهداف وصياغتها وتحديد كيفية تنفيذها. وفي هذا النمط يكون التركيز على الإنتاج والسيطرة على الأمور دون الاهتمام بالتابعين وحاجاتهم، أو أخذ وجهات نظرهم، ويقوم هذا النمط على مبدأ الطاعة العمياء من قبل التابعين، واستخدام العقاب والثواب في سبيل تحقيق النتائج المطلوبة.
- **النمط الإنساني:** ويتسم بالعلاقات الإنسانية، ومعاملة العاملين كأ أسرة واحدة يسودها الاحترام والتقدير، لذلك يلاحظ في استخدام هذا النمط ارتفاع دافعية الإنجاز والعمل لدى العاملين وهو يختلف عن النمط الديمقراطي في درجة التفاعل بين العمال والإدارة، وهو أكثر شمولاً.
- **النمط الرسمي:** هذا النمط يقوم على تنفيذ القائد للسلطات والصلاحيات الممنوحة له من مركزه الوظيفي، كما أنه يمارس أعماله طبقاً للوائح والقوانين، ويتوقع من الآخرين الخضوع لتلك اللوائح.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإبداع

يُعتبر الإبداع محركاً أساسياً للتجديد والابتكار في مختلف المجالات، فهو الأساس الذي يقوم عليه التطور في عصر التحديات المتسارعة والتغيرات المستمرة.

المطلب الأول: تعريف الابداع

تعددت تعريف الابداع وفيما يلي بعض تعريف لمتناولة:

- الابداع "بانه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او غيرها، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها ". (فارس، 2022، صفحة 593)
- عرف على انه: "العملية التي تؤدي إلى انشاء فكرة واخراجها من خلال منتج أو خدمة مفيدة أو طرق من العمليات" (عميمر، 2018، صفحة 03).
- كما عرف الابداع انه "عملية تحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة واختبار التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة، ونقل وتوصيل النتائج للآخرين". (عميمر، 2018، صفحة 04)
- من خلال ما سبق فالإبداع: " هو عملية فكرية وتنظيمية مركبة تهدف إلى توليد أفكار جديدة أو تبني أفكار خارجية مبتكرة وتطبيقها عملياً داخل المنظمة، بما يساهم في تطوير المنتجات أو العمليات أو الأنظمة، وذلك من خلال إدراك المشكلات والفرص واقتراح حلول غير تقليدية تحقق قيمة مضافة وتستجيب لحاجات واقعية".

المطلب الثاني: مراحل العملية الابداعية

ثبت لدى العديد من المبدعين أن الوصول إلى فكرة جديدة أو إنتاج مبتكر لا يحدث فجأة، بل يمر بعدة مراحل تمهيدية قبل أن تتبلور الفكرة أو يتحقق الإنتاج الإبداعي، ومن أبرز هذه المراحل (عطية المعراج، 2020، الصفحات 18-23):

1. **مرحلة الإعداد:** تعد مرحلة الإعداد أساساً مهماً في العملية الإبداعية، حيث يعتمد التقدم المعرفي على تراكم المعلومات العلمية والتقنية، والتي تشكل قاعدة ضرورية لانبثاق الفكرة الإبداعية، وتعتمد هذه المرحلة على البحث العميق والاستكشاف الدقيق لمختلف المعطيات المرتبطة بالفكرة المطروحة، سواء في المجال العلمي أو التقني.
2. **مرحلة التركيز:** هذه المرحلة تعني الانشغال المكثف بقضية معينة، حيث يقوم الفرد بتوجيه طاقته العقلية وتركيز جميع قدراته خصوصاً الذهنية، نحو تحليل المشكلة أو الموضوع قيد البحث أو الدراسة.

3. مرحلة الكمون: تعتبر هذه المرحلة امتداد لمرحلة التركيز، حيث يتم الانتقال من الانشغال الذهني الكامل إلى الإستغراق العميق في المشكلة وأجزائها المختلفة، يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى الشعور بالإجهاد النفسي أو البدني، مما يتطلب فترات راحة للحفاظ على إستمرارية العطاء الذهني وضمان ترابط الأفكار والعناصر المتاحة.

4. مرحلة الإشراق: تعرف هذه المرحلة أيضا بمرحلة "انبثاق الفكرة" أو "الإلهام المفاجئ" حيث يأتي بعد التراكم المعرفي والجهد الذهني في المراحل السابقة. يتم خلالها توليد الفكرة الجديدة في ذهن الفرد، وتكون مصحوبة بشعور من الوضوح والإنجاز. غالبا ما تحدث هذه اللحظة أثناء الراحة أو الإسترخاء. إذ يبرز الحل بشكل غير متوقع، مما يمنح الفرد إحساسا بالإبداع والتجديد

5. مرحلة التحقق والتجريب: فمرحلة التحقق والتجريب تتلو مرحلة الإشراق، وهي من حيث الأهمية تعادل جميع المراحل السابقة، إذ تعتمد على قدرة المبدع في إختبار فكرته والتأكد من مدى فعاليتها وإقناع الآخرين بها؛ وتشمل هذه المرحلة ما يلي:

- اختبار الفكرة وتجريبها؛
- التدريب على العملية الإبداعية.

المطلب الثالث: مستويات الابداع

الإبداع يتجلى في أشكال ودرجات متفاوتة، إذ لا تكون جميع الأفكار أو الحلول المبتكرة على نفس المستوى من التجديد أو التأثير. ويؤدي هذا التباين إلى تصنيف الإبداع ضمن مستويات تعكس مدى أصالته، وحداثته، وقيمتها المضافة داخل السياق الذي يظهر فيه؛ وفيما يلي أبرز مستويات الابداع (رجراج ، 2015، الصفحات 85-86):

1- الإبداع على المستوى الفردي:

إنه محمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع، حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

- **المعرفة:** وهو مجموع جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته ممارساته، معاشيته للأحداث والأعمال؛
- **التعليم:** وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج حلها؛
- **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية؛
- **الشخصية:** يحب الشخص المبدع روح المخاطرة وهو مثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة؛

العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظويا على نفسه يميل إلى التفاعل؛

درجة التعقيد التي يمكن للفرد أن يتعامل معها: وهي قدرة الفرد على توجيه فكرة في أكثر من اتجاه في الوقت نفسه، وهو أمر ازداد عدد العناصر التي يتعامل معها العقل أثناء التفكير.

2- الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل غليه من قبل الجماعة وتتأثر هذه الأخيرة كما ونوعا بالعوامل التالية

- **الرؤية:** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- **المشاركة الأمنية:** إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم وتعززان الإبداع الناجح
- **الالتزام بالتميز في الأداء:** يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل على تحديدها بشكل مستمر.

3- الإبداع على مستوى المؤسسة:

هو الإبداع الذي يتم التوصل غليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المؤسسة ويمكن تحقيق ذلك بتوفر شروط الإبداع على مستوى المؤسسة وحسب هارولد لافيت هي:

- ضرورة حل المشكلات بصورة إبداعية؛
- الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة؛
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها ومن صفات المنظمة المبدعة؛
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين على تقديم بدائل العمل؛
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يدركها الجميع؛
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي.

المطلب الرابع: شروط تحقيق الإبداع

لتحقيق الابداع يجب اعتماد عدة شروط أهمها (هذلي و شيخ، 2020، صفحة 59):

- **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهود الإبداعي؛
 - **التسيير والتنظيم:** إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين؛
 - **نظام المعلومات:** يجب إقامة نظام معلومات مرّن تعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية؛
 - **الحرية:** أي إعطاء الحرية للفرد في اتخاذ القرارات مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز؛
 - **البحث والتطوير:** الاهتمام بهذه الوظيفة وصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي؛
 - **توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها:** إن من أهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة؛
 - **الثقافة الإنسانية:** إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وإن الكل جزء لا يتجزأ منه. - ثقافة الانتماء؛
 - **دعم فرق العمل:** وتساهم في صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات.
- هذه المتطلبات تؤكد أن كل فكرة مبدعة تحمل داخلها مفتاح النجاح لشخص ما ولشركة ما، وأن هذا الشخص وتلك الشركة هما اللذان يمتلكان الجرأة على تحويل هذه الفكرة المبدعة إلى ابتكار. فالنجاح والجرأة هما سبب ونتيجة معا.

المبحث الثالث: القيادة الابداعية

تُعد القيادة الإبداعية عنصرًا أساسيًا في مواجهة التحديات وتحقيق الابتكار داخل المؤسسات، حيث تعتمد على توجيه الفرق بأساليب غير تقليدية نحو تحقيق الأهداف. وتُبرز العلاقة بين الإبداع والقيادة أهمية تحويل الأفكار الجديدة إلى نتائج عملية، مما يساهم في تعزيز التميز والتكيف مع متغيرات السوق والمنافسة.

المطلب الاول: تعريف القيادة الابداعية

1- القيادة الإبداعية:

تعد القيادة الإبداعية من المفاهيم الحديثة التي تتباين وجهات النظر حولها بين الباحثين والمفكرين، وقد أعطت الكثير من التعريفات لها من بينها:

- "القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في مجالات التفكير والممارسة لإحداث تطورات كمية ونوعية في مجالات العمل والإنجاز داخل المؤسسة، مع العمل على اكتشاف المشكلات بهدف حلها وتهيئة المناخ الفعال، وتلبية حاجات المرؤوسين والبيئة المحيطة" (خميس العبدولي ط..، 2024، صفحة 32).
- وهناك من يرى القيادة الإبداعية على أنها "المبادرة التي يبدئها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل وكل النواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي". (دزاير، 2022، صفحة 987)
- وعرفت أنها: "نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرفة والغرابة" (زرطوط و بسة، 2021، صفحة 266).

مما سبق يمكن تعريف القيادة الإبداعية على أنها: "القيادة الإبداعية هي نمط قيادي يقوم على القدرة على إحداث التغيير والتجديد من خلال التفكير غير التقليدي، والتفاعل الإيجابي مع المشكلات والتحديات داخل بيئة العمل، بهدف تطوير الأداء وتحقيق نتائج نوعية، وذلك عبر تحفيز الأفراد وتهيئة مناخ يدعم الابتكار والمبادرة".

المطلب الثاني: أهمية القيادة الإبداعية

تساعد القيادة الإبداعية على خلق فرص النجاح في مكان العمل وللفريق العمل بحيث (بنغ24صفحة 03)

1. تعزز حل المشكلات: عندما يقترب فريقك من عقبة ما، فإن قيادتهم بعقلية إبداعية يمكن أن تساعدكم على حل المشكلة بكفاءة؛

2. تشجع على بيئة عمل إيجابية: يمكن للعملية الإبداعية أن تلهم الأشخاص للتعبير عن وجهات نظرهم والتواصل مع بعضهم البعض، لذا فإن كونك قائدا مبدعا قد يساعدك على تطوير ثقافة عمل بناءة ومقبولة؛
3. يساعدك على التنقل: عبر التغيير باستخدام الإبداع كقائد، يمكنك ابتكار أفكار جديدة تتوافق مع أفضل الممارسات في مجال عملك. قد تساعدك العقلية الإبداعية أيضا على إعدادك للتغيرات المستقبلية في مجال عملك؛
4. يولد النمو المالي: يمكن للإبداع أن يعزز قدرتك على ابتكار ممارسات تجارية جديدة وإيجاد فرص ربح فريدة، مما قد يزيد من الإيرادات الإجمالية لفريقك.

المطلب الثالث: علاقة الابداع بالقيادة

تُعَدّ القيادة الإبداعية امتدادًا لمفهوم الإبداع في سياق القيادة، حيث تتجاوز كونها مجرد أسلوب أو نهج، لتصبح جزءًا من شخصية القائد نفسه. فالإبداع يتفاعل مع مهارات القائد وقدراته، مما يساعده على مواجهة المواقف المختلفة واتخاذ قرارات تتسم بالمرونة والابتكار. كما أن البيئة المحيطة تلعب دورًا مهمًا في تحفيز التفكير الإبداعي، حيث تساهم في توسيع آفاق القائد وتمكينه من تجاوز الحدود التقليدية للأفكار. إلى أن العلاقة بين القيادة والإبداع تقوم على التكامل، حيث يساهم الإبداع في تعزيز التواصل الفعال داخل فرق العمل، مما يجعل القرارات أكثر انسجامًا مع متطلبات التطور والتغيير (خميس العبدولي ل.، 2024).

- **الإبداع وسيلة للتأثير:** لا يمكن اعتبار القائد مؤثرًا دون امتلاكه القدرة على الإبداع، فهو أداة فعالة في إلهام الآخرين وتعزيز قدرتهم على التفكير بطرق جديدة.
- **الإبداع يستشرف المستقبل:** يساعد الإبداع القائد على تبني رؤية استباقية، ما يجعله أكثر قدرة على التخطيط للمستقبل وتحقيق الأهداف بطرق غير تقليدية.
- **حل المشكلات:** يُعَدّ التفكير الإبداعي عنصرًا جوهريًا في التعامل مع التحديات، حيث يوفر بدائل جديدة ويعزز فرص النجاح.
- **تعزيز التغيير والتطوير:** تساهم القيادة الإبداعية في تحويل الأفكار إلى واقع، مما يدفع بالمؤسسة نحو مزيد من التحسين والتجديد.

المطلب الرابع: سمات القيادة الابداعية

إن القيادة الإبداعية أحد الأنماط التي تحقق أدوارًا مميزة ومختلفة عن الأنماط الأخرى للقيادة، وذلك بوجود خصائص وسمات مختلفة عن غيرها، ومن أهم السمات والخصائص التي يجب أن تتميز بها القيادة الإبداعية تتجلى في التالي (خميس العبدولي ل،، 2024، الصفحات 33-34):

1. **المبادرة:** تعتبر إحدى سمات القيادة الإبداعية، وتعني قدرة الفرد على الإبداع والابتكار والتصرف الواعي في المواقف المختلفة. كما تظهر هذه السمة في بيئة عمل صحية يسودها تشجيع العاملين، وتحفيزهم إلى المبادرات والمبادرة سمة أساسية من سمات القائد المبدع الذي يترك في نفوس الموظفين روح المبادرة، ويشجع عليها، ويتبنى الموظفين المبدعين ويوفر لهم بيئة للمنافسة الصحية. كما لا يقتل روح الإبداع والحماس من خلال الغيرة المهنية والقمع الضمور؛
2. **المثابرة:** وهي الحزم على العمل والإنجاز والمداومة عليه للتوصل إلى حلول ابتكارية للمشكلات، والميل للأعمال التي تتطلب تحدياً وصبراً. كما أن المثابرين في العمل يتصفون بالقدرة على التحكم فيما يحدث حولهم وشعورهم بالنجاح من خلال الأعمال التي يقومون بها؛
3. **الأصالة:** هي أكثر الخصائص ارتباطاً بالإبداع والتفكير الإبداعي، والأصالة هنا بمعنى الجدة والتفرد» و «القدرة على توليد الأفكار خارج المسار»؛
4. **استشراف المستقبل:** وسيلة منظمة لتشكيل المستقبل واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتعزيز الفوائد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال محاولة منهجية للنظر في مستقبل العلم والتكنولوجيا والاقتصاد والمجتمع وتفاعلاتها. وهو أيضا عملية توقع وإدارة التغيير. كما يعتبر نهجا منظما وتشاركيا لتطوير سياسات واستراتيجيات فعالة على المديين المتوسط والطويل. وتهدف عملية استشراف المستقبل الصورة الأمثل التي تطمح إليها في المستقبل.

خلاصة الفصل الاول:

في هذا الفصل، تم تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإبداعية من خلال تناول مختلف جوانبها الأساسية. بدايةً، تم التعرف على ماهية القيادة والإبداع، مع التركيز على المهارات اللازمة للقائد، وكيفية تميز القيادة عن الإدارة. كما تم استعراض أنماط القيادة المختلفة التي تُظهر تباين أساليب العمل والتفاعل مع الفرق. تم التطرق إلى الإبداع كأداة حيوية في بيئة العمل، حيث تم تعريفه وشرح مراحله ومستوياته، بالإضافة إلى الشروط التي تساهم في خلق بيئة ملائمة للإبداع. في هذا السياق، تم التأكيد على العلاقة القوية بين القيادة والإبداع، حيث يظهر التكامل بينهما في تفعيل العمليات التنظيمية وتحقيق التفوق المؤسسي.

ختاماً، تم التركيز على القيادة الإبداعية باعتبارها نموذجاً متقدماً يجمع بين التوجيه الفعّال والابتكار المستمر، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتجاوز التحديات، ويعزز من أدائها التنافسي على المدى الطويل.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: أساسيات حول إدارة الأزمات

تمهيد الفصل الثاني

الأزمة نقطة حرجة تواجه العديد من المنظمات، وأن تلك المنظمات لا يمكن أن تكون دائما بأمان من تلك الحالات الصعبة التي تختلف حسب تأثيرها وقوتها ومدى الاستعداد لمواجهتها، ولأن حدوث الأزمات أصبح مكررا ومنوعا في العقود القليلة الماضية، كان لا بد من ظهور إلى ما يسمى بإدارة الأزمات الذي هدفه إيضاح والإحاطة بأهم ما يتعلق بالأزمة حتى يتسنى فهمها، وإيجاد حلول والسيطرة والتحكم إلى حد ما في تبعاتها وآثارها السلبية، والتي بإمكانها أن تعصف بأقوى وأكبر التنظيمات وعلى اختلاف أصنافها.

المبحث الأول: ماهية الأزمات

ترتبط ظاهرة الأزمة بالإحساس بالخطر والتوتر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ القرار، وإجراءات المواجهة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته، وتفسير ظواهره ومحاولة السيطرة على أحداثه، وتجنب مخاطره، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توفر رؤية متعمقة لأحداثها السابقة، لمعرفة أسباب الأزمة التي أتاحت لها الوجود.

المطلب الأول: تعريف الأزمة

2- مفهوم الأزمة تاريخيا

عرف المؤرخ الإغريقي تيوديدس الأزمة حسبما ذكرها رجب نقلا عن (احمد 2003، ص 24) بأنها المحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث، في حين قال عنها وليام كوانت أنها لحظات الحقيقة التي تسبق الموت مباشرة وتتجلى فيها بصيرة الإنسان لترى طبيعة الأشياء وقد تجردت عن زخرفتها في الوقت الذي يعرف فيه كورال بيل الأزمة بأنها وصول عناصر الصراع في علاقة ما إلى المرحلة التي تهدد بحدوث تحول جذري في طبيعة هذه العلاقة، مثل التحول من السلم إلى الحرب في العلاقات الطبيعية بين الدول والتفسخ في علاقات التحالف والتصديق في تماسك المنظمات الدولية.

ورد في قاموس مختار الصحاح منقولاً عن اليحيا، 1996، أن الأزمة في اللغة تعني الشدة والقحط والضيقة وتأزم الأمر إذا اشتد وصعب على أهله، وفي القواميس العربية المتخصصة في مجالات وعلوم السياسة والاقتصاد والاجتماع تعرف الأزمة بأنها نقطة تحول وحالة متوترة للانتقال أما في اللغة الصينية فعرفت الأزمة بـ wet از أي الخطر والفرصة وينطقونه أيضا بـ wet-gi وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق (الدليمي، الاعلام وإدارة الأزمات ، 2011)

وفي القاموس البريطاني Webster أنها وقت حاسم أو خط تعتمد نتائجه على قدر العواقب السلبية التي يسفر عنها (Merriam-webster)

وفي المنظور الإداري، نجد أن الأزمة: "الحظة حرجية حاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها مشكلة بذلك صعوبة حادة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة لا يدري أي قرار يتخذ.. كل ذلك في دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج. (الخضيري أحمد محسن، 2003)

ويرى أحمد بدوي أن الأزمة: تتطلب توقف الأحداث المنتظمة والمتوقعة واضطراب العادات والعرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن ولتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة ((مكاوي، 2005)

مفهوم الأزمة

تعني الأزمة في اللغة العربية الضيق والشدة وقد تعني الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة.

ومصطلح الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الاول للخطر والآخر يرمز للفرصة. وتشير كلمة الأزمة الى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير الى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الأسوأ. وفي الحضارة الإغريقية القديمة فان الازمات هي مواقف تحتاج الى صناعة القرار، والازمات تشكل نقط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الانسانية قادرة على احداث تغييرات اساسية في المستقبل. وتزايد الأزمة مستمر لأحداث وامور غير متوقع حدوثها على جزء أو مستوى النظام بأكمله، هذه الاحداث قد تستمر في التراكم والتضخم الى الدرجة التي قد تؤدي الى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن ثم تتأثر العمليات الحالية للنظام وقد يمتد ليؤثر في مستقبل النظام بأكمله. (غسان القاسم الداود اللامي و خالد عبدالله، 2015، صفحة 12)

وأيضاً يمكن تعريفها على انها هي موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.

أو هي تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات أو المجتمعات إلى مواقف حساسة وحرجية ومؤلمة وتزداد حدة الألم تجاهلنا وأهملنا تلك الإنذارات والإشارات المصاحبة. وقد ينبجم عن الإهمال خطر الموت وفقدان الحياة ويحتاج الأمر إلى اتخاذ قرار المعالجة الموقف. (منير عبودي زيد، 2006، صفحة 19)

ويمكن تعريف الأزمة استناداً الى الادبيات بالآتي:

فالأزمة إدارياً هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تحديداً مباشراً لبقاء المنظمة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة متخذ القرار وتؤدي الى خسارة في جميع الجوانب وتؤثر في السمعة والمكانة والمستقبل.

وايضا هي موقف خارج عن السيطرة يؤدي إلى خلل في المجتمع وان مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت . يتميز مفهوم الأزمة المالية هي الحالة التي تتحرك فيها المتغيرات المالية كأسعار الأسهم وأسعار صرف العملات باتجاه واحد صعوداً ونزولاً وغالبا ما تكون بشكل معاكس للتوقعات السابقة لها، بينما يشير عدم الاستقرار المالي الى الحالة التي تتقلب فيها تلك المتغيرات صعودا ونزولا وان جزء من هذه التقلبات يمكن التنبؤ بها ولا يكون ذلك للجزء الاكبر منها وحيث يمكن التأمين إزاء التقلبات المتوقعة والتغلب على غير المتوقع منها. كما يصف (Miller) الأسواق المالية بأنها غير مستقرة و/ أو كونها ميالة للضرورة المالية عندما تتسم بتعدد التوازن لمتغيراتها المالية كأسعار الأسهم الفائدة...الخ)،

وتعرف أيضا على انها موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.

إما الأزمات المصرفية فتعرف على أنها الحالة التي تصبح فيها المصارف في حالة ضيق مالي بحيث يتطلب الأمر تدخلا من المصرف المركزي لضخ أموال لهذه المصارف، أو إعادة هيكلة النظام المصرفي.

كما تعرف الأزمة المصرفية بأنها حالة عدم توفر الاموال لدى المصارف خلال فترة زمنية معينة.

المطلب الثاني: انواع الازمات

تصنف الازمات وفق اراء الباحثين كالآتي:

أ. ازمات سطحية:

وتحدث الازمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع اسبابها العميقة، ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الازمة سيكون تأثيرها كبيراً على المنظمة التي تحدث فيها الازمة. وقد تتحول الازمة السطحية الى ازمة عميقة اذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم. (غسان القاسم الداود اللامي و خالد عبدالله، 2015، صفحة 21)

ب. أزمات لمسار الطبيعي:

هي أزمات طبيعية تمر بها المنظمة مثل الأشخاص الطبيعيون أثناء نموهم وتطورهم في حياتهم العادية. ويمكن الاستفادة من هذه الأزمات لتجاوز أزمات مستقبلية تحدث مع أي شخص. ويجب التنبيه دائماً لمثل هذا الأزمات والاستعداد لها حتى يتم تجاوز تجارب الأزمات الماضية. (منير عبودي زيد، 2006، صفحة 21)

ج. ازمات مفاجئة:

تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المعتاد.

د. الازمة الزاحفة:

وهي ازمة تنمو ببطيء ولكنها محسوسة ولا يستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الازمة وانفجارها، يصاحب هذه الازمة تهديدا يتحسسها الافراد العاملون

هـ. الازمة المتراكمة:

وهي الازمة التي يمكن توقع حدوثها، وان عملية تشكيلها تأخذ وقت طويل قبل ان تنمو مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع حدوث الازمة والتقليل من اثارها قبل ان تصل الى مرحلة متقدمة. ولا توجد حلول فعالة لمثل هذه الازمات. (غسان القاسم الداود اللامي و خالد عبدالله، 2015، صفحة 21)

و. ازمة يمكن التنبؤ بها:

تحدث نتيجة اسباب داخلية اذ تكون المنظمة من خلال انظمتها الرقابية مهيئة او قادرة على التعامل مع الأزمة، ويمكن التخلص منها بوجود الاحتياطات المناسب.

ز. الازمة التي لا يمكن التنبؤ بها:

تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الازمات ضعف المنظمة على مراقبة البيئة الخارجية بشكل فعال.

ح. أزمات الأحداث الطارئة:

هي أزمات تحدث بشكل غير متوقع في مسيرة المنظمة العادية أو في نشاطاتها بسبب أحداث طارئة عن نشاط المنظمة، وهي غاية أحداثها بسرعة وفعاليتها تشكّلان أساساً لخلق أزمات من هذا النوع، ولذلك فإن الدعوة إلى أن الأزمات تعيشها المنظمة منذ اللحظة الأولى لحلول الأزمة. (منير عبودي زيد، 2006، صفحة 21)

ط. الازمات الروتينية:

تحدث بشكل دوري، وازمات ناتجة عن تعديل القوانين والانظمة وكذلك الخسائر الدورية.

ي. الازمة الاستراتيجية:

التدهور والتآكل في قدرة وامكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور أو التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ اجراءات لمعرفة الاسباب ومعرفة مواردها. (غسان القاسم الداود اللامي و خالد عبدالله، 2015، صفحة 21)

ك. الأزمات المستمرة :

وهي تلك الأزمات التي تستمر لمدة شهور على الرغم من بذل أفضل الجهود لإيجاد حلول لها من جانب الإدارة كما تخرج عن سيطرة العلاقات العامة. (ابو قحفة عبد السلام، 2018، صفحة 108)

المطلب الثالث: اسباب الازمات

تنشأ الازمة لأسباب مختلفة وهذه الاسباب كثيرة ومتباينة، وبصفة عامة ومن خلال اراء الباحثين في ذلك يمكن أن تنشأ الازمة نتيجة للأسباب الآتية:

1- الاحتياجات الخاصة بالمنظمة والعاملين فيها:

حيث قد تواجه المنظمة عوائق وعقبات تتعلق بعناصر الإنتاج التي تستخدمها وخاصة الموارد المالية والبشرية المتاحة لها. وهذا المصدر يعتبر من أكثر المصادر الرئيسة وراء الأزمات المساهمة بأزمات المسار الطبيعي التي تمر بها المنظمة، والتي يمكن إذا ما أحسن استخدام هذا النهج في الإدارة السيطرة على هذا النوع من الاحتياجات والاحتياط لأي أزمة قد تنشأ عنه في المستقبل لأنه يتعلق بالبيئة الداخلية لمنظمة الأعمال. (منير عبودي زيد، 2006، صفحة 22)

2- سوء الفهم وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

- أ. المعلومات الناقصة.
 - ب. التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل معرفة حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.
- من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم لجمع الزكاة من إحدى القبائل - وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف فلما رأهم هذا الصحابي، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثار وعداوة، ظن أنهم خارجون لمحاربتهم، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً وخائفاً، مخبراً الرسول (ص) بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربتهم وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم.. وكانت أزمة.. استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها المحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة.. والتي أورد الله فيها قرآناً يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين. (غسان القاسم الداود اللامي و خالد عبدالله، 2015، صفحة 26)

3- سوء الفهم والإدراك:

أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الأزمات ورغم أن هذه الأزمات قد تكون شديدة العنف إلى أن حلها يكون سهلاً، وسوء الفهم عادة ينشأ بسبب تبلور المعلومات والتسرع في إصدار القرارات قبل بيان حقيقتها.

وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما : المعلومات المبتورة وكذا التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل ظهور حقيقتها : ويكون هذا تحت ضغط الخوف أو التوتر أو القلق أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج. (الخضيرى أحمد محسن، 2003، صفحة 67)

4- سوء التقدير والتقييم

سوء التقدير يرتبط خاصة بالآلات العسكرية التي يكون فيها الصدام العسكري وشيك الحدوث وينشأ سوء التقدير من خلال جانبين هما:

- الثقة الفارغة في النفس وفي القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.
- سوء تقدير القوة للطرف الآخر والاستخفاف به والتقليل من شأنه. (فاروق السيد عثمان، 2004، صفحة 102)

5- عدم وضوح أهداف المنظمة وما يترتب على ذلك من:

- عدم وضوح الأولويات المطلوب تحقيقها.
- عدم موضوعية تقييم الأداء.
- عدم معرفة العاملين بالأدوار المطلوبة منهم.
- عدم وضع خطط لمواجهة تحديات المستقبل.
- التباطؤ في التعامل مع مؤشرات احتمالات اقتراب وقوع أزمة مع الأزمات بمجرد حدوثها (الدليمي، الاعلام وادارة الأزمات ، 2011، صفحة 101)

- الخوف الوظيفي وما ينتج عنه من:
- عدم تشجيع العاملين على إبداء رأيهم ومقترحاتهم
- غياب التغذية الراجعة (التغذية العكسية)
- عدم مشاركة العاملين في صنع القرارات
- وجود حالة من اليأس لدى العاملين

6- الرغبة في الابتزاز:

تقوم جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو اخضاع الكيان الإداري لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الخضوع لهم.

7- اليأس

اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً أكيدا على متخذ القرار.

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب خيبة الأمل مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام يؤدي إلى انفصال العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله وتبلغ الأزمة شدتها عندما تحدث حالة انفصام وانفصال بين مصلحة العامل الذاتية وبين مصلحة الكيان الإداري " الذي يعمل فيه.

8- الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ محدد ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

9- استعراض القوة

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح ممارسة القوة واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنتين معاً. فتحديث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

10- الأزمات المخططة

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

11- تعارض الأهداف:

عندما تتضارب الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك سبباً لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل واحد، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من جانبه، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر. (الخضيرى أحمد محسن، 2003، صفحة 67)

12- تعارض المصالح

وهي من الأسباب الهامة في حدوث الأزمات سواء على المستوى الدولي أو المحلي أو حتى على مستوى الشركات ويظهر ذلك بصورة واضحة حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد الحلول له مما يؤدي تيار الأزمة ويدخل في تعارض المصالح أيضاً عمليات المنافسة بين الدول في المجالات المختلفة. (قديري علي، 2011، صفحة 12)

أما في الأزمات المالية فتختلف طبيعتها بسبب اختلاف مسبباتها، التي تتسم بالصعوبة والتعقيد لعدة أسباب منها:

أولاً: اختلاف مداخل تحليل الأزمات المالية:

مدخل مالي، مدخل سياسي، مدخل اقتصادي الأمر الذي ينجم عنه اختلاف وجهات النظر حول المسببات الرئيسة أو جذور الأزمة المالية.

ثانياً: اختلاف الأسواق المالية

في حجم نشاطها وإدارتها لمخاطباتها الاستثمارية وادواتها المالية ودرجة تطور تلك الأدوات المستخدمة والعوامل البيئية الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط تلك الأسواق المالية، فكل سوق مالي يتسم بطبيعة استثمارية مغايرة لسوق مالية أخرى وبالتالي فإن التعرض إلى أي أزمة مالية تتسم عند تحليلها بمسببات تعود في الأصل لطبيعة نشاط تلك السوق المتعرضة للأزمة المالية.

ثالثاً: انعكاس الجدل المعرفي حول مفهوم الأزمة المالية

لقد انعكس الجدل المعرفي حول مفهوم الأزمة المالية في تعدد المقاربات النظرية التي حاولت تفسير أسبابها وآليات حدوثها، مما أدى إلى تباين في تعريف الأزمة المالية بين كونها اختلالاً في الأسواق، أو نتيجة لبنية النظام الرأسمالي ذاته. (عبد الرحمن تشيوري، 2010)

المطلب الرابع: مراحل الازمات

تعددت الآراء حول تحديد المراحل المختلفة التي تشكل دورة حياة الأزمة، فمنهم من يقسمها إلى ثلاثة مراحل ومنهم من رأى أنها أربعة وأخر حددها بخمسة مراحل:

1- مراحل دورة حياة الأزمة:

يمكن القول بأن هناك خمسة مراحل تمر بها الأزمات في دورة حياتها وهي على النحو التالي:

مرحلة ما قبل اندلاع الأزمة

تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات والظواهر وأجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات وآراء ومواقف الجماهير الداخلية والخارجية والتي من يمكن التنبؤ بحدوث الأزمة. هناك ظواهر ارتفاع معدلات الغياب والتظاهر بالمرض من قبل الموظفين قد ينذر بحدوث أزمة مع الموظفين وايضاً زيادة شكاوى العملاء وتدمرهم قد ينذر بقرب حدوث المشكلة مع العملاء. وتقوم العلاقات العامة بدور كبير في مرحلة ما قبل اندلاع الأزمة للفت النظر الدوائر المعنية واشعارها بضرورة معالجة أسباب الأزمة قبل وقوعها أو تراكمها وانفجارها. (منير عبودي زيد، 2006، صفحة 27)

2- مرحلة نمو الأزمة:

تنمو الأزمة عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في مرحلة الميلاد، وفي تلك المرحلة يتعاضد الإحساس بالأزمة ويشعر بها الكثيرون ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها، أو أن يتجاهلها. (بغدادى فيصل، 2014، صفحة 59)

3- مرحلة نضج الأزمة:

إن وصول الأزمة إلى هذه المرحلة يعني فشل متخذ القرار في التغلب عليها في المراحل السابقة من دورة حياة الأزمة ، وهو ما يعني أن متخذ القرار يتسم بسمات سلبية والانغلاق على النفس ، أو إحاطة هذه الذات بالثقة، وبحاشية من المستشارين ذوي المصالح الخاصة ، وفي هذه المرحلة يمكن أن تطيح الأزمة بمتخذي القرار ، ومن ثم فإنه في مرحلة النضج وانفجار الأزمة لا يكون أمام متخذ القرار إلا إحدى السبيلين الأساسيين : (بغدادى فيصل، 2014، صفحة 59)

. الأساس الأول : الاستسلام للأزمة وما أفرزته من نتائج والاعتراف بها والاستجابة الكاملة لمطالب قوى منع الأزمة.

. الأساس الثاني : مواجهة الأزمة و محاولة الابداع في إيجاد حلول بذكاء لمنع الأزمة إلى حين انحسارها

4- مرحلة الانحسار والتقلص :

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تتفتت ، بعد تحقيقها هدف التصادم الذي يؤدي إلى أن تفقد الأزمة جزءاً من قوة الدفع لها ، ومن ثم تبدأ في الاختفاء التدريجي ، ونرى أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة ، وضرورة متابعة الموقف الأزموي من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويكون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى.

5- مرحلة الاختفاء والتلاشي :

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها ولعناصرها ، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ، والحقيقة أن الانحسار يكون دافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة بناء وعلاج هذه الآثار والنتائج واستعادة فاعلية الكيان وأدائه وإكسابه خبرة.

المبحث الثاني : ادارة الازمات

إن إدارة الأزمات هي إدارة ما لا يمكن إدارته، والسيطرة على ما لا يمكن السيطرة عليه، وبذلك فهناك تحد حقيقي للمنظمات في سبيل تبني إدارة الأزمات لا لتurf فكري، وإنما كخيار استراتيجي مهم، بدافع الحاجة الملحة للأخذ بهذا المفهوم، وتحويل نظرته لواقع يطبق، مما يعود بالفائدة على المنظمات، وبالتالي يسهل عملية المحافظة على فرص بقائها، وتحقيق أهدافها

المطلب الاول : تعريف ادارة الازمات

1- مفهوم إدارة الأزمات:

بأتي مصطلح إدارة الأزمات

في سياق المصطلحات الحديثة التي طرأت على وسائل التعامل الداخلي والدولي، وقد ظل هذا المصطلح مقيدا بموجب المفاهيم التقليدية التي حكمت العلاقات على اختلافها وتباين مستوياتها، حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وقد تطورت بعد ذلك وبشكل ملحوظ بسبب الارتباط الوثيق مع الشؤون المختلفة الأخرى، ثم تمكنت من الحصول على اهتمامات عالية من قبل المجتمع الدولي وتحتم إدارة الأزمة بالتغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة، فتعمل على تجنب السلبيات الناتجة عنها ومحاولة قدر الإمكان الاستفادة من الفرص والإيجابيات، و من وجهة نظر القادة تميزت ادارة الازمات بتعدد المفاهيم وتباين الاختلافات من شخص لآخر وتنوع بين الآراء . (اوليدي مريم، 2019، صفحة 13)

أ. تعريف الباحث البريطاني "وليامز":

إدارة الأزمات هي سلسلة من التكتيكات الهادفة إلى السيطرة على الأزمات والحد من زيادتها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك إلى نشوب الحرب وبذلك تكون الإدارة الجيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها.

ب. تعريف الدكتور "زيد" منير عبودي:

إدارة الأزمات هي منهجية الاستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب وأبعادها في انتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها.

ج. كما يعرفها Little John على أنها: طريقة لتجنب الطوارئ والتخطيط لما لا يمكن تجنبه وطريقة التعامل مع تلك الطوارئ عند حدوثها حتى يقلل من نتائجها المدمرة. (آفاق الاقتصاد العالمي، 2002، صفحة 14)

المطلب الثاني: مراحل ادارة الازمات

1- مراحل إدارة الأزمات:

ويطرح "بيرش" القواعد الأساسية لمعالجة مراحل الأزمة على النحو التالي:

أولاً: مرحلة ما قبل اندلاع الأزمة

تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات والظواهر وأجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات وآراء ومواقف الجماهير الداخلية والخارجية والتي من يمكن التنبؤ بحدوث الأزمة. هناك ظواهر ارتفاع معدلات الغياب والتظاهر بالمرض من قبل الموظفين قد ينذر بحدوث أزمة مع الموظفين وايضاً زيادة شكاوى العملاء وتدمرهم قد ينذر بقرب حدوث المشكلة مع العملاء. وتقوم العلاقات العامة بدور كبير في مرحلة ما قبل اندلاع الأزمة للفت النظر الدوائر المعنية واشعارها بضرورة معالجة أسباب الأزمة قبل وقوعها أو تراكمها وانفجارها. (منير عبودي زيد، 2006، صفحة 27)

2- مرحلة الأزمة Crisis:

١ - تعرف المشكلة وتحديد أبعادها بدقة.

٢ - السيطرة على الإجراءات والرسائل الاتصالية (البيانات).

تفصيل الخطة الموضوعية من قبل بعد تعديلها لمواكبة الظروف الراهنة.

٤ - سرعة الاستجابة لمتطلبات الجماهير وتلبية حاجتها للمعرفة.

هـ - إقامة روابط اتصال قوية مع مندوبي وسائل الاتصال، مع التركيز على الحقائق المؤكدة فقط.

ثالثاً: مرحلة ما بعد الأزمة:

1 - الاستمرار في إقامة العلاقات الجيدة مع وسائل الإعلام وال جماهير .

- اتخاذ الإجراءات العلاجية Reactive لضمان عدم تكرار الأزمة والحد من أضرارها.

- إعادة بناء سمعة المنظمة على النحو المرغوب

ويذهب بعض الباحثين إلى أن دورة حياة الأزمة تمر بخمس مراحل رئيسية، على

النحو التالي:

3- مرحلة إشارات الإنذار:

غالباً ما يسبق الأزمة بعض علامات الإنذار المبكرة التي تنبئ باحتمال نشوب أزمة

وعادة ما تحدث الأزمات نتيجة عدم الانتباه لتلك الإشارات من جانب المنظمة وعادة ما يسود المنظمات القابلة لحدوث أزمات ثقافة تنظيمية سلبية تجاه جهود إدارة الأزمات، حيث تعمل على تجاهل إشارات التحذير، وأحياناً تعمل على إسكاتها، بل ومعاينة من ينذر بتلك التحذيرات.. فالثقة الزائدة تجعلهم يعتقدون أنهم محصنون وغير قابلين للتعرض للأزمات. أما المنظمات المستعدة للأزمات فيتوافر لها حساسية التقاط تلك الإشارات والتفاعل معها. ومن الملاحظ أن الإشارات التحذيرية تختلف باختلاف نوع الأزمة، فمثلاً المطالب المالية للعمال قد تكون إشارة تحذيرية لوقوع اضطرابات.. كذلك قد تكون زيادة أعطال بعض الأجهزة مؤشراً على فشل المعدات وإمكانية وقوع حوادث أو كوارث¹ (مكاوي، 2005، الصفحات 75-76)

4- مرحلة الاستعداد والوقاية:

تعتمد هذه المرحلة على رسم سيناريوهات مختلفة لمواجهة الأزمات المحتملة، وكيفية التعامل معها، والحد من مخاطرها بأقصى سرعة لمنع تفاقمها.

5- مرحلة احتواء الأضرار:

وهي مرحلة حدوث الأزمة حيث يتم مراجعة الخطط الوقائية المعدة سلفاً وإدخال التعديلات عليها في ضوء الموقف الفعلي للأزمة، وحجم التأثيرات الناتجة عنها، وتتضمن هذه المرحلة العمل على إصلاح التلفيات واستعادة النشاط.

¹ حسن عماد مكاوي، الاعلام و معالجة الازمات ، رقم الايداع 2005/2295 دار النشر المصرية اللبنانية، القاهرة، ص76/75

6- مرحلة استعادة النشاط:

تشتمل على إعداد وتنفيذ برامج تستهدف استعادة الصورة الذهنية الإيجابية عن المنظمة، ومحاولة ترميم ما حدث، ويجب أن يستمر الاهتمام بالقيام بالأنشطة الاتصالية التي تساعد على تأكيد سلامة أعمال المنظمة وتحافظ على صورتها الذهنية.

مرحلة استيعاب الدروس المستفادة:

وتتضمن رصد وتقييم حصيلة الخبرات التي اكتسبتها المنظمة نتيجة وقوع الأزمة كيفية التعامل معها. (مكاوي، 2005، صفحة 27)

المطلب الثالث: اساليب ادارة الازمات

1- اساليب إدارة الأزمات:

إن الاساليب التي يتم استخدامها لمواجهة الأزمات تعكس بالضرورة نخط القيادة وأسلوبها ونظرتها للأزمات ويمثل أسلوب التعامل مع الأزمة وموقف القيادة من أهم العوامل المؤثرة في تطور الأزمة وكيفية القضاء عليها² : (أكرم محمد يحيى مبارك العرشاني، 2020، صفحة 46)

وقد صنف وأساليب إدارة الأزمات إلى طرق تقليدية وطرق حديثة من قبل الكثير من الكتاب والباحثين من هذه الاساليب:

ل. الطرق التقليدية:

وبما أن الأزمة تتعدد من حيث نوعها وشدتها، السبب من مواجهة الأزمات هو السعي بالإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة إلى حل الموقف، وذلك يكون من خلال:

- 1- وقف التدهور والخسائر.
- 2- حماية العناصر الأخرى المكونة للكيان الأزموي.
- 3- السيطرة على حركة الأزمة والقضاء عليها.
- 4- الاستفادة من الموقف الناتج عن الأزمة في الإصلاح والتطوير.
- 5- دراسة والعوامل التي أدت إلى الأزمة، من الاجل اتخاذ إجراءات الوقاية لمنع تكرارها.

² أكرم محمد يحيى مبارك العرشاني، ، دراسة مقدمة إلى قسم العلوم المالية والإدارية كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، صنعاء - اليمن، 2020م، الصفحة 46

حيث تقوم الأساليب التقليدية على:

1- إنكار الأزمة:

وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة متسلطة، ترفض أي اعتراف بوجود خلل في الكيان الإداري الذي تشرف عليه وهي إدارة لا تقبل أي نقد يوجه إليها، ومن ثم تلجأ إلى التغطية عليها، وإنكار حدوث الأزمة، بل والادعاء بسلامة الموقف الإداري واستخدام طريقة الإنكار في معالجة الأزمات مثل ما تستخدمه الدول النامية عند تعرضها لوباء أو مرض صحي معين، فإنها تبادر إلى التعتيم الإعلامي، فإذا ما تسربت بعض الاخبار هنا وهناك عن المرض يسرع المسؤولون إلى الإنكار وادعاء العكس.

2- كبت الأزمة:

حيث يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير مكونات الأزمة، وعدم الاستجابة لأية ضغوط حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، كما يكون التحرك سريعاً ومباشراً للتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة، والقضاء عليهم فوراً.

3- تشكيل لجنة لبحث الأزمة:

وتستخدم هذه الطريقة عندما لا تتوفر معلومات عن الاسباب الحقيقية التي صنعت الأزمة، أو التي لها مصلحة من أحداثها، ومن ثم يكون هدف اللجنة له جانبان هما
أ. معرفة الذين أدوا إلى وجود هذه الأزمة، ومن ثم التعامل معهم بإحدى الطرق المعروفة. ب تميع الموقف وإفقاد الأزمة قوة الدفع الخاصة بها.

وعادة ما تأخذ اللجان فترة مناسبة من الزمن، وقد تشكل لهذا الهدف عدة لجان، بعضها أساسي والبعض الآخر فرعي، ولجان تنبثق عن لجان أخرى، تجتمع ويؤجل اجتماعها مرات ومرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

4- إستراتيجية بخس الأزمة:

هنا تقوم المؤسسة بالاعتراف بوقوع أزمة معينة وبتقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة. وتفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المؤسسة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من حجمه.

5- استراتيجية تنفيس الأزمة:

تشير إلى تهدئة الأزمة من خلال إيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع داخل الأزمة ومنعها من الانفجار. وهذه الطريقة معروفة أيضا باسم "تنفيس البركان".

6- إستراتيجية إخماد الأزمة:

وتشير إلى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة. وبالتالي فهو عكس الأفكار تماما، وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساسا مع المحركين لهذه الأزمة مالية عنهم أو حوافز، وكذا منع الاتصال بينهم وبين مؤيديهم. (أحمد ماهر، 2006، الصفحات 91-92)

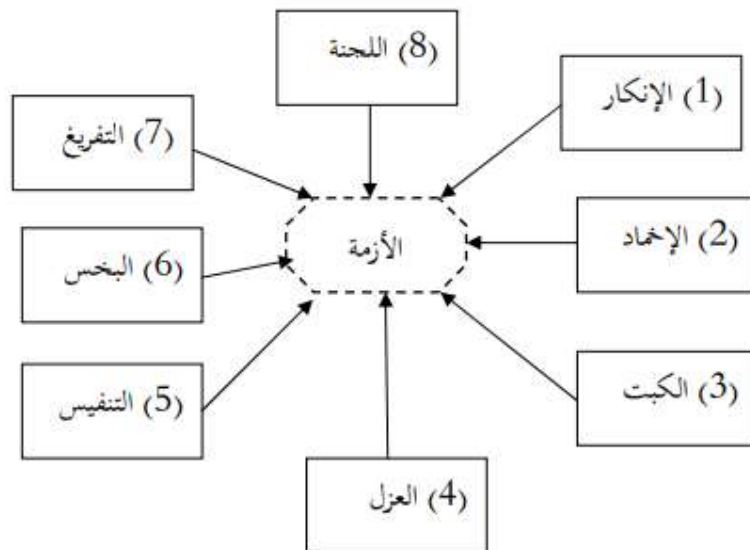
7- عزل قوى الأزمة:

حيث تؤمن هذه الاستراتيجية بالحكمة التي تقبع في اللاشعور الإنساني، والتي تقضي بقطع الشر من أساسه

8- احتواء وتفريغ الأزمة:

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى محاصرة الأزمة والعمل على عدم تطورها، عبر امتصاص الضغط المولد لها، وتشير إلى قيام المؤسسة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي. وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافيا، ماديا ونفسيا عن أحداث الأزمة نفسها. ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال: إرسال محركي الأزمة إلى مهام وظيفية وعملية. (يوسف احمد ابو فارة، 2009، صفحة 279)

شكل رقم 1: يوضح استراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات



ثانيا: الاتجاهات الحديثة لإدارة الأزمات:

وهي مجموعة من الأساليب والتقنيات الحديثة التي تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تسلكها المؤسسات وتتنبأها نحو المحيط الداخلي والخارجي لها، وهذه الأساليب تسعى لتحقيق الأهداف الإيجابية والمصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي في المجتمع، ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي (يوسف احمد ابو فارة، 2009، صفحة 27):

1- الأسلوب العلمي لمواجهة الأزمات:

ويمثل الأسلوب الأكثر ضمانا للسيطرة على الأزمات وتوجيهها إلى مصلحة التنظيم، أو مجتمع الأزمة، فقد أصبحت الأساليب الاجتهادية غير كافية لوحدها في التعامل مع الأزمات الحديثة لشدة تعقيدها، ولم يعد هناك مفر من إتباع الأساليب العلمية والتفكير الابتكاري في المواجهة مع الأزمة وعدم امتدادها أو تدهور الأحداث. ومن أهم هذه الأساليب الآتي:

1. الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة ويتمثل الهدف منها في:

أ. تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.

ب. تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف.

ج. تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.

د. ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.

هـ. تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.

و. تحديد نقطة البداية للمواجهة.

هذا وتتوقف طريقة الدراسة المبدئية والوصول إلى النتائج على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها، والوقت المتاح أحيانا في بعض الازمات لا يكون هناك متسع من الوقت للتأني في دراسة أبعاد الأزمة ولكنها تستهلك بعض الدقائق حتى بداية التنفيذ.

2- الدراسة التحليلية للأزمة:

إن من الصعوبة مواجهة الأزمة بشكل كلي، لأنه في كثير من الأحيان يعتبر ذلك خارج نطاق الإمكانيات المتاحة، وتحليل الموقف

وتقسيمه إلى أجزاء يتيح ما يلي:

أ. التفرقة الواضحة بين الأسباب.

ب. التأكد من الأسباب.

ج. دور المكون البشري ومدى تأثيره في ظهورها.

د. دور العوامل الطبيعية

هـ. دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.

و. عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة، ونسبة تأثير كل منها على حدوث الاشتعال في الموقف.

ز. المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة.

ح. توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة، وأثر الوقت على انتشارها.

ط. تحديد الإمكانيات التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب لاستخدامها.

حيث تمثل نتائج التحليل السابقة قاعدة معلومات هامة في التعامل مع الأزمة، ويتطلب ذلك سرعة تحويل هذه المعلومات إلى بيانات كمية يمكن استخراج المؤشرات من خلالها باستخدام العقول البشرية أو الإلكترونية في ضوء ما تنتجه الظروف والإمكانيات.

3- التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:

لا يوجد ما يعيب التخطيط، للتخطيط عمل روتيني، لكن إتباع الخطط يعد واحدا من أكثر الأنشطة الإدارية ابتعادا عن التفكير وإعمال العقل ويمكن التحدي الحقيقي في تغيير الخطة أو التخطيط من أجل إحداث التغيير غير أن الأزمة تفرض إعادة النظر حتى في الخطط التي تبدو وثوابت لا يمكن الترحح عنها، فالتهديد الذي يأتي وزاد أزمة ما وعدم التأكد والضغط وفقدان السيطرة كلها أمور تسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات جديدة... في مثل هذه

الأوقات تبرز الإستراتيجيات الجديدة . (عبدالرحمن توفيق، 2012، الصفحات 111-114)

المطلب الرابع: اهداف ادارة الازمات

اهداف إدارة الأزمات:

وهو أمر بالغ الأهمية للحفاظ على سمعة الشركة واستقرارها واستمراريتها.

إليك بعض الأسباب التي تجعل إدارة الأزمات أمرًا لا غنى عنه:

حماية سمعة الشركة: الشركات ذات الإدارة القوية مجهزة بشكل أفضل للتعامل مع الدعاية السلبية، والحفاظ على ثقة عملائها وأصحاب المصلحة فيها. (دكتور خلف كريم كبوش التميمي، 2018، الصفحات 125-126)

ضمان استمرارية الأعمال: تسمح خطة الأزمات المعدة جيدًا للشركات بمواصلة عملياتها أثناء الأزمات وبعدها، مما يقلل من وقت التعطل والخسائر المالية.

ثقة الموظفين وأصحاب المصلحة: عندما تثبت المؤسسة قدرتها على التعامل مع الأزمات بفعالية، فإنها تعزز الثقة بين الموظفين والشركاء والمستثمرين.

توفير القدرة العلمية على استقراء التهديد: وذلك من أجل الاستقراء والتنبؤ بالأخطاء والاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة للحد من تأثيرها الضار. (دكتور خلف كريم كبوش التميمي، 2018، الصفحات 125-126)

تحديد دور الأجهزة: تقسيم وتنظيم وإدارة الأزمة وقت الأمان ووقت الأزمة والعمل على عدم تكرارها

الاستعداد لمواجهة الأزمة: عن طريق التنبؤ بالمشكلات وتمكين الإدارة من السيطرة على الموقف والمحافظة على ثقة جميع الأطراف المعنية.

. التعامل الفوري مع الإحداث لوقف تصاعدها وتحجيمها عن طريق تحليل الموقف ورسم السيناريوهات وتحليل نقاط القوة والضعف، وفرص التهديدات الناتجة عن كل حدث، والاستعداد المستمر للتعامل معها.

- بناء وتنمية شبكة الاتصالات الفعالة التي تؤمن سرعة المعلومات.
- استقراء المستقبل بالقدر الذي يحقق الإدراك التام بطبيعة الأزمة.
- القدرة على تحديد الأسبقيات (Precedents) وتوجيه الاتهام.
- تنمية العلاقات التبادلية والتكاملية وتنسيق الجهود.
- التعرف الى قدرات المنظمة في إثناء الأزمات السيطرة على إحداثها.
- نشر الحقائق اللازمة كافة لخلق مناخ تنظيمي للتعامل مع الأزمة.

المبحث الثالث: التفكير الابداعي في ادارة الازمات

يكون التفكير الابداعي عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد. ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات بمزايا عقلية ونفسية كثيرة من حيث التلمس والإحساس بالمشكلات وملاحظة تلك الأزمات والأشياء غير المألوفة أو غير العادية فيها وتوليد الحلول البديلة والجديدة لها.

المطلب الاول: تعريف التفكير الابداعي

مفهوم التفكير الإبداعي:

لغة بدع الشيء يبدعه بدعاً. وابتدعه

وعرف ثورتنس التفكير الإبداعي بأنه عملية تغطية و معرفة العناصر المفقودة ومحاولة إيجاد فرضيات جديدة والتوصل إلى نتائج محددة وإعادة اختبارها ثم تعميمها.

ويرى ميدنيك (Medaik 1962)، إن التفكير الإبداعي: قدرة الفرد على استخدام مجموعة من المفاهيم والأفكار بأسلوب بناء وهادف ومبدع.

أما جيلفورد (Guilfond, 1970) فقد عرفه بأنه تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية مدهشة ومتفردة، هي تنوع الإجابات المنتجة. ويرى ليفين (Levcin) التفكير الإبداعي عملية ذهنية معرفية شاملة ومعقدة، تحدث ضمن محتوى معرفي ذي قيمة ويتضمن عوامل معرفية والفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية نشطة، وغايته التفاعل مع المواقف والمشكلات القائمة في حياة الإنسان من أجل التوصل إلى حلول إبداعية أصيلة لها (برهان محمود حمادنة، 2014، صفحة 14).

ويشكل التفكير الإبداعي جزءاً من أي ظاهرة نفسية وعقلية يعالج فيها الفرد الموقف والخبرات والمشكلات بطريقة غير مألوفة، التفكير الإبداعي كما يعرفه جروان (2008) هو نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول، والتوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة مسبقاً. وعرفه سولو (Solso, 2004) بأنه نشاط عقلي تنتج عنه طريقة جديدة في حل مشكلة ما كما أشار توراني (Torrance, 1993) إلى أنه عملية يتم فيها الكشف عن الثغرات فيها، والبحث عن المقترحات بهدف الوصول إلى حل لتلك المشكلة.

عرفه الشخص والديميائي (1992) بأنه قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار الجديدة غير المعتادة وذلك من خلال امتلاك درجة عالية من التكيف في الاستجابة للمواقف والأحداث والقدرة على تنمية أفكار وأنشطة متصلة وهادفة، عرفه الشيخلي (2001): أنه نوع من التفكير يهدف إلى اكتشاف علاقات وطرائق جديدة وغير مألوفة لحل مشكلة قائمة.

المطلب الثاني: دور التفكير الابداعي في معالجة الازمات

دور التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات:

التفكير عبارة عن سلسلة من الممارسات العقلية التي يقوم بها العقل عندما يتعرض إلى مثير يستقبله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة. (برهان محمود حمادنة، 2014، صفحة 14)

ويتميز بخصائص، هما:

مجرد: بمعنى آخر هو غير مرئي

غير ملموس: فالتفكير كما أنه غير مرئي لكن ايضا يمكن أن تستخرج الفكرة من رأسك وتتعامل معها ككيان ملموس.

أعراض التفكير غير المنظم

الارتباك والتردد

ومن أهم مظاهر التردد الخوف من وضع الفكرة موضع التنفيذ ولذلك من الممكن أن تجد لدى البعض أفكار عملاقة من الممكن ان تطور من حياته لكنه دائما يخشى التقدم ولو لخطوة واحد. ويكون لديه سهولة في الاقتناع بالفكرة وايضا سهولة في التخلي عنها.

صعوبة أداء العمل

طبيعي أن يجد صاحب التفكير غير المنظم صعوبة في اداء الأعمال لأن التفكير أساس الأداء كما انه لا أحد يستطيع أن ينكر أهمية التسلسل المنطقي في التفكير أثناء أداء الأعمال.

غياب نقطة بداية التفكير

التفكير المنظم يبدأ من نقطة محددة ويسير بخطوات متسلسلة إلى النتيجة المطلوبة

الدوران في حلقة مغلقة

الانتقال من فكرة إلى أخرى قبل نضوج الأولى ثم العودة من الفكرة التالية إلى الفكرة السابقة مع عدم القدرة على إدخال أفكار جديدة.

عدم معرفة ما تريد الوصول إليه

فبالتأكيد أن ذلك يعوق عملية التفكير السليم لذا يجب ان يكون هنا هدف من الاساس

أدوات التفكير المنظم

من الطبيعي ان نعتمد على أدوات التفكير التي تساعدنا على القيام بهذه المهمة على الشكل الأمثل والتي ترتبط بشكل مباشر في التفكير في الازمات، ومن أهم هذه الأدوات:

الحقائق المرتبطة بالهدف:

ويقصد بها تلك الحقائق الثابتة التي يمكن الاعتماد إليها، وبالتالي يمكن من خلالها تحديد نقطة الانطلاق، عليها كنقطة ثابتة للبدء، وهذه الحقائق يراعى ان تكون مناسبة من حيث الزمان والمكان.

وسائل انتقاء المعلومات:

وهي تلك الوسائل التي تساعدنا في حالة وجود كثير من المعلومات على انتقاء المعلومات التي من الممكن أن تكون ذات أهمية ومن أهم هذه الوسائل:

مقارنة المعلومات ببعضها اعتمادا على الحقائق الثابتة.

توقف أهمية المعلومة على مصدرها الرئيسي.

الاحتمالات وهو استنتاج بعض المعلومات نتيجة للتوقع وإعمال العقل.

تقدير الأهمية حيث تختلف أهمية كل معلومة نتيجة للعديد من الظروف.

خريطة التفكير

وهو وضع ما يشبه الخريطة موضحة لتفكيرنا تجاه موقف معين ليكون كما بالشكل الموضح، وبالتالي نفرق بين ما هو واقع وما هو نظرية. (غسان القاسم الداود اللامي و خالد عبدالله، 2015، صفحة 142)

وسائل التدوين والإيضاح:

القلم - الورقة - الخرائط - الرسومات الآلة الحاسبة وكل هذه من الوسائل المساعدة، والتي يمكن الاعتماد عليها كأحد أدوات التفكير المنظم، إذا ليس عيباً على الإطلاق أن ألجأ للورقة والقلم لتوضيح فكرة أو لتدوين ملاحظات.

اما الإبداع فهو: أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة، أو أن ترى ما لا يراه الآخرون

ومن أشمل التعريفات للإبداع هو أن الإبداع طاقة عقلية هائلة، اجتماعية في نمائها، فطرية في أساسها، مجتمعية وإنسانية في انتمائها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات

1- العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة:

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للأزمة وتحول بين اصدار انذارات مبكرة تنبئ بقرب وقوع أزمة ما، ومن أهمها :

حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة المتعلقة بالأزمة المحتملة عن الاطراف والافراد الذين يحتاجون اليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فان اشارات الانذار المبكر لا تصل الى هذه الاطراف والى هؤلاء الافراد.

عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة في الوقت المناسب للازمات المحيطة والمحتملة.

وجود قناعة غير سليمة لدى افراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الازمات. (غسان القاسم الداود اللامي و خالد عبدالله، 2015، صفحة 41)

وتم تحديد اربعة عوامل رئيسة تؤثر في إدارة الأزمة وهي:

- حجم الاخطار الخسائر والاضرار الناجمة عن الخطر
- مدى السيطرة على البيئة من خلال الأفراد وتجهيزهم وتوفير الاجهزة المطلوبة والسرعة في المواجهة.
- الزمن المتوفر للتصرف واتخاذ اللازم.
- عدد الخيارات المتاحة.

2- تأثير البيئة على الأزمة:

تمثل البيئة المناخ المحيط بالأزمة، والذي يؤثر عليها كما يلي:

أ. تأثير البيئة الاقتصادية:

تؤثر البيئة الاقتصادية على الأزمة من عدة جوانب:

ب. البيئة العامة:

وهي من أكثر البيئات أهمية في تشكيل طبيعة الأزمات فكلما كان مستوى المعيشة معتدلاً، كلما كانت التوترات والأزمات قليلة (والعكس صحيح).

كما أنه في حالة النشاط الاقتصادي الذي يمر بحالة رواج أو انتعاش كانت الأزمات محدودة، لكن إذا ساد مناخ الركود والكساد، فإنه ستتواجد معه أزمات البطالة والسيولة وأزمات الإفلاس والجرائم.

ج. البيئة التنافسية

وهي البيئة المؤسسية المحيطة بالكيان الإداري سواء كانت الكيانات المنافسة.

الكيانات المتكاملة أمامياً أو خلفياً.

الكيانات التابعة المملوكة بالكامل أو جزئياً.

كيانات أخرى ذات علاقة بالكيان الإداري.

3- تأثير البيئة الاجتماعية والثقافية

وهي تضم:

أ. البيئة الاجتماعية:

فكلما كان المجتمع متقدماً وله مكانته العليا في المجتمع، كلما كانت قدرة المجتمع في تجاوز الأزمة مرتفعة، لأنها ستعمل على تقوية وزيادة تماسكه في مواجهة أي أزمة بل تضمن مشاركة أفراده المقاومة أي تفكك أو تصدع يهدر قدراته أو إمكانياته أو موارده.

ب. البيئة الثقافية:

إن الدين والعقيدة وثقافة الفرد والمجتمع تؤثر على أداء الأزمة، لكونها تعرقل حركة الأفراد، وبالتالي معرفة الجوانب الثقافية للمجتمع يسهل بالتنبؤ بمسار الأزمة، لمعرفة الهدف العام النهائي الذي يرغب هؤلاء الأفراد الوصول إليه.

وبالتالي من الواجب أثناء إدارة الأزمة، معرفة أهمية الثقافية في عمليات التأثير إذا تم الحرص على احترام ثقافة المجتمع وأنساقه القيمة.

4- تأثير البيئة السياسية والقانونية

وهي تشمل:

أ. البيئة السياسية:

تتعلق هذه البيئة أساسا بالحقوق السياسية للمواطن، وطرق وأساليب الانتخاب وطرق مباشرة الحقوق، والنظام الحزبي والديمقراطية، وشرعية النظام السياسي، ومدى الاستقرار داخل المجتمع، بالإضافة إلى مكانة الدولة وعناصر قوتها في النظام الدولي.

فالبعد السياسي قد يشكل أحيانا قيودا على قرارات فريق الأزمة

ب. البيئة القانونية:

تعمل القوانين على كبت الازمات وتحويلها من جانبها الإيجابي إلى جانبها السلبي، بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والقواعد التي يتعين أن يمر بها الأفراد من أجل الحصول على حق معين ومدى سهولتها وتعقدها، وهي بذلك تسهل أو تعقد الوصول إلى حلول الأزمة.

توجد داخل كل نوع من الكيانات الإدارية السابقة الذكر، نظم وقواعد قد تكون دافعا لمزيد من الضغط، أو عامل امتصاص له، بحكم التفاعلات مع الكيان الإداري الذي يحتاج إلى يقظة وذكاء، حيث أن المحيط في الوقت الراهن يتميز بالسرعة والتعقيد مما يجعل من عملية التأقلم عملية صعبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأزمات فهي تتطلب:

خلق المناخ الملائم لها.

توفير البنيات الأساسية والأدوات اللازمة.

تقوية سلسلة العمل الداخلي.

تحسين فرق العمل والأفراد.(سمير عطية المعراج، 2020)

المطلب الرابع: متطلبات النجاح في إدارة الأزمات

متطلبات النجاح في إدارة الأزمات:

إن متطلبات النجاح في إدارة الأزمات تستلزم توفر مجموعة من العوامل نذكر منها (سمير عطية المعراج، 2020، صفحة 33):

- أ - عدم التوتر والارتجال.
- ب - إدارة الأزمات تستلزم أن يكون هناك جو من التفاهم والوحدة جميع العناصر ذات العلاقة بالأزمة، وأن تتوفر روح الانتماء، الالتزام، الثقة، الاتصالات الفعالة، وتفويض السلطات.
- ج - إن الإبداع في إدارة الأزمات يتطلب تغييراً في الأنماط الإدارية وضمان مطابقتها للظروف المحددة للأزمة ودرجة حدتها، فقد تتطلب المعالجة مزيداً من تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وقد يستلزم ذلك نمطاً نظامياً معيناً في اتخاذ القرارات.
- د - تتطلب إدارة الأزمات التعامل مع الوظائف بأسلوب مختلف فيما يتعلق بالأهداف وإعادة صياغتها في ضوء المستجدات (بالوظائف والمسؤوليات، بالأفراد وتفويض السلطات، بالهيكل التنظيمية، وأخيراً بالبيئة المحيطة.
- هـ - يحتاج المديرون إتباع سياسات تعينهم في إيجاد الحل الأمثل للتعامل مع الأزمات وتمثل هذه السياسات في تحديد وجود الأزمة من عدمه، وتحديد أنواع ودرجة حدة هذه الأزمات، ومن ثم اختيار أسلوب المعالجة المرغوب لحل الأزمة بناء على الظروف المحددة لها مع مراعاة العاملين تجاه أسلوب معالجة الأزمة المقترح ومدى قبولهم أو رفضهم لهذا الأسلوب، إضافة إلى تحديد الوقت المناسب للشروع في تنفيذ الحلول.
- و - إن معرفة توازن القوى مهم جداً لتحقيق النجاح في إدارة الأزمات فالحسابات الدقيقة لتوازن القوى تحري لقياس عدة عوامل منها، القوة المتاحة، الإدارة والتصميم على استخدامها، وتصديق الأطراف لهذين العاملين.
- ز - التعرف على الأسباب الحقيقية اللازمة والعناصر المكونة لها ومن ثم السعي إلى إيجاد الحلول الملائمة في الوقت الصحيح
- ح - إن النظر وبصفة مستمرة إلى العناصر الخارجية أو الداخلية التي لا يمكن التحكم فيها والمسببة للأزمة شرط أساسي لإدارة الأزمة، فالمدير أي صاحب القرار لا ينظر فقط إلى العناصر الداخلية التي يمكنه التحكم فيها، أي إلى ما يحدث عنده ولكن عليه أن ينظر دائماً وبعناية إلى الجانب الآخر والبيئة الخارجية ويستمع إلى كل ما يصل من هناك.
- ذلك أن ما يحدث هناك إنما هو في حد ذاته رسائل مرسله لا وز تجاهلها بل من المحتم الرد عليها، علماً بأن تجاهل الرد هو حد ذاته رد.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى ما أمكن حول مفهوم الأزمة ، من خلال تقديم أبرز ما قدمه عدد من الباحثين من زوايا مفاهيمية ، وذلك في محاولة منا لتبيان أهم أهم ما تتميز به الأزمة عن غيرها من المفاهيم والمصطلحات التي لها صلة بها ، حيث اتضح أن بروز الأزمات يحتم على مختلف التنظيمات بما فيها من قيادات وأفراد أن تواجه تلك الحالات المستعصية والتي تعرف بالأزمات ، وذلك من خلال التطرق إلى أسباب الأزمات ، وهي أولى خطوات التعامل مع الأزمات. ثم تطرقنا إلى مفهوم إدارة الأزمة كمنهج متكامل يهدف إلى التعامل مع مختلف الأزمات بطريقة منتظمة وعلمية ومتناسقة يرجى منها التحكم في تبعات الأزمة وتحديداتها بنجاعة أكبر من خلال عرض أهم المقومات والإمكانيات اللازمة لهاته العملية ، ومن خلال تطبيق أساليب مناسبة ومختلفة تتوافق مع طبيعة الأزمة .

الفصل الثالث

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

تمهيد:

في عالم يمتلئ بالتغيرات و الصعوبات ، بات لزاما على كل مؤسسة أن تملك أدوات فعالة للتعامل مع الأزمات ، و من أهم هذه الأدوات أسلوب القيادة داخل المؤسسة ، و الذي يعد من أبرز العوامل التي تسهم في تخطي الأوقات الصعبة .

في هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال عرض نبذة عنها وتوضيح هيكلها ، ثم التطرق الى أبرز الأزمات التي عرفتھا ، و الأساليب التي استعملت في مواجهتها .

بعد ذلك يتم تحليل دور القيادة الابداعية داخل المؤسسة ، من حيث تأثيرها ، ملامحها ، و التحديات التي رافقتها .

ويحتتم الفصل بتحليل احصائي عبر أداة SPSS لتدعيم النتائج المتوصل اليها.

المبحث الأول: نظرة عامة حول اتصالات الجزائر



الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

المطلب الأول: نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية المتمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

1- قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

2- الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر جانفي 2003

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

أ. الإطار القانوني

SPA اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط 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 ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " اتصالات الجزائر ". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 115.000.000.000,00 دج . تحت رقم 02 B 0018083

ب. أهدافها

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية
ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم:

- الجودة
- الفعالية
- نوعية الخدمات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

3- عرض عام للمديرية العلمية للاتصالات خنشلة

ج. ماهية المؤسسة:

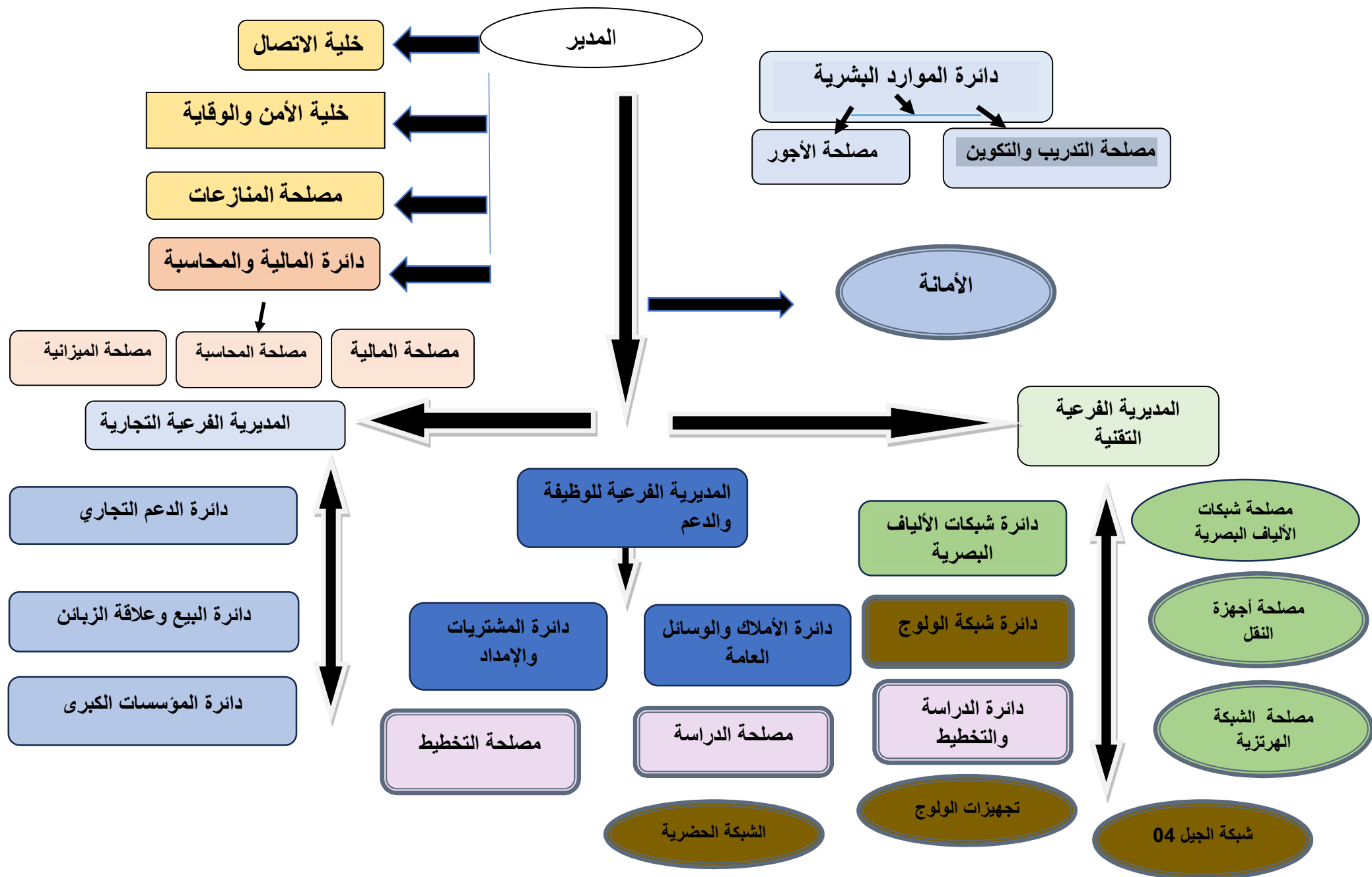
أ. التعريف بالمديرية العملية للاتصالات خنشلة:

وفق قرار المديرية العامة رقم 02/15 بتاريخ 11 نوفمبر 2002 الخاص بتنظيم المديرية العامة للاتصالات الجزائر تم تأسيس المديرية العملية للاتصالات بخنشلة . وفي 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لهذه المؤسسة "المديرية " .

وهذا بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات الى مؤسستين ، بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات اسهم .

تقع المديرية العملية للاتصالات خنشلة في حي السعادة خنشلة، المدير العملي لها هو السيد بويش شمس الدين، تضم.....207.. عاملا مقسمين حسب تنظيمها الهيكلي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:



الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - خنشة -

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

وظائف المديرية العملياتية للاتصالات خنشة :

1- وظائف ومهام رئيسية وتتمثل في :

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية الة نسبة تفوق 80 بالمئة
- ترتيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية –وكذا زيادة عدد المشاركين في الهاتف الثابت بنوعية ADSL الخطي واللاسلكي وزيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق
- اصلاح الاعطال في خطوط المشتركين بالإضافة الى المراقبة المستمرة واليومية لشبكة الالياف البصرية الممتدة عبر الولاية
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة مثل : انشاء شبكات محلية (إنترنت) وتزويدها بالتحضيرات التي تستخدم في نقل واستقبال وارسال المعطيات
- تزويد المديرية المركزية بالإحصائيات الاسبوعية والشهرية والسنوية ، وبالمعطيات والمعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية .

2- الوظائف الفرعية (وظائف ومسؤوليات الادارات والمصالح) :

- باعتبار الوحدة العملياتية للاتصالات خنشة وحدة عملية مستقلة فهي مستقلة ماليا وتسييرا (تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها). وقد قسمت الى أربع ادارات اساسية ذات ارتباط مباشر بالمدير العملي للاتصالات اضافة الى الخلايا.
- وتتمثل مهامها في:

أ. المدير:

يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والمالية والوسائل من اجل بلوغ الاهداف المسطرة.

ب. الدائرة المالية والمحاسبة في اتصالات الجزائر

دائرة المالية والمحاسبة في شركة اتصالات الجزائر تُعد من الركائز الأساسية التي تضمن الاستقرار المالي والشفافية في العمليات المالية للمؤسسة .

وتتكون من 03 مصالح وهي: المصلحة المالية..-مصلحة المحاسبة- مصلحة الميزانية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

3- المهام الأساسية لدائرة المالية والمحاسبة في اتصالات الجزائر:

- أ- إعداد الميزانيات والتخطيط المالي: وضع الخطط المالية السنوية وتقدير الإيرادات والنفقات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.
 - ب- إدارة الحسابات والمعاملات المالية: تسجيل ومتابعة جميع العمليات المالية بدقة وفقاً للمعايير المحاسبية المعتمدة.
 - ت- الرقابة المالية والامتثال: ضمان التزام الشركة بالقوانين واللوائح المالية المحلية والدولية، ومراقبة الصرف والتحقق من التزام الوحدات المختلفة بالميزانية المحددة.
 - ث- إعداد التقارير المالية: تقديم القوائم المالية الدورية مثل الميزانية العمومية، قائمة الدخل، والتدفقات النقدية، لدعم اتخاذ القرارات الإدارية.
 - ج- إدارة التدفقات النقدية: مراقبة حركة الأموال وضمان السيولة الكافية للوفاء بالالتزامات المالية للشركة.
 - ح- التنسيق مع الجهات الخارجية: التعامل مع المدققين الخارجيين، الهيئات الضريبية، والمؤسسات المالية لضمان الشفافية والمصادقية في العمليات المالية.
- تُسهّم هذه المهام في تعزيز الكفاءة المالية لشركة اتصالات الجزائر، مما ينعكس إيجاباً على قدرتها في تقديم خدمات الاتصالات بجودة عالية وتحقيق رضا العملاء.
- "دائرة الموارد البشرية في اتصالات الجزائر هي الهيكل التنظيمي المسؤول عن تخطيط، تسيير، وتطوير الموارد البشرية للمؤسسة، بما يضمن الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية، وتحفيزها، وتوفير بيئة عمل ملائمة تدعم الأداء والابتكار. و تتمثل مهامها الأساسية في التوظيف، التكوين، التقييم، الترقية، إدارة المسار المهني، وتحسين مناخ العمل". وتنقسم الى مصلحتين، مصلحة التكوين والتدريب ومصلحة الأجور.

4- المهام الرئيسية لدائرة الموارد البشرية:

- إعداد وتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية.
- استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.
- تسيير التكوين المستمر والتطوير المهني.
- تنظيم برامج تقييم الأداء والترقية.
- ضمان تطبيق القوانين والتشريعات الاجتماعية والعمالية.
- المساهمة في تعزيز الثقافة التنظيمية والتحفيز.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

5- مصلحة المنازعات:

هي الوحدة التنظيمية المكلفة بمتابعة ومعالجة جميع القضايا والنزاعات القانونية التي تكون المؤسسة طرفاً فيها، سواء كانت مدنية، تجارية، إدارية أو عمالية، بالإضافة إلى تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية والهيئات المختصة.

6- المهام الرئيسية لمصلحة المنازعات:

أ. متابعة الملفات القضائية:

- إعداد ومتابعة ملفات القضايا المرفوعة ضد المؤسسة أو التي ترفعها المؤسسة ضد أطراف أخرى.
- التنسيق مع المحامين المكلفين بتمثيل المؤسسة أمام المحاكم.

ب. الدفاع عن مصالح المؤسسة:

- حماية حقوق المؤسسة ومصالحها في النزاعات مع الموردين، الزبائن، العمال أو أي جهة خارجية.

ج. الاستشارة القانونية:

- تقديم الرأي القانوني للإدارات والمصالح الأخرى داخل المؤسسة.
- تحليل المخاطر القانونية للقرارات والإجراءات المتخذة.

د. التسوية الودية للنزاعات:

- محاولة حل النزاعات داخلياً أو عن طريق الوساطة قبل اللجوء إلى القضاء.

هـ. تحليل وتوثيق الأحكام القضائية:

- دراسة الأحكام والمقررات القضائية التي تخص المؤسسة، واستخلاص الدروس لتفادي تكرار الإشكالات.

و. متابعة المنازعات العمالية:

- إدارة النزاعات المتعلقة بعقود العمل، العقوبات التأديبية، الطرد، إلخ.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

7- خلية الأمن والوقاية:

هي وحدة تنظيمية داخل المؤسسة تُعنى بضمان أمن الأفراد والممتلكات، والوقاية من المخاطر بمختلف أنواعها، من خلال تطبيق الإجراءات الوقائية، وتنسيق التدخلات الأمنية، والسهر على احترام قواعد السلامة داخل محيط العمل.

8- مهام خلية الأمن والوقاية:

أ. حماية الأفراد والمنشآت:

- ضمان أمن العاملين والزوار داخل المقرات.
- تأمين المباني، المعدات، والممتلكات التابعة للمؤسسة.

ب. تطبيق بروتوكولات السلامة:

- السهر على احترام تدابير الوقاية من الحوادث (حرائق، تسربات، طوارئ...).
- مراقبة مخارج الطوارئ، أنظمة الإطفاء، وكاشفات الدخان.

ج. المراقبة والتفتيش:

- الإشراف على أنظمة المراقبة بالكاميرات (vidéosurveillance) وحركة الدخول والخروج.
- التفتيش الدوري للمواقع الحساسة.

د. إعداد خطط التدخل والطوارئ:

- وضع خطط للتدخل السريع في حال وقوع حادث.
- تنظيم مناورات السلامة والتدريب على الإخلاء.

هـ. التحقيق في الحوادث:

- تحليل وتوثيق الحوادث أو محاولات التخريب أو السرقة.
- اقتراح تدابير تصحيحية ووقائية.

و. التنسيق مع الهيئات الأمنية:

- التعاون مع مصالح الأمن الوطني أو الحماية المدنية عند الحاجة.

9- خلية الاتصال:

خلية الاتصال هي الوحدة المكلفة بتسيير وتنظيم عمليات الاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة، بهدف تعزيز صورة المؤسسة، نقل المعلومات بفعالية، وضمان تواصل فعال بين مختلف الأطراف المعنية (العمال، الزبائن، الشركاء، وسائل الإعلام...).

10- المهام الرئيسية لخلية الاتصال:

أ. الاتصال الداخلي:

- تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين.
- إعداد وتوزيع النشرات الداخلية، الإعلانات، والمذكرات.
- دعم روح الانتماء والثقافة المؤسسية.

ب. الاتصال الخارجي:

- تمثيل المؤسسة أمام وسائل الإعلام.
- إعداد البيانات الصحفية والتصريحات الرسمية.
- تنظيم الحملات الإعلامية والإشهارية.

ج. إدارة الصورة والهوية المؤسسية:

- الحفاظ على صورة المؤسسة وسمعتها.
- متابعة المحتوى المنشور عن المؤسسة في الإعلام ومواقع التواصل.

د. تنظيم الفعاليات:

- الإشراف على تنظيم المؤتمرات، التظاهرات، المعارض، والأيام الإعلامية.

هـ. المتابعة الإعلامية:

- رصد الأخبار والتقارير المتعلقة بالمؤسسة.
- إعداد تقارير تحليلية للإدارة العليا.

و. إنتاج المواد الإعلامية:

- تصميم وإنتاج المنشورات، الكتيبات، الفيديوهات الترويجية، والمحتوى الرقمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

11- المديرية الفرعية التقنية:

هي وحدة تنظيمية تابعة للهيكل التقني للمؤسسة، تُعنى بتسيير، صيانة، ومتابعة البنى التحتية التقنية (الشبكات، التجهيزات، الأنظمة)، وضمان استمرارية الخدمات التقنية وجودتها، بما يتماشى مع المعايير المعتمدة وأهداف المؤسسة وتتكون 03 دوائر وهي:

- دائرة شبكة النقل
- دائرة شبكة الولوج
- دائرة الدراسة والتخطيط.

12- المهام الرئيسية للمديرية الفرعية التقنية:

أ. تسيير الشبكات والبنى التحتية:

- الإشراف على تشغيل وصيانة الشبكات (الهاتف، الإنترنت، الألياف البصرية...).
- مراقبة التجهيزات التقنية والتأكد من جاهزيتها.

ب. دعم الفرق الميدانية:

- توجيه ومراقبة الفرق التقنية في التدخلات اليومية.
- ضمان توفر الوسائل والموارد التقنية للتدخل السريع.

ج. الربط والاستغلال:

- متابعة عمليات ربط الزبائن بالشبكة.
- مراقبة جودة الخدمات التقنية المقدمة.

د. التحسين والتطوير:

- اقتراح حلول تقنية لتحسين الأداء.
- المشاركة في مشاريع تحديث وتوسعة الشبكات.

هـ. إعداد التقارير التقنية:

- توثيق الأعطال، التدخلات، والتحليل التقنية.
- تقديم تقارير دورية للإدارة حول حالة الشبكات والخدمات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

و. السلامة التقنية:

- ضمان احترام المعايير الأمنية أثناء التدخلات التقنية.
- مراقبة عمل الأجهزة والبرمجيات من حيث الأمان والاستقرار

13- المديرية الفرعية التجارية:

هي وحدة تنظيمية تابعة للمديرية ، تُعنى بتسيير ومتابعة الأنشطة التجارية للمؤسسة، من تسويق للمنتجات والخدمات، إلى تطوير العلاقات مع الزبائن، بهدف تحقيق الأهداف البيعية وضمان رضا الزبائن وتعزيز مكانة المؤسسة في السوق. وتنقسم الى 03 دوائر:

* دائرة الدعم التجاري

* دائرة البيع وعلاقة الزبائن

* دائرة المؤسسات الكبرى

14- المهام الرئيسية للمديرية الفرعية التجارية:

أ. التسويق والترويج:

- الترويج لمنتجات وخدمات اتصالات الجزائر.
- تنظيم الحملات التجارية والإشهارية.

ب. تسيير نقاط البيع:

- الإشراف على وكالات اتصالات الجزائر ومراقبة أدائها.
- ضمان توفر الخدمات والمنتجات واستقبال الزبائن بالشكل اللائق.

ج. تحقيق الأهداف البيعية:

- وضع ومتابعة أهداف المبيعات الشهرية والسنوية.
- تحليل الأداء التجاري واقتراح إجراءات التحسين.

د. العلاقات مع الزبائن:

- ضمان جودة الخدمة المقدمة للزبائن.
- معالجة الشكاوى والاقتراحات ورفعها إلى الجهات المعنية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

هـ. المتابعة السوقية:

- مراقبة اتجاهات السوق والمنافسة.
- اقتراح عروض جديدة أو تحسين العروض القائمة وفقًا لحاجيات السوق.

و. التنسيق مع باقي المديریات:

- التنسيق مع المديرية التقنية، المالية، وخلية الاتصال لضمان تكامل الجهود.

15- مصلحة الاتاوات وتسوية الديون :

تقوم ب : ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها وكذا المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون

اعداد ميزانية الفواتير وارسلها للمديرية الإقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومات للمساهمة في ارضاء الزبون.

اهداف المديرية العملياتية للاتصالات بخنشة :

من اهم اهداف المديرية العملياتية للاتصالات بخنشة نذكر :

-الزيادة في نسبة المعروض من الخدمات الهاتفية ، وكذا تيسير الحصول على خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية خاصة الارياف

-التحسين من جودة الخدمات بهدف الرفع من تنافسية تشكيلة الخدمات المقدمة

-تطوير شبكة فعالة موصولة بمختلف قنوات تدفق المعلومات

-تطوير خدمات جديدة للعملاء

-تقديم المساعدة التقنية

-تحسين قيمة المبيعات

منتجات وخدمات المديرية العملياتية للاتصالات بخنشة

من اهم المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المديرية العملياتية للاتصالات بخنشة نذكر :

-الهاتف الثابت بنوعيه خطي واللاسلكي

خدمة الانترنت ذو التدفق العالي

-خدمة الخطوط الخاصة

-خدمة البطاقات المسبقة الدفع بجميع انواعها مثل: جواب

-الاكشاك متعددة الخدمات KMS والمخادع الهاتفية

-المزايا المجانية المستفاد منها سواء من قبل الزبون او المشترك كميزة المحادثة الثلاثية والفاتورة المفصلة والنداء ¹

المبحث الثاني: الازمات التي واجهت اتصالات الجزائر وكيفية التعامل معها

1- ازمة الانقطاعات المتكررة للانترنت:

سجلت اتصالات الجزائر تذبذب وضعف وضغط في الشبكة الوطنية و هذا لارتباطها بخط واحد مع الشبكة الدولية، يتحمل 80 بالمئة من أعباء الاتصالات داخل الجزائر.

أما في الحالات التي تخضع فيها الشبكة للصيانة أو تتعرض لخلل تقني، فيؤثر ذلك سلبا على كافة الزبائن ومستعملي الإنترنت في الجزائر.

كما أن الشبكة الوطنية تعرف هي الأخرى اختلالات تقنية بين الولايات والمدن، وخلالها في الشبكة التي تربط الزبائن بالكوابل النحاسية عوضا عن الألياف البصرية وهي شبكة قديمة تقلل من نوعية ومستوى التدفق و ايضا ضعف التغطية في اغلب المناطق الريفية و النائية.

¹وثائق ادارية مقدمة من طرف السيدة شراين رئيسة خلية الاتصال والعلاقات الخارجية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

2- فقدان ثقة الزبائن في اتصالات الجزائر

يكون نتيجة لعدة عوامل، منها:

جودة الخدمة:

- إذا كانت هناك مشاكل متكررة في الاتصال أو انقطاع الخدمة، فيؤدي ذلك إلى استياء الزبائن وفقدان الثقة.

الأسعار:

- ارتفاع الأسعار أو عدم وضوحها يجعل الزبائن يشعرون بأنهم لا يحصلون على قيمة مقابل ما يدفعونه.

خدمة العملاء:

- إذا كانت هناك شكاوى من سوء المعاملة أو عدم الاستجابة من قبل فريق خدمة العملاء، فإن ذلك يؤثر سلبًا

على الثقة.

تكنولوجيا متخلفة:

- عدم تحديث البنية التحتية أو تقديم خدمات جديدة تنافسية يجعل الزبائن يبحثون عن بدائل.

مشاكل في الفواتير:

- الأخطاء في الفواتير أو عدم الشفافية في تفاصيل الرسوم تؤدي إلى إحباط الزبائن.

3- أزمة بطء التحول الرقمي

هي مشكلة تؤثر على اتصالات الجزائر يمكن تلخيص بعض الأسباب والتحديات المتعلقة بهذه الأزمة كما يلي:

-نقص الاستثمار في التكنولوجيا:

- قد تواجه اتصالات الجزائر صعوبة في تخصيص ميزانيات كافية للاستثمار في التكنولوجيا الحديثة والبنية التحتية

اللازمة للتحول الرقمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

مقاومة التغيير:

- تتردد المؤسسة في تبني التغييرات الجديدة بسبب الثقافة التنظيمية أو الخوف من فقدان الوظائف أو عدم اليقين بشأن الفوائد المحتملة.

نقص المهارات:

- تعاني المؤسسة من نقص في الكفاءات والمهارات الرقمية لدى موظفيها، مما يعيق عملية التحول الرقمي.

التعقيدات التنظيمية:

- القوانين واللوائح الحكومية تعيق الابتكار وتبني التقنيات الجديدة، مما يؤدي إلى بطء التحول.

البنية التحتية القديمة:

- الاعتماد على أنظمة وتقنيات قديمة يكون عائقاً أمام تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي.

تحديات الأمن السيبراني:

- القلق بشأن الأمان وحماية البيانات قد تجعل المؤسسة أكثر حذراً في تبني الحلول الرقمية.

التحديات الاقتصادية:

- الظروف الاقتصادية الصعبة تؤدي إلى تقليص الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي، مما يبطئ العملية.

فقدان التركيز على تجربة العملاء:

- عدم التركيز على تحسين تجربة العملاء من خلال الحلول الرقمية يمكن أن يؤثر سلباً على نجاح التحول الرقمي.

4- أزمة كوفيد-19

شكلت تحدياً كبيراً لشركة اتصالات الجزائر، كما هو الحال مع معظم المؤسسات الحيوية أهم التحديات:

- زيادة الضغط على الشبكة:

مع فرض الحجر الصحي والعمل والدراسة عن بُعد، ارتفع الطلب على الإنترنت بشكل غير مسبوق.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

أدى ذلك إلى تباطؤ الشبكة وتذبذب في الجودة، خاصة في الأحياء المكتظة.

اتصالات الجزائر اضطرت إلى رفع سعة الشبكة مؤقتًا وتوسيع البنية التحتية الاستيعابية.

● تقييد الخدمات الحضرية:

غلق بعض الوكالات التجارية أو تقليص عدد ساعات العمل.

ازدحام كبير عند الوكالات المفتوحة، مما زاد من شكاوى الزبائن بسبب صعوبة تحديد الاشتراكات أو الحصول على الدعم التقني.

● التحديات الداخلية:

تسجيل بعض الإصابات بالفيروس وسط الموظفين، مما أثر على سير العمل.

صعوبات في صيانة الشبكة بسبب القيود المفروضة على التنقل

5- أزمة انقطاع الكبل البحري :

كشفت مؤسسة اتصالات الجزائر بأن انقطاع الكابل البحري حرمها من 80 في المئة من القدرة على الاتصال بالإنترنت"، و أن باخرة فرنسية متخصصة حلت بالمكان الذي انقطع فيه "الكابل" وحدد على بعد 15 كلم شمالي عنابة (600 كلم شرقي العاصمة) لإصلاح العطب الذي سيستغرق حسه عدة أيام.

و حسب ما تم الوقوف عليه فإن التلف مس 100 متر من الكابل يشتغل على إصلاحه ثلاثة مهندسين جزائريين وخبراء فرنسيين".

اسباب حدوث العطب في الكابل البحري :

أما عن سبب حدوث العطب حسب اتصالات الجزائر فإنه نجم عن إلقاء سفينة بمرساتها في المنطقة التي انقطع فيها "الكابل"، وهذا خلافا للقواعد، رافعة في ذلك شكوى ضد مجهول. وما خلف انقطاع السلك من أزمة وسط الجزائريين فلو نقارن الجزائر التي تملك كابلاً واحداً (إذا تعطل انقطاع تام في القطر الوطني) بينما المغرب تملك ثلاث كوابل ولديها البديل والشيء نفسه مع مصر التي تملك أكبر من أربع كابل، الجزائر لديها كابل دولي واحد فقط وهو Sea-Me-We4 الذي يتراوح طوله 20 ألف كيلومتر، حيث يشق طريقه في أعماق البحر من سنغافورة وصولاً إلى مرسيليا الفرنسية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

مرورا بعنابة. يعني هذا أنه في حال انقطاع للكابل Sea-Me-We4 في أي مكان بأعماق البحر، فالانترنت ستنقطع عن الجزائر، كما حدث السنة الماضية بعد انقطاعه في مصر، وكذا 2009 بعد انقطاعه في عنابة بنفس المكان، ويرجع السبب الى اعتماد الجزائر على خط كابل دولي واحد فقط

6- تهديدات الأمن السيبراني

تمثل مخاطر كبيرة على اتصالات الجزائر و هذه بعض أبرز التهديدات التي تواجه الأمن السيبراني :

البرمجيات الخبيثة:

- تشمل الفيروسات، الديدان، وبرامج الفدية التي تهدف إلى تدمير البيانات أو سرقتها أو طلب فدية مقابل استعادة الوصول إليها.

الهجمات عبر الشبكة:

- مثل هجمات الحرمان من الخدمة التي تستهدف إغراق الخوادم بالطلبات مما يؤدي إلى تعطيل الخدمات.

التصيد الاحتيالي:

- استخدام رسائل البريد الإلكتروني المزيفة أو مواقع الويب المخادعة لخداع المستخدمين للكشف عن معلومات حساسة مثل كلمات المرور أو بيانات البطاقة الائتمانية.

الهندسة الاجتماعية :

- تقنيات تستخدم لخداع الأفراد للتخلي عن معلومات سرية، مثل انتحال شخصية موظف رسمي أو تقديم معلومات مغلوطة.

هجمات الاختراق:

- محاولة الوصول غير المصرح به إلى الأنظمة أو الشبكات بهدف سرقة المعلومات أو إحداث ضرر.

استغلال الثغرات :

- استغلال الثغرات الأمنية في البرمجيات أو الأنظمة للوصول إلى البيانات أو تنفيذ أكواد ضارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

البرمجيات التجسسية:

- برامج تُستخدم للتجسس على أنشطة المستخدمين وجمع المعلومات الحساسة دون علمهم.

تسريبات البيانات :

- فقدان أو سرقة بيانات حساسة نتيجة هجمات سببرانية أو أخطاء بشرية، مما يؤدي إلى انتهاك الخصوصية.

تهديدات داخلية :

- الموظفون أو المتعاقدون الذين قد يسربون معلومات حساسة أو يتسببون في أضرار عن عمد أو عن غير قصد.

المطلب الثاني : اساليب تعامل اتصالات الجزائر مع هذه الازمات

1- التحديث التقني للبنية التحتية

عملية تحديث وتطوير الأنظمة والأجهزة والبرمجيات المستخدمة في المؤسسة لضمان الأداء الفعال والموثوقية في اتصالات الجزائر :

- تحليل البنية التحتية الحالية: القيام بتقييم الأجهزة، والبرمجيات، والشبكات، وقواعد البيانات المستخدمة حاليًا. وتحديد نقاط الضعف والمشكلات الموجودة.
- البحث عن الحلول الجديدة: استكشاف الحلول التقنية المتاحة في السوق، بما في ذلك الأجهزة الحديثة، البرمجيات السحابية، وأنظمة إدارة البيانات.
- ترقية الأجهزة والبرمجيات: تحديث الأجهزة القديمة والبرمجيات إلى الإصدارات الأحدث و اطلاق تطبيق My At الذي يتضمن دفع الفواتير و تقديم الشكاوى الكترونيا
- تحديث أنظمة الأمان: التأكد من أن أنظمة الأمان محدثة لحماية البيانات والمعلومات الحساسة.
- تدريب الموظفين: تقديم تدريب للموظفين حول أفضل الممارسات للأمان السيبراني.

2- اختبار النظام الجديد:

- إجراء اختبارات شاملة: قبل الانتقال الكامل إلى النظام الجديد، القيام بإجراء اختبارات شاملة لضمان عمل كل شيء كما هو متوقع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

- تحليل الأداء: مراقبة أداء الأنظمة الجديدة وقيام بإجراء التعديلات اللازمة.

التوثيق والدعم الفني:

- تحديث الوثائق: الحرص على توثيق جميع التغييرات والإجراءات المتبعة لتسهيل الدعم الفني في المستقبل.
- توفير الدعم الفني: التأكد من وجود دعم فني متاح لحل أي مشكلات قد تنشأ بعد التحديث.

مراقبة الأداء المستمر:

- استخدام مؤشرات الأداء: وضع مؤشرات أداء رئيسية لمراقبة أداء البنية التحتية بعد التحديث.

3- تحسين جودة الخدمة والعلاقة مع الزبائن عن طريق:

الشفافية:

تتضمن الشفافية تبادل المعلومات بشكل مفتوح مع الجمهور. ويعني أن نكون صادقين بشأن الخطأ الذي حدث، ولماذا حدث، وما هي الخطوات التي يتم اتخاذها لتصحيح الوضع. ومن خلال الشفافية، تُظهر الشركات التزامها بمعالجة المشكلة واستعادة ثقة العملاء.

تحمل المسؤولية:

المساءلة تسير جنباً إلى جنب مع الشفافية. إنه ينطوي على قبول المسؤولية عن الأخطاء التي ارتكبت وعواقبها. ومن خلال تحمل المسؤولية، تظهر الشركات التزامها بتصحيح الوضع

و قامت اتصالات الجزائر بإطلاق التطبيق المحمول الجديد "E-Paiement espace client"، للدفع الإلكتروني عبر فضاء الزبون، الموجه لتعزيز خدمة التبعة وتسديد الفواتير.

بفضل هذا التطبيق الجديد المتاح باللغتين العربية و الفرنسية، يمكن للزبون تعبئة حساباته IDOOM ADSL، IDOOM FIBRE و IDOOM 4G LTE وكذا تسديد فواتيره الهاتفية IDOOM FIXE في أي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

وقت وبكل أمان من خلال إطلاق هذا التطبيق الجديد، تؤكد اتصالات الجزائر مرة أخرى حرصها على تحسين علاقاتها مع زبائنها الأعزاء والاستماع لاحتياجاتهم وتطلعاتهم.

تسريع التحول الرقمي

أصبح ضرورة لتطوير عمل اتصالات الجزائر و هذه الاستراتيجيات والخطوات التي تسرع هذه العملية:

تحديد الأهداف والرؤية:

- وضع أهداف واضحة ومحددة للتحول الرقمي، بما في ذلك كيفية تحسين العمليات وزيادة الكفاءة وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

قيادة قوية:

- يجب أن يكون هناك دعم قوي من القيادة العليا للمؤسسة، حيث يلعب القادة دورًا حاسمًا في توجيه التحول الرقمي وضمان الالتزام من جميع مستويات المنظمة.

تحليل البيانات:

- استخدام البيانات لتحليل الأداء وفهم احتياجات العملاء. يمكن أن يساعد ذلك في اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات وتحسين الخدمات والمنتجات.

استثمار في التكنولوجيا:

- اعتماد تقنيات جديدة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء لتحسين العمليات وتسهيل الابتكار.

تدريب الموظفين:

- توفير التدريب والتطوير المستمر للموظفين لضمان قدرتهم على استخدام التقنيات الجديدة والتكيف مع التغيرات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

تجربة العملاء:

- التركيز على تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات رقمية سهلة الاستخدام وسريعة الاستجابة، مما يعزز رضا العملاء وولائهم.

الأمن السيبراني:

- ضمان حماية البيانات والمعلومات الحساسة من خلال تطبيق استراتيجيات أمن سيبراني قوية، مما يعزز الثقة لدى العملاء والشركاء.
- الابتكار المستمر:

- تشجيع الابتكار من خلال إنشاء بيئة عمل تدعم الأفكار الجديدة وتسمح بتجربة الحلول المختلفة.

قياس الأداء:

- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية لمراقبة تقدم التحول الرقمي وتقييم النتائج بشكل دوري.
- ### تعزيز الحماية من التهديدات السيبرانية:

- تحديث الأنظمة والبرامج: الحفاظ على تحديث جميع البرمجيات لتصحيح الثغرات.
- استخدام برامج مكافحة الفيروسات: تثبيت واستخدام برامج موثوقة لمكافحة الفيروسات والبرمجيات الخبيثة
- التدريب والتوعية: توعية الموظفين حول مخاطر الأمن السيبراني وطرق التعرف على التهديدات.
- تطبيق سياسات قوية لكلمات المرور: استخدام كلمات مرور معقدة وتغييرها بانتظام.
- تأمين الشبكات: استخدام حماية وتشفير البيانات لحماية الشبكات الداخلية.
- النسخ الاحتياطي المنتظم: إجراء نسخ احتياطي للبيانات لضمان استعادة المعلومات في حالة حدوث هجوم.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

ردة فعل اتصالات الجزائر على الأزمات

1- كيف تعاملت اتصالات الجزائر مع كوفيد-19

اتخذ مدير مؤسسة اتصالات الجزائر قرارات جد مهمة خلال ازمة كوفيد 19 من بينها :

عدم قطع الخطوط الهاتفية و خدمة الهاتف خلال هاته الفترة اذا لم يتم تحصيل الفواتير الهاتفية من طرف الزبائن.

و بما ان اتصالات الجزائر شركة مواطنة و لهذا اطلقت عروض ترويجية مغرية تشجعا للزبائن الذين يستعملون الخدمات الالكترونية و التي تتمثل في رصيد الانترنت و مكالمات مجانية و المزايا المتعددة عن كل عملية تعبئة و ذلك باستعمال البطاقة الذهبية او البطاقة البنكية مع امكانية اجراء عملية تسديد عن طريق تطبيق المحمول اتصالات الجزائر او فضاء الزبون و الزبون بإمكانه استعمال خدمات اتصالات الجزائر الالكترونية حتى في حالة عدم توفر الانترنت كما قامت وحدة البحث و التطوير باتصالات الجزائر بتطوير برنامج و تطبيق جديد موجه لفائدة المواطنين حول الوضعية الحالية للوباء مع المعلومات تلقائية شرط تحديثها من الجهات المختصة و من جانب اخر فان اتصالات الجزائر رافقت المواطنين في تلك المرحلة الصعبة و اتخذ اجراءات وقائية لعدم تفشي الوباء اكثر كاحترام مسافات الامان داخل الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر الاعتماد على التبليغ عن بعد عن مشاكل الهاتف عبر موقع مخصص لذلك و هذه الاجراءات لاقت استحسان من الزبائن و الحد من الوباء.

2- كيف تعاملت اتصالات الجزائر مع انقطاع الكبل البحري:

- استخدام تقنيات حديثة في تصميم الكابلات يمكن أن يساعد، مثل استخدام مواد مقاومة للتآكل وتحسين تقنيات الحماية و استثمار في الألياف البصرية اي تحديث البنية التحتية من خلال استبدال الأسلاك النحاسية بأسلاك الألياف البصرية، التي توفر سرعات أعلى وجودة أفضل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

- الاستثمار في كابلات احتياطية و بديلة في الأماكن الاستراتيجية و عدم الاعتماد على كابل واحد فقط لتقليل تأثير الانقطاع.
- الاستثمار في بناء كابلات جديدة وتحسين الكابلات الحالية لزيادة المرونة وتقليل احتمالية الانقطاع.
- تصميم الشبكات بحيث تكون هناك مسارات متعددة لنقل البيانات، مما يقلل من تأثير الانقطاع في أي نقطة.
- استخدام تقنيات مثل الاستشعار عن بعد للكشف المبكر عن المشكلات المحتملة في الكابلات.
- إجراء صيانة دورية للكابلات البحرية للتأكد من أنها في حالة جيدة وتقليل فرص الانقطاع.
- تنسيق الجهود مع الحكومة لتطوير سياسات تدعم استدامة الشبكات البحرية.
- تقديم معلومات للمستخدمين حول كيفية التعامل مع انقطاع الخدمات لتجنب استياء الزبائن.
- وضع خطط طوارئ للتعامل مع انقطاع الكابلات البحرية، بما في ذلك فرق الاستجابة السريعة لإصلاح الأعطال.

المطلب الثالث : تقييم تدخل القيادة اثناء الازمات

يعد أمرًا حيويًا لفهم كيفية إدارة الأزمات بشكل فعال وتحسين الاستجابة المستقبلية.

هذه بعض النقاط الأساسية التي يمكن استخدامها لتقييم هذه التدخلات:

التحليل السريع للظروف

- تقييم الوضع: مدى سرعة وفعالية تقييم القائد للوضع الراهن.
- جمع المعلومات: قدرة القائد على جمع المعلومات الدقيقة والموثوقة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

التواصل الفعال

ان تكون الرسائل واضحة والتواصل المستمر الفرق والأطراف المعنية.

اتخاذ القرار

- سرعة اتخاذ القرار: اتخاذ القرارات في الوقت المناسب

- مشاركة المعلومات: إشراك الفريق في عملية اتخاذ القرار

المرونة والقدرة على التكيف

- استجابة التغيرات: استجابة القائد للتغيرات المفاجئة في الازمة

الشفافية والمصداقية

- الشفافية في المعلومات: مدى وضوح المعلومات المقدمة للموظفين والجمهور.

- المصداقية: كيف أثرت مصداقية القائد على ثقة الفريق والجمهور.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

المبحث الثالث: تحليل دور القيادة الابداعية داخل المؤسسة

المطلب الأول: مظاهر القيادة الإبداعية داخل المؤسسة

1- تبني التفكير الابتكاري في اتخاذ القرار:

خلال أزمة الإنقطاعات المتكررة تبنت الإدارة خيار مشروع FTTH بدلا من الإقتصار على

إصلاح الأعطال

هذا يدل على وجود فكر استباقي بديل عن الأساليب التقليدية

المرونة التنظيمية:

تم منح صلاحيات أكبر للوكالات الجهوية للتدخل الفوري دون العودة للإدارة المركزية

هذه المرونة التنظيمية تعكس قيادة تسمح بالمبادرة اللامركزية وهي من صفات القيادة الإبداعية

الإستماع الفعال:

الإستماع إلى آراء الموظفين واقتراحاتهم وتقديم الدعم اللازم لتفيذها

التركيز على التطوير:

التركيز على تطوير مهارات الموظفين وتقديم التدريب اللازم لهم

التحفيز والمكافآت:

تقديم التحفيز والمكافآت للموظفين الذين يقدمون أفكار مبتكرة أو يحققون إنجازات متميزة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

الإعتماد على الحلول التكنولوجية:

قيادة المؤسسة شجعت على رقمنة الخدمات بإطلاق تطبيقات مثل "MyAT" و"فضاء الزبون الرقمي"

هذا التوجه يؤكد وجود وعي قيادي بتقنيات العصر ودمجها ضمن إستراتيجية الحلول

التحليل والتقييم المستمر:

إجراء تقييم دوري للأفكار والمبادرات الجديدة لضمان فعاليتها وتوجيهها بشكل أفضل.

التحديات التي واجهت القيادة الإبداعية

مقاومة التغيير:

- الوصف: قد يواجه الموظفون مقاومة للتغيير بسبب الخوف من المجهول أو فقدان الوظائف.
- التأثير: يمكن أن تؤدي هذه المقاومة إلى إحباط المبادرات الإبداعية وتثبيط الابتكار، مما يجعل من الصعب تنفيذ أفكار جديدة.

نقص الموارد:

- الوصف: قد تعاني المؤسسة من قيود في الميزانية أو نقص في الموارد البشرية المؤهلة.
- التأثير: يؤدي نقص الموارد إلى صعوبة تنفيذ المشاريع الجديدة أو تطوير الأفكار الإبداعية، مما يحد من القدرة التنافسية.

ثقافة العمل التقليدية:

- الوصف: قد تكون ثقافة المؤسسة متجذرة في أساليب العمل التقليدية، مما يعيق الابتكار.
- التأثير: تحتاج القيادة إلى تغيير هذه الثقافة لتشجيع الإبداع والمخاطرة المدروسة، وهو ما قد يتطلب وقتاً وجهداً كبيرين.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية:

- الوصف: إذا كانت الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة غير واضحة أو غير متسقة، فإن ذلك قد يؤدي إلى عدم التركيز على الأهداف الإبداعية.
- التأثير: يمكن أن يؤدي ذلك إلى تشتت الجهود وفقدان الفرص، حيث قد لا يعرف الموظفون الاتجاه الذي يجب أن يسيروا فيه.

تحديات التكنولوجيا:

- الوصف: تتطلب الابتكارات التكنولوجية استثمارات كبيرة في البنية التحتية والتدريب.
 - التأثير: إذا كانت المؤسسة غير قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية، فإنها ستواجه صعوبة في تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء.
- الافتقار إلى التعاون بين الفرق:

- الوصف: في بعض الأحيان، قد تعمل الفرق بشكل منفصل دون تبادل المعرفة والخبرات.
- التأثير: يمكن أن يؤدي ذلك إلى إعاقة الابتكار، حيث أن الأفكار الجديدة غالبًا ما تأتي من التعاون بين مختلف التخصصات.

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإبداعية المتحققة في المؤسسة

الجدول رقم 01: مستوى تحقق عناصر القيادة الإبداعية

العنصر	مستوى التحقق	أمثلة من المؤسسة
التفكير الابتكاري	مرتفع	مشروع FTTH بدل إصلاح جزئي، تطوير تطبيقات رقمية
حل المشكلات بطرق غير تقليدية	متوسط	دمج فرق متعددة التخصصات في الحلول التقنية
التواصل الفعال	متوسط	تحسين التواصل عبر مراكز النداء وصفحات المؤسسة
المبادرة واتخاذ القرار	جزئي	صلاحيات جهوية، لكن ببطء في بعض الفروع
تمكين الموظفين	محدود	انفتاح جزئي على آراء الموظفين دون نظام مؤسسي واضح

المطلب الثالث : تقييم عام للقيادة الإبداعية

أولاً: نقاط القوة

رؤية استراتيجية للتحويل الرقمي

تبني خطط لتحديث البنية التحتية (مثل نشر الألياف البصرية FTTH وتوسيع شبكة G4).

اعتماد تقنيات جديدة لتطوير الخدمات وتحسين تجربة الزبائن.

الاهتمام بتطوير الموارد البشرية

تنظيم دورات تكوينية مستمرة للموظفين.

تشجيع ثقافة التعلم المستمر والارتقاء بالمهارات.

تشجيع الابتكار داخل المؤسسة

فتح المجال أمام الموظفين للمشاركة بالأفكار والمبادرات.

تطوير بعض الخدمات الرقمية مثل الدفع الإلكتروني وتطبيقات الهاتف.

الاستجابة للتغيرات السوقية

محاولات مواكبة التطور التكنولوجي لمنافسة المتعاملين الآخرين.

إطلاق عروض جديدة حسب حاجات الزبائن.

ثانياً: نقاط الضعف

محدودية ثقافة الإبداع في بعض المستويات

بقاء بعض الأقسام رهينة التفكير التقليدي وعدم تقبل التغيير بسهولة.

ضعف المبادرات الإبداعية في بعض المناطق أو الفروع.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

بطء في تنفيذ المشاريع الابتكارية

إجراءات بيروقراطية تؤخر تطبيق الأفكار الجديدة.

تأخر في اتخاذ القرارات بسبب التسلسل الإداري المعقد.

نقص في الكفاءات التقنية المتقدمة

الحاجة لتقنيين ومختصين في المجالات الرقمية الحديثة.

صعوبة في استقطاب الكفاءات بسبب قيود المؤسسة كمؤسسة عمومية.

تفاوت جودة الخدمات بين المناطق

ضعف في البنية التحتية ببعض المناطق الداخلية يعيق تنفيذ الرؤية الإبداعية بشكل متوازن وطنياً.

المبحث الرابع : الطريقة و الأدوات

المطلب الأول : منهجية الدراسة و نوعها

منهجية الدراسة : من أجل تحقيق أهداف هذا البحث و الوصول الى نتائج دقيقة و موضوعية ، تم اعتماد منهج علمي منظم يعتمد على أدوات و أساليب تتناسب مع طبيعة الدراسة ، و بناء على ذلك تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي ، نظرا لملائمته لطبيعة الموضوع ، حيث يعنى بوصف الظاهرة بدقة و شمول ، و جمع المعلومات المتعلقة بها و تصنيفها و تنظيمها ، تمهيدا لتحليل النتائج المستخلصة منها ، و بالتالي دراستنا تصف و تحلل دور القيادة الابداعية في ادارة الأزمات دراسة حالة اتصالات الجزائر و هو ما يؤدي الى تفسير و مناقشة نتائج الدراسة من خلال نتائج الدراسات السابقة وذلك بالاعتماد على مصادر أولية و ثانوية و المتمثلة في :

مصادر ثانوية : تم الاعتماد على مجموعة من المصادر لجمع البيانات الثانوية و المتمثلة في الكتب و المقالات العلمية ، مذكرات التخرج ، من أجل تحديد و صياغة الاختبار النظري للدراسة و صياغة فقرات الاستبيان

المصادر الأولية : تم الاعتماد فيها على الاستبيان كمصدر أولي لجمع البيانات لاجراء الدراسة و بالتالي دراستنا مندرجة ضمن البحوث النوعية

- الكمية حيث أنها نوعية في جزأها النظري عن طريق جمع المعطيات و تحليلها ، و كمية في الجزء التطبيقي من خلال معالجة معلومات الاستبيان و اختيار الفرضيات من أجل تفسير الظاهرة التي تقوم بدراستها .

المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : يمثل مجتمع الدراسة موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية خنشة الذين يبلغ عددهم أكثر من 200 موظف و ذلك باعتبارهم المعنيين مباشرة بدراستنا الميدانية

عينة الدراسة : حددت عينة الدراسة 30 موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة حيث وزع 30 استبيان على الموظفين قصد جمع البيانات للدراسة الميدانية ، و قد تم استرجاع 30 استمارة ، 30 منها قابلة لتحليل أي 100٪ من اجمالي الاستمارات الموزعة ، وتبين البيانات التفصيلية لعملية التوزيع و الاسترجاع في الجدول التالي :

الجدول رقم 02 : عدد الاستبيانات

البيان	أفراد العينة	النسبة
الاستبيانات الموزعة	30	100٪
الاستبيانات المسترجعة	30	100٪
الاستبيانات القابلة للمعالجة	30	100٪

المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

- **المطلب الثالث : أدوات الدراسة :**
- **أدوات الدراسة المستخدمة :**

بعد الحصول على وثيقة تسهيل مهمة من عمادة الكلية الموضحة في الملحق رقم 02 و التي تفيد بارتباط الاستبيان بالدراسات العليا و امكانية تسهيل مهمتها البحثية في جامعة أعمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تم الاعتماد على أداة الدراسة :

الاستبيان : تم من خلاله الحصول على البيانات و المعلومات و اختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة أما الاستعانة بالاستبيان فكان بهدف تجميع تلك البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة .

حيث تم تصميم الاستبيان الأول لقياس الشخصية التنظيمية للمبحوثين وهي : الجنس ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، عدد سنوات الخبرة ، منصب الموظف في المؤسسة

أما الاستبيان الثاني فيتعلق بالاقسام الخاصة بالمبحوثين و تم تقسيمها الى ثلاثة محاور :

1. المحور الأول : القيادة الابداعية
2. المحور الثاني : ادارة الأزمات
3. المحور الثالث : العلاقة بين القيادة الابداعية و ادارة الأزمات

ومن خلالها يمكن تقدير مستوى كل من المتغيرين في العنة حيث يكون للمستجوب الحق في اعطاء درجة من الموافقة حسب سلم خماسي .

تجدر الإشارة هنا الى أنه تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتقييم اجابات أفراد العينة المستقصاة ، حيث قدمت الدرجة والتقييم وفقا للآتي:

الجدول رقم 03: درجات الموافقة لسلم ليكرت الخماسي

5	4	3	2	1	
موافق بشدة	محايد	موافق	غير موافق	غير موافق بشدة	درجة الموافقة
من 4.21 الى 5	من 3.41 الى 4.20	من 2.61 الى 3.40	من 1.81 الى 2.60	من 1 الى 1.80	المتوسط المرجح

المصدر : من اعداد الطالبيتين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

التحليل :

يشير المتوسط الحسابي الأقل من 1.80 الى درجة غير موافقة عالية جدا على المحور ، بينما المتوسط الحسابي بين 1.81 الى 2.60 فهو يدل على درجة غير موافقة ، و بالنسبة للمتوسط بين 2.61 الى 3.40 فان درجة الموافقة على الفقرة أو المحور متوسطة ، و المتوسط بين 3.41 الى 4.20 يدل على درجة موافقة عالية ، و أما المتوسط الحسابي بين 4.21 الى 5 فهو يدل على درجة موافقة عالية جيدا

- ثبات و صدق الأداة :

- ثبات أداة الدراسة :

لثبات أداة الدراسة استعملنا الفا كرونباخ لقياس الثبات الداخلي لكل محور من الاستبيان و يوضح الجدول التالي معاملات الثبات لمحاور الاستبيان و معامل الثبات الكلي له

الجدول رقم 04: نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

عدد فقرات الاستبيان	قيمة معامل الفا مرومباخ	
5	0.829	المحور الأول
4	0.683	المحور الثاني
4	0.800	المحور الثالث
30	0.890	الاستبيان كاملا

المصدر : من اعداد الطالبتين

التحليل :

المحور الأول 0.829 ثبات مرتفع (جيد جيدا)

المحور الثاني 0.683 ثبات مقبول (قريب من الحد الأدنى المقبول 0.7)

المحور الثالث 0.800 ثبات جيد

الاستبيان كاملا 0.890 ثبات مرتفع جدا (ممتاز)

التفسير الاحصائي :

المحور الأول بين 0.8 و 0.9 اذن جيدة جيدا .

المحور الثاني بين 0.6 و 0.7 اذن مقبولة .

المحور الثالث بين 0.8 و 0.9 اذن جيد جيدا .

الاستبيان كاملا بين 0.8 و 0.9 اذن جيدة جيدا .

ما يدل عليه هذا الجدول

الاستبيان بشكل عام موثوق بدرجة عالية ($\alpha=0.890$)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

المحاور الثلاثة تتمتع بثبات مقبول الى جيد جيدا .

المطلب الأول : عرض نتائج الاستبيان :

1. الجدول رقم 05: الجنس :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
%60	18	ذكر	الجنس
%40	12	أنثى	
%100	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ذكر : 18 فردا بنسبة 60%.

أنثى : 12 فردا بنسبة 40%.

المجموع 30 فردا بنسبة 100%.

التحليل: العينة يغلب عليها الذكور بنسبة 60% مما قد يعكس طبيعة المؤسسة أو المجال المهني .

2. الجدول رقم: 06 الفئة العمرية :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
%16.7	5	من 25 الى 30 سنة	الفئة العمرية
%40	12	من 36 الى 45 سنة	
%43.3	13	أكبر من 45 سنة	
%100	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من 25 الى 30 سنة : 5 أفراد (16.7%)

من 36 الى 40 سنة : 12 فردا (40%)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

أكبر من 45 سنة : 13 فردا (43.3%)

التحليل : الفئة الغالبة في العينة هم الفئة العمرية الأكبر من 36 سنة (83.3%) ، مما يدل على أن العينة تحتوي على أفراد ذوي خبرة كبيرة

3. الجدول رقم 07 : المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
13.3%	4	ثانوي	المستوى التعليمي
26.7%	8	ليسانس	
60%	18	ماجستير	
100%	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانوي : 4 أفراد (13.3%)

دبلوم ليسانس : 8 أفراد (26.7%)

ماجستير : 18 فردا (60%)

التحليل : معظم أفراد العينة يحملون شهادة الماجستير (60%) ، ما قد يشير الى أن الوظائف في المؤسسة تتطلب مؤهلات أكاديمية عالية .

4. الجدول رقم 08 : سنوات الخبرة :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
3.3%	1	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
13.3%	4	بين 5 سنوات و 10 سنوات	
83,3%	25	أكثر من 10 سنوات	
100%	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

أقل من 5 سنوات : 1 فرد (3.3%)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

بين 5 و 10 سنوات : 4 أفراد (13.3%)

أكثر من 10 سنوات : 25 فردا (83.3%)

التحليل: الغالبية العظمى من المشاركين لديهم خبرة طويلة (أكثر من 10 سنوات) مما يدعم نتائج أكثر نضجا و ثباتا في الاستبيان أو الدراسة

5. الجدول رقم 09: منصب الموظف في المؤسسة :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	
23.3%	7	موظف	منصب الموظف في المؤسسة
73.3%	22	مشرف أو رئيس قسم	
3.3%	1	مدير	
100%	30	المجموع	

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

موظف : 7 أفراد (23.3%)

مشرف أو رئيس قسم : 22 فردا (73.3%)

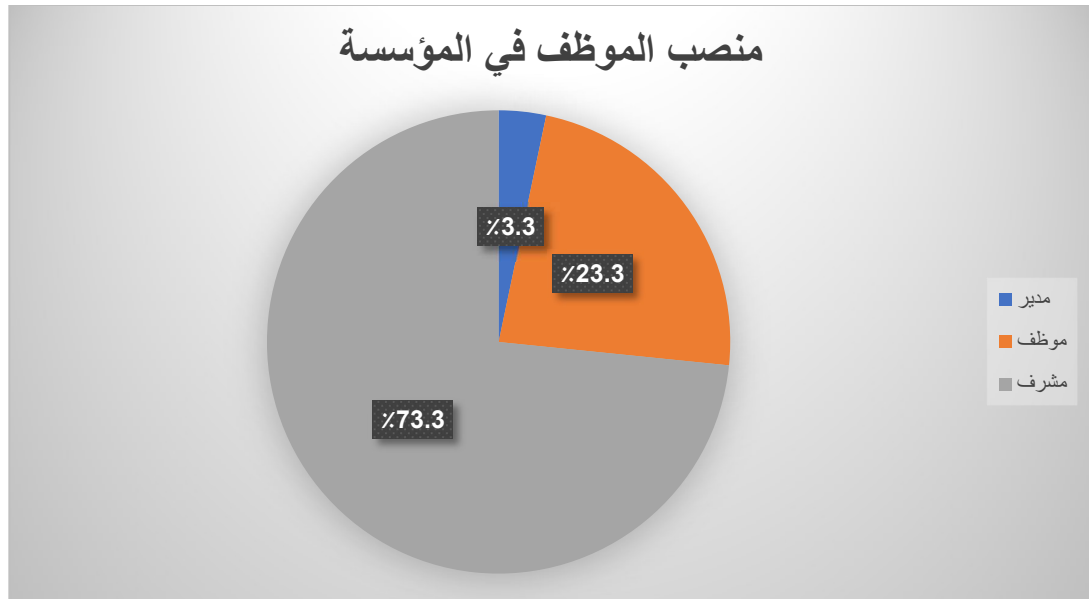
مدير : 1 فرد (3.3%)

التحليل : أكثر المشاركين يشغلون مناصب اشرافية (73.3%) ما يدل على أن الدراسة ركزت على الأفراد المؤثرين في اتخاذ القرار.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

1- منصب الموظف في المؤسسة

الشكل رقم 01: توزيع النسب المئوية لمنصب الموظف في المؤسسة



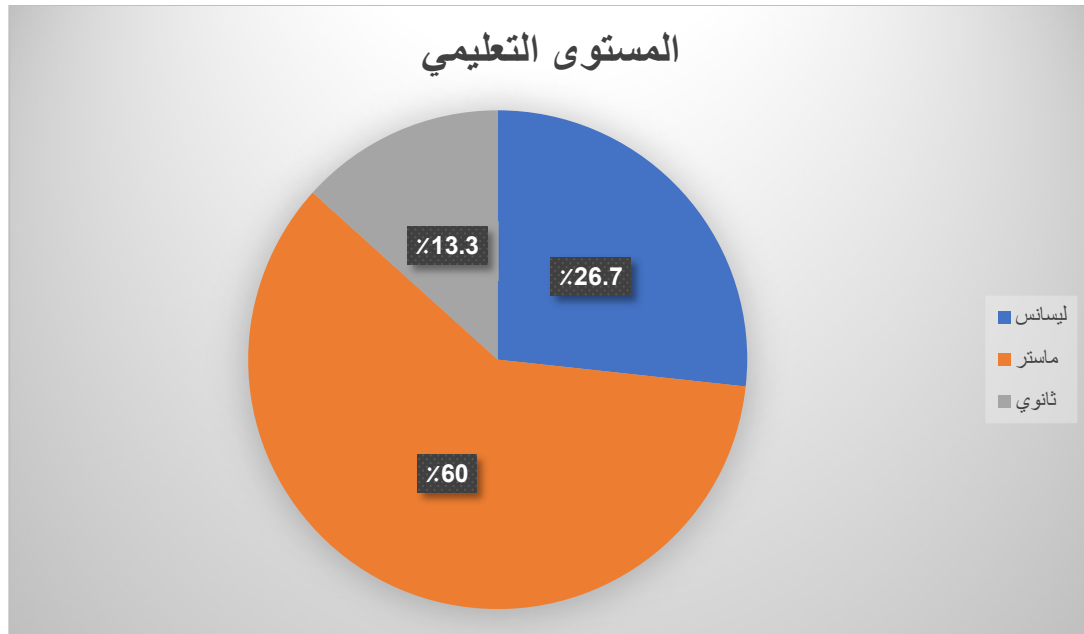
المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

تعرض الدائرية النسبية توزيع النسب المئوية لمنصب الموظف في مؤسسة اتصالات الجزائر حيث 23.3% تمثل "موظف" 7 من أصل 30 و هي الجزء البرتقالي 73.3% تمثل "مشرف أو رئيس قسم" 22 من أصل 30 و هي الجزء الرمادي الكبير. 3.3% تمثل " مدير " 1 من أصل 30 و هي النسبة الصغيرة الزرقاء في الزاوية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

2- المستوى التعليمي

الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

ماستر (60%) : تمثل الغالبية (18 من أصل 30) و هي النسبة الأكبر

ليسانس (26.7 %) : تمثل فئة جيدة (8 من أصل 30)

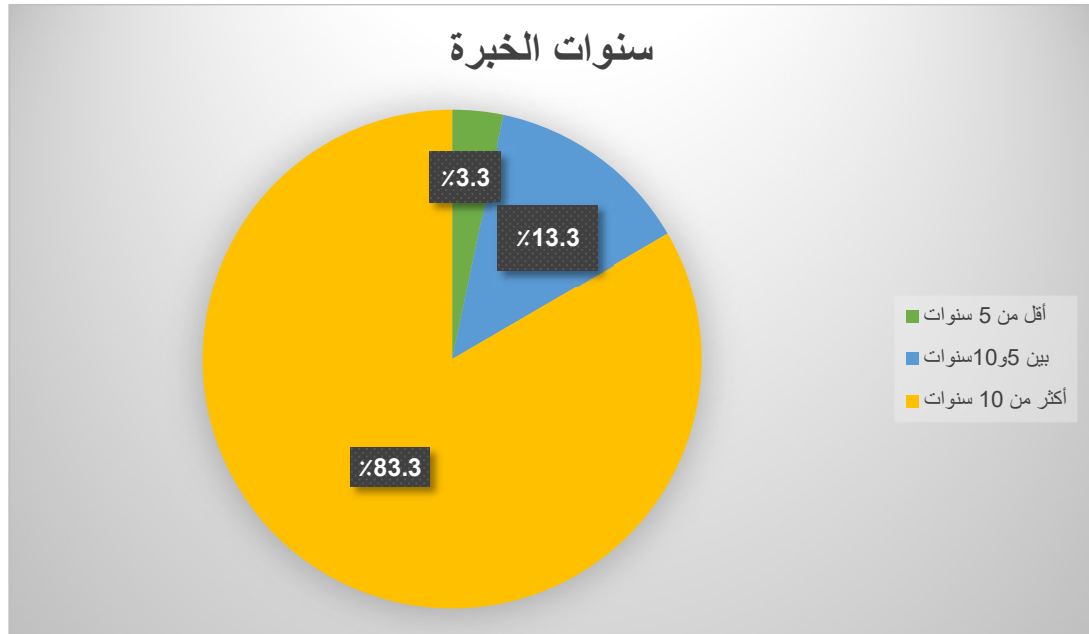
ثانوي (13.3 %) : الأقل تمثيلا (4 من أصل 30)

التحليل: معظم العينة من ذوي المؤهلات العليا ماستر ، مما يعكس مستوى معرفي و أكاديمي مرتفع في المؤسسة .

يشير اللى أن نتائج الدراسة قد تتأثر ايجابيا بمستوى التعليم العالي لدى المشاركين

3- سنوات الخبرة

الشكل رقم 03 : يمثل نسب سنوات الخبرة



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

أقل من 5 سنوات (3.3%) : شخص واحد فقط.

بين 5 و 10 سنوات (13.3%) : 4 أشخاص .

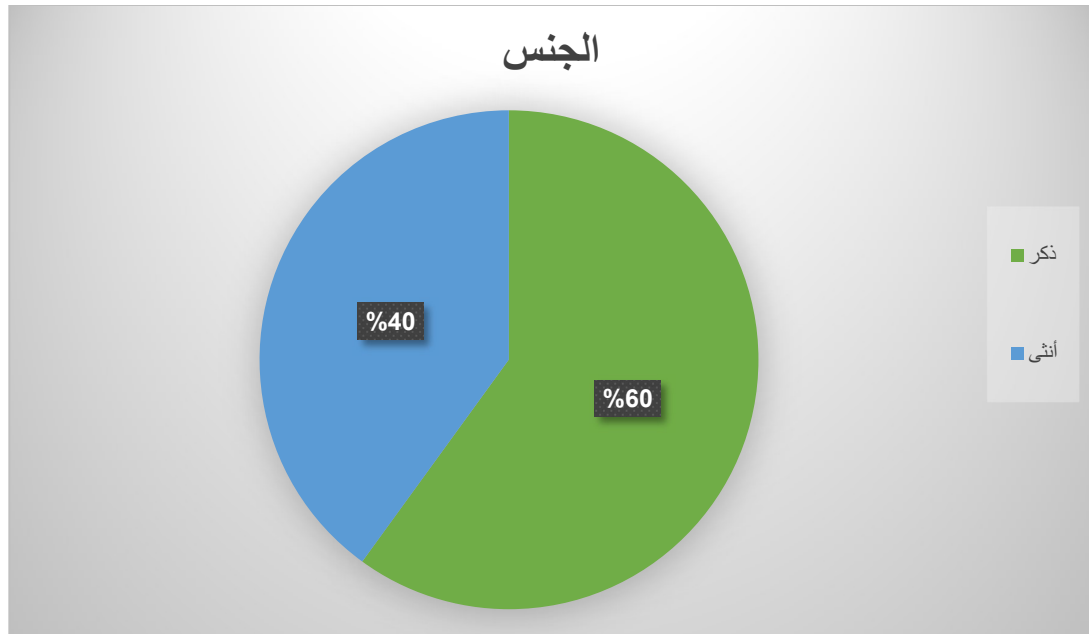
أكثر من 10 سنوات (83.3%) : 25 شخصا ، وهي النسبة الغالبة

التحليل : النسبة الساحقة تمتلك خبرة طويلة (أكثر من 10 سنوات) ، مما يدل على رسوخ معرفي و مهني داخل المؤسسة

قلة من المشاركين هم من الجدد في مجالهم ، ما قد يظهر توجه المؤسسة للاعتماد على الكفاءات ذات الخبرة العالية

4- الجنس

الشكل رقم 04: يترجم النسب المئوية لجنس



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

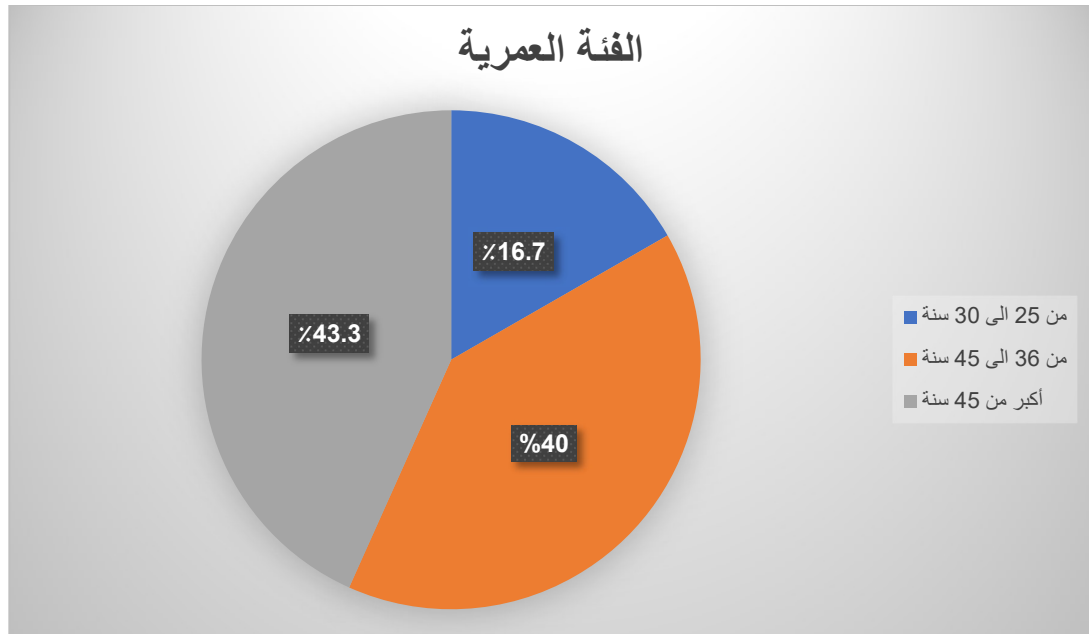
الذكر (60%) : النسبة الأكبر من العينة هم ذكور ، و عددهم 18 من أصل 30 شخص .

الأنثى (40%) : عددهن 12 من أصل 30 شخص

التحليل : تظهر هذه الدوائر أن العينة يغلب عليها الذكور .

5- الفئة العمرية

الشكل رقم 05: نسب المئوية للفئة العمرية



المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

من 25 الى 30 سنة (16.7 %) : تمثل فئة الشباب الأصغر و عددهم 5

من 36 الى 45 سنة (40 %) : تمثل النسبة المتوسطة ، وعددهم 12

أكبر من 45 سنة (43.3 %) الفئة الأكبر سنا و عددهم 13

التحليل: يتضح أن العينة تميل الى الفئات العمرية الأكبر (أكبر من 36 سنة).

الفئة العمرية من 25 الى 30 سنة هي الأقل تمثيلا

هذا التوزيع يشير الى أن الخبرة العلمية ربما تكون عالية لدى معظم العينة ، وهو ما يتفق مع نتائج "سنوات الخبرة "

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

المطلب الثاني : التحليل الوصفي لاجابات افراد العينة

المحور الأول : القيادة الابداعية

الجدول رقم 10: وصف اجابات افراد العينة على عبارات محور القيادة الابداعية

الرقم	السؤال	البدائل								المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	المستوى	الرتبة
		ت	لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة						
01	1	ت	3	1	3	15	8	3.80	1.186	مرتفع	10		
		%	10	3.3	10	50	26.7						
02	2	ت	3	2	2	16	7	3.73	1.202	مرتفع	9		
		%	10	6.7	6.7	53.3	23.3						
03	3	%	1	0	4	18	7	4.00	0.830	مرتفع	12		
		%	3.3	0	13.3	60	23.3						
04	4	ت	0	3	4	17	5	3.83	0.848	مرتفع	11		
		%	0	10	13.3	56.7	16.7						
05	5	ت	0	4	2	12	11	4.03	1.017	مرتفع	13		
		%	0	13.3	6.7	40	37.9						
المستوى الكلي للبعد													
								3.9	0.7636				

المصدر: من اعداد الطابقتين مخرجات برنامج spss

- التحليل: احتلت العبارة رقم 01 القيادة الابداعية يمكن أن تساهم في تعزيز التفكير الابتكاري لدى الفريق المرتبة 10 بمتوسط حسابي 3.80 و انحراف معياري 1.186 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم .
- احتلت العبارة رقم 02 القيادة الابداعية تساعد في تحفيز الابتكار و تطوير الأفكار الجديدة في المؤسسة المرتبة 9 . بمتوسط حسابي 3.73 و انحراف معياري 1.202 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم .
- احتلت العبارة رقم 03 القيادة الابداعية تساهم في تعزيز روح العمل الجماعي و تحسين الأداء العام للفريق المرتبة 12 بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.830 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم .
- احتلت العبارة رقم 04 يمكن للقيادة الابداعية أن يشجعوا الموظفين على التفكير خارج الصندوق و اقتراح الحلول الابداعية المرتبة 11 بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 0.848 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم
- احتلت العبارة رقم 05 القيادة الابداعية يمكن أن تساهم في تطوير و تحسين عمليات المؤسسة بشكل عام المرتبة 13 بمتوسط حسابي 4.03 و انحراف معياري 1.017 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

و الانحراف المعياري الكلي لمحور القيادة الابداعية هو 0.7636 و المتوسط الحسابي الكلي هو 3.9 ، وهذا ما يدل على وجود اتفاق جماعي على اتفاق بشدة.

المحور الثاني : ادارة الأزمات

الجدول رقم 11: وصف اجابات أفراد العينة على عبارات محور ادارة الازمات

الرقم	السؤال	البيانات								المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	6	ت	2	2	4	16	6	3.73	1.081	مرتفع	7		
		%	67	6.7	13.3	53.3	20						
2	7	ت	0	0	2	21	6	4.14	0.516	مرتفع	5		
		%	0	0	6.7	70	20						
3	8	ت	0	0	6	18	6	4.00	0.643	مرتفع	8		
		%	0	0	20	60	20						
4	9	ت	0	0	3	15	12	4.30	0.651	مرتفع	3		
		%	0	0	10	50	40						
المستوى الكلي للبعد													
								3.259	0.443				

المصدر : من اعداد الطابقتين مخرجات برنامج spss

احتلت العبارة رقم 01 التدريب المنتظم على التعامل مع الأزمات يمكن أن يساهم في تعزيز الاستعداد المرتبة 7 بمتوسط حسابي 3.73 و انحراف معياري 1.081 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراج العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم .

احتلت العبارة رقم 02 يجب وجود تنسيق جيد بين الأقسام المختلفة في المنظمة أثناء التعامل مع الأزمات المرتبة 5 بمتوسط حسابي 4.14 و انحراف معياري 0.516 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جيدا في اجابتهم

احتلت العبارة رقم 03 يجب اعتماد اجراءات واضحة و محدودة مسبقا للتعامل مع أنواع معينة من الأزمات المرتبة 8 بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.643 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة جدا في اجابتهم .

احتلت العبارة رقم 04 هناك عوامل معينة يجب مراعاتها بشكل خاص عند تصميم مخطط ادارة الأزمات المرتبة 3 بمتوسط حسابي 4.30 و انحراف معياري 0.651 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم .

و الانحراف المعياري الكلي لمحور القيادة الابداعية هو 0.443 و المتوسط الحسابي الكلي هو 3.259 ، وهذا ما يدل على وجود اتفاق جماعي على قبول و اتفاق .

المحور الثالث : العلاقة بين القيادة الابداعية و ادارة الأزمات

الجدول رقم 12 : وصف اجابات أفراد العينة على عبارات محور العلاقة بين القيادة الابداعية و ادارة الأزمات

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

الرقم	السؤال	البيانات							المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	المستوى	الرتبة			
1	10	ت	0	0	2	14	14	4.40	0.621	مرتفع جدا	4				
		%	0	0	6.7	46.7	46.7								
2	11	ت	0	0	1	9	20	4.27	0.521	مرتفع جدا	1				
		%	0	0	3.3	30	66.7								
3	12	ت	0	0	3	11	15	4.28	0.649	مرتفع جدا	2				
		%	0	0	10	36.7	50								
4	13	ت	0	0	2	8	20	4.20	0.551	مرتفع جدا	6				
		%	0	0	6.7	26.7	66.7								
المستوى الكلي للبعد												4.288	0.462		

المصدر : من اعداد الطابقتين مخرجات برنامج spss

احتلت العبارة رقم 01 القيادة الابداعية لها دور هام في ادارة الأزمات بفعالية المرتبة 4 بمتوسط حسابي 4.40 و انحراف معياري 0.621 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم .

احتلت العبارة رقم 02 القادة الابداعيين يمكن أن يساهمو في ابتكار حلول جديدة و فعالة للأزمات التي تواجه المنظمة المرتبة 1 بمتوسط حسابي 4.27 و انحراف معياري 0.521 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم

احتلت العبارة رقم 03 يمكن لقادة الابداع أن يساعدو في تعزيز الروح المعنوية و التقاؤل داخل المؤسسة خلال الأزمات المرتبة 2 بمتوسط حسابي 4.28 و انحراف معياري 0.649 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم .

احتلت العبارة رقم 04 تبني استراتيجيات القيادة الابداعية خلال الأوقات العادية يمكن أن يؤتي ثماره خلال الأزمات المرتبة 6 بمتوسط حسابي 4.20 و انحراف معياري 0,551 حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تشير الى أن أفراد العينة موافقون و بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم

و الانحراف المعياري الكلي لمحور القيادة الابداعية هو 0.462 و المتوسط الحسابي الكلي هو 4.288 ، وهذا ما يدل على وجود اتفاق جماعي على اتفاق و اتفاق بشدة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة :

1 / الفرضية الرئيسية الأولى :

عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث .

الدراسة الميدانية

توجد علاقة ارتباط بين القيادة الابداعية و ادارة الأزمات عند مستوى دلالة (0.05) نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجدول التالي :

الجدول رقم 13: معاملات معادلة الانحدار الخطي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826 ^a	.682	.669	.25701

a. Predictors: (Constant), V1

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V25

يوضح الجدول ان معامل الارتباط بيرسيون (R) بلغ 0.826 بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات و يشير إلى وجود علاقة قوية جداً وموجبة بين المتغيرين.

كما بلغ معامل التحديد (R square) 0.682 اي ان القيادة الابداعية تفسر 68.2% من التغيرات في ادارة الازمات اما معامل التحديد المعدل (adjusted R square) فقد بلغ 0.669 اي 69.9% وهو قريب جدا من R2 مما يدل على استقرار النموذج اما الخطأ المعياري للتقدير (std error of the estimate) المتمثل في 0.25701 و الذي يدل على دقة النموذج

الاستنتاج:

تشير نتائج الجدول إلى أن القيادة الإبداعية تفسر جزءاً كبيراً من التغيرات في إدارة الأزمات بنسبة تصل إلى 68.2%، وهو ما يعد دليلاً على قوة النموذج وفاعليته في التنبؤ. كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين عالية جداً ($R = 0.826$)، والخطأ المعياري منخفض نسبياً، مما يعزز من دقة النموذج.

الفرضية الرئيسية الثانية :

عرض جدول معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية الثانية

بههدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية للبحث:

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإبداعية على إدارة الأزمات عند مستوى دلالة (0.05) وذلك باستخدام نموذج الانحدار.

نتائج اختبار هذه الفرضية ممثلة في الجدول التالي:

جدول رقم 14 : معاملات معادلة الانحدار الخطي

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.363	.267	5.099	.000
	V1	.483	.067	.826	.000

a. Dependent Variable: V2

القيادة الإبداعية (المتغير المستقل)

V2 = إدارة الأزمات (المتغير التابع)

أولاً: معادلة الانحدار

$$(\text{ القيادة الإبداعية } \times 0.483) + 1.363 = \text{ إدارة الأزمات }$$

تحليل المعادلة :

الثابت 1.363: يمثل القيمة المتوقعة لإدارة الأزمات عندما تكون القيادة الإبداعية = 0

المعامل 0.483: يعني أنه لكل زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة الإبداعية، تزداد إدارة الأزمات بمقدار 0.483 وحدة في المتوسط، مما يدل على وجود علاقة موجبة قوية بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

قيمة Sig = 0.000 تعني أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.05.

يمكن القول إن القيادة الإبداعية تساهم بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية في تحسين إدارة الأزمات. كلما زادت القيادة الإبداعية، تحسنت إدارة الأزمات

معاملات الانحدار غير المعيارية هي:

الثابت 1.363 = (Constant)

معامل القيادة الإبداعية = 0.483

ثانياً: التحليل الإحصائي:

المؤشر القيمة التفسير

معامل Beta المعياري 0.826 علاقة قوية جداً بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

قيمة t لمتغير القيادة الإبداعية 7.174 تدل على تأثير معنوي عالي.
Sig. (المعنوية) 0.000 أصغر من 0.05، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية.

الاستنتاج:

تشير نتائج الانحدار إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات.

ثانيا : التحليل الاحصائي :

المؤشر القيمة التفسير

معامل BETA المعياري 0.826 علاقة قوية جدا بين القيادة الابداعية و ادارة الأزمات.

قيمة T لمتغير القيادة الابداعية 7.174 تدل على تأثير معنوي عالي .

SIG (المعنوية) 0.000 أصغر من 0.05 مما يشير الى دلالة احصائية قوية

الاستنتاج :

تشير نتائج الانحدار الى وجود علاقة طردية قوية و ذات دلالة احصائية بين القيادة الابداعية و ادارة الأزمات .

المطلب الرابع : مناقشة نتائج الدراسة :

مناقشة نتائج التحليل الوصفي للدراسة :

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات ما يلي:

أولاً: القيادة الإبداعية

تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات من 3.73 إلى 4.03، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة.

عكست النتائج إدراك المشاركين لدور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار، وتحفيز التفكير الإبداعي، وتشجيع العمل الجماعي

هذا يعكس قناعة قوية بأهمية القيادة الإبداعية في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: إدارة الأزمات

تراوحت المتوسطات الحسابية من 3.73 إلى 4.30، وكانت جميعها ضمن المستوى المرتفع.

أشارت النتائج إلى أهمية التدريب المسبق، والتنسيق بين الأقسام، ووجود خطط وإجراءات واضحة لمواجهة الأزمات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة

تؤكد هذه النتائج وعي المشاركين بضرورة الاستعداد والتخطيط السليم لإدارة الأزمات بكفاءة

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات

حصل هذا البُعد على أعلى المتوسطات الحسابية، تراوحت بين 4.20 و 4.40، وجميعها ضمن المستوى المرتفع جداً.

أبرزت النتائج قناعة قوية لدى المشاركين بأن القيادة الإبداعية تسهم بشكل كبير في التعامل الفعال مع الأزمات من خلال ابتكار حلول جديدة، وتعزيز الروح المعنوية والتفاؤل.

كما أشار المشاركون إلى أن تبني استراتيجيات إبداعية في الأوقات العادية ينعكس إيجاباً خلال الأزمات.

النتيجة العامة:

بلغ المستوى الكلي للاستجابات "مرتفعاً جداً"، مما يدل على وجود اتفاق كبير من قبل المشاركين حول أهمية القيادة الإبداعية، وفاعلية إدارة الأزمات، ووجود علاقة تكاملية بينهم

مناقشة نتائج الفرضيات :

أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط أن المتغير المستقل القيادة الإبداعية (V1) له تأثير معنوي وإيجابي على المتغير التابع (V2) (إدارة الأزمات)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0.826$ ، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

كما أن معامل التحديد ($R^2 = 0.682$) يوضح أن 68.2% من التغير في المتغير التابع يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل، وهي نسبة تفسير مرتفعة تدل على قوة النموذج.

وفيما يتعلق بجدول المعاملات: (Coefficients)

كانت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.483$ ، مما يعني أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في المتغير والذي يمثل القيادة الإبداعية V1 تؤدي إلى زيادة قدرها 0.483 في المتغير V2. الذي يمثل إدارة الأزمات.

قيمة Beta المعياري $= 0.826$ تؤكد التأثير القوي للمتغير والذي يمثل القيادة الإبداعية V1 على V2. الذي يمثل إدارة الأزمات.

قيمة $T = 7.174$ وقيمة $Sig = 0.000$ (أقل بكثير من 0.05) تشير إلى أن تأثير المتغير V1 معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05.

الاستنتاج:

بناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية البديلة وتُرفض الفرضية الصفرية، حيث يوجد تأثير معنوي وموجب للمتغير المستقل (V1) على المتغير التابع (V2).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خنشة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي لاستجابات ما يلي:

أولاً: القيادة الإبداعية

تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات من 3.73 إلى 4.03، مما يشير إلى مستوى مرتفع من الموافقة.

عكست النتائج إدراك المشاركين لدور القيادة الإبداعية في تعزيز الابتكار، وتحفيز التفكير الإبداعي، وتشجيع العمل الجماعي هذا يعكس قناعة قوية بأهمية القيادة الإبداعية في تطوير بيئة العمل وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: إدارة الأزمات

تراوحت المتوسطات الحسابية من 3.73 إلى 4.30، وكانت جميعها ضمن المستوى المرتفع. أشارت النتائج إلى أهمية التدريب المسبق، والتنسيق بين الأقسام، ووجود خطط وإجراءات واضحة لمواجهة الأزمات.

تؤكد هذه النتائج وعي المشاركين بضرورة الاستعداد والتخطيط السليم لإدارة الأزمات بكفاءة ثالثاً: العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات

حصل هذا البعد على أعلى المتوسطات الحسابية، تراوحت بين 4.20 و4.40، وجميعها ضمن المستوى المرتفع جداً.

أبرزت النتائج قناعة قوية لدى المشاركين بأن القيادة الإبداعية تسهم بشكل كبير في التعامل الفعال مع الأزمات من خلال ابتكار حلول جديدة، وتعزيز الروح المعنوية والتعاون. كما أشار المشاركون إلى أن تبني استراتيجيات إبداعية في الأوقات العادية ينعكس إيجاباً خلال الأزمات.

النتيجة العامة:

بلغ المستوى الكلي للاستجابات "مرتفعاً جداً"، مما يدل على وجود اتفاق كبير من قبل المشاركين حول أهمية القيادة الإبداعية، وفاعلية إدارة الأزمات، ووجود علاقة تكاملية بينهم

خلاصة الفصل :

تم في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة وذلك بهدف معرفة دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى موظفي المؤسسة (اتصالات الجزائر خنشلة) وتمت معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي spss بإصدار V25

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أنه يوجد إتفاق كبير من قبل المشاركين حول أهمية القيادة وفاعلية إدارة الأزمات ووجود علاقة تكاملية بينهم أما من خلال مناقشة الفرضيات، فقد تم التوصل إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الإبداعية و إدارة الازمات ، رغم أن هذا التأثير يظل محدودًا من حيث القوة التفسيرية تعزز هذه النتائج ما توصلت إليه دراسات سابقة حول فعالية القيادة الإبداعية في إدارة الازمات ، مع التأكيد على الحاجة إلى تعزيز الجوانب الأقل دعما مثل عدم وجود تحفيزات لنمو الابداع و الابتكار و توفير الجو المناسب و النقص التكنولوجي و قدم البيئة التحتية

الختمة

الخاتمة

تبيّن من خلال هذه الدراسة أن القيادة الإبداعية تُعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لمواجهة الأزمات والتخفيف من حدّتها، خصوصاً في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيّر المستمر والضغوط المتزايدة. وقد ركزت الدراسة على واقع القيادة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية خنشلة، لما لها من أهمية محورية في تقديم خدمات حيوية للمواطنين تتطلب استجابة سريعة وفعّالة في فترات الأزمات.

وأظهرت نتائج الدراسة أن اعتماد المؤسسة على نمط القيادة الإبداعية ساهم في تحسين طرق التعامل مع الأزمات، من خلال تعزيز روح المبادرة لدى الموظفين، والاعتماد على حلول غير تقليدية، بالإضافة إلى خلق بيئة داخلية مرنة قادرة على التأقلم مع التحديات المفاجئة. كما بيّنت أن وجود قائد مبدع قادر على تحفيز الفريق واتخاذ قرارات مبتكرة يشكّل فارقاً حاسماً في ضمان استمرارية الخدمة وتجاوز الفترات الحرجة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية خنشلة، من خلال طرح الإشكالية التالية: ما دور القيادة الإبداعية في تحسين قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات؟ وقد تمت معالجة مختلف التساؤلات الفرعية المرتبطة بها.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تناول الإطار النظري المتعلق بمفهوم القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات، كما تم دعم الجانب النظري بدراسة ميدانية شملت مجموعة من الإطارات والموظفين داخل المؤسسة، تم تحليل بياناتهم باستخدام برنامج SPSS ، مما مكّن من اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج تعكس الواقع العملي للمؤسسة المدروسة.

التوصيات:

- تعزيز ثقافة الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الجديدة ومكافأة الحلول المبتكرة خاصة في الأوضاع الطارئة.
- تنمية المهارات القيادية للكوادر الإدارية عن طريق تنظيم دورات تدريبية في القيادة الإبداعية وأساليب التفكير غير التقليدي في مواجهة الأزمات.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرار خلال الأزمات بما يعزز روح الانتماء و يتيح الاستفادة من تجارب وخبرات ميدانية متنوعة في صياغة حلول واقعية.
- تبني أساليب تواصل مرنة وسريعة في فترات الأزمات لضمان تدفق المعلومات بدقة ووضوح بين مختلف مستويات المؤسسة، واتخاذ قرارات فعّالة في الوقت المناسب.
- إعداد خطط استباقية لإدارة الأزمات تُصاغ من طرف فرق عمل متعددة التخصصات، بقيادة عناصر ذات تفكير استراتيجي مبدع، لضمان الجاهزية.
- تحسين بيئة العمل بما يعزز التفكير الإبداعي وذلك من خلال تقليل الروتين الإداري وتوفير مساحة حرة للتعبير عن الآراء والحلول المقترحة دون خوف من الفشل.

افاق الدراسة:

توصي الدراسة الباحثين مستقبلا:

- استراتيجيات التواصل الداخلي في المؤسسات أثناء الأزمات.
- أثر أنماط القيادة الإدارية على فاعلية اتخاذ القرار في المؤسسات العمومية أثناء الأزمات.
- إدارة التغيير التنظيمي في ظل الأزمات الاقتصادية.

المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع

- غسان القاسم الداود اللامي و خالد عبدالله. (2015). إدارة الازمات *دار المنهجية للنشر والتوزيع*. 12 ,
- نعمي , ع & ,قدادرة, ش. (2022). فاعلية القيادة الإدارية في تكريس المواطنة وانعكاساتها علي المؤسسات الإدارية. *مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية, المجلد 05 العدد 02*. (الجزائر).
- (. n.d.). Merriam-webster قاموس Merriam-webster النسخة الإنجليزية.
- ابريعم , س & ,بوقندورة , ي. (2019). ماهية القيادة الإدارية. *مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية, المجلد 04 العدد 02*. (الجزائر, جامعة الجلفة).
- ابو قحفة عبد السلام. (2018). الادارة الاستراتيجية وادارة الأزمات *دار جامعة الجديد للنشر*. 108 ,
- أحمد ماهر. (2006). إدارة الازمات *دار الجامعية للنشر*.
- (2002) *فاقى الاقتصاد العالمي*. صندوق النقد الدولي.
- أكرم محمد يحيى مبارك العرشاني. (2020). دور إدارة الأزمات في فاعلية القرارات الإدارية بالمؤسسة العامة للكهرباء *قسم ادارة الاعمال , صنعاء*.
- الخضيرى أحمد محسن. (2003). ادارة الأزمات: منهج اقتصادي اداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية , . *مكتبة مديولي, القاهرة*.
- الدليمي, ع. ا. (2011). الاعلام وادارة الأزمات . *دار المسيرة للنشر والتوزيع , عمان*. 90,
- اوليدي مريم. (2019). إستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. *مذكرة ماستر*.
- برهان محمود حمادنة. (2014). التفكير الابداعي *كلية التربية جامعة نجران- الاردن*.
- بغدادى فيصل. (2014). دور القيادة في ادارة الازمات في المنظمة . *مذكرة ماستر*.
- دزاير, ه. (2022). القيادة الابداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية, المجلد 08 العدد 01*. (الجزائر).
- دكتور خلف كريم كبوش التميمي. (2018). استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات *دار امجد للنشر والتوزيع , الاردن*.
- رجراج , ا. (2015). دور الابداع في تحسين الاداء الصناعي للمؤسسة *مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة العدد 31*. (الجزائر).
- زرطوط , س & ,بسة, س. (2021). القيادة الإبداعية للتمكين ودورها في تحقيق الابداع-مقاربة مفاهيمية. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة, المجلد 04 العدد 02*. (الجزائر).
- سمير عطية المعراج. (2020). القيادة الابداعية وقدرتها على التجديد ولابتكار. *جار العلم والايمان*.
- طيفة خميس العبدولي. (2024). دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة (حالة قيد الدراسة في وزارة الثقافة والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة). *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي, المجلد 05 العدد 03*. الإمارات المتحدة.
- عبد الرحمن تشيوري. (2010). الأزمة المالية العالمية: الأسباب والتداعيات. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*.
- عبدالرحمن توفيق. (2012). ادارة الازمات التخطيط لما قد لا يحدث.
- عطية المعراج, س. (2020). *القيادة الإبداعية وقدرتها على التجديد والابتكار*. سوريا: العلم والإيمان للنشر والتوزيع.
- عميمر, ف. (2018). أثر الإبداع التكنولوجي على الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات *اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير*. الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تلمسان.
- عواد, ن & ,ساعد, ر. (2016). دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية. *رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة*. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى, فلسطين.

- عوض الغزو, ف. (2010). *القيادة والإشراف الإداري*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- فارس, ي. (2022). *اثر مستويات الابداع في ابعاد الانتاج الرشيق : دراسة تحليلية لآراء الكوادر الوظيفية في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في اربيل مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات*. العراق.
- فاروق السيد عثمان. (2004). *التفاوض وإدارة الأزمات دار الأمنية،مصر*.
- قذري علي. (2011). *اتصالات الأزمة وإدارة الأزمات دار الجامعة الجديد*.
- لطيفة خميس العبدولي . (2024). *دور القيادة الإبداعية في تعزيز إدارة المعرفة حالة قيد الدراسة في وزارة الثقافة والشباب في دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*. الجزائر.
- ليلي عثمان ، صالح سراي ، و بعلة طاهر . (2018). *القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز -عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة(العدد 05)*. الجزائر.
- مكاوي, م. ع. (2005). *الاعلام ومعالجة الازمات دار النشر المصرية اللبنانية ، القاهرة*.
- منير عبودي زيد. (2006). *إدارة الأزمات دار كنوز المعرفة ، عمان. 19* ,
- هذلي , ف & , شبح, ه. (2020). *متطلبات تفعيل الإبداع والابتكار كمدخل لدعم المقاولاتية واستدامة المنظمات - قراءة في النماذج اليابانية والأمريكية الناجحة مجلة الابتكار والتسويق ,المجلد 08(العدد 01)*. (الجزائر).
- يوسف احمد ابو فارة. (2009). *إدارة الازمات إثراء للنشر ، عمان*.

الملاحق

الملحق رقم 01 : نتائج الدراسة

اختبار معامل الفا كرونباخ

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	28	93.3
	Excluded ^a	2	6.7
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

اختبار الفرضيات

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
V1	26	2.00	5.00	3.9000	.76368
V2	27	2.40	4.00	3.2593	.44312
Valid N (listwise)	26				

وصف اجابات الأفراد على المحور الأول : القيادة الابداعية

Statistics

		تنبني استراتيجيات القيادة الإبداعية خلال الأوقات العادية يمكن أن يوتي ثماره خلال الأزمات	يمكن للقيادة الإبداع أن يساعدوا في تعزيز الروح المعنوية والتفاؤل داخل المنظمة خلال الأزمات	القيادة الإبداعيين يمكن أن يساهموا في ابتكار حلول جديدة وفعالة للأزمات التي تواجه المنظمة	القيادة الإبداعية لها دور هام في إدارة الأزمات بفعالية
N	Valid	30	29	30	30
	Missing	0	1	0	0
Mean		4.20	4.28	4.27	4.40
Std. Error of Mean		.101	.121	.095	.113

عرض جدول نموذج الانحدار للفرضية الرئيسية الأولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.826 ^a	.682	.669	.25701

a. Predictors: (Constant), V1

عرض جدول معاملات معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية الثانية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.363	.267		5.099	.000
	V1	.483	.067	.826	7.174	.000

a. Dependent Variable: V2

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	الجنس	Numeric	8	0	جنس الموظف	{1, ذكر}...	None	5	Center	Nominal	Input
2	العمر	Numeric	8	0	عمر الموظف	{1, أقل من 25}...	None	4	Center	Ordinal	Input
3	المستوى التعليمي	Numeric	8	0	المستوى التعليمي	{1, ثانوي}...	None	10	Center	Nominal	Input
4	سنوات الخبرة	Numeric	8	0	سنوات الخبرة	{1, أقل من 5 سنوات}...	None	10	Center	Ordinal	Input
5	مطبعة الوظيفة	Numeric	8	0	المنصب	{1, موظف}...	None	10	Center	Nominal	Input
6	س1	Numeric	8	0	لغة الإبداعية يمكن أن ...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	4	Center	Scale	Input
7	س2	Numeric	8	0	لغة الإبداعية تساعد ف...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	4	Center	Scale	Input
8	س3	Numeric	8	0	لغة الإبداعية تسهم في ...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	4	Center	Scale	Input
9	س4	Numeric	8	0	لغة الإبداعية يمكن أن ...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	4	Center	Scale	Input
10	س5	Numeric	8	0	لغة الإبداعية يمكن أن ...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	4	Center	Scale	Input
11	س6	Numeric	8	0	ربط المتعلم على التعل...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	4	Center	Scale	Input
12	س7	Numeric	8	0	وجود تنسيق جيد بي...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	4	Center	Scale	Input
13	س8	Numeric	8	0	تب اعتماد إجراءات و...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	4	Center	Scale	Input
14	س9	Numeric	8	0	لك عوامل معينة يجب ...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	4	Center	Scale	Input
15	س10	Numeric	8	0	لغة الإبداعية لها دور ...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	5	Center	Scale	Input
16	س11	Numeric	8	0	لغة الإبداعية يمكن أن ...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	5	Center	Scale	Input
17	س12	Numeric	8	0	لغة الإبداعية يمكن أن ...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	5	Center	Scale	Input
18	س13	Numeric	8	0	لغة الإبداعية يمكن أن ...	{1, لا أوافق بشدة}...	None	5	Center	Scale	Input
19	س14	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Ordinal	Input
20	س15	Numeric	8	0		None	None	8	Center	Ordinal	Input
21	V1	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale	Input
22	V2	Numeric	8	2		None	None	10	Right	Scale	Input

الملحق رقم 02: تسهيل مهمة



Réf: DRH/DOT 40/ /2025

Division des Ressources Humaines
Direction de la Formation
Direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela

ATTESTATION DE FIN DE STAGE

Je soussigné Le chef de département ressources humaines de la Direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela que,

Mr. KHOUNI Katar enada.

Inscrit (e) à : L'université ABBES LAGHROUR KHENCHELA,

« Filière licence science économique et gestion, science commerciale ».

Spécialité Enseignée Administration des affaires.

A effectué (e) son stage pratique en milieu Professionnel au sein de l'entreprise Algérie Télécom, Direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela.

Intitulé du Stage : leadership créatif dans la gestion des crises.

Structure encadreuse : Service communication.

Du 21/04/2025 au 30/04/2025.

Khenchela , le 19/05/2025



Signature et Cachet
Chef De Département Ressources
Humaines par Intérim

Signature: KACI PATEU

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbes laghrou University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences



وزارة التعليم والعلمي والبحث
جامعة عباس لغزور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
والإدارة

خنشلة في : 2025/04/21

الرقم: 73 / ق ع ت / ق ع م / 2025

الاسم و اللقب : عثمان ملاك / خوني قطر الندي

تاريخ الميلاد: 2001/11/16- 2003/04/19

مكان الميلاد: بابار /ششار

• عنوان تقرير التريص: دور القيادة الابداعية في ادارة الازمات

• مكان التريص: مؤسسة اتصالات الجزائر خنشلة.

فترة التريص: 15 يوم

ملاحظة	العلامة	عناصر المواقفة
	04/.../...	المواقفة
	04/.../...	المبادرة
	04/.../...	المعارف التطبيقية
	04/.../...	قدرة العمل
	04/.../...	العلاقة مع العمل
20/...	04/.../...	العلامة النهائية

ملاحظات أخرى:

رئيس القسم

شيفان سمير
رئيس قسم علوم الإدارة



ممثل المؤسسة

Mme Cheraben Nadia



Réf: DRH/DOT 40/ /2025

Division des Ressources Humaines
Direction de la Formation
Direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela

ATTESTATION DE FIN DE STAGE

Je soussigné Le chef de département ressources humaines de la Direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela que,

Mr. ATHMANI Malek.

Inscrit (e) à : L'université ABBES LAGHROUR KHENCHELA,
« Filière licence science économique et gestion, science commerciale ».

Spécialité Enseignée Administration des affaires.

A effectué (e) son stage pratique en milieu Professionnel au sein de l'entreprise Algérie Télécom, Direction Opérationnelle des Télécommunications Khenchela.

Intitulé du Stage : leadership créatif dans la gestion des crises.

Structure encadreuse : Service communication.

Du 21/04/2025 au 30/04/2025.

Khenchela , le 19/05/2025



Signature et Cachet

Chef De Département Ressources Humaines par Intérim
BENSACI FATEH

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas laghrour University Khenchela
Faculty of Economics, Management and Commercial Sciences



وزارة التعليم والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة

خنشلة في : 2025/04/21

إلى السيد: مدير مؤسسة اتصالات الجزائر
خنشلة.

الرقم: 73/ك ع / ع ت / ع ت / 2025

تسهيل مهمة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي المقرر للحصول على شهادة ليسانس تخصص إدارة أعمال، ومن أجل تجسيد

المفاهيم النظرية للطلبة، يشرفنا أن أطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلابين :

معلومات الطالب الثاني	معلومات الطالب الاول	
خوني قطر الندى	عثماني ملاك	الاسم واللقب
2001/11/16 ششار	2003/04/19 بابار	تاريخ ومكان الازيداد
34051179	34052383	رقم التسجيل

عنوان التقرير: دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات

وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسساتكم .



Sous-Directeur Technique
SAHRAOUI MELAKI
DOT. KHENCHELA

Cellule
Comme en copie

الإستبيان :

استبيان حول دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات

عزيزي المشارك،

نشكرك على تخصيص وقتك للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى جمع بيانات لأغراض أكاديمية ضمن مذكرة تخرج بعنوان:

"دور القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات"

نؤكد لك أن جميع إجاباتك ستُعامل بسرية تامة وتُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: المعلومات العامة

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى 35 سنة

☐ من 36 إلى 45 سنة

☐ أكثر من 45 سنة

3. المستوى التعليمي:

☐ ثانوي

☐ جامعي (ليسانس/بكالوريوس)

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة في العمل:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

5. طبيعة الوظيفة:

☐ موظف عادي

☐ مشرف/رئيس قسم

☐ مدير

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة حسب التدرج الآتي:

1=لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4= أوافق، 5= أوافق بشدة.

أولاً: القيادة الإبداعية

5	4	3	2	1	العبارة
					القيادة الإبداعية يمكن أن تساعد في تعزيز التفكير الابتكاري لدى الفريق .
					القيادة الإبداعية تساعد في تحفيز الابتكار وتطوير الأفكار الجديدة في المؤسسة.
					القيادة الإبداعية تسهم في تعزيز روح العمل الجماعي وتحسين الأداء العام للفريق.
					يمكن للقيادة الإبداعية أن يشجعوا الموظفين على التفكير خارج الصندوق واقتراح الحلول الإبداعية.
					القيادة الإبداعية يمكن أن تسهم في تطوير وتحسين عمليات المؤسسة بشكل عام

ثانياً: إدارة الأزمات

5	4	3	2	1	العبارة
					التدريب المنتظم على التعامل مع الأزمات يمكن أن يساهم في تعزيز الاستعداد
					يجب وجود تنسيق جيد بين الأقسام المختلفة في المنظمة أثناء التعامل مع الأزمات
					يجب اعتماد إجراءات واضحة ومحددة مسبقاً للتعامل مع أنواع معينة من الأزمات
					هناك عوامل معينة يجب مراعاتها بشكل خاص عند تصميم خطط إدارة الأزمات

ثالثاً: العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الأزمات

5	4	3	2	1	العبارة
					القيادة الإبداعية لها دور هام في إدارة الأزمات بفعالية.
					القادة الإبداعيين يمكن أن يساهموا في ابتكار حلول جديدة وفعالة للأزمات التي تواجه المنظمة.
					يمكن للقيادة الإبداع أن يساعدوا في تعزيز الروح المعنوية والتفاؤل داخل المنظمة خلال الأزمات.
					تبني استراتيجيات القيادة الإبداعية خلال الأوقات العادية يمكن أن يؤدي ثماره خلال الأزمات.