

بحث بعنوان

التخطيط الاستراتيجي كآلية لتفعيل الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي بالشركة المصرية للاتصالات

اعداد

د/كرم عبدالرزي خليفة علي

حاصل علي دكتوراه في التخطيط الاجتماعي

من كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان

ملخص الدراسة:

" في ظل ما يشهده العصر الحالي من متغيرات وتحديات عديدة تمثلت في الثورة المعرفية والمعلوماتية، والفجوة الرقمية ، والتحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف المؤسسات فقد تزايدت حاجة المنظمات والمؤسسات إلى التوجه نحو تبني مفهوم الادارة الابداعية ويعتبر التخطيط الاستراتيجي من النماذج الهامة الواجب توافرها في الأخصائي الاجتماعي ليقوم بدوره في عملية التخطيط للخدمات الاجتماعية وتشمل على اجراء واستخدام الإحصائيات وأساليب جمع البيانات وتصميم البرامج والمشروعات ووضع الخطط وتحديد الأولويات وتقدير الحاجات ومتابعة تنفيذ الخطط وتقويم البرامج والمشروعات وتسعى الشركة المصرية للاتصالات لتحقيق الادارة الابداعية في تقديم الخدمات وتؤكد على اهمية أن يكون الاخصائيين العاملين بها ذو خبرة ومهارات متنوعة في تقديم الخدمات وهذه الدراسة تحاول ألقاء الضوء على مسأله الادارة الابداعية والتخطيط الاستراتيجي عبر مؤسسات الدولة متمثلة في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة أسوان والتي تقوم بدورها في توفير الخدمات اللوجستية للمجتمع ومواجهه الأزمات".

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ الادارة الابداعية؛ المخطط الاجتماعي.

Abstract:

" In light of the numerous changes and challenges that characterize the current era—such as the knowledge and information revolution, the digital divide, and the significant qualitative shift in the composition of human resources working across various institutions—the need for organizations and institutions to adopt the concept of creative management has become increasingly evident. Strategic planning is considered one of the essential frameworks that the social specialist must adopt in order to effectively contribute to the planning of social services. This involves conducting and utilizing statistics, applying data collection methods, designing programs and projects, formulating plans, setting priorities, assessing needs, following up on plan implementation, and evaluating programs and projects. Telecom Egypt aims to implement creative management in its service delivery, emphasizing the importance of having specialists with experience and diverse skills in providing services. This study seeks to shed light on the issue of creative

management and strategic planning within state institutions, specifically focusing on Telecom Egypt in Aswan Governorate, which plays a key role in providing logistical services to the community and addressing crises.

".

Keywords :

Strategic Planning ; Creative Management ; Social Planner .

مشكلة الدراسة :

تلعب التنمية دوراً مهماً في تقدم المجتمعات، ولذلك تهتم الدول بها سعياً منها إلى التأثير الإيجابي في شعوبها وتطوير قدراتهم ، وتحسين مستواهم الاجتماعي، والثقافي، والاقتصادي، والصحي، وذلك من خلال استثمار كافة الموارد والإمكانيات المتاحة في المجتمع وتوظيف طاقات الأف راد بشكل فعال لإحداث التغيير وتحقيق التقدم والرفاهية. (العمرى، ٢٠١٦، ص١٦٨)

ولقد أدى التطور في الفكر الإداري إلى شيوع مفاهيم إدارية كثيرة منها :إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات والإدارة الاستراتيجية، وإدارة علاقات العملاء، والتركيز على الكفاءة المحورية، وكذلك إدارة الموارد البشرية، ومدخل الإدارة الإبداعية. (الايوبي، ٢٠٠٦، ص١٠٠)

هذا التنوع والشيوع للمفاهيم الإدارية المختلفة أضحى يغطي مجمل نشاط المنظمات في العصر الحالي في القطاعين العام والخاص على حد سواء وذلك انطلاقاً من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو وصولاً إلى تحقيق رضى العملاء والمجتمع الذي تمارس فيه هذه المنظمات نشاطها، ولعل مصدر ذلك كله التغيرات السريعة التي تجتاح العالم وتتأثر به كافة مؤسسات المجتمع، ومن أهم المتغيرات العالمية من حولنا التطور التقني المتسارع وأهمية دور الأفراد في توظيف هذا التطور لتحقيق التقدم والازدهار. (الخضرى ، ٢٠٠٣، ص١٩)

وفي هذا الواقع الجديد، كان لزاماً علينا أن نبحث عن تصور جديد لإدارة المؤسسات، يضمن لها التطور والاستمرارية، مع الحفاظ على كيانها، في ظل عالم جديد مليء بالمنافسة والتنوع، ومن هنا

بدأ التفكير في العديد من المداخل الإدارية الحديثة ومنها مدخل الإدارة الإبداعية. (الصريفى، ٢٠٠٣، ص ١٢)

ويعتبر الإبداع الإداري داخل المنظمات الحديثة أحد أوجه التغيير الفعالة، فهو في الأساس استراتيجية إدارية جديدة في التفكير والتعامل مع التحديات والمشاكل الكثيرة التي يطرحها المحيط الخارجي، وقد يكون هذا الإبداع في صورة استراتيجية تسويقية جديدة أو طرح منتج جديد في السوق، كما قد يكون ثورة على كل ما هو تقليدي وثابت بما يواكب المنظمة مع المتغيرات الحاصلة في العالم.. (اللوzy، ٢٠٠٣، ص ٤٩)

وتهتم الإدارة الإبداعية بالمبادئ والمفاهيم والأساليب وطرق العمل واتخاذ القرارات التي يستعين بها الإداريون في تحليل مشكلات المؤسسات التي يعملون بها، واختيار أفضل الحلول وصولاً إلى نتائج محددة ومرغوبة، فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة من خلال التفكير بشكل مختلف ومبدع لإيجاد الحل المناسب. (السلمى، ٢٠٠٣، ص ١٢٣)

ويساهم المخطط الاجتماعي كإداري في وضع الخطة في ضوء هدف واضح ومحدد، فالتخطيط كوظيفة إدارية أساسية تتوقف صلاحيته على وجود أهداف واضحة وواقعية يتم اختيارها على أساس سليم في ضوء الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية أو غيرها من الظروف القائمة، فالتخطيط غير السليم للأهداف يعرقل عملية التخطيط، والتخطيط يقرر مسبقاً ماذا وكيف ومتى ومن الذي سيعمل؟ ويوصل بين القنوات التي ستبدأ منها وإلى أين ترغب الوصول والتخطيط إلى درجة كبيرة هو تحقيق أمور لم تكن تتحقق بأي طريق آخر، وعلى الرغم من أن المستقبل الحقيقي لمنظمة ما غير معروف، ولا يمكن معرفته، وبالرغم من وجود عوامل خارجة عن نطاق مهمة المدير يمكن أن تؤثر في الخطط، إلا أن الأحداث بدون تخطيط تصبح متروكة للصدفة والارتجال. (عبدالهادي، ٢٠٠٥، ص ٢٣٥)

ولذا يعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة رئيسية لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عمل المؤسسات بصفة عامة المؤسسات الاجتماعية بصفة خاصة، ومنها لجان التنمية الاجتماعية الأهلية، وذلك من خلال العمل على تنمية القوي البشرية وزيادة قدرتها وصقل خبراتها، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف تلك المؤسسات وأساليب العمل وطرائقه مع

ضرورة توفير البيئة التنظيمية التي تشجع على الإبداع والتجديد، كما يجب أن تسهم الإدارة الإبداعية في تطوير الأداء الإداري للمخطط الاجتماعي. (Mansour، ٢٠٠٩، ص ٥٤)

ولكى تحقق الشركة المصرية للاتصالات الأهداف المرسومة لها وتقوم بالدور المطلوب منها بكل كفاءة وفاعلية، لابد أن يكون عملها قائم على أسس علمية مخططة، كما يجب إزالة كافة المعوقات التي يمكن أن تقلل من فاعليتها في تحقيق أهدافها

الدراسات السابقة :-

١- دراسة Smendzuik (٢٠١٧) التطوير التنظيمي والداخلي للممارسين هدفت الدراسة إلى التعرف على الطرق التي يتبعها ممارسي التطوير الداخلي كوكلاء تغيير من أجل تطوير الأداء ، واستدامة التغيير التنظيمي ، ومظاهر الاستدامة، وأعمال ممارسي التطوير، واستخدمت المنهج التحليلي، وكان من نتائج هذه الدراسة أنه ي يوجد دور فاعل لممارسي التطوير الداخلي في تطوير الأداء واستدامة التغيير بمؤسساتهم ،ومن أهم الطرق التي يعتمدون عليها نشر الوعي بأهمية تطوير الأداء واستدامة التغيير والتطوير التنظيمي ، والتدريب والتعليم للاكتساب المهارات المطلوبة لإحداثه ويستفيد الباحث من هذه الدراسة في البناء النظري للإدارة الإبداعية وتحديد عوامل التأثير وأهم الحوائج التي تدعّم الإدارة الإبداعية .

٢- دراسة Harvard Business Review (٢٠٢٠)

بمعنوان **The Innovation Imperative in Telecommunication** أظهرت نتائجها أن المؤسسات والشركات التي تدمج الإبداع في استراتيجيتها تحقق نمواً بنسبة ٣٠% أعلى من نظيراتها التقليدية.

٣- دراسة كوهين (Cohen، 2009) تعزيز الإبداع في الخدمات الإنسانية الكبرى، الإدارة في العمل الاجتماعي وقد أكدت نتائجها أن التحدي الذي يواجه مؤسسات الخدمات الإنسانية يتمثل في إعادة تنظيمها بشكل يسمح للمناخ التنظيمي والتنظيم الهيكلي بدعم الإدارة الإبداعية والتميز والمبادرات الفردية الخلاقة في العمل.. ويرى الباحث ان هذه الدراسة تتفق مع دراسته من حيث التأكيد على أهمية الإبداع المؤسسي لتحسين كفاءة العاملين بالمؤسسات الأهلية ولكن تختلف معها في مكان تواجدها ويستفيد الباحث من نتائج تلك الدراسة .

٤- دراسة عوض (٢٠١٣) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي

وقد أكدت نتائج الدراسة على حاجة المؤسسات إلى الإدارة بالإبداع ولتحقيق ذلك يتطلب إنشاء وحدات إدارية تعني بالإبداع الإداري وترعاه وتنميه ضمن مناخ وبيئة تنظيمية وهيكل تنظيمي يشجع الإبداع مع إتباع نهج الإدارة الإنسانية، كما أوضحت أن أهم معوقات الإبداع الإداري هي المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية والتنظيمية والبيئية وتتفق تلك الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث تحديد تحديد عناصر الإبداع الإداري والتي تساعد في تفسير وتحليل النتائج.

٥- دراسة إيكفال (2006,Ekvall): المناخ التنظيمي للإبداع والابتكار في لمؤسسات

الاجتماعية

وقد أكدت نتائج الدراسة أن المناخ المؤسسي هو من أهم المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار والأداء الجيد والإبداع الإداري، وأن النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة وهناك علاقة قوية جدا بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي بالمؤسسات الاجتماعية. وسوف يستفيد الباحث من نتائج هذه الدراسة في تحديد أهداف الدراسة واستخدام أدوات الدراسة الامثل ولكن تختلف معها من حيث العينة.

٦- دراسة الحارثي (٢٠١٢) واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدى مديري

المدارس الثانوية في محافظة جدة وأكدت نتائج الدراسة أن من أبرز معوقات تطبيق عناصر الإبداع الإداري بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة هي المعوقات التنظيمية والشخصية والثقافية والاجتماعية، وقد أوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بأهمية الإبداع الإداري بالمؤسسات الاجتماعية في تسهيل الإجراءات وتحقيق الأهداف وضرورة تنمية المهارات للعاملين من خلال الدورات التدريبية والتحفيز المستمر للمبدعين ويستفيد الباحث من هذه الدراسة أهداف الدراسة الحالية وايضا نتائج الدراسة سوف تؤخذ في الاعتبار.

٧- دراسة الدعيدع وحجازي (٢٠١٩) دراسة تقييمية لدور لجان التنمية الاجتماعية الأهلية

بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فقد هدفت إلى التعرف على الدور الذي تقوم به المؤسسات الأهلية، وأهم معوقات ممارسة هذا الدور، وتوصلت إلى أن درجة قيام لجان التنمية الاجتماعية في التعامل مع مشكلات المجتمع المحلي متوسطة، وذلك نتيجة مواجهتها لعدد من المعوقات مثل : نقص الإمكانيات المادية ، ونقص الجانب الإعلامي، وعدم الأخذ بآراء ومقترحات سكان الحي،

وعدم مرونة الاجراءات الإدارية من قبل الجهة المشرفة، وقلة الخبرة لدى العاملين، وكذلك ضعف المهارات التخطيطية لبرامج التنمية من قبل العاملين وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث احد اهداف الدراسة مثل ضرورة تحديد مستوى مهارات العاملين بالمؤسسات الاهلية ولكن تختلف مع الدراسة من خلال المجال المكاني للدراسة ولكن سوف يستفيد الباحث من نتائج الدراسة التي سوف تؤخذ في الاعتبار .

٨- دراسة الغامدى (٢٠١٩) دور المؤسسات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة بما يتوافق مع الرؤية الوطنية 2035 ، وتوصلت نتائجها إلى أن هناك توجه جاد لدى العاملين في المؤسسات غير الربحية لتفعيل برامج الرؤية الوطنية 2035 ، إلا أن عمل هذه المؤسسات يواجه بعض المعوقات في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة كان من أهمها :ضعف الجانب الإعلامي، وضعف الإمكانيات المادية والتمويلية، وضعف التواصل والتنسيق بين المنظمات وقد تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية الدراسة الحالية للادارة الابداعية لتحسين أداء العاملين.

أهمية الدراسة :

- ١- التحديات التشريعية والإدارية التي تواجه الشركة المصرية للاتصالات لتقديم الخدمات للمجتمع وتوضيح الحواجز القانونية التي تعيق جهود المؤسسة في التعامل مع تقدير حاجات المجتمع المحلى .
- ٢- تأكيد دور مؤسسة الشركة المصرية للاتصالات في توفير الدعم والخدمات للمجتمع المحلى والمبادرات التي تقوم بها هذه المؤسسة لمساعدة المجتمع المحلى في تكييفهم مع جودة الحياة الابداعية في أسوان.
- ٣- اثرء الاطار العلمي بأهمية دراسة الادارة الابداعية لمؤسسة الشركة المصرية للاتصالات وتدريب الاخصائيين الاجتماعيين .

مجلة الخدمة الاجتماعية

٤- اثرء الجانب المعرفى لمهنة الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وتخصص التخطيط

الاجتماعى بصفة خاصة فيما يرتبط بالتخطيط الاستراتيجى لتفعيل الادارة الابداعية.

أهداف الدراسة:-

✚ التعرف على مستوى تحقيق التخطيط الاستراتيجى فى الشركة المصرية للاتصالات

✚ التعرف على مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجى لدى العاملين بالشركة المصرية

للاتصالات

✚ التعرف على اهم التحديات التشريعية والتنظيمية والاجتماعية التى تعوق تفعيل الادارة

الابداعية بالشركة المصرية للاتصالات

تساؤلات الدراسة :

✚ ما هو مستوى تحقيق التخطيط الاستراتيجى فى الشركة المصرية للاتصالات ؟

✚ ما هو مستوى مهارات التخطيط الاستراتيجى لدى العاملين بالشركة المصرية للاتصالات ؟

✚ ما هى اهم التحديات التشريعية والتنظيمية والاجتماعية التى تعوق تفعيل الادارة الابداعية

بالشركة المصرية للاتصالات ؟

مفاهيم الدراسة:-

Strategic Planning: مفهوم التخطيط الاستراتيجى

مفهوم التخطيط الاستراتيجى

ويعرف مفهوم التخطيط الاستراتيجى بأنه : التخطيط الاستراتيجى هو "عملية

منهجية تهدف إلى تحديد الأهداف طويلة المدى للمنظمة، وتخصيص الموارد المتاحة

بفعالية، مع مراعاة التغيرات البيئية والفرص والتحديات، من أجل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة". (Schilling, 2020)

- كما يعرف بأنه : هو "عملية إدارية مستمرة تُستخدم لتحديد الاتجاه العام للمؤسسة، وصياغة الأهداف، وتطوير السياسات والخطط لتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية". (Wheelen & Hunger, 2017)

ويمكن تحديد مفهوم التخطيط الاستراتيجي اجرائيا: بأنه تلك العملية المنظمة التي تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة، وتحديد الرؤية والأهداف بعيدة المدى، وصياغة خطط مرنة تعتمد على الابتكار في تقديم الخدمات، بما يُمكن العاملين من تقديم حلول إبداعية لمواجهة الأزمات، وتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للشركة في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

- أهمية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز الإبداع في الشركة المصرية للاتصالات

في قطاع الاتصالات، تُعتبر الإدارة الإبداعية ضرورية للاتى:-

- تطوير خدمات جديدة (مثل حلول الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي).

- تحسين تجربة العملاء.

- مواكبة المنافسة العالمية.

- خطوات تفعيل الإدارة الإبداعية عبر التخطيط الاستراتيجي

١ - تحليل الوضع الحالي (المرحلة التشخيصية) وفيها يتم:-

- استخدام أدوات مثل **تحليل SWOT** لتقييم نقاط القوة والضعف.

- دراسة متطلبات السوق والتحديات التكنولوجية.

مجلة الخدمة الاجتماعية

٢- وضع رؤية إبداعية واضحة:- وفيها يتم

- مثال: "أن نكون رواد الابتكار في خدمات الاتصالات بمصر بحلول ٢٠٣٠".

٣- بناء ثقافة تنظيمية محفزة للإبداع:- وفيها يتم

- تشجيع العمل الجماعي وتبادل الأفكار (بناءً على نموذج ** Google's ٢٠% Time ** الذي يسمح للموظفين بتخصيص وقت للإبداع).

- تطبيق منهجية ** Design Thinking ** لحل المشكلات بطريقة إبداعية. (Brown, ٢٠٠٨)

٤- تبني استراتيجيات تحفيز الابتكار وفيها يتم

- إنشاء ** حاضنات ابتكار (Innovation Labs) ** داخل الشركة.

- التعاون مع الشركات الناشئة والجامعات (الشراكات الإستراتيجية).

٥- قياس الأداء والتقييم المستمر:- وفيها يتم

- استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) مثل:

- عدد الأفكار المبتكرة المطبقة.

- تأثير الابتكارات على رضا العملاء.

- التحديات والحلول المقترحة

١- التحديات :-

- مقاومة التغيير من بعض الإدارات.

مجلة الخدمة الاجتماعية

- نقص الموارد المخصصة للابتكار .

٢- الحلول:-

- تدريب القيادات على قيادة التغيير

- تخصيص ميزانية واضحة للبحث والتطوير . (Kotter, 1996).

- دراسات حالة عالمية (Best Practices)

- **شركة AT&T**: نجحت في تحويل استراتيجيتها نحو الابتكار عبر شراكات مع الشركات الناشئة.

- **STC السعودية**: طبقت برامج إبداعية مثل "مسرعات الابتكار".

- مفهوم المخطط الاجتماعي:-

- مفهوم المخطط الاجتماعي: Social Planner

- **المخطط الاجتماعي** هو صانع قرارات يعمل على تصميم وتنفيذ السياسات

بهدف تحقيق الرفاهية الاجتماعية المثلى. يُستخدم هذا المصطلح في الاقتصاد

ونظرية الرفاهية لوصف كيان افتراضي يوزع الموارد بكفاءة وعدالة داخل

المجتمع، مع الأخذ في الاعتبار عوامل مثل الكفاءة الاقتصادية، العدالة،

وتحقيق الحد الأقصى من المنفعة الاجتماعية. (Mas-Colell et al.,)

(2000)

-في الممارسة العملية، يمكن أن يكون المخطط الاجتماعي جهة حكومية أو مؤسسة معنية

بالتخطيط العمراني، السياسات الاقتصادية، والرعاية الاجتماعية، حيث يسعى إلى تحقيق

توزيع عادل للموارد وتعزيز التنمية المستدامة. (Sen, 2003)

-ويعرف اجرائيا بأنه: الشخص المسئول عن صنع القرار بالمؤسسة الشركة المصرية

للاتصالات من خلال تطبيق الادارة الابداعية لتقديم خدمات المؤسسة للمجتمع الاسوانى .

- مفهوم الادارة الابداعية :

مفهوم الادارة الابداعية: Creative Management

يعرف الإبداع أنه "

هو مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما متوافر لديه من قدرات عقلية وفكرية وما يحيط به من مؤشرات بيئية في ان يتوصل الى فكرة أو أسلوب أو نظرية بحيث يحقق النفع للمجتمع أو المؤسسة التي يعمل فيها". (جمعه & نوري، ٢٠١١، ص ٣٠٩)

ويمكن الاشارة الى الابداع الادارى بأنه:

ايجاد أو توليد أفكار أو اساليب أو طرق جديدة بهدف التحسين على المنتج أو الخدمة أو العملية أو الاجراءات داخل المؤسسة. (خصاونه، ٢٠١١، ص ٣٩)

أما الادارة الابداعية فتعرف بأنها :

هي مزيج من ثلاثة عناصر أساسية :إيجاد رؤية أو فكرة جديدة (مسألة) متميزة (التفكير الإبداعي)، إجراء بحث وتقصي حلولها لمعرفة فائدتها (الحل الإبداعي للمشكلات)، اتخاذ قرار تنفيذي فيها وتطبيقها (بناء نظام للإدارة بالإبداع)، وهو ما يعرف بمراحل الإبداع الأساسية، ومن ثم تشمل الإدارة بالإبداع :الإبداع والإبداع الإداري وإدارة الإبداع نفسه من حيث خصائصه وشروطه وكيفية استثماره وإدارته. (كاظم ، ٢٠٠٢ ، ص ٢٢)

ومما سبق يمكن توضيح مفهوم الادارة الابداعية اجرائيا:

أحد المداخل الإدارية الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها الشركة المصرية للاتصالات بمحافظه أسوان في تحقيق أهدافها، ويعتمد على التفكير الإبداعي والحل الإبداعي للمشكلات وبناء نظام للإدارة بالإبداع، بما يسهم في تطوير الأداء الإداري للمخطط الاجتماعي.

مراحل الإبداع الإداري

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة من أشهرها

-مرحلة الإعداد :

ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكوّنات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

-مرحلة الاختبار :

وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

-مرحلة الإشراف :

وتتضمن انبثاق ومضة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

-مرحلة التحقق :

وتتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة. (جمعه & ذوري ، سبق ذكره، ص ٣١٠)

العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري:

يعتمد المحور الرئيسي للمؤسسات المبدعة على مدى رعايتها و تبنيها لنشاطات داعمة للإبداع و تتميتها في بيئة تنظيمية تنمي الاتجاهات الإبداعية بطاقتها و تطور كيانها بالمنهج العلمي و الفكري الذي يقوم على قواعد و أسس وممارسات وظيفية تهدف غرس الإبداع في العمل المؤسسي و تعمل على تحقيقه و اثرائه من خلال كافة الموارد والطاقات المختلفة ولكي يتحقق الإبداع في المؤسسات، يجب عليها أن تتبنى و تستخدم نشاطات داعمة ، وينتأى ذلك من خلال الموارد البشرية في المؤسسة أو تتميته لديهم .و من بين الأبحاث العديدة التي تطرقت إلى العوامل المؤثرة في الإبداع المؤسسي نجد أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في الإبداع التنظيمي وهي

- الاعتماد على مشاركة الموارد البشرية في العمل داخل المؤسسة.
- الاعتماد على استخدام و تكوين فرق العمل لتنفيذ بعض الأعمال الخاصة بالمؤسسة
- لتركيز على توجيه كافة الموارد و الطاقات المختلفة في المؤسسة لتحقيق رؤية و أهداف و رسالة المؤسسة
- رعاية المؤسسة لأعمال الإبداعية : من خلال رعاية الأفكار الجديدة و الاهتمام بها

مجلة الخدمة الاجتماعية

- تطوير القدرات الإبداعية من قبل ادارة المؤسسة :لاهتمام بالافكار التي تطرح من قبل الموارد البشرية بغض النظر عن مختلف مستوياتها الوظيفية.
- تنظيم الإبداع : من خلال دعم الادارة العليا للأفكار الجديدة و توفير الهيكل التنظيمي الملائم و المبادرة بعرض و تقديم منتجات او خدمات جديدة.
- غرس الثقافة الإبداعية : يتضمن توفير موارد بشرية جديدة ذات كفاءات و خبرات عالية و الاعتماد على توفير مصادر خارجية للأفكار الجديدة. (خصاونة، سبق ذكره، ص ١٤٤)
- تفعيل الإبداع في المؤسسات الحكومية (الشركة المصرية للاتصالات) :
يجب على المؤسسات دفع و تشجيع الإبداع ، وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة لزيادة النشاط الإبداعي ، ومن أهم الممارسات التي يجب على المؤسسة التركيز عليها:
- توفير الموارد البشرية و حسن استغلالها : ان من أهم العناصر التي تساعد المؤسسة على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية المناسبة
- دعم المؤسسة: من خلال اهتمام قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاما فعالا أو قويا مؤكدا لتقدير المجهودات الإبداعية
- التيسير والتنظيم: ان المناخ التنظيمي يرفع من أداء المؤسسات ويوفر ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين
- مرونة التنظيم و قدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية
- طبيعة العمل : فالأعمال الروتينية تؤدي الى الملل و عدم الإبداع ، على عكس الأعمال الحيوية التي تثير التحدي لدى المورد البشري و تدفعه الى التفكير الخلاق
- نظام معلومات: يجب اقامة نظام معلومات مرن و ديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع
- البحث والتطوير : حيث ازداد الوعي بهذا الجانب والتركيز عليه ، وأصبحت المؤسسات تهتم بهذه الوظيفة و تضع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.
- الحرية: اعطاء الحرية للموارد البشرية داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد درجة ولائها
- للمؤسسة و يشجعها على العمل أكثر و الإبداع والتميز .

- **الثقافة الانسانية :** ان ثقافة الموارد البشرية التي تتطلع الى الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة.
- **فرق العمل:** تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي و تبادل الخبرات. (مسلم، ٢٠١٥، ص ٣٠-٣١)

الاجراءات المنهجية للدراسة:-

نوع الدراسة:-

تستخدم في هذه الدراسة الدراسات الوصفية لان هي أحد الدراسات العلمية التي يتم إتباعها من أجل تحليل ووصف بعض الظواهر المتراكبة والمتشابكة، من أجل تحقيق النتيجة المنشودة لذلك فيما يخص موضوع التخطيط الاستراتيجي تفعيل الادارة الابداعية وبذلك تكون هي الدراسة الامثل استخداما لتحديد نقاط القوة والضعف لمؤسسة الشركة المصرية للاتصالات.

منهج الدراسة:-

ومن الاساليب الاكثر تناسب مع المنهج المستخدم هو اسلوب المسح الاجتماعي الشامل والمسح الاجتماعي بالعينة وذلك يطبق على المؤسسات الاجتماعية بمحافظة اسوان واختيار عينة من المبحوثين وهم المستفيدين خدمات الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة اسوان.

ادوات الدراسة:-

وفقا لنوع الدراسة والمنهج المستخدم استخدم الباحث استمارة استبيان للمسؤولين واستمار استبار للمستفيدين وذلك تماشيا مع طبيعة المستفيدين حتى وأن كانوا غالبية المبحوثين متعلمين ولكن تفضل الاسئلة بصورة مباشرة وحتى يتعايش الباحث مع المبحوثين اكثر لشرح وتوضيح اهداف دراسته ولتحقيق افضل نتائج تخدم المجتمع محل الدراسة

مجالات الدراسة :

المجال المكاني :- سوف يتم تطبيق الدراسة على الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة اسوان.
المجال الزمني :- وهي فترة تطبيق الدراسة من شهر فبراير ٢٠٢٥ الى شهر يونيو ٢٠٢٥ .

مجلة الخدمة الاجتماعية

المجال البشري :- وهي العينة التي تطبق عليها الدراسة وهم (مسئولي مؤسسة الشركة المصرية للاتصالات وهم رئيس مجلس الادارة ونائب الرئيس المدير الادارى والممثل القانونى للمؤسسة ومديرى الفروع بمدينة أسوان وعددهم ١٧ مسئول - عينة من المستفيدين خدمات الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة اسوان وعددهم ١٥٠ مبحوث تم اخيارهم من خلال العملاء المترددين على الشركة وفروعها الاقرب سكنا ومسافة للمحوثين وللقائم على جمع البيانات من الميدان)

نتائج الدراسة :

اولا: النتائج الخاصة بالمستفيدين

١ - البيانات الاولى المستفيدين

جدول (١) عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
أنثى	٨٥	٥٧%
ذكر	٦٥	٤٣%
المجموع	١٥٠	١٠٠%

يوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب النوع ويظهر ان عدد الاناث اكبر من عدد الذكور بنسبة (٥٧%) ونسبة الذكور (٤٣%) وهذا يدل على ان النسبة الاكبر من المستفيدين من الشركة المصرية للاتصالات من الاناث وقد يتماشى ذلك مع طبيعة المشتركين محل الدراسة .

جدول (٢) عينة الدراسة حسب السن

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	٥٥	٣٧%
من ٣١ الى ٥٠ سنة	٧٠	٤٧%
من ٥٠ الى ٧٠ سنة	٢٥	١٦%

مجلة الخدمة الاجتماعية

أكثر من ٧١ سنة	٠	%٠
الاجمالي	١٥٠	%١٠٠

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب السن ونرى هنا ان أعلى مرتبة بنسبة كانت اعمارهم من (٣١ - ٥٠) سنة بنسبة (٤٧%) ثم الأقل مرتبة الذين اعمارهم من (٥٠ الى ٧٠ سنة) بنسبة (١٦%) وهذا يوضح ان اغلب المبحوثين من الفئة العمرية داخل المجتمع تهتم بها الشركة المصرية للاتصالات.

٢- واقع تطبيق الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي في الشركة المصرية للاتصالات جدول (٣) واقع تطبيق الادارة الابداعية

العبرة	العدد	النسبة المئوية
دعم الابتكار وتعزيز بيئة إبداعية	٢٥	%١٦
وضع خطط مرنة قائمة على التحليل والتوقعات المستقبلية	٣٢	%٢١
تعزيز مشاركة العاملين وتوفير حرية اتخاذ القرار	٤٣	%٣٠
تبني التقنيات الحديثة لدعم الإدارة الفعالة	١٨	%١٢
استخدام أدوات قياس مؤشرات الإبداع وفعالية البرامج الاجتماعية	٣٢	%٢١
الاجمالي	١٥٠	%١٠٠

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب واقع تطبيق الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي في الشركة المصرية للاتصالات وكانت النسبة الأكبر لتعزيز مشاركة العاملين وتوفير حرية اتخاذ القرار وذلك بنسبة (٣٠%) ثم جاءت اخر العبارات لتبني التقنيات الحديثة لدعم الإدارة الفعالة بنسبة (١٢%) وببين ذلك لنا ان واقع تطبيق الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي في الشركة

مجلة الخدمة الاجتماعية

المصرية للاتصالات ضرورى جدا لاستمرارية مستوى العاملين وتقديم الخدمات بصورة جيدة وتحسين اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكد عليه الدراسة الحالية.

٣- الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي بالشركة المصرية للاتصالات

جدول (٤) أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإبداعية

النسبة المئوية	العدد	العبارات
٣٣%	٥٠	نقص البرامج تدريبية في مجال تنمية الموارد البشرية
٢٠%	٣٠	عدم متابعة أفضل الممارسات الإدارية
١٧%	٢٥	ضعف مستوى نظم المعلومات الإدارية
٣٠%	٤٥	نقص المهارات الإبداعية لدى غالبية العاملين
١٠٠%	١٥٠	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة حول آرائهم عن أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإبداعية وكانت النسبة الأعلى وهي نقص البرامج تدريبية في مجال تنمية الموارد البشرية بنسبة (٣٣%) وكانت النسبة الأقل ضعف مستوى نظم المعلومات الإدارية بنسبة (١٧%) وذلك يوضح ان أكثر التحديات التي تواجه المؤسسات الأهلية لتطبيق الادارة الابداعية هي ضعف مستوى نظم المعلومات الإدارية وتتماشى نتائج هذا الجدول مع الجدول السابق الخاص بواقع الادارة الابداعية بالشركة المصرية للاتصالات وهذا ما تؤكد عليه الدراسة الحالية في اهداف وتساؤلات الدراسة لتحديد مستوى واقع الادارة الابداعية وكفاءة المخطط الاجتماعي.

٤- أهم المقترحات لتفعيل الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي بالشركة المصرية للاتصالات

جدول (٥) أهم مقترحات الادارة الابداعية للمخطط الاجتماعي

مجلة الخدمة الاجتماعية

النسبة المئوية	العدد	العبرة
٣١%	٤٥	تطوير البرامج التدريبية بما يلبي احتياجات المخطط الاجتماعي بطرق إبداعية
٢٦%	٤٠	عقد اتفاقيات مع المؤسسات الأخرى من أجل دعم البيئة الإبداعية
١٧%	٢٥	دعم ثقافة المشاركة الإلكترونية للمخطط الاجتماعي بالمؤسسة
٢٦%	٤٠	تدريب المخططين الاجتماعيين بالمؤسسة المصرية على فنيات الإدارة الفعالة
١٠٠%	١٥٠	الإجمالي

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة حول آراء المستفيدين لتحديد أهم مقترحات الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي وكانت النسبة الأكبر لتطوير البرامج التدريبية بما يلبي احتياجات المخطط الاجتماعي بطرق إبداعية بنسبة (٣١%) وأخيراً لدعم ثقافة المشاركة الإلكترونية للمخطط الاجتماعي بالمؤسسة بنسبة (١٧%) إلا أن ما تظهرة نتائج الجدول السابق تؤكد على ضرورة الاهتمام بتدريب المخطط الاجتماعي على استخدام معايير الإدارة الإبداعية لاستمرارية جودة الخدمات في ظل استخدام المنافسة بين المؤسسات الأخرى .

٥- النتائج العامة من وجهة نظر المستفيدين

- ١- تحديد واقع الإدارة الإبداعية وخصوصاً في عنصر الموارد البشرية والتي أثبتت أهمية تعزيز مشاركة العاملين وتوفير حرية اتخاذ القرار.
- ٢- تحديد أهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإبداعية وهي نقص البرامج التدريبية في مجال تنمية الموارد البشرية .

مجلة الخدمة الاجتماعية

٣- تحديد اهم مقترحات الادارة الابداعية للمخطط الاجتماعى وكانت تطوير البرامج التدريبية بما يلبي احتياجات المخطط الاجتماعى بطرق إبداعية .

٦- التوصيات والمقترحات من وجهة نظر المستفيدين للتخطيط الاستراتيجى لتفعيل
للالادارة الابداعية

١- تطوير البرامج التدريبية بما يلبي احتياجات وأنشطة المخطط الاجتماعى بطرق إبداعية.

٢- صياغة آليات فاعلة لاستثمار الأفكار الإبداعية في مجال العمل بالشركة المصرية للاتصالات.

٣- تدريب المخططين الاجتماعيين بالشركة المصرية للاتصالات على فنيات الإدارة الفعالة.

٤- عقد اتفاقيات مع المؤسسات الأخرى من أجل دعم البيئة الإبداعية.

ثانيا : : النتائج الخاصة بالمسؤولين (الادارة الابداعية)

١- البيانات الاولى

جدول (١) عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	١٠	%٥٩
أنثى	٧	%٤١
المجموع	١٧	%١٠٠

يوضح الجدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة حسب النوع ويظهر ان عدد الذكور اكبر من عدد الاناث بنسبة (%٥٩) ونسبة الاناث (%٤١) ولكن هذه النسب متقاربة مع بعضها من المخططين الاجتماعيين العاملين بالشركة المصرية للاتصالات من الذكور وقد يتماشى ذلك مع طبيعة مكان محل الدراسة .

مجلة الخدمة الاجتماعية

جدول (٢) عينة الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	العدد	السن
٦٥%	١١	أقل من ٤٠ سنة
٣٥%	٦	أقل من ٥٩ سنة
١٠٠%	١٤	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة حسب السن ونرى هنا ان اعلى مرتبة بنسبة كانت اعمارهم من (اقل من ٤٠) سنة بنسبة (٦٥%) ثم الاقل مرتبة الذين اعمارهم من (اقل من ٥٩ سنة) بنسبة (٣٥%) وتؤكد نتائج هذا الجدول على ضرورة تدريب الفئة العمرية الاحداث على معايير الادارة الابداعية لرفع كفاءة العمل لديهم لانها تمثل شريحة عالية من مجتمع الدراسة.

جدول (٣) عينة الدراسة حسب الحصول على دورات تدريبية في الادارة الابداعية

النسبة المئوية	العدد	الاستجابة
٤١%	٧	نعم
٥٩%	١٠	لا
١٠٠%	١٤	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة حسب الحصول على دورات تدريبية ونرى هنا ان اعلى مرتبة كانت للاستجابة (لا) بنسبة (٥٩%) ثم (نعم) بنسبة (٤١%) وهذا يوضح ان اغلب المبحوثين من لم يحصلوا على دورات تدريبية مخصصة في الادارة الابداعية وهذا يتماشى مع نتائج الجدول السابق للفئة العمرية.

٢- واقع تطبيق الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي في الشركة المصرية للاتصالات

جدول (٤) واقع الادارة الابداعية

النسبة المئوية	العدد	العبارة
----------------	-------	---------

مجلة الخدمة الاجتماعية

٣٠%	٥	تحسين وتعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركة المصرية للاتصالات
٤٧%	٨	تقديم برامج تدريبية للقادة والعاملين على أساليب الإدارة الإبداعية
٢٣%	٤	تطوير أنظمة تقييم دورية تقيس تأثير المخططات الاجتماعية
١٠٠%	١٧	الاجمالي

يوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة حسب واقع تطبيق الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي في الشركة المصرية للاتصالات وكانت النسبة الأكبر لتقديم برامج تدريبية للقادة والعاملين على أساليب الإدارة الإبداعية وذلك بنسبة (٤٧%) ثم جاءت اخر العبارات لتطوير أنظمة تقييم دورية تقيس تأثير المخططات الاجتماعية بنسبة (٢٣%) ويبين ذلك لنا أهمية تقديم برامج الادارة الابداعية للمخطط الاجتماعي ضرورى جدا لاستمرارية مستوى العاملين وتقديم الخدمات بصورة جيدة وتحسين اتخاذ القرارات وهذا ما تؤكد عليه الدراسة الحالية.

٣- اهم الصعوبات التي تحول دون تطبيق الإبداعية للمخطط الاجتماعي بالشركة المصرية للاتصالات

جدول (٦) اهم الصعوبات التي تواجه الادارة الابداعية

النسبة المئوية	العدد	العبارات
٤١%	٧	ضعف مستوى ثقافة المراقبة الذاتية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات
١٨%	٣	عدم وجود آليات محددة لانتقاء العاملين المبدعين بالشركة المصرية للاتصالات
٢٩%	٥	ضعف مستوى التكامل والتنسيق بين المؤسسات وبعضها

مجلة الخدمة الاجتماعية

البعض		
عدم التجديد والتغيير في الممارسات الإدارية بالشركة المصرية للاتصالات	٢	١٢ %
الإجمالي	١٧	١٠٠ %

يوضح الجدول رقم (٦) توزيع عينة الدراسة حول آرائهم عن أهم الصعوبات التي تواجه الإدارة الإبداعية وكانت النسبة الأعلى وهي ضعف مستوى ثقافة المراقبة الذاتية للعاملين بالمؤسسات الأهلية بنسبة (٤١%) وكانت النسبة الأقل عدم التجديد والتغيير في الممارسات الإدارية بالمؤسسات الأهلية بنسبة (١٢%) وذلك يوضح أن أكثر التحديات التي تواجهها الشركة المصرية للاتصالات هي ضعف مستوى ثقافة المراقبة الذاتية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات وتتماشى نتائج هذا الجدول مع الجدول السابق الخاص بكفاءة بواقع الإدارة الإبداعية بالمؤسسات وهذا ما تؤكد عليه الدراسة الحالية في أهداف وتساؤلات الدراسة لتحديد مستوى واقع الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي بالشركة المصرية للاتصالات.

٤ - أهم المقترحات لتفعيل الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي بالشركة المصرية للاتصالات

جدول (٥) مقترحات تفعيل الإدارة الإبداعية

النسبة المئوية	العدد	العبرة
٢٣ %	٤	تنظيم الأنشطة الابتكارية في مجال العمل من أجل نشر ثقافة الإبداع
١٨ %	٣	الاهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسات الأهلية على الاستفادة من تقنية المعلومات
١٢ %	٢	تنمية ثقافة المراقبة الذاتية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات
٤٧ %	٨	صياغة آليات فاعلة لاستثمار الأفكار الإبداعية في مجال العمل بالشركة المصرية للاتصالات

مجلة الخدمة الاجتماعية

الاجمالي	١٧	%١٠٠
----------	----	------

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة حول آراء المسؤولين لتحديد أهم مقترحات تفعيل الإدارة الإبداعية وكانت النسبة الأكبر لصياغة آليات فاعلة لاستثمار الأفكار الإبداعية في مجال العمل بالشركة المصرية للاتصالات بنسبة (٤٧%) وفي المرتبة الأخيرة جائت تنمية ثقافة المراقبة الذاتية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات بسبة (١٢%) الا أن ما تظهره نتائج وقيم الجدول تؤكد على ضرورة الاهتمام بتدريب المخطط الاجتماعي على استخدام معايير الادارة الابداعية من اجل استمرارية جودة الخدمات في ظل استخدام ادارة المؤسسات المنافسة لمعايير الادارة الابداعية للمخطط الاجتماعي

٥- نتائج توصيات ومقترحات الدراسة من وجهة نظر المسؤولين

- ١- تحديد واقع تطبيق الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي في الشركة المصرية للاتصالات من حيث تقديم برامج تدريبية للقادة والعاملين على أساليب الإدارة الإبداعية والتي تمثل من أهم شروط الادارة الابداعية بعد العنصر البشري .
- ٢- تحديد اهم الصعوبات التي تواجه الادارة الابداعية وكانت النسبة الاعلى وهي ضعف مستوى ثقافة المراقبة الذاتية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٣- التوصل لأهم المقترحات لتفعيل الإدارة الإبداعية للمخطط الاجتماعي بالشركة المصرية للاتصالات لوضع مؤشرات تخطيطية لصياغة آليات فاعلة لاستثمار الأفكار الإبداعية في مجال العمل بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٤- تبني آليات لمتابعة تنفيذ السياسات والبرامج وفقاً لمعايير الادارة الابداعية.
- ٥- تنمية ثقافة المراقبة الذاتية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٦- دعم ثقافة المشاركة الإلكترونية للعاملين بالشركة المصرية للاتصالات.
- ٧- تنظيم الأنشطة الابتكارية في مجال العمل من أجل نشر ثقافة الإبداع.
- ٨- الاهتمام بتدريب العاملين بالمؤسسات الاهلية على الاستفادة من تقنية المعلومات
- ٩-

المراجع

المراجع العربية:-

مجلة الخدمة الاجتماعية

- ١- الأيوبي، موسى زكي (٢٠٠٦): الإبداع الإداري وإدارة التغيير في المؤسسات العامة العربية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- ٢- الخصري، محسن أحمد (٢٠٠٣): إدارة التغيير، دمشق، دار الرضا للنشر.
- ٣- الصيرفي، محمد (٢٠٠٣): الادارة الرائدة، عمان، دار صفا للنشر والتوزيع.
- ٤- اللوزي، موسى (٢٠٠٣): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط٧.
- ٥- السلمي، على (٢٠٠٣): الادارة المصرية ، رؤية جديدة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- ٦- عبدالهادي، أميرة إدريس (٢٠٠٥) : أهمية التخطيط الاجتماعي في مشاريع التنمية الريفية :دراسة تطبيقية على مشروع شندي للصحة الإنجابية وتنمية المرأة ، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- ٧- الحارثي، مشعل بن مبارك (٢٠١٢): واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وأبرز معوقاته لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة جده، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية.
- ٨- عوض، عاطف (٢٠١٣): أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٩، العدد الثالث.
- ٩- الدعيدع، هيفاء عبدالله & حجازي، هدى محمود (٢٠١٩): دراسة تقييمية لدور لجان التنمية الاجتماعية الأهلية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين، جامعة الملك سعود، الرياض مجلة الآداب، العدد 1 ، مجلد ٣١.
- ١٠- الغامدي، فواز علي (٢٠١٩): دور المنظمات غير الربحية بمنطقة الرياض في تحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2035 : دراسة ميدانية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

مجلة الخدمة الاجتماعية

١١- جمعه ، محمود حسن & نوري ، حيدر شاكر (٢٠١١): تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري،(دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى ، العراق ، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 90 .

١٢- خصاونة، عاكف لطفي (٢٠١١): ،ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال ،عمان، الاردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى.

١٣- كاظم، حسين رمزي(٢٠٠٢): الادارة والمجتمع المصري، القاهرة، الهيئة العامة المصرية للكتاب، مكتبة الأسرة.

١٤- مسلم ،عبد الله حسن ،(٢٠١٥): الابداع والابتكار الاداري في التنظيم والتنسيق، عمان ، الاردن، دار المعنز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى.

المراجع الاجنبية:-

- 1- **Mansour. Ali Muhammad (2009 AD).** Management principles. Foundations and concepts. Cairo. Nile International Group. i (1)
- 2- **Ekvall. Goran (2006);** Organizational Climate For Creativity and Immolation. European Journal of Work Organizational Psychology.
- 3- **Cohen B. (2009);** Fostering Immolation In a large Human Services. Administration In Social Work. Vol (24)
- 4- **Smendzuik, Juliann Mary (2017):** internal organizational development ,practioners and sustainability,in the degree of doctor of philosophy, ProQest LLC,2017
- 5- **Schilling, M. A. (2020). Strategic Management of Technological Innovation (6th ed.). McGraw-Hill Education.**

- 6- **Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017).** *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (15th ed.). Pearson Education.
- 7- **Mas-Colell, A., Whinston, M. D., & Green, J. R. (2000).** *Microeconomic theory*. Oxford University Press
- 8- **Sen, A. (2003).** *Development as freedom*. Oxford University Press.
- 9- **Amabile, T. (1998).** *How to Kill Creativity*. Harvard Business Review.
- 10- **Mintzberg, H. (1994).** *The Rise and Fall of Strategic Planning.*.
- 11- **Brown, T. (2008).** *Design Thinking*. Harvard Business Review.
- 12- **Kotter, J. (1996).** *Leading Change*. Harvard Business Press.
- 13- **Harvard Business Review. (2020).** *The Innovation Imperative in Telecommunication.