

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

- قسم العلوم الاجتماعية -

دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي

دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة

(اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب و الرياضة)

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع

تخصص : إدارة وعمل

إشراف الأستاذ :

أ.د/ برفوق عبد الرحمان

إعداد الطالب :

لبوز إلياس

فهرس الموضوعات

الرقم	الموضوعات	الصفحة
01	فهرس الموضوعات	I
02	فهرس الجداول	V
03	فهرس الأشكال	VII
04	ملخص الدراسة	VIII
05	مقدمة الدراسة	أ - ث
الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة		
06	تمهيد	20
07	إشكالية الدراسة	21
08	تساؤلات الدراسة	25
09	فرضيات الدراسة	25
10	دوافع إختيار موضوع الدراسة	26
11	أهمية الدراسة	27
12	أهداف الدراسة	28
13	المفاهيم الأساسية للدراسة	29
14	الدراسات السابقة	29
15	خلاصة	34
الإطار النظري للدراسة		
الفصل الثاني: الإبداع الإداري ومحدداته النظرية والتطبيقية		
16	تمهيد	
المحور الأول: مبادئ وعناصر وخصائص الإبداع الإداري		
17	المفاهيم ذات الصلة بالإبداع	36
18	مبادئ الإبداع الإداري	38
19	عناصر الإبداع الإداري	39
20	خصائص الإبداع الإداري	47
21	أنواع الإبداع	50
المحور الثاني: المحددات العملية للإبداع الإداري		
22	الأصول النظرية للإبداع	54
23	مستويات الإبداع الإداري	62
24	مراحل الإبداع الإداري	65
25	معوقات الإبداع الإداري	74
26	الممارسات التي تعيق عملية الإبداع الإداري	78
27	خلاصة	81

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي مفهومه و نظرياته و إجراءاته التطبيقية	
28	تمهيد
	المحور الأول: مدخل إلى التطوير التنظيمي
29	تعريف التنظيم
30	مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي
31	أسباب التطوير التنظيمي
32	أهداف التطوير التنظيمي
	المحور الثاني: العناصر المحقق للتطوير التنظيمي
33	خصائص التطوير التنظيمي
34	مجالات التطوير التنظيمي
35	أساليب التطوير التنظيمي
36	الشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي
37	معوقات التطوير التنظيمي
38	خلاصة
الفصل الرابع: المحددات التنظيمية للإبداع الإداري في المنظمة	
39	تمهيد
	المحور الأول: دور القيادة الإدارية في العملية الإبداعية
40	تعريف القيادة الإدارية
41	التمييز بين القيادة و المفاهيم الأخرى
42	أنواع القيادة
43	عناصر القيادة
44	وظائف القائد
45	القيادة الإبداعية
46	مهام القائد المبدع
47	أهمية القائد في العملية الإدارية
	المحور الثاني: الاتصال الإداري و أهميته في العملية الإدارية
48	تعريف الإتصال الإداري
49	مبادئ الإتصال الإداري
50	خصائص الإتصال الإداري
51	عناصر الإتصال
52	أنواع الإتصال الإداري
53	مراحل عملية الإتصال
54	نظريات الإتصال
55	أهداف الإتصال
56	كفاءة الإتصال الإدارية
57	معوقات الإتصال الإداري

	المحور الثالث: الأداء الوظيفي	
151	تعريف الأداء الوظيفي	58
152	المفاهيم المرتبطة بالأداء	59
154	عناصر الأداء الوظيفي	60
156	محددات الأداء الوظيفي	61
158	طرق تحسين الأداء	62
161	أنواع الأداء	63
165	تقييم الأداء و أهميته	64
	المحور الرابع: إتخاذ القرار بين النظرية و التطبيق	
167	تعريف إتخاذ القرار	65
169	تطور عملية إتخاذ القرار	66
170	أهمية إتخاذ القرار في المنظمة	67
170	خصائص القرارات الفعالة	68
171	أساليب المشاركة في إتخاذ القرار	69
173	الخطوات العملية لإتخاذ القرار	70
179	أنواع القرارات	71
184	عوامل زيادة فعالية إتخاذ القرار	72
185	خلاصة	73
الإطار التطبيقي للدراسة		
الفصل الخامس: المحددات المنهجية للدراسة		
	تمهيد	74
188	حدود الدراسة	75
194	عينة الدراسة	76
195	المنهج المتبع في الدراسة	77
195	الأدوات المستخدمة في الدراسة	78
199	ثبات أداة الاستبيان	79
200	صدق الأداة	80
201	خلاصة	81
الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات		
203	تمهيد	82
203	عرض وتحليل وتفسير الخصائص الشخصية للمبحوثين	83
212	عرض وتحليل وتفسير واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية	84
221	عرض وتحليل وتفسير دور عنصر التجديد في تحسين الأداء الوظيفي	85
227	عرض وتحليل وتفسير دور الإبداع الإداري في زيادة مرونة العمليات الإدارية	86
235	عرض وتحليل وتفسير دور عنصر الطلاقة في ترشيد القرارات الإدارية	87
239	عرض وتحليل وتفسير دور الإبداع الإداري في التنبؤ بالمشكلات وحلها	88
243	خلاصة	89

الفصل السابع: اختبار الفرضيات و عرض النتائج و اقتراح التوصيات		
245	تمهيد	90
245	إختبار فرضيات الدراسة	91
256	عرض النتائج النهائية للدراسة	92
258	إقتراح التوصيات	93
259	خلاصة	94
260	الخاتمة	95
262	قائمة المراجع	96
281	الملاحق	97

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يوضح الفرق بين المجالات الثلاثة للتطوير	102
02	يوضح نقاط جالبين العشر للتطوير	112
03	يوضح الفروق الفردية بين المبحوثين إتجاه عامل النوع	203
04	يوضح الفروق الفردية بين المبحوثين إتجاه عامل السن	204
05	يوضح الفروق الفردية بين المبحوثين إتجاه عامل الحالة الإجتماعية	206
06	يوضح الفروق الفردية بين المبحوثين إتجاه عامل المؤهل العلمي	207
07	يوضح الفروق الفردية بين المبحوثين إتجاه عامل المستوى الإداري	208
08	يوضح الفروق الفردية بين المبحوثين إتجاه عامل الخبرة	209
09	يتعلق بواقع الإبداع الإداري داخل المؤسسة الجزائرية العمومية	211
10	يتعلق بدور التجديد في تحسين الأداء الوظيفي	220
11	يتعلق بزيادة الإبداع الإدارية من مرونة العمليات الإدارية داخل المنظمة	226
12	يتعلق بقدرة عنصر الطلاقة على ترشيد قرارات المؤسسة	234
13	يتعلق بتعزيز الإبداع الإدارية من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات و حلها	238
14	المتعلق باختبار الفرضية التي تقر بوجود الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية	245
15	يتعلق بقياس الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير النوع	246
16	يتعلق بالقرار الإحصائي حسب الاختبار (T Test)	247
17	يتعلق بقياس الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	248
18	يتعلق بقياس الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية	249
19	يتعلق بقياس الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير نشاط المنظمة	249

250	اختبار العلاقة بين نوع نشاط المنظمة و الإبداع الإداري حسب مقياس شيفيه	20
251	المتعلق باختبار الفرضية التي تقر بتحسين الأداء عن طريق التجديد	21
252	المتعلق باختبار الفرضية التي تقر برفع الإبداع الإداري من مرونة الوظائف الإدارية التي يمارسها التنظيم	22
253	المتعلق باختبار الفرضية التي تقر بقدرة عنصر الطلاقة على ترشيد قرارات المؤسسة	23
254	المتعلق باختبار الفرضية التي تقر بتعزيز الإبداع الإداري من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات و حلها	24
255	المتعلق بالفرضية العامة التي تقر بمساهمة الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي	25

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
72	نموذج يوضح البناء العقلي لحل المشكلات	01
92	يوضح أسباب التطوير التنظيمي في المنظمات	02
100	يوضح المجالات التي يمكن إخضاعها لعمليات التطوير التنظيمي	03
108	يوضح مراحل تطبيق الشبكة الإدارية	04
203	أعمدة بيانية توضح توزيع استجابات مفردات الدراسة حول عامل النوع	05
205	أعمدة بيانية توضح توزيع استجابات مفردات الدراسة حول عامل السن	06
206	دائرة نسبية توضح توزيع استجابات مفردات الدراسة حول عامل الحالة الاجتماعية	07
207	أعمدة بيانية توضح توزيع استجابات مفردات الدراسة حول عامل المؤهل العلمي	08
208	دائرة نسبية توضح توزيع استجابات مفردات الدراسة حول عامل المستوى الإداري	09
209	دائرة نسبية توضح توزيع استجابات مفردات الدراسة حول عامل الخبرة المهنية	10

ملخص الدراسة

يعد الإبداع الإداري من المواضيع التي تشغل جميع المؤسسات في الوقت الراهن بغض النظر عن طبيعتها أو شكلها، و ذلك يرجع إلى القدرة الذي يتميز بها الإبداع عن دونه من الأساليب الإدارية في تطوير تلك المؤسسات، و بناءً عليه تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يساهم فيها الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي بمؤسسات القطاع العمومي و تمثلت في : شركة الكهرباء و الغاز و مؤسسة إتصالات الجزائر و مديرية الشباب و الرياضة بمدينة ورقلة، و من أجل الكشف عن الطريقة التي يحقق بها الإبداع الإداري التطوير التنظيمي تم وضع عدة تساؤلات من أجل تحديد شكل المساهمة و تمثلت في :

1/ كيف هو واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية؟

2/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المنظمة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية و نوع نشاط المنظمة؟.

3/ كيف يحسن عنصر التجديد (الأصالة) من الأداء الوظيفي؟

4/ كيف يكون للإبداع الإداري دور في مرونة العمليات الإدارية داخل المنظمة؟

5/ ما هو الدور الذي يؤديه عنصر الطلاقة بالنسبة لترشيد القرارات الذي يتخذها التنظيم؟.

6/ كيف يعزز الإبداع الإداري من القدرة على التنبؤ بالمشكلات و حلها داخل التنظيم؟.

و تألف البحث من إطار تمهيدي و إطار نظري و آخر ميداني، حيث ترتب عن الإطار التمهيدي عناصر توضيحية و دلالية تحدد السياق الكلي للدراسة، أما الجانب النظري تكون من ثلاثة فصول، حيث تم في الفصل الأول التعرف على حقيقة الإبداع الإداري و عزله عن كل الظواهر المشابهة له و الدخيلة عليه، و في الفصل الثاني تم شرح التطوير التنظيمي و الطرق المؤدية إليه، أما في الفصل الثالث تم وضع المحددات التنظيمية و التدابير و الإجراءات الواجب إتخاذها في أسلوب الإبداع الإداري ليتحقق مفهوم التطوير التنظيمي.

و من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي تم إختيار ميدان الدراسة الذي يتكون من ثلاثة مؤسسات و هي شركة الكهرباء و الغاز و مؤسسة إتصالات الجزائر و مديرية الشباب و الرياضة بمنطقة ورقلة، و تألف مجتمع البحث من 347 فرد متفرقين بين المفردة التي تمارس عمل إدارياً و المفردة التي تمارس عملاً فنياً، و قد بلغت عينة الدراسة 176 مفردة بحث، حيث كانت انتماءاتهم كالتالي : (65 مفردة) بشركة الكهرباء و الغاز و (63 مفردة) بمؤسسة إتصالات الجزائر و (48 مفردة) بمديرية الشباب و الرياضة، و تم إختيار أسلوب المسح الشامل الذي يشمل جميع الموظفين الذين يمارسون السلوك الإداري في تلك المنظمات، و ذلك لتوفر الوقت و القدرة على تطبيق هذا الأسلوب، و من أجل تحقيق أهداف الدراسة عمد الباحث إلى إختيار منهج تمثل في المنهج الوصفي لكونه يتلاءم و موضوع البحث، و عليه تم إستخدام مجموعة من الأدوات بغرض تحصيل البيانات و تحويلها لمعطيات قابلة للتحليل و التدليل من ملاحظة و تقصي للحقائق عن طريق المقابلة مع بعض مفردات الدراسة، و تحليل بعض الوثائق التي تشكل طرق العمل و العلاقات الوظيفية و مراكز السلطة، بالإضافة إلى صياغة إستبيان شمل خمسة محاور أساسية من أجل إستقصاء جملة من الحقائق تمثلت في:

المحور الأول : يتعلق بواقع الإبداع الإداري داخل المؤسسة الجزائرية العمومية؛

المحور الثاني : يتعلق بدور التجديد في تحسين الأداء الوظيفي؛

المحور الثالث : يتعلق بتحسين الإبداع الإدارية من مرونة الوظائف الإدارية التي يمارسها التنظيم؛

المحور الرابع : يتعلق بقدرة عنصر الطلاقة على ترشيد قرارات المؤسسة؛

المحور الخامس : يتعلق بتعزيز الإبداع الإدارية من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات و حلها؛

من خلال ما أفرزته هذه المحاور من معطيات تم إخضاعها لمجموعة من الأساليب و الممارسات الإحصائية من أجل تكميمها و تحليلها و تفسيرها وفقا للمنهج العلمي المتبع حيث أفرزت هذه الدراسة جملة من النتائج تمثلت في :

(1) يتواجد الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية بشكل واعي و واضح و بصورة إرادوية بعيدة عن الصدفة، إلا أنه يفتقد إلى بعض العناصر التي جعلت منه محدود الفعالية.

(2) توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى العلمي الخبرة المهنية و نوع نشاط المنظمة، إذ تلعب الخبرة المهنية و المستوى التعليمي أهم الخصائص الشخصية التي تزيد من جودة الإبداع الإداري، أما النوع و النشاط الوظيفي فهما يشكلان دور ثانوي للإبداع، فالثنائية الأولى تهتم بنواتج الإبداع الإداري (الهدف و النتيجة)، أما الثنائية الثانية فتهم بالمظهر الشكلي للإبداع الإداري (الأسلوب و الأدوات).

(3) يحقق الإبداع الإداري الإثراء الوظيفي و يزيد من مردودية أداء الموظف بدرجة كبيرة، فالتجديد يعتبر العنصر الأهم في ظاهرة الإبداع و محورها، فهو بذلك يمثل الجانب الديناميكي الذي يعطي مسلكاً نحو التطوير، فكلما كان التجديد مرتفعاً كان التطوير أسرع و أكثر ديناميكية، كما يرفع عنصر التجديد القدرة على تحقيق العناصر الأخرى المكونة للإبداع الإداري، بالإضافة إلى ثقافة الإبداع التي تشغل جميع أفراد المنظمات العمومية قيد الدراسة.

(4) الإبداع الإداري يزيد من مرونة الوظائف الإدارية بشكل واضح، و تزداد مرونة الوظائف الإدارية كلما تزايد تفعيل عناصر الإبداع في المؤسسة، و كلما تم إغفال جانب أو عنصر من عناصر الإبداع كلما انخفض مستوى المرونة بالمؤسسة.

(5) يزيد عنصر الطلاقة من مبدأ ترشيد قرارات المؤسسة، فكلما اعتمدت المؤسسة على عنصر الطلاقة كلما ازدادت قدرة ترشيد المنظمة لقراراتها، كما أن مؤشر الطلاقة الفكرية أكثر تأثيراً من الطلاقة اللفظية بالنسبة للقرارات الإداري.

(6) الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية، كما يتبين أن الحلول التي تتخذها المؤسسات العمومية هي حلول إبداعية متجددة و ليست تقليدية، و هذا راجع لضغط البيئة الخارجية على المنظمات لتحقيق أفضل النواتج.

7) الإبداع الإداري يلعب دوراً مهماً في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية، و يساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية لتلك المؤسسة، حيث كلما زادت قيمة تطبيق الإبداع الإداري كأسلوب كلما ارتفعت نسبة التطوير التنظيمي للمنظمات، كما يعتبر الحل الأمثل لمواكبة تطورات البيئة الخارجية و يجعلها قادرة على الاستمرار ليس بشكل صوري بل بشكل فعلي في جميع جوانب المجتمع التي هي عنصر منه.

Summary :

The administrative creativity of topics of concern to all institutions at the moment regardless of their different activity, and this is due to the ability, which is distinction by creativity without administrative methods in the development of those institutions, and therefore this study seeks to identify how they contribute where administrative creativity in organizational development institutions of the public sector represented in: the S.N,A.L gas Algeria Telecom Foundation and the Directorate of Youth and Sports in Ouargla, and in order to detect the way that achieves the administrative creativity Organizational Development been several put questions in order to determine the form of contribution and represented in:

- 1 / What is the reality of administrative creativity in the Algerian public institution?
- 2/ Are there significant differences in the degree of creativity in the application of the administrative organization of the Algerian public in accordance with the following variables: gender, level of education, professional experience and the type of activity of the organization?
- 3 / How improves regeneration element (originality) of job performance?
- 4 / How is the administrative role of creativity in flexible administrative processes within the organization?
- 5 / What is the role of fluency element for the rationalization of the decisions taken by that organization?

6 / How enhances the creativity of the administrative ability to predict and solve problems within the organization?

And a search on two theoretical and applied, which resulted from the theoretical side three seasons, where he was in the first chapter to identify the fact that the administrative creativity and isolated from all phenomena similar to him and exotic him, and in the second quarter was explaining the regulatory and roads leading to development , while in the third quarter was the organizational determinants and measures and actions to be taken in the administrative style creativity to achieve the concept of organizational development mode.

In order to drop the theoretical side, the practice was chosen applied of study, which consists of three institutions and is the S.N,A.L gas, Algeria Telecom Foundation and the Directorate of Youth and Sports area of Ouargla, and consisted of the research community of 347 individuals scattered among the individual engaged in the work of administrative and the individual exercising a work of art, and the study sample had reached a single search 176, where the affiliation explained below: (65 Single) electricity company, gas, (63 Single) Foundation Algeria Telecom and (48 Single) Directorate of Youth and Sports, and has been selected comprehensive inventory that includes all employees who exercise administrative behavior in those institutions style, and in order to save time and the ability to apply this method, and in order to achieve the objectives of the study deliberately researcher to the selection method was the descriptive approach to being fit and the subject of research, and it has been use a range of tools for the purpose of collecting the data, and convert it to the data subject to analysis and pampering of the note and fact-finding through interviews with some of the study, vocabulary, and analysis of some of the documents that make up the working and functional relationships ways, in addition to drafting a questionnaire included five main points in order to investigate a set of facts was to:

The first axis: respect by the administrative creativity within the Algerian public institution

The second axis: the role of innovation in improving job performance

The third axis: the improvement of administrative creativity of flexible administrative functions exercised by the organization

The fourth axis: the ability of fluency component to rationalize the decisions of the institution.

The fifth axis : the strengthening of administrative creativity of the organization's ability to predict and solve problems.

And what was produced through these hubs of data has been subjected to a range of methods and statistical practices for Quantization and analyzed and interpreted in accordance with the scientific approach to practice where this study produced a number of results was to:

- 1) Administrative creativity that exists in the public institution, and that by a conscious and voluntary manner far from the accident, but it lacks some of the elements that made him a limited effectiveness.
- 2) There are individual differences statistically significant differences in the degree of implementation of management innovation in public Algerian institution in accordance with the following variables: gender, scientific level of professional experience and the type of activity of the organization, as play professional experience and level of education the most important personal characteristics that increase the quality of management innovation, and the type and functional activity they constitute a secondary role for creativity, the first bilateral cares outputs administrative creativity (target and the result), and the second appearance attaches importance to bilateral formal administrative creativity (method and tools).
- 3) To achieve administrative innovation job enrichment and increases the cost-effectiveness of employee performance significantly, Renewal is considered the most important element in the phenomenon of creativity and is centered, is thus represents a dynamic side, which gives the attitude towards

development, the more the high renewal was the development of faster and more dynamic, as raises renewal element of the ability to achieve the other elements of the administrative problem of creativity.

4) That the administrative creativity increases the flexibility of administrative functions clearly, and increase the flexibility of administrative functions whenever the increased activation of the elements of creativity in the organization, and whenever the omission of one side or the element of creativity, the lower the level of flexibility institution.

5) That fluency component increases the principle of rationalizing the decisions of the institution, the more the organization relied on fluency element whenever increased rationalization of the organization for its decisions.

6) Administrative creativity that significantly contributes to the solution of problems faced by the public institution, as can be seen that the solutions adopted by public institutions that are renewed creative solutions and are not traditional.

7) That the administrative creativity plays an important role in the organizational development of public institutions, process, and contributes effectively to the achievement of that enterprise development, and is the perfect solution to keep up with the external environment developments and makes it unable to continue not in my photos but actually in all aspects of society that are element of it.

مقدمة

تضع المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة العمل الإنساني قيد التنفيذ، من أجل المساهمة في العملية التنظيمية كونه نسق فرعي فاعل بدوره و مفعول به في ظل البيئة التي ينتمي إليها، إن الكائن الإنساني الذي يعمل في المنظمة ليس عنصراً منعزلاً لأن قدراته تتكافل مع قدرات العمال الآخرين، و عند هذا المستوى فإن تنظيم شبكة القدرات هي التي تعطي للمنظمة القابلية للعمل و معرفة درجة الفعالية، إن القدرات تتشكل و تتلاءم و تتكامل من خلال صيرورة معينة، و على هذا المنوال فإن قدرات المسير و المنظم و الاستراتيجي و المنشط و الموظف تتكامل و تسمح باتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ لصالح المؤسسة و العمال معا.

إن تسيير القدرات تقتضي اهتماماً شديداً للإنسان الفاعل و احتراماً جليلاً لقدراته و إنسانيته بحيث يكون أسلوب التسيير مبنياً على جو من التفاهم و التماسك، و ذلك من خلال الإتصال البناء و الشفافية المطلقة، و هذا ما يحتم على المنظمة الاختيار الأمثل لأسلوب التسيير أو إستراتيجية تفعيل العمل، و من هنا تبني المنظمة مجموعة من الأطر الثقافية و الفكرية و الإجتماعية و الإنسانية و التنظيمية، من أجل تشكيل العمليات و التفاعلات الحاصلة بين المدخلات، من أجل تحصيل النواتج أو المخرجات، و كل هذا من أجل تحقيق تطوير للمنظمة و التنظيم، و التطوير التنظيمي لا يتأتى إلا من خلال الفعل المقصود الذي تتبناه المستويات الإدارية قصد تفعيل العمل.

إن مفهوم التطوير التنظيمي لا يقتصر على وصف محدد واضح المعالم و لخصائص ثابتة تؤكد وجوده أو تحقيقه على أرض الواقع، بل هو إنطلاقة فكرية لتجاوزات ثقافية و فنية و عملية تقع على مختلف مستويات المنظمة و تؤثر على كل جوانبها الاجتماعية و الإقتصادية و الثقافية و التكنولوجية و الفنية بشكل يضمن لها البقاء و التكيف مع متطلبات العصر التي تعيش فيه، و يمثل الطابع الشمولي أحد أهم خصائص التطوير التنظيمي، و إلتزامه بمبدأ الجماعة و ليس الفرد، كما يعبر التطوير التنظيمي عن الجهودات طويلة المدى، حيث يحتاج إلى وقت طويل من أجل إحداث ثورة التطوير و تتكاتف الظروف الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و الفنية من أجل الدفع بعجلة التطوير الذي يحاول إيجاد نظام ذاتي للتغيير و التجديد، و تحقق أعلى قدر من قيم الإلتناء و الولاء المؤسسي لدى جماعات العمل، و من ثم فالتطوير هو ظاهرة متعددة الوجوه و متشعبة الأساليب إلا أنها تبقى واضحة المعالم و النتائج.

و أقدمت الإدارة الجزائرية هي الأخرى و كغيرها من الإدارات أسلوب تسييرها لمؤسساتها التي تتطوي تحت سلطتها(المؤسسة العمومية) بالتسيير البيروقراطي. إن المنطلق الفكري للإدارة الجزائرية في تسيير منظماتها قائمة على أساس النموذج البيروقراطي الذي وضع من قبل المفكر الإجتماعي ماكس فيبر و الذي يشير في مجمله

إلى حكم المكتب أو السلطة للمكتب، و تعني هذه العبارة في دلالتها عن السلطة المطلقة التي يخولها القانون لصاحب القرار في المنظمة، أي أن المؤسسة الجزائية تحكمها قوانين تنظم الهيكل العام للمنظمة و تقسم العمل و توجه الإتصال، كما تقوم هذه القوانين بالإشراف و اتخاذ القرار و مهمة الرقابة، أما وظيفة العنصر البشري في المنظمة هي تنفيذ تلك القوانين و عرضها على أرض الواقع من خلال الفعل المقنن الذي يفرضه في النهاية التنظيم البيروقراطي.

إلا أن هذا الأسلوب أصبح يفتقد لعنصر الفعالية في الوقت الراهن، كون أن المنظمات الجزائية لم تعد تُسيير في نفس السياق القديم (النظام المغلق)، و من ثم أصبح لدى التنظيم البيروقراطي ما يطلق عليه (بالمعوقات الوظيفية) التي تنتج و تولد مشاكل مختلفة للنظام سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، مما يتسبب في فرض حالة عدم التوازن للنظام، و برغم من الإصلاحات التي طرأت على التنظيم البيروقراطي من أجل مواكبة البيئة الخارجية و قانون عولمة العمل، إلا أن تلك الإصلاحات لا تزال بعيدة كل البعد عن تحقيق الأهداف التي صيغت من أجلها.

إن تعدد الأساليب الإدارية التي ظهرت على صفحة الواقع التنظيمي للمؤسسات لا تقضي بالحكم على فشل بعض الأساليب و نجاح بعضها الآخر، بل هي أنواع تخضع لقوانين علمية تتكيف من خلال ميكانيزماتها مع متطلبات المؤسسة، من حيث نوع المؤسسة و حجمها و طبيعة نشاطها و مكوناتها و كذا مواردها، فكل مؤسسة يجب أن تنتقي الأسلوب المناسب لها، و من الخطأ أن يتم الحكم على تسيير المؤسسات بأسلوب واحد، كما أن لعامل الزمن دور في تحقيق أهداف المؤسسة، فأسلوب التسيير يفرض على المؤسسة من خلال مقوماتها و مواردها و أهدافها و لا يتم إختيار الأسلوب من قبل شيوعه أو نجاحه في مؤسسات أخرى، بمعنى أن الأسلوب و ليد بيئته.

و من الأساليب الإدارية المعاصرة التي أثبتت نجاحها في مختلف المؤسسات المتواجد على أرض الواقع نجد الإبداع الإداري، الذي يعبر عن الصورة الكلية و الصفة الفعلية لوصول المؤسسة إلى قمة التطور، فالسلوك المبدع يعني التجدد المستمر مع متغيرات البيئة الخارجية و الداخلية على وجه التكيف و بنية التقدم، و يعد العمل البشري هو القوة الدافعة لتشكيل السلوك الإبداعي في المؤسسات، و برغم من أن التجدد هو العنصر المهم لظاهرة الإبداع إلا أن خاصية المرونة التي يتمتع بها الإبداع الإداري حيث لا يوحي الشكل الإبداعي للتنظيمي أن هناك قالب محدد يفرض على المؤسسة تسمية أسلوبها بعمل مبدع، بل يختلف أسلوب الإبداع الإداري حسب الدواعي التي ترى المؤسسة من شأنها تحقيق أسمى لأهدافها، و لكن المرونة ليست مطلقة بل محددة من خلال خصائص الإبداع، و يسعى الإبداع الإداري إلى المحاولة الجادة لترشيد القرارات التي تتخذها المنظمة، و ذلك بما يحتويه من النظرة الشمولية للقضايا التي تعالجها المنظمة، فهو يهتم بالمدخلات والعمليات بالإضافة إلى المخرجات، و يولي إهتمامه

بالبيئة الخارجية كما يهتم بالبيئة الداخلية، و بطرح الإبداع لفكرة المشاركة في إتخاذ القرار الذي يضع جملة من القرارات المختلفة باختلاف مستويات المنظمة و المتشعبة بفضل تعدد الجهات التي تعطي القرارات، حيث تقف المنظمة على مجموعة من القرارات الفعالة و التي يعطيها الحق في إختيار البديل الأمثل من جملة القرارات التي يضعها الإبداع الإداري بين يدي المنظمة، و بذلك يتجاوز الإبداع الإدارية فكرة أو مبدأ مركزية السلطة و وحدة القرار التي تسفر على قرارات إرتجالية من شأنها أن تكون معوق للمنظمة، و ذلك بسبب عدم الإجمال بكل المعطيات اللازمة للموقف أثناء إتخاذ أحد القرارات التي تخص المنظمة، فالقرار يعتمد على الموقف أو الحثيات التي تشكل الواقع الذي يستوجب إتخاذ قرار فيه و من ثم يكون واجب الجميع في المنظمة و ليس شخص أو مستوى معين.

و قد إكتسب الإبداع الإداري هذه الأهمية من خلال النتائج الذي يقدمها لكل من البيئة الداخلية و الخارجية، حيث يتجاوز الإبداع الإداري مفهوم القدرة على التكيف و حسب بل يسعى إلى النمو و تحقيق التطور للبيئة التي يمارس فيها، حيث يعد مفهوم التطوير التنظيمي أحد أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، فهو يهدف إلى تطوير الأساليب و الأدوات و المخرجات و المعتقدات الثقافية و كل جزء يمس المنظمة، و يقع الإبداع في صورة فردية أو جماعية، إلا أن نتائجه تكون عامة و ليست خاصة، فهو يتجاوز حدود الزمان و المكان في نواتجه التي يفرزها، بالإضافة إلى أن الإبداع الإداري له القدرة على توفير و إيجاد الحلول لمختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة بمختلف تعقيداتها، و هذا راجع للإنتفاع الثقافي و المرونة الفكرية و التنفيذية، مما تجعل من المشكلة جزء من تطوير التنظيم، و لا يقف الإبداع على حل المشكلات و حسب، بل يسعى إلى تطوير و تغيير الأساليب و الأدوات و النتائج في كل مرحلة يمر بها، فهو بذلك لا يبقى حبيس وجود المشكلة لكي يوجد الإبداع بل الإبداع مطلب مستمر و دائم وفقاً للخطة الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتحقيق الإبداع الإداري، فهذا الأخير يتطلب إستراتيجية طويلة المدى من أجل تحقيقه، فالإستراتيجية مطلب من مطالب الإبداع و الذي يجعل من التكيف مع البيئة الخارجية أمر ممكن الحدوث.

و تأتي أهمية هذه الدراسة التي تشتمل على أهم السلوكيات التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في تطوير التنظيم، فقد استهلت الدراسة بالإطار المفاهيمي الذي يعد الموجه للدراسة، و الذي يكشف الإشكالية المطروحة التي تدور حولها الدراسة، كما يعرض أسباب و أهمية و أهداف الدراسة، و كذا تحديد المفاهيم الإجرائية و التي تعتبر مفاتيح مفاهيمية لموضوع البحث، و تعتبر الدراسات السابقة بمثابة تدليل و إثبات على طول مراحل الدراسة، و شواهد واقعية تحدد الحقائق التي تنجر عن البحث و التقصي.

كما يعرض الجانب النظري للدراسة ثلاثة محاور كبرى تتمثل في الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي و كذا المقومات الأساسية التي تقبل المزوجة بين عناصر الإبداع و مفردات التنظيم، و في الأخير يأتي الإطار الميداني أو الجانب التطبيقي كحوصلة للجوانب السابقة، حيث يتم عرض البيانات و تحليل المعطيات و تفسيرها وفقاً للمنهج الوصفي الذي يحاكي الدراسة من خلال إستخدام وسائله و أدواته و تطبيقها على المؤسسات قيد الدراسة، و تم إستخلاص النتائج النهائية التي تجيب على التساؤلات التي تم طرحها و تفصيلها، لُتعرض في النهاية التوصيات التي من شأنها أن تفيد المؤسسات في كيفية تطبيق الإبداع الإداري، و طرق تحقيق التطوير لهيئاتها و مؤسساتها هذا من جهة، كما تفيد التوصيات الباحثين الذين ينتمون إلى هذا المجال من التخصص في البحث و الدراسة و تفصي الحقائق من جهة أخرى.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تمهيد
- إشكالية الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- دوافع اختيار موضوع الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- المفاهيم الأساسية للدراسة
- الدراسات السابقة
- خلاصة

الإطار التمهيدي للدراسة

تمهيد:

لا يمكن لأي باحث أن يشرع في دراسة أي مشكلة من دون أن تكون تلك المشكلة قد أثارت في ذهنه جملة من التساؤلات التي تستدعي الإجابة عنها موضوعياً، دون أن يدرك أهمية أن يدرسها و الهدف من دراستها، و هذا بعد أن يكون قد حدد الأبعاد التي يرغب في التطرق إليها بالبحث و الدراسة.

و في هذا الفصل يتم التطرق إلى صياغة المشكلة و تحديد أبعادها، و التي سيتم على أساسها توضيح أهميتها و أسباب اختيارها و الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، كما يتم توضيح المفاهيم الإجرائية لهذه الدراسة، بالإضافة إلى التطرق للدراسة السابقة التي تعد تراثاً نظرياً لموضوع البحث.

1 - إشكالية الدراسة

تشتغل الإدارة الحديثة اليوم بالعنصر البشري و تنميته، حيث أصبح يعد أهم قضية لها و يرجع الاهتمام إلى كون المورد البشري في المنظمة يمثل العنصر الأهم و الحسم في العملية الإدارية أو الإنتاجية، إن المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة تضع العمل الإنساني قيد التنفيذ من أجل المساهمة في العملية التنظيمية كونه نسق فرعي فاعل بدوره و مفعول به، إن الكائن الإنساني الذي يعمل في المنظمة ليس عنصراً منعزلاً لأن قدراته تتكافل مع قدرات الأفراد الآخرين، و عند هذا المستوى فإن تنظيم شبكة القدرات هي التي تعطي للمنظمة القابلية للعمل و معرفة درجة الفعالية، إن القدرات تتشكل و تتلاءم و تتكامل من خلال نمط (نسق) معينة، و على هذا المنوال فإن قدرات المسير و المنظم و الاستراتيجي و المنشط و الموظف تتكامل و تسمح باتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ لصالح المؤسسة و الموظفين فيها معاً.

إن تسيير القدرات تقتضي احتراماً شديداً للإنسان الفاعل، بحيث يكون أسلوب التسيير مبنياً على جو من التفاهم و التماسك و ذلك من خلال الإتصال البناء و الشفافية المطلقة و تفعيل المسؤولية، و لا يمكن أن تتم الأنشطة الرئيسية في المؤسسات بدون توافر مهارات بشرية ذات قدرات و دافعية عالية للعمل، و تسعى الإدارة في كافة المنظمات إلى تحقيق أكفاً استخدام للقوى العاملة المتاحة لها، و لكن هناك الكثير من المشكلات التي تواجه الإدارة في سعيها إلى تحقيق هذا الهدف، و المشكلة الرئيسية هي مشكلة سلوكية تكمن في التعامل مع العنصر البشري داخل المنظمات.

إن أمراض العصر التي تمس المؤسسات اليوم ليس برأس المال أو التكنولوجيا و التي في حقيقتها هي مجرد أدوات مساعدة للعنصر الأهم و هو العنصر البشري و هذا الأخير يمتلك خاصية المرونة و التطويع و هذه الخاصية تمكن المنظمة بالاستفادة من قدرات العنصر البشري.

إذ كان مشكل السلوك التنظيمي هو مشكل المؤسسات، فإن مشكلة الباحثين اليوم في مجال التنظيم هي ضرورة إيجاد أسلوب أو منهج يقبل المزوجة بين أهداف المؤسسة و أهداف المجتمع، على إعتبار أن المنظمة نسق فرعي ينتمي إلى نسق كلي أكبر منه تؤثر و تتأثر به من خلال تأدية وظائفها (المنظمة).

لم يعد هدف المؤسسة اليوم هو المحافظة على إستقرارها من خلال المحافظة على النمط السائد، لأن المؤسسة اليوم بعينها نسق مفتوح يتعرض إلى جملة من التغيرات الصادرة عن البيئة الخارجية التي تعيش فيه، بل إن هدف المؤسسة اليوم هو محاولة مواكبة التغيرات و تغيير أنماط العمل و سياساته بما يتلاءم مع المتغيرات، و من ثم يكون الباحث أمام حتمية مفادها أن تغيير الهدف يتطلب تغيير الأسلوب المتبع من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف المسطرة، و من ثم كان لزاماً على المؤسسات البحث عن أسلوب تتوفر فيه الخصائص اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، إن حقيقة تغير هدف المؤسسة من المحافظة على النمط إلى ضرورة التطوير لم تأتي بمحض الصدفة أو التخمين، بل تعددة الأسباب و التداعيات التي فرضت على المؤسسات تغير نمط التفكير الممارس قبل نهاية الأربعينيات منها الأزمة الاقتصادية، و فكرة السوق المفتوح

إشتداد المنافسة و تنامي التكنولوجيا و الأهم من ذلك بروز فكرة القائد المبدع و فرق العمل الفعالة، كل هذا و أكثر جعل من المؤسسة تتبنى فكرة التطوير كهدف يجب تحقيقه من أجل المحافظة على النمط، و من ثم أدركت المؤسسة أن إستقرارها يكون من خلال قدرتها على تطوير إمكانياتها، لأنها لم تعد تسعى للبقاء و حسب بل تهدف للنمو و الإزدهار، و برغم من هذا التحول في الفكر التنظيمي، بقية مسألة التطوير أمراً غامض للعديد من المؤسسات في الخمسينيات لأن مفهوم التطوير كان أكبر تحدي لها و مفهوم التطوير فاق كل التصورات، أي أن التطوير بقي أكثر من خمس سنوات و هو على المستوى التفكير المجرد، لكون التطوير لم يتعدى الحدود النظرية و لم يبدأ التطبيق الفعلي على واقع المؤسسات إلا في أواخر الخمسينيات و بداية الستينيات، و يعبر التطوير التنظيمي عن التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، و السلوك التنظيمي، و الهيكل التنظيمي و إجراءات و طرق العمل.

لم يكون التطوير التنظيمي يوماً أسلوب تتبعه المؤسسة بل كان هدف تسعى إليه المؤسسة من خلال أسلوب أو عدة أساليب تنظيمية، و هذا ما أدى إلى إختلاط مفهوم التطوير التنظيمي بمفاهيم أخرى على غرارها التغيير التنظيمي و التطوير الإداري و الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية، و هي في الحقيقة تعد هذه المصطلحات التجسيد الفعلي لمفهوم التطوير التنظيمي على أرض الواقع.

إن المرونة التي يتميز بها التطوير التنظيمي هو جانب الحرية في إختيار الأسلوب المتبع، فهو بذلك لا يفرض أسلوب معين يجب إتباعه من أجل تحقيقه، إن جملة التغيرات التي تفرضها البيئة لا تحدث بنفس الوتيرة و لا بنفس المستوى، فقد يتناول التغير الهيكل التنظيمي أو الأنماط الإدارية و هذا ما يطلق عليه بالتطوير الإداري، و الذي يهدف إلى إحداث التغير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب، كذلك قد يتناول التغيير إحداث التعديل في الجوانب التنظيمية و إجراءات العمل و هذا ما يطلق عليه البعض بالتطوير التنظيمي.

و قد تعددت الأساليب و المداخل الإدارية التي تهدف لتحقيق التطوير التنظيمي، و من بين هذه الأساليب الإدارية برز مفهوم الإبداع الإداري، و الذي يعبر في حقيقته عن سلوك إداري يختص به الأفراد الفاعلين في المنظمة، يقتضي من خلاله إيجاد فكرة أو أسلوب أو خدمة أو منتج جديد أو معدل يتوافق مع ظروف المنظمة، بهدف تطوير أدائها و حل مشكلاتها و الوصول لأهدافها.

لقد أصبح مصطلح الإبداع لغة العصر في الوقت الراهن فلا تجد مجالاً إلا و يتخذ هذا المصطلح منهج في سلوكياته سواء في الميدان السياسي أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو التقني أو الفني و غيرها، فقد أضحي مطلب معظم الميادين و التخصصات و المؤسسات و التنظيمات بمختلف أوجه نشاطها، كما أن الإبداع لا يعمل بمعزل عن الفرد، و إنما يعتبر الفرد هو أساس الظاهرة الإبداعية و جوهرها، فلا يمكن أن نتكلم عن الإبداع كشيء مجرد ما لم يرتبط بالعمل الإنسان، فالإبداع يرمز إلى التجدد و التميز في الفعل الإنسان سواء كان فكرة أو عمل أو خدمة أو منتج أو منهج، و لما كان الإبداع يرمز للتجدد و التميز كان على المؤسسات أن تتخذ من هذه الظاهرة ذريعة لمواجهة

المشكلات التي تواجهها، فالإبداع في جوهر يحمل الغاية المقصودة للمؤسسات فهو يحافظ من جهة على التنظيم، و من جهة أخرى يخلق ميكانيزمات آلية و ليست عضوية لتحقيق التطوير للتنظيم.

إن الإدارة الجزائرية العمومية تعاني اليوم من حالة ضعف في سلوكياتها ، بالرغم من المحاولات الجادة في كشف الأسباب و الدواعي المؤدية إلى عجزها، من أجل إيجاد حل يجعل منها موقف الحجم في مجمل هذه الأسباب، و ذلك من خلال سلك نهج إداري يواكب المرحلة التي آلت إليها المؤسسة الجزائرية، لأن حقيقة الأمر تأتي من خلال السلوك التنظيم في المؤسسة، و هذا السلوك يعرب عنه من خلال نوع السلوك الإداري الذي تختاره المنظمة، و هذا الآخر لا يتم إلا من خلال الوقوف على ثلاثة عوامل هي الإمكانيات (القدرات البشرية، المادية، التكنولوجية... إلخ) - البيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة (الثقافية، الاجتماعية، الاقتصادية... إلخ) - النتائج الضرورية(الأهداف).

لقد أدركت الإدارة الجزائرية المعنى الإيجابي لمفهوم العنصر البشري، الذي يحمل في طياته موجب القواعد التي تجعل منه مورداً فاعلاً و ذلك بامتلاكه القدرة و الرغبة لإنجاز أكبر قيمة من الأداء المتميز في الجانبين الفنية و الفكري، و الابتعاد عن فكرة السلبية التي كانت تلازم الصفة البشرية منذ وقت طويل، إن تغيير نظرة الإدارة للعنصر البشري هو في حد ذاته نهضة نحو التطوير، لأن التطوير ينبع في أساسه من الثقافة التي تحملها المؤسسة، و بما أن الفرد إنسان مبدع أضحي تطوير التنظيم جزء من المسؤولية المترتب على عاتقه، فالمؤسسات اليوم تبحث عن الأفراد الذين لديهم القدرة على الإبداع في تحقيق الهدف، و ليس الأفراد الذين يستطيعون تحقيق الهدف و حسب.

إن التعديلات الحاصلة في الإدارة الجزائرية مستمرة، و قد إتخذت هذه الأخيرة جملة من الأساليب الإدارية التي تحاول من خلالها الخروج من بوتقت التنظيم البيروقراطي الكلاسيكي أو التقليدي، و كذا التخلص من جملة المعوقات الوظيفية التي يفرضها على التنظيم، و من بين تلك المعوقات التي تحول دون تطوير التنظيم، المركزية المفرطة وحدة الأمر، القوانين التي تولد الروتين و جمود الأداء، بطئ عملية الإتصال، ظهور ما يعرف بالرقابة السلبية و ما إلى ذلك من مخلفات التنظيم البيروقراطي، و لحل هذه المشاكل عزمت الإدارة الجزائرية على إتباع جملة من المداخل الحديثة للحد من هذه المشاكل، و من بين هذه الأساليب نجد الإدارة الإستراتيجية محاولة بذلك الوقوف على الأسباب التي تؤدي للتطوير التنظيم، من خلال معرفة مشاكله الحقيقية و التنبؤ بها و كذا إدارة الجودة الشاملة و التي تركز في الأساس على المخرجات و ليس المشكلات و بتدخل السبق التكنولوجي و جدت الإدارة نفسها أمام ما يعرف بالإدارة الإلكترونية، إلا أن هذا المدخل لا يزال محدود التطبيق كون أن هذه التكنولوجيا لم يتم التحكم فيها بالشكل الذي تتطلبه الإدارة الإلكترونية، و من بين الإصلاحات الإدارية نجد ما يعرف بالإبداع الإداري، هذا الأسلوب يعبر عن سلوك تنظيم يجعل من التجدد و التميز الوجهين الأساسيين له، و هو أسلوب و ليس مدخل مثل باقي المداخل الإدارية أو التنظيمية، لأن الإدارة لا تتفك عن إستخدام التنظيم البيروقراطي كمدخل إداري لها، و إنما تحاول إيجاد أسلوب جديد لتنظيم جملة العلاقات التي توجد داخل التنظيمات، و الإبداع الإداري يمثل

أحد هذه الأوجه التنظيمية التي تسعى إلى خلق فرص أكبر لتطوير تلك المنظمات أو المؤسسات.

إن قضية ممارسة المؤسسات أو المنظمات الخاصة للإبداع الإداري شيء بديهي فالمؤسسات الخاصة تسعى دوماً لتحقيق ما هو أفضل لها بطرق إقتصادية، و تجعل من الأسلوب محط الهدف بالإضافة إلى ما تفرضه الميزة التنافسية و الركب التكنولوجي اللذان يجعلان من الإنسان الفاعل (عامل أو موظف) محل المسؤولية، و جزء لا يتجزأ من هدف المؤسسة، و من ثم يكون الإبداع مفروضاً على الأفراد، أما بالنسبة للأفراد الفاعلين في المنظمات أو المؤسسات العمومية لا تشكل ظاهرة الإبداع أمراً ضرورياً لكون التنظيم هو المسؤول عن الفعل و العلاقات و الأوامر – مصدر السلوك – داخل التنظيم و من ثم يصبح الإبداع كمالياً و ليس ضرورياً مثل المؤسسات الخاصة.

إذاً فالإبداع ظاهرة تمثل ثورة في السلوك أو ما يعرف (بالفعل)، سواء كان فكري أو فني أو إداري أو تكنولوجي أو غيره من المجالات المختلفة التي تفسح مجالاً أمام الإمكانيات و القدرة الفردية للتعبير عن ذاتها، متجسداً أفعالاً إبداعية على أرض الواقع لأن فكرة الإبداع تتمركز وفقاً لمفهوم التجدد و التميز، و هذا ما يجعله يكون فاصلاً بين فرد و آخر، و هكذا هو الحال مع المؤسسات حيث تمثل درجة الإبداع فيها فروق تنظيمية تختلف باختلاف ألوان النشاط التي تمارسه المؤسسات، إذا فالإبداع هو أحد السبل لإحداث التغيير و تحقيق التطوير و ضمان التوازن و الإستمرار التي تسعى إليه المؤسسة الجزائرية اليوم، إلا أن الإبداع في الفكر التنظيمي الجزائري لا يعنى بالبعد الفردي للإبداع بقدر ما يركز على السمة الجماعية أو الكلية للمؤسسة العمومية، فهو بذلك يتجه إلى منحى التنظيم و قدرته على إيجاد ميكانيزمات التطوير الذاتي، لأن هدف المؤسسة العمومية اليوم هو تحقيق التطوير و التنمية و ليس المحافظة على البقاء (النمط)، و كما أشار " جون تايمر " إلى مبدأ تطابق الهدف مع الإستراتيجية كان لا بد من إحداث تغيير في الإستراتيجية الإدارية وفقاً لتغيير الهدف، إلا أن المشكل ليس في قضية جدوى فعالية الإبداع الإداري في تحقيق أهداف التنظيم أو توافق الإستراتيجية مع الهدف و لكن المشكل هو كيف يساهم الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي؟.

2- تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

كيف يساهم الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

1/ كيف هو واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية؟

2/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، نوع نشاط المنظمة؟

3/ كيف يحسن عنصر التجديد (الأصالة) من الأداء الوظيفي؟

4/ كيف يكون للإبداع الإداري دور في مرونة العمليات الإدارية داخل المؤسسة؟

5/ ما هو الدور الذي يؤديه عنصر الطلاقة بالنسبة لترشيد القرارات الذي يتخذها التنظيم؟.

6/ كيف يعزز الإبداع الإداري من القدرة على التنبؤ بالمشكلات و حلها داخل التنظيم؟.

3- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة:

للإبداع الإداري دور في تحقيق التطوير التنظيمي؟.

الفرضيات الفرعية:

1/ يوجد إبداع إداري في المؤسسة الجزائرية العمومية.

2/ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، نوع نشاط المنظمة.

3/ يعتبر عنصر التجديد أو الأصالة عاملاً ضرورياً لتحسين الأداء الوظيفي.

4/ يزيد الإبداع الإداري من مرونة الوظائف الإدارية التي تمارسها المؤسسة.

5/ تعتبر الطلاقة مدخلاً لترشيد القرارات.

6/ يعزز الإبداع الإداري من القدرة على التنبؤ بالمشكلات و حلها داخل التنظيم.

4 – دوافع إختيار الموضوع:

يتفق معظم الباحثين على أن اختيار موضوع بحث ما لا يمكن أن يكون خاضعا لمنطق العفوية بقدر ما هو مبني و مرتكز على عدة مبررات منها ما هو موضوعي، و منها ما هو ذاتي، و هذه المبررات تدفع الباحث إلى اختيار موضوع بحث دون غيره، و ترجع دواعي اختيار موضوع الإبداع الإداري و دوره في تحقيق التطوير التنظيمي إلى:

4 – 1 – الدوافع الموضوعية:

حيث يتم تحديد هذه الأسباب من خلال الموضوع و ما يكتسبه من معرفة علمية و عائد ثقافي و وجود فعلي، و من بين الأسباب الموضوعية المتعلقة بموضوع الدراسة:

– أن الإبداع الإداري من المواضيع الحديثة، و التي تركز عليها مختلف المؤسسات التي تسعى إلى الرقي الثقافي، و جودة الأداء، بالإضافة إلى تحقيق المتطلبات الاقتصادية، كل هذا تحت غرض محاولة التكيف مع البيئة الخارجية.

– كما تعد الفئة التي تنطوي عليها الدراسة، و ما تحمله من أهمية من الأسباب التي تحفز على إجراء البحث، حيث يدرس الإبداع الإداري طبقة مهمة من الموظفين و هم الإداريين، الذين بدورهم يحملون مسؤولية نجاح أو فشل المؤسسة، و من ثم فإن شخصياتهم القيادية تحدد مصير التنظيم ككل.

– أهمية تحديد الأسلوب الملائم من أجل تحقيق التطوير التنظيمي، الذي أصبح الشغل الشاغل لكل المؤسسات بمختلف ألوانها السياسية، و الاقتصادية، و الثقافية.

– عدم توفر الدراسات العربية الكافية و خاصة في مثل هذا المستوى التعليمي، الذي يفتح أفق أوسع لتسليط الضوء على هذا المتغير النظري المهم و خاصة في الكيفية التي يساهم فيها الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسات.

– من أجل خدمة البحث العلمي، و محاولة الإجابة على بعض الفرضيات التي تتجه نحو الكشف عن الحقيق العلمية و المساهمة في زيادة الثروة المعرفية.

4 – 2 – الدوافع الذاتية:

و من بين هذه الأسباب الذاتية المتعلقة بالدوافع الشخصية للباحث في اختيار موضوع الدراسة نجد منها:

– أن الموضوع يمكن دراسته لتوفر كل من الظروف العلمية (المراجع) و الإدارية و الاقتصادية.

– أن الموضوع في إطار التخصص مما يمكن من البحث و التعمق فيه.

– الاهتمام الشخصي، و الميل الذاتي إلى معرفة كل ما يتعلق بظاهرة الإبداع الإداري و تحديد الخطوات الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي.

– معرفة أسباب العجز و مواطن الضعف التي تعرقل التنظيم عن تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات و خاصة العمومية منها، بالإضافة إلى محاولة تفعيل الإدارة العمومية

و إخراجها من جملة الانتقادات التي وجهت إليها، و أصبحت تعاني منها بشكل فعلي و من ثم أضحت معوقاً وظيفياً يحول بينها و بين تحقيق أهدافها.

5 – أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام و المؤسسة العمومية بشكل خاص، حيث يمثل الإبداع الإداري طريقاً سالماً يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الخاصة منها و العامة.

و تكمن أهمية الدراسة في التركيز على مؤسسات القطاع العام (المؤسسات العمومية) بشكل خاص و التي تفتقد إلى هذا العنصر برغم من وجود مراسيم تحث على ضرورة الإبداع في العمل، من أجل تحقيق التطوير للمؤسسات العمومية. كذلك الوقوف على أهم المعوقات التنظيمية التي تتعرض لها المؤسسات العمومية في الوقت الراهن، و كشف أسبابها و دوافعها، و مدى تأثيرها على تلك المؤسسات و المجتمع.

بالإضافة إلى محاولة إيجاد سلوكيات تنظيمية تظهر في ممارساتها الإبداع في مختلف مستوياته و بأوجهه المتعددة للمؤسسات العمومية، و جعل الإبداع عنصر ضروري و ليس تكميلي بالنسبة لهذه المؤسسات.

زد على ذلك الكشف عن العلاقة التلازمية بين الإبداع الإداري و التطوير التنظيمي و إبراز أهم المحددات النظرية التي تربط بينهما، و تبيان الدور الحقيقي للإبداع الإداري في إحداث قفزة نوعية تنظيمية نحو التطوير و التنمية التي أصبحت الشغل الشاغل لكل المؤسسات و مختلف القطاعات.

بالإضافة إلى تبرير أهمية الإبداع الإدارية في ترشيد القرارات الإدارية، و مواكبة التطور في الإدارة التنفيذية و مواقع إتخاذ القرار، من أجل البقاء و الصمود في مواجهة المنافسة التي تتعرض لها الخدمات التي تقدمها.

كذلك ندرة و شح الدراسات المماثلة في مجال الإبداع الإداري، و خاصة في هذا المستوى التعليمي سواء في على مستوى الجزائر أم على المستوى العربي.

6 - أهداف الدراسة:

كما هو متعارف عليه أن لكل دراسة هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها، إن أهداف الدراسة هي التي تعطيها معلم القصد الواعي و الفعل المنظم، و الذي يحمل إدراك كافي لعرض المعرفة العلمية و يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في:

* الوقوف على واقع الإبداع الإداري في مختلف مستوياته و أنواعه داخل المؤسسة العمومية.

* محاولة التعرف على كيفية تحقيق الإبداع الإداري داخل المنظمة، و معرفة التأثيرات الجديدة التي تحدثها، و ما هو المستوى التطوير الذي يمكن أن تحققه.

* التدقيق في معرفة القواعد و الإجراءات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق الإبداع خاصة في اتجاهها إلى تحقيق مفهوم التطوير التنظيمي.

* محاولة إيجاد أسلوب جديد متطور و فعال يمكن المنظمة الجزائرية من حل مشكلاتها بطرق أسرع و بجهد أقل مع خفض حجم التكلفة، و جعل المنظمة تتكيف مع البيئة الخارجية.

* استخدام نتائج الدراسة للاستفادة منها في كشف النقائص و المشكلات التي تواجه المؤسسة.

* إبراز أهمية العنصر البشري، لأن أي عملية تطوير أو تحسين تتم بدون هذا العنصر محكوم عليها بالفشل، حيث أن تنمية حقيقية تتمثل في الاعتماد على العنصر البشري و ذلك لأنه العنصر الموجه لحركة المؤسسة و يلعب دورا بارزا في عملية التغيير و خير دليل على ذلك أن تاريخ الإصلاحات الاقتصادية منذ بدايتها إلى يومنا هذا باءت بالفشل و ذلك نظرا إلى ضعف الاهتمام بالتنمية البشرية، و ضعف مستوى الإنفاق على قطاع التعليم و التدريب و عمليات البحث و التطوير، و لهذا بقي رأس المال البشري للمؤسسات فقير برصده من المهارات و الكفاءات التنظيمية و التكتيكية و الإدارية، هذه الأخيرة التي لها دور فعال في تجسيد الأهداف العامة للدولة و برامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

* و بالنظر إلى النقص الملحوظ في مثل هذه الدراسات خاصة ذات الطابع السوسيولوجي مما استدعى لفت النظر على مثل هذه الدراسات و الوقوف على مضامين انعكاساتها على المجتمع.

7 — تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

أ/ الإبداع الإداري:

هو أسلوب إداري يختص به الأفراد الفاعلين في المنظمة، يقتضي من خلاله إيجاد فكرة أو أسلوب أو خدمة أو منتج جديد أو معدل يتوافق مع ظروف المنظمة، بهدف تطوير أدائها و حل مشكلاتها و الوصول لأهدافها.

ب/ التطوير التنظيمي:

والذي يعبر عن التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، و السلوك التنظيمي و الهيكل التنظيمي، و إجراءات و طرق العمل.

ج/ المحددات التنظيمية للإبداع الإداري:

يقصد بها جملة العمليات السلوكية التي تحدد مصادر الفعل في المؤسسة، حيث تستدعي مجموعة من الخبرات الفنية و الفكرية، التي تتكاتف من أجل تحقيق مستوى من الإبداع، و تشمل كل من السلوك القيادي، و مستوى الأداء، و طرق الاتصال، و مصادر اتخاذ القرار.

د/ المؤسسة العمومية:

هي المؤسسات و المنظمات التي يتم تسييرها من قبل الحكومة، و التي تخض لقوانين و إجراءات تحددها السلطة العامة للدولة، و تشكل هذه المؤسسات نواتج تتمثل في السلع أو الخدمات و تقديمها إلى أفراد المجتمع بأسعار تراعي الطابع الاجتماعي أكثر من الطابع الاقتصادي.

8 — الدراسات السابقة:

1-8/ الدراسات السابقة الخاصة بالإبداع الإداري:

— قدم هذا المشروع من طرف **صالح محمد علي الكليبي** بعنوان "الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الإدارات في الإدارة العامة"، لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة عامة، باليمن عام 2012، حيث اختار مجموعة من الوزارات في الجمهورية اليمنية من أجل تحقيق أهداف دراسته و التي تسعى إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري العموم و الإدارات العامة، من حيث مدى توفر مقوماته و ممارسة عملياته لديهم.

و لبلوغ هذا الهدف إستخدم الباحث المنهج الوصفي من أجل التحليل و التدليل على حقائق بحثه بما يتلاءم و الدراسة، و إستخدم معظم الأدوات التي يتوفر عليها هذا المنهج من ملاحظة، مقابلة، إستبيان و تحليل الوثائق وقد تم تطبيق الدراسة على عينة قدرة بـ 10 وزارات من أصل 30 وزارة في الجمهورية اليمنية، و قدرة مفردات العينة بـ 350 مفردة، و استخدم طريقة العينة العشوائية البسيطة من أجل تحديد مجتمع الدراسة، و قد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الإبداع الإداري يتشكل بدرجة متوسطة في الإدارة العامة باليمن و ذلك راجع إلى المعوقات الكبيرة التي تواجه مديري العموم في ممارسة الإبداع الإداري.

— دراسة باسم **علي عبيد حوامده 2006**، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية و التعليم في الأردن و التعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة مثل (الخبرة المؤهل العلمي، النوع و المنطقة على مستوى الإبداع الإداري)، و من أجل الوصول إلى النتائج استخدم المنهج الوصفي بكل أدواته من وثائق و دراسات سابقة، بالإضافة إلى المقابلة و أداة الإستبيان لقياس مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين، و كانت العينة المبحوثة تشتمل على قادة إداريين تربويين في مديريات التربية و التعليم في الأردن، و تمخض عن هذه الدراسة أن مستوى الإبداع لدى القادة التربويين في مجال حل المشكلات لها ارتباط قوي مع المؤهل العلمي، و لقد كانت حكر على حملة الدكتوراه، كما أظهرت الدراسة و جود فروق فردية في مجال روح المجازفة لمتغير المنطقة لصالح الوسط و في مجال الإتصالات لصالح الشمال.

— دراسة **حاتم علي حسن رضا** بعنوان "الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز بجدة سنة 2004، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الإبداع الإداري بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين و التعرف على مدى المفارقات بين مفردات البحث حول موضوع الإبداع الإداري، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الإجتماعي عن طريق الإستبيان، كما شاب الدراسة البحث النظري المعمق من خلال عرض جملة من الدراسات السابقة و البحوث المكتبية و تحليلها، و قد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

— أن مجتمع البحث يتخذ من عنصر الطلاقة السمة الأساسية في الكشف عن المخالفات و المهربات.

— وجود درجة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرار من خلال إعداد الخطط الطارئة لحل المشكلات.

— يلعب عنصر التجديد دوراً فعالاً في الأداء الفردي و الجماعي لمفردات العينة.

— يعتبر عنصر حل المشكلات هو المحرك الرئيسي لعملية الإبداع لدى أفراد الأمن بمطار جدة.

— دراسة شبلي إسماعيل الوسيطي 2007، "واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف بالضفة الغربية، غزة" حيث تهدف هذه الدراسة لإطلاقة و تسليط الضوء على الإبداع الإداري في مجتمع يسمى الإدارة المصرفية و قد كانت العينة عبارة عن مجموعة من المصارف في الضفة الغربية، و من أجل رصد المتغيرات استخدم الباحث المنهج الوصفي و البحث المكتبي لاستخلاص الدلالات التي تبين مستوى توافر الإبداع الإداري في هذه القطاع الإقتصادي، و من خلال الاستبيان و تحليله أظهرت الدراسة أن مختلف مؤشرات أو عناصر الإبداع الإداري تبقى بدرجة عالية في هذه المصارف، كما بينت هذه الدراسة العديد من العناصر المثبطة للإبداع و من أهمها ضغوط العمل و شح الحوافز بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى المركزية في اتخاذ القرار.

— دراسة الدكتور بن عبد الرحمان سنة 2008، حول واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر، حيث تهدف الدراسة إلى تبيان و إبراز أهمية الإبداع و مكانته في مواجهة التحديات التي تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و إظهار الأساليب التي يمكن أن تعتمد عليها هذه المؤسسات لتطبيق الإبداع، و قد إتخذ الباحث من المنهج الوصفي الطريق السالك للوصول إلى النتائج بما فيه من أدوات، و قد ركز على المقابلات الشخصية بأصحاب هذه المؤسسات، و كذا الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة تم إنتقاؤها عن طريق الإختيار وفق أسباب علمية و هي وضعية المؤسسة، و حجم العمالة، ملكية المؤسسة و غيرها، و تكونت العينة من (10) مؤسسات لمعرفة واقع الإبداع فيها، و قد استخلصت الدراسة جملة من النتائج وهي:

— تحقق هذه المؤسسات إبداعات مختلفة بين المنتج و الإبداع التجاري و التنظيمي.

— تمول هذه الإبداعات ذاتياً في 90% من المؤسسات و عن طريق قروض بنكية في بعض الحالات و تهدف من جراء تحقيقها إلى رفع حصتها السوقية.

— يؤثر الإبداع تأثيراً إيجابياً في مؤشرات النمو في المؤسسات موضع الدراسة بنسبة 70%. (حصة السوق، التكاليف، الإنتاجية...)

— يواجه العمل الإبداعي صعوبات منها: التمويل الخارجي، مقاومة التغيير داخلياً، نقص المعلومات و نقص كفاءات الموارد البشرية.

— دراسة بلهادي سعيدة بعنوان "تنمية الإبداع الإداري في الأداء المتميز بين القادة و المرؤوسين سنة 2008 حيث تهدف الدراسة إلى الكيفية العملية و العلمية لتنمية الإبداع الإداري و ترجمته من خلال أداء المورد البشري بمختلف مستوياته بالمنظمات و قد تم استخدام مناهج مختلفة منها المنهج الوصفي لتفسير المشكلات الإدارية و السلوكية، بالإضافة إلى المنهج المقارن لتوضيح بين ما هو أكاديمي و ما هو ميداني.

كما إعتد الباحث بالمبالغة على تحليل الوثائق، و لم يستغني عن المقابلة التي كانت من النوع المغلق و الموجه، و كذلك الاستعانة بالاستبيان الذي تم توزيعه على المدربين في المعهد العالي للتسيير و التخطيط، و قد أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج مفادها:

- _ أن المعهد يقدم الإبداع الإداري و يجعله جزء من الثقافة التنظيمية.
- _ توفر مستلزمات الإبداع الإداري، و ترجمتها في السلوك الوظيفي للمدربين.
- _ إعتبار أن التدريب هو المقوم الرئيسي للإبداع الإداري، و إعتبار نموذج الجودة الشاملة هو الترجمة الحقيقية للإبداع الإداري في المؤسسات العمومية.
- _ تتعدد معوقات تحقيق الإبداع الإداري من خلال تعدد الثغرات التي يتيحها عنصر التدريب و التطبيق منها: غياب الإتصال بين المبدعين بعد فترات التكوين، وجود هوة بين الجانب النظري و التطبيقي و بين التكوين و الأداء، ضعف عنصر التجديد أو الأصالة في محيط العملية الإبداعية بهذه المؤسسة، و اعتبار البيروقراطية هي الشر الكامن الذي يحول بين الإبداع الإداري و التنمية.

8-2/ الدراسات السابقة الخاصة بالتطوير التنظيمي:

— دراسة **عصام محمد حمدان مطر حول "التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية"** دراسة ميدانية بالمؤسسات الأهلية في قطاع غزة سنة 2008، حيث هدف الدراسة للتعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية، كما تهدف إلى التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين. و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهر و وصفها كمياً و كيفياً، و يضم مجتمع الدراسة 262 منظمة أهلية مسجلة حيث تم اختيار 160 منظمة كعينة لتطبيق الدراسة و كانت طريقة الاختيار قصديه بما يتوفر فيها من شروط، و اعتمد الباحث على استبانته خاصة لجمع البيانات الأولية حيث وزعت استمارات بعدد مديري المنظمات قدرة بـ160 استمارة، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

_ و جود علاقة بين التطوير التنظيمي و فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، و يتشكل التطوير التنظيمي في المجالات التالية: الأهداف، الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، الأساليب، الأدوات و التكنولوجية، تطوير العاملين و الأنظمة و السياسات الإدارية.

_ تؤثر الخصائص الشخصية على التطوير التنظيمي و كذا القرارات التي تتخذها المنظمة و منها عامل المستوى العلمي و الخبرة و السن.

— دراسة **طرشاني سهام و شتوح دلال بعنوان "رأس المال الفكري و دوره في إحداث التطوير التنظيمي"** سنة 2011 بجامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر، حيث تهدف الدراسة إلى إبراز العنصر البشري في المنظمة بصفة عامة و رأس المال الفكري بصفة

خاصة، و كذلك كشف الخصائص التي تميز هذا النوع من رأس المال و أهميتها في تحقيق التطوير التنظيمي، و تم استخدام منهج التحليل الإستراتيجي لتحليل الأفكار و الآراء و النظريات المطروحة فيما يتعلق بالرأس المال الفكري و المنظمة، حيث اعتمدت الباحثتان على ما توفر من أدبيات الموضوع، و تم استخلاص النتائج التالية:

_ أن رأس المال الفكري يعد المحدد الأول الذي يقوم عليه بقاء المنظمة، بما يتميز به من مهارات و قدرات إبداعية متجددة.

_ توجد علاقة طردية بين رأي المال الفكري و تعظيم عوائد و أرباح المنظمة.

_ توجد علاقة وطيدة بين رأس المال الفكري و درجة التعلم و التدريب، حيث هذا الأخير يزيد من فعالية الأول.

_ دراسة **فهد بن ناصر الصفيان** حول "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية" دراسة تطبيقية بجوازات منطقة الرياض سنة 2003. و تهدف الدراسة للتعرف على الأسس التي يستند عليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض، و توضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية، و كذا الصعوبات التي تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة لجعل التطوير التنظيمي النتيجة الحتمية للسلوك الإداري، و للإدراك هذه الأهداف جعل الباحث من المنهج الوصفي التحليلي الطريقة الأمثل لتناول مشكلة الدراسة، كما تم استخدام الأسلوب المسحي أحد مداخل المنهج الوصفي و ذلك للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها، و تم التركيز على أداة الاستبيان عن غيرها من أدوات المنهج الوصفي و هو ما يعيب هذه الدراسة، و قد تم توزيعها على مجتمع الدراسة ككل من قيادات إدارية (عسكرية و مدنية) العليا و الوسطى و الإشرافية في جوازات منطقة الرياض بمطار الملك خالد الدولي، إدارة المتخلفين، و البالغ عددهم 356 فرداً.

و قد أسفرت الدراسة على جملة من النتائج و هي:

_ توفر هذه المؤسسة على جميع مقومات و أسس التطوير التنظيمي.

_ يلعب التطوير التنظيمي دوراً كبيراً في عملية إتخاذ القرار و ذلك من خلال ما يتركه من أثر على متخذ القرارات.

_ يواجه التطوير التنظيمي جملة من المعوقات أهمها ضعف المعلومات و روتينية التدريب، و مركزية اتخاذ القرارات و رسم السياسات، بالإضافة إلى الحد من الحرية الفردية في التعامل و التعاطي بحذر مع عنصر المبادأة، كانت هذه أغلب العناصر التي تحول دون تحقيق التطوير الإداري الخاص باتخاذ القرارات الإدارية.

_ دراسة **إبراهيم الغمري** بعنوان "التطوير التنظيمي في الدول النامية" سنة 1406هـ بهدف إعداد نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، و حاول الوقوف على أسباب ضعف كل من المدخل التدريبي، و المدخل الإستشاري اللذان استخدمهما الدول النامية في التطوير الإداري، و للوصول إلى هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي

بمدخله الوثائقي، و استناداً على تحليل المصادر لتحديد النموذج المقترح، و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

_ إن التغيرات السريعة المستمرة في البيئة الإدارية هي الدافع الرئيس وراء حتمية التطوير في أي منظمة.

_ وجود فكر تطوير تنظيمي داخل المنظمة، و ثقافة إيجابية اتجاه التغيير هما العاملان الحقيقيان لوجود التطوير التنظيمي بالمنظمات الحالية بالاستمرار.

_ تتمايز عناصر التطوير التنظيمي من مؤسسة إلى أخرى بحسب الهدف و الثقافة و الخصائص المادية لها.

— دراسة **محمد بن باي القحطاني**، بعنوان "معوقات التطوير التنظيمي و حلولها" دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية مدينة الرياض سنة 2007، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، و الوقوف على أفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات، كما توجهت الدراسة إلى التعرف على مدى اختلاف وجود تلك المعوقات.

خلاصة:

إن تقيد الباحث بجملة المفاهيم و التساؤلات، و طرح الفرضيات التي تعطي تصوراً قبلياً للدراسة تعد مصباح نور يدل الباحث على الجوانب التي يستقصيها البحث دون غيرها، و تعتبر منهاج الباحث، كما تعد الفرضيات حلقة الوصل بين الإطار النظري و الجانب التطبيقي للدراسة، و التي على ضوءها نستخلص نتائج البحث.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني: الإبداع الإداري ومحدداته النظرية والتطبيقية

تمهيد

المحور الأول: مبادئ وعناصر وخصائص الإبداع الإداري

المفاهيم ذات الصلة بالإبداع

مبادئ الإبداع الإداري

عناصر الإبداع الإداري

خصائص الإبداع الإداري

أنواع الإبداع

المحور الثاني: المحددات العملية للإبداع الإداري

الأصول النظرية للإبداع

مستويات الإبداع الإداري

مراحل الإبداع الإداري

معوقات الإبداع الإداري

الممارسات التي تعيق عملية الإبداع الإداري

خلاصة

الفصل الثاني : الإبداع الإداري و محدثاته النظرية و التطبيقية

تمهيد:

يلخص الإبداع الإداري مجموعة من السلوكيات الفكرية و الوظيفية، تحاول إيجاد نواتج جديدة غير مألوفة في المجال الإداري أو التنظيمي، و يسعى هذا الفصل لتبيان حقيقة الإبداع الإداري في التنظيم، حيث يشكل الإبداع الإداري أحد أهم العوامل الدافعة نحو تحقيق التطوير للمنظمات الفاعلة في المجتمع، و يحتوي هذا الفصل على محورين و هما :

المحور الأول : مبادئ و عناصر و خصائص الإبداع الإداري

حيث يتم في هذا المحور التعرف على ماهية الإبداع و خاصة الإبداع الإداري الذي أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمنظمات الحديثة و مطلب من مطالب التنمية على مختلف الأصعدة التي تشكل بيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية، و من أجل تحقيق الإبداع في المجال الإداري و جب معرفته و تمييزه عن غيره من المفاهيم.

1/ المفاهيم ذات الصلة بالإبداع :

أشار الكثير من الباحثين إلى مدلول الإبداع بمصطلحات و مفاهيم مختلفة و التي كان لا بد من تبين الاختلاف بين الإبداع و المفاهيم ذات الصلة و هي :

أ - الابتكار: هو "التطبيق العملي الناجح للأفكار الجديدة الإبداعية في المؤسسة"¹.

ب - الموهبة: تعرف على أنها "قدرة أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية و الإبداعية و الفنية و الرياضية و اللغوية و الاجتماعية و الإنسانية تحتاج إلى الكشف و الرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن".

ج - الذكاء: يعرف بأنه قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم و اكتساب المعرفة و استخدامها و يعبر عن ذكاء الوراثة بالذكاء المرن و عن المكون البيئي بالذكاء المتبلور أو المطور، و يقاس الذكاء بالدلالة على فقرات اختيارية في مجال المحاكاة اللفظية و العددية و المجردة أو البصرية و الذكاء.²

و يرى عدد من العلماء و الباحثين اختلافاً بين هذه المصطلحات و المفاهيم رغم وجود علاقات قوية بينهما، و في كثير من الأحيان قد تستخدم لوصف نفس الظاهرة، إلا أنه توجد اختلافات واضحة في الدلالة بين بعضها البعض، و يشير بعض الباحثين إلى أن هناك اختلاف بين مصطلحي الإبداع و الموهبة، فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، و أنها ليست من مكونات الموهبة، و يتضح من خلال ذلك أنه الموجه الأساسي

¹كريستوف فريديريك، حرب الإبداع فن الإدارة بالأفكار، ت إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، 2000 ص 22.

²فتحي عبد الرحمان جروان، الموهبة و التفوق و الإبداع، دار الكتاب الجامعي، الإمارات، 1999، ص 48.

للإبداع البيئي، حيث تظهر مجالات القدرة العلمية و الإبداعية إذا وجدت بيئة مناسبة على شكل أداء متميز أو خارق في أحد المجالات، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي و الموهبة طاقة كامنة و نشاط.¹

و هناك اختلاف واضح بين مفهوم الإبداع و الذكاء من وجهة نظر الدارسين لهذه المفاهيم و المميزات الإنسانية و العقلية، و يشار إلى أن الإبداع صفة عامة يتصف بها جميع الأفراد، كسلوك متفاوت تبعاً للبيئة المحيطة، أما الذكاء فهو صفة يتصف بها فئة محددة رغم وجود الذكاء عند مختلف الأشخاص و لكن بنسب متفاوتة، كما أنه ليس من الضروري أن يكون الإنسان الذكي مبدع، و العكس أيضاً صحيح.

و لكن الإنسان المبدع يتصف بجانب من الذكاء، و قد يكون الذكاء مرتكز في جانب واحد أو في تخصص معين، و لكن الإبداع يتصف بالشمولية في مختلف المجالات، و من هنا فإن مقاييس الإبداع تقيس التفكير التباعدي الذي يتطلب تقديم حلول متنوعة، أما مقاييس الذكاء فتقيس التفكير التقاربي في مجال معين و المرتبط بالإجابة الصحيحة في مجال معين، و يتميز الإبداع باستخدام التعبيرات غير المقيدة و الحرة لاستخدامات القدرة العقلية.

أما الابتكار فهو "خطوة متقدمة في مراحل الإبداع، و تبني عملية الابتكار على الأفكار الإبداعية في الأساس، و يعرفها الكثير من الباحثون على أنها التطبيق العملي الناجح للأفكار الجديدة".²

و في كثير من الأحيان يستخدم مفهوم الإبداع و الابتكار للدلالة على "الأفكار أو المنتجات أو الممارسات الجديدة في المؤسسة، أو التطورات و الاختراعات المميزة غير المسبوقة، و استخدم الباحثون هذين المصطلحين بشكل تبادلي للدلالة على نفس المفهوم و كذلك أعتبر أن الإبداع و الابتكار يعودان إلى التطوير في النظام و التطبيق العملي للأفكار الجديدة"³

¹نضال محمود رشيد بربراي، واقع ثقافة الإبداع و علاقاتها بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في القطاع و الصيدلة و الأطباء في الضفة الغربية، ر. م، غ.م، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص ص

² Woodman, Richard, Sawyer, John, Griffin, **Toward a Theory of Organizational Creativity**, The Academy of Management, Review Apr 18, ABI/ Inform Global,1993, P293.

³Mostafa, Mohamed, **Factor affecting organisational creativity and innovativeness in egyptian business organizations**, an enpirical investigation –Journal of Management Developement VOL– 24. NO.1, 2005, P733.

إن اختلاف المفاهيم حول ظاهرة الإبداع ما هو إلا دلالة واضحة و صريحة على القيمة التنموية و التطويرية التي يقدمها الإبداع كمفهوم، و أن الاختلاف الحاصل بين المفاهيم الأخرى هو مجرد اختلاف في الجزئيات، كما يمثل البعض منها مرحلة من مراحل العملية الإبداعية.

2/ مبادئ الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري لا يعمل بمعزل عن مبدئين أساسيين و هما الفرد و الإدارة، و كل المبادئ الآتية هي مجموعة الشروط التي يظهر فيها كيفية الاستثمار في كلتا الجانبين باعتبار الأفراد مصدر قوة المنظمة، و الاعتناء بتنميتهم يجعل من المنظمة الأفضل و الأكثر تحقيقاً لأهدافها.

و من خلال تشخيص جملة المبادئ التي يشتمل عليها الإبداع الإداري نجد ما يلي¹:

أ - ضرورة وجود إدارة مبدعة تنتهج في عملها للوصول إلى هدفها الإبداع الإداري إستراتيجية لها.

ب - احترام الأفراد و تشجيعهم و تنمية قدراتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار و ذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

ج - التخلي عن الروتين و المركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.

د - تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة و حسب، و تحويل النشاط إلى مسؤولية و المسؤولية إلى طموح، و ذلك لا يتأتى إلا من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

هـ - التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات، و هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة و فقط بل يساهم في بناء شخصية الفرد أيضاً، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته و على المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع أفراد مبدعين بالفعل في المنظمة.

و - التطلع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل و بذل المزيد لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع و يرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز.

ز - ليس الإبداع أن يكون الأفراد نسخة ثانية مكررة في المنظمة، بل الإبداع أن يكون الفرد هو النسخة الرائدة و الفريدة، لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين و تقويمها أيضاً.

¹الصرن رعد، كيف تخلق بيئة ابتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار، ج2، الرضا للنشر و التوزيع، عمان

ح - إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد و تنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح و في خدمة الصالح العام و لم يقطع بعد بفشلها.

ط - يعد التدريب في ميدان العمل أحد الطرق الفعالة في تنمية قدرات الإبداع عن الأفراد و ذلك لما يقدمه من تطوير الكفاءات و توسيع النشاطات و دمج الأفراد بالمهام و الوظائف.

3/ عناصر الإبداع:

الإبداع ظاهرة عامة في مجملها تتشكل في الواقع عن طريق جملة من العناصر الأساسية التي لا يمكن بدونها التحدث عن وجود إبداع فعال، و تتمثل أهمية تلك العناصر في قياس مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة.¹

و تتعدد عناصر الإبداع في جملة من المكونات تشكل في اتحادها الإبداع كظاهرة محسوسة يمكن ملاحظتها و قياسها، و تمثل العناصر التالية الخطوط العريضة لعنصر فرعية آخر تمثل ضرورة لتوفر الإبداع بالشكل المطلوب و تتمثل العناصر فيما يلي:

3-1/ الحساسية للمشكلات:

يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف و يعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلات و التحقق من وجودها في الموقف، أو بمعنى آخر هو التعرف على المشكلة من جميع جوانبها و كلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل للحل.²

و يمكن القول هي "قدرة الفرد على رؤية موقفاً معيناً ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات حقيقية تحتاج إلى حل في حين يصعب على الآخرين تبين ذلك".³

حيث أن المبدع يمتلك الحساسية المفرطة تجاه المشاكل فهو أقدر من غيره على رؤيتها و التعرف على أساسيتها، فهو يعرف بعمق لماذا يفكر في قضية دون غيرها و يدرك الأهداف المترتبة عليه.⁴

¹الداهري صالح، سيكولوجيا الإبداع و الشخصية، دار الصفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 15.

²الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 16.

³الصافي عبد الله، التفكير الإبداعي بين النظرية و التطبيق، مطابع دار البلاد، المملكة العربية السعودية، 1997، ص

33.

⁴عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص153.

كما ينبغي التفاعل مع المشكلة بدقة من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن السراب مع وضوح الرؤية الأمر الذي يجعل من الخيال واقع¹.

و يعد الشعور بالمشكل جزء من الحل، لأن معرفة المشكل و الشعور به يجعل منه محور البحث و الدراسة و الاهتمام من قبل أجزاء المنظمة، إلا أن هذه الخاصية ليست متاحة لكل الأفراد الذين يشكلون جزء من المنظمة، بل تخص أفراد يمتلكون مؤهلات و قدرات تجعل منهم أفراد مبدعين، و هذه الخاصية يمكن اكتسابها من خلال التدريب و لا تقتصر على الفطرة أو الخصائص الشخصية.

2-3/الطلاقة:

يشير مصطلح الطلاقة على امتلاك عدد من الأفكار و الأفعال الغير متجانسة التي تحاول الوصول لكل من خلال الجزء، كما تطرح مسألة التشعب في القضية الواحدة على عدة أبعاد مختلفة، و تعد هذه الصفات مزايا وصفية للشخص ذو المهارة، و من بين تعاريف الطلاقة طرح ما يلي :

هي القدرة على "إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن الموضوع المعين في فترة زمنية معينة ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار و سهولة توليدها"².

كما تعرف على أنها "القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو المشكلات أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين، و السرعة و السهولة في توليدها"³.

وليس معنى أهمية الطلاقة للإبداع أن كل المبدعين يجب أن يعمل تحت ضغط عامل الزمن، أو أن ينتجوا بسرعة عالية، و لكن معنى ذلك أن الشخص الذي يكون قادرا على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية معينة يكون لديه فرصة أكبر بعد تثبيت كافة العوامل الأخرى لإيجاد أفكار قيمة⁴.

¹FLORENCE Durieux. Management de l'innovation, Une approche évolutionniste, Vuibert édition. Mars2000.p:05.

²الشحقاء عادل، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، ر. م، غ.م، جامعة نايف العربية، السعودية، 2003، ص 43.

³سلامة صبحي خميس، تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير في التربية المهنية و التعليم المهني، دائرة التربية و التعليم، الأونروا، عمان، 2000، ص 28.

⁴عبد الله محمد و آخرون، التغير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت، 2001، 47.

إن الفروق الفردية تعد عامل مهم في عنصر الطلاقة، كما أن القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية لا يكفي وحده لتحديد الطلاقة بل لابد من توفر جودة للأفكار و تكون ذات معنى.¹

و تتطلب الطلاقة توفر العديد من البدائل المقترحة حول المشكلة أو الموضوع الواحد و تمتاز تلك البدائل بالتجدد و الحداثة، الأمر الذي يجعل من الإبداع أمر ممكن الحدوث فالأساليب التقليدية كانت تعاني من تحقيق عنصر الطلاقة كونه يتنافى و مبادئها و أهدافها الخاصة، حيث يشكل عنصر الطلاقة معوق في سبيل تحقيق أغراضها فالإبداع جاء من أجل إنهاء المعوقات الوظيفية التي خلفتها الأساليب التقليدية، كما يجدر الإشارة إلى أن الطلاقة لا بد من التزام العلمية و الابتعاد عن العشوائية و إلا صارت مشكلة و معوق وظيفي في سبيل تحقيق الإبداع المطلوب.

3-3/ الأصالة:

الأصالة أو التجديد يشير كل من المصطلحين إلى ضرورة توفير فكرة أو فعل جديد من حيث الأسلوب أو الهدف، أو تجاوز تطوري لمرحلة إلى مرحلة أكثر نمو، كما يعد عنصر الأصالة أهم عنصر من عناصر الإبداع، و يشير الباحثين للأصالة على أنها:

"القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، و لا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فالأصالة هي نتيجة التخيل، بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع و الرغبة في خلق شيء جديد و مختلف".²

و الشخص الذي ينقل عن الآخرين الأفكار دون إضافة أو تعديل أو تطوير من أي نوع فهو ليس مبدع و إنما مقلد.³

و يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات جديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها و جدتها، و تعتبر هذه الخاصية من أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي.⁴

¹حسن ماهر و محمد صالح، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي إربد، الأردن، 2004، ص 121.

²الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 19.

³عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 118.

⁴الهويدى زيد، مرجع سابق، ص 29.

فالمبدع هو "الفرد الذي يخرج عن التسلسل المألوف أو الشائع و يدرك العلاقات و يصممها، و يفكر في أفكار و حلول جديدة و أصيلة، و هناك من يعد الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، فهي تعني التجديد أو الإنفراد بالأفكار".¹

لكن علينا ألا نبالغ في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية، و تتفاوت أهميتها بتفاوت ميادين البحث.²

و يتبين أن عنصر التجديد يمثل وجه الإبداع وماهيته، و إن كانت العناصر الأخرى تشكل اختلال في العملية الإبداعية في حالة عدم توفرها بالشكل المطلوب، فإن الأصالة تغير المفهوم بقدر تواجدها في العملية الإبداعية، فهو يمثل الصور الكلية للحكم على الإبداع و تقييمه و تصنيفه و تمييزه عن باقي المفاهيم الأخرى ذات الصلة.

3-4/ المرونة:

تتوفر المرونة على العديد من التعاريف حسب مجال الاهتمام و التخصص، حيث تتوفر على مدلولات اجتماعية و ثقافية و نفسية، و تشير المرونة إلى:

القدرة على "توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، و توجيه مسار التفكير و تحويله مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، و هي عكس الجمود و تبني أنماط ذهنية محددة سلفاً و غير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة".³

و للمرونة دور كبير في ظاهرة الإبداع و من أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل و تشبع معها حاجة الإثبات عند الموظف.⁴

و يتخذ التعبير عن المرونة مظهرين:

أ/المرونة التلقائية: و يقصد بها التنوع في الاستجابات بشكل طبيعي غير المتكلف حيث تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد، كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة، وإنما تنتمي إلى عدد متنوع وهذا ما يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط، فالطلاقة و المرونة وجهان لعملة واحدة.

¹السميري حامد عاتق مرزوق، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة،

ر م، غ.م، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007، ص23.

²إبراهيم عدنان، الإدارة التربوية و المدرسية و الصفية، مؤسسة حمادة للنشر و التوزيع، عمان 2002، ص 27.

³جروان فتحي عبد الرحمان، مرجع سابق، 2002، ص 12.

⁴الصيرفي محمد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 18.

ب/المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على "تغيير و جهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم".¹

و نظراً لظروف التغيير التي تمر بها المنظمات و التي تفرض درجة مقبولة من التكيف مع هذا التغيير، فإن هذا يقضي أن المنظمات تسعى إلى إكتساب الأساليب الأكثر تطويعاً حسب الظروف و المواقف التي تواجهها المنظمة، فكلما كان الأسلوب أكثر مرونة ازدادت حاجة المنظمة له، و ذلك على عكس ما إذا كان الإبداع يتمشى إلا مع حاجات محددة حيث أن ذلك قد يغري برفضه.²

و تشكل المرونة أهمية بالغة للإبداع نظراً للدور المنوط بها، كما يرجى تقييد هذه المرونة و ربطها بمؤشرات ذات دلالة واضحة من أجل التواصل للأهداف المرجوة منها و إلا أصبحت تشكل خطر على التوجه الإبداعي للمنظمات، كما تميل معظم المنظمات إلى المرونة التكيفية لأنها تعمل على توجيه السلوك و صناعة الفعل.

3-5/ القدرة على التحليل و الربط:

يشير هذا العنصر على و جود خاصيتين مهمتين بالنسبة للمنظمة التي تسعى خلف تحقيق الإبداع و تتعلق هاتين الخاصيتين بالأفراد و يقصد بهما:

التحليل يعبر عن قدرة الفرد على الوصول إلى التفاصيل و تجزئة الكل إلى أجزاء و لذلك يوصف الفرد الذي يملك القدرة على التحليل بأنه ذو قدرة على استكشاف تفاصيل و أجزاء الشيء سواء أكان فكرة أو عملاً.³

أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة و تشكيلها في بناء و ترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر و السبب و تفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة.⁴

¹ إبراهيم عدنان، مرجع سابق، ص 25.

² هيجان عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 45.

³ الهويدي زيد و محمد جهاد جمل، أساليب الكشف عن المبدعين و المتفوقين و تنمية التفكير الإبداعي، ط2، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2006، ص 95.

⁴ دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2000، ص 40.

و يتضمن التحليل في الإبداع القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة يسهل التعامل معها، و يعتبر الشخص المبدع "شخصاً مخالفاً في تصرفاته للنحو التقليدي من الناس الذين يكرهون التغيير و يفضلون الاستمرار على ما هم عليه من أنماط عمل"، و لا يحبون التجريب و الإبداع لأنه بالمخاطر بل ينظر أحياناً لظاهرة الإبداع كظاهرة منحرفة¹.

و من ثم فإن قدرة التحليل لا تقتصر على وجود مشكل ليتم تحليله و حسب بل وجود الموضوع أو الفكرة في حد ذاتها لأن التحليل يستلزم القدرة على إعادة تنظيم الأفكار و الأشياء و فق أسس مدروسة التي من شأنها إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي أو جعل الوصف حقيقة ممارسة، حيث يوصف الفرد المحلل حسب قدرته على تناول فكرة أو عمل و الوقوف على تفاصيل و علاقاته و أسبابه، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه و رسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً².

و التحليل و الربط كلاهما وجهان لعملة واحدة حيث يعتبران من وظائف العقل فالتحليل هو تفكيك الكل إلى أجزاء من أجل إدراك وظائفها و طريقة عملها، أما الربط فهو جمع الأجزاء سواء كانت متجانسة أو غير متجانسة و صناعة وحدة متكاملة تمثل نسق ذو إدراك كلي، و يحاول الربط كشف العلاقات و الصلات المتشابكة بين الأجزاء أثناء أداء الأدوار المنوطة بها، و يحتاج المبدع لكل واحدة منهما من أجل تحقيق الظاهرة الإبداعية حيث يلزم عليه الأمر معرفة الخاصة و إدراك الكل.

3-6/ قبول المخاطرة:

المخاطرة هي "فعل أو مجموعة أفعال يقوم بها الفرد و التي تسفر عن نتائج غير متوقعة أو غير معروفة سلفاً، كما يترتب عن فعل المخاطرة الرضوخ لجميع الانعكاسات و المؤثرات الإيجابية و السلبية مما يزيد من حدة غموض النتائج بالنسبة للفرد الفاعل و التي تجعله يتعرض للنقد من طرف السلوك التقليدي أو الفعل المنمط، و يكون فيه الفرد فاعل نتيجة تخمينات يكون هو السبب فيها".

كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، و لديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك، و في ميدان العمل الإداري

¹ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار

الشروق، عمان، 2000، ص 305.

² زيتون عايش، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في تدريس العلوم، ط2، جمعية عمال المطابع التعاونية، الجامعة

الأردنية عمان، 1987، ص 25.

يكون المديرون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين و تحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.¹

لقد اتفق معظم الباحثين و الكتاب و علماء النفس و الاجتماع على هذه العناصر أو مكونات الإبداع بصفة عامة، و أن في تكاملها تشكل وحدة تدعى الإبداع، و يأخذ الإبداع الشكل أو النوع أو النمط الذي يمارس فيه من خلال امتزاجه مع البيئة، فإذا كان في الإدارة قلنا إبداع إداري، و إذا كان في الفن قلنا إبداع فني و إذا كان في التكنولوجيا قلنا إبداع تكنولوجي، أي أن البيئة هي التي تعطيه الصفة أما الموصوف و هو الإبداع يتشكل من خلال تلك العناصر، إلا أن هناك طائفة من العلماء المختصين في الإدارة يرون أن الإبداع الإداري يختلف عن باقي الأنواع الأخرى و يضعون قائمة من العناصر التي تشكل الإبداع الإداري و التي من خلالها يمكن قياس وجوده من عدمه في المنظمات.

و هناك من يضع عناصر أخرى للعمل الإبداعي تتمثل في القدرة على التخطيط الاستراتيجي و بناء ثقافة المؤسسة، و التركيز على العملية الإبداعية، و المنهجية في العمل و فيما يلي عرض لكل منها²:

أ - التخطيط الاستراتيجي:

يتعلق بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطور و التغيير و وسائل التعامل معها، و الاهتمام باختيار العاملين و تدريبهم و تحسين مستواهم، فالتخطيط يكون مبني على أسس ترى في أهدافها النظرة الاستشرافية التي لم تتحقق بعد.

ب - بناء ثقافة المؤسسة:

تتشكل في التركيز على احتياجات العاملين و النظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب الاهتمام بهم و تدريبهم و العمل على ترسيخ معايير أداء متميز لقياس أدائهم، و توفير قدر من الاحترام للعاملين و إتاحة المجال للمشاركة.

و هذا النوع من الثقافة ما يميز الإدارة اليابانية، فتعد المنظمة الإدارية في اليابان كأسرة واحدة يمكن للمسؤول عنها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي دونما أجر إضافي، فالتطوير

¹ الشمري فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات و الكوارث، مكتبة فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002 ص 196.

² محمد جاسم محمد ولي العبيدي و آخرون، الإدارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الإبداع، دار ديونو للنشر، الأردن 2010، ص ص 55،56.

الإداري تستسهل استهداف الجوانب الهيكلية و التنظيمية مثل إعادة التنظيم، ووصف الوظائف و تصنيفها.

كما أن جهود التطوير الإداري يمكن أن تكون أكثر فائدة لو اتبع طريق التطوير السلوكي و تحسين العلاقات الإنسانية ضمن بيئة العمل، لأن العلة ليست في التشريعات أو في الهياكل التنظيمية الموجودة بدرجة كبيرة كما يتصوره البعض، بل أن السبب الأساسي هو في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات و يتقاسمون الأدوار، و يوزعون الأدوار في الهياكل التنظيمية، فإذا كانوا غير معنيين بالتطوير فإن ذلك يعني صعوبة تحقيق التطوير الإداري المنشود.

ج - التركيز على العملية الإبداعية:

تختلف العملية الإبداعية عن الإبداع العام حيث لكون العملية تخضع لمنهج علمي و ليس لعامل الوراثة، و تبدأ العملية الإبداعية بإحساس المبدع بالمشكلة، حيث تسبب له نوع من عدم التوازن، يقوده للبحث عن هذه المشكلة بشكل يعيد التوازن، و تتميز هذه المرحلة بعدة خطوات منها: الإعداد، الاجتهاد، الإشراف و التحقيق، التقييم.

د - المنهجية العلمية في العمل:

تتمثل بقدرة و رغبة الفرد في استعمال الأساليب العلمية في العمل، و القدرة على اتخاذ القرارات السليمة و المبنية على الدراسات.

و تتلخص عناصر العمل الإبداعي في ستة عناصر هي¹:

1- الإبداع على أنه عملية سيكولوجية و نفسية.

2- الإبداع على أنه إنتاجاً إبداعياً.

3- الإبداع على أنه قدرة عقلية.

4- الإبداع على أنه سمات تميز المبدعين.

5- الإبداع على أساس البيئة المبدعة.

6- الإبداع على أنه أسلوباً لحل المشكلات.

¹ محمد جاسم ولي لبيد و آخرون، المرجع نفسه، ص 56.

و لا يشترط الإبداع الإداري توفر كل هذه الخصائص من أجل الحكم عليه، بل ترتبط الخصائص باستعدادات و قدرة و أهداف المنظمة، و هذا لا يعني التخلي عن عناصر دون أخرى بل يتعلق بقضية المفاضلة بين الخصائص و تقديم الأولويات فمثل نجد المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي تركز على عنصر الأصالة بالدرجة الأولى و بأهمية بالغة عن باقي العناصر الأخرى، في حين تهتم المنظمات الخدمية بعنصر المرونة و الطلاقة، و يرجع ذلك إلى نوع النشاط و ترتيب الأهداف.

4/ خصائص الإبداع الإداري:

اختلف العلماء في ظاهرة الإبداع الإداري إلى حد أكثر من اختلاف التعريف و المفهوم و حسب بل حتى في خصائص الإبداع الإداري، ففي الوقت الذي تجد فيه بعض الباحثين يناقشون هذه الخصائص من وجهة نظر عامة، و تجد بعضهم الآخر يربط هذه الخصائص بالعملية الإبداعية ذاتها، في حين يعتمد فريق ثالث على مناقشة هذه الخصائص من الزاوية الاقتصادية و الاجتماعية للإبداع، و فريق رابع يدرس السمات و الخصائص الشخصية للمبدعين ذاتهم.

و تتلخص خصائص الإبداع في ثلاث خصائص رئيسية و هي¹:

4-1/ الإبداع ظاهرة فردية و جماعية:

فالإبداع لا يقتصر على الفرد و حسب، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات و المنظمات، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً و متاحاً بصورة أكبر، حيث أن الظواهر و التغييرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد و تحتاج إلى جهود عظيمة و إمكانيات ضخمة حتى يمكن التعامل معها و الوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

4-2/ الإبداع ظاهرة إنسانية عامة و ليست خاصة:

كما أن الإبداع لا يقتصر على العلماء و الخبراء و الإداريين و أصحاب القرار و الموهوبين و حسب، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يدركها، فنجد أن لكل شخص طبيعي كائن مبدع، و المشكلة في قضية الإبداع لا تقع على عاتق الفرد المبدع بل على الأشخاص الذين يحكمون على الإبداع، إن العناصر الإبداعية تختلف من شخص إلى آخر

¹ عساف عبد المعطي، مقومات الإبداع الإداري في المنظمة، مجلة الإداري، العدد 62، معهد الإدارة العامة، مسقط

عمان، 1995، ص ص 32-37.

حسب الفطرة التي فطر الله عليها خلقه، و حسب الظروف الموضوعية التي يعيش وسطها و يتعامل معها باعتباره شخص فاعل.

4-3/ الإبداع ظاهرة قابلة للتنمية و التطوير:

تلعب العوامل الوراثية دوراً مهماً بالنسبة للفرد المبدع، حيث تساعد تلك الاستعدادات ذات الطابع الوراثي على جعل الإبداع أمر حتمي نتيجة لتلك العناصر الفطرية، و لكن تبقى تلك العناصر مجرد عوامل مساعدة، إذ لا بد من توفر من تطوير و تنمية تلك المؤهلات و هذا لا يعني أن الإبداع ظاهرة تمتاز بالفطرة بل هي ظاهرة مكتسبة تطور و توجه من أجل الحصول عليها، فلا يمكن القول على أن هذا الشخص يصلح ليكون مبدع و هذا لا يصلح، بل إن الإبداع لا يتأتى إلا بالتدريب و الممارسة.

كما يوجد خصائص أخرى يجب توفرها في المنظمة المبدعة و تتمثل في:¹

أ- الإبداع علم نظري قابل للتبديل باختلاف المكان و الزمان، و بعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً، و العكس صحيح.

ب - إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة و التمييز و القيادة و هذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى التفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

ج - تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة بمعنى محدد الهدف.

كما يضيف البعض بأن الإبداع الإداري نشاط معقد متعدد الأطوار (مبادأة، تبني، تنفيذ) و كل طور يحتاج إلى وقت و استراتيجيات و ظروف بيئية و هياكل تتباين من مرحلة لأخرى.²

و تتسم المنظمات الإبداعية بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التنظيمية و من أهم هذه الخصائص:³

أ - النظر إلى الأسلوب البيروقراطي على أنه عدو رئيسي للإنجاز.

ب - حفز جميع العاملين للأسلوب الإبداعي.

¹ عيد رمضان، الثقافة التنظيمية و مناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، مجلة مستقبل التربية

العربية، المجلد 1، رابطة التربويين العرب، مصر، 2008، ص 15.

² الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 250.

³ عيد رمضان، مرجع سابق، ص ص 32، 31.

ج - تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة و تتطابق مع قيم التغيير و الإبداع.

د - عملية الاتصال تتصف بالمرونة و الانفتاح.

هـ - تكوين فريق عمل و تهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.

و - و جود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية و مواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.

ز - إستثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة و تشجيع التخطيط الإستراتيجي المرن و مساندة الأفكار الجديدة.

و يضيف البعض الآخر خصائص ذات أهمية للمؤسسات المبدعة و التي تتمثل في¹:

أ - توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي و تشجعه.

ب - تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة و خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة و قيم واضحة و مشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات.

ج - حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها و خاصة المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير و التجديد و الإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.

د - زيادة الانتماء لقيم للمنظمة و أهدافها و العمل في جو يتسم بالمرونة و الثقة.

ل - تشجيع المناقشات و الحوار الهادئ البناء بغرض النقد و ليس الهدم.

هـ - يظهر التفكير الإبداعي في شكل إنتاج جديد يمتاز بالتنوع و القابلية للتحقق و يتصف بالفائدة و القبول الاجتماعي.

إن هذه الخصائص التي يتميز بها الإبداع في مجملها تمثل السلوكيات الإيجابية التي يتميز بها الإبداع كظاهرة قادرة على تحقيق الاستقرار و النمو للمنظمات الحديثة، و الجدير بالذكر و الملاحظة أن أسلوب الإبداع الإداري يصلح لكل المنظمات على اختلاف أشكالها و اهتمامه بكل من البيئة الداخلية و الخارجية، فالإبداع يعتبر حلقة الربط بين البيئتين حيث يوفر احتياجات البيئة الخارجية بمختلف هياكلها و في نفس الوقت يعتبر صمام أمان للبيئة الداخلي من خلال تكيف وظائفها بما يتناسب و حاجات المجتمع.

¹ سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 163.

15 أنواع الإبداع:

يشمل الإبداع موضوعات عديدة، فقد يكون في مجال صناعة الطعام أو في طريق التخلص من النفايات بطريقة إبداعية أو في صناعة قنبلة نووية أو دواء معين أو ملابس معينة أو في مجال الاتصالات أو طريق المواصلات و غيرها.

و من أشكال الإبداع ما يلي¹:

1-5 / الإبداع التعبيري:

يقصد به تطوير فكرة أو منتج جديد بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، بل المهم هو بروز شخصية الفرد المبدع، و مثال ذلك الرسوم العفوية عند الأطفال.

2-5 / الإبداع الإنتاجي:

يركز على المهارة في تحصيل المنتج حيث يتطلب الجودة العالية و التفرد في النوعية و مثال ذلك تطوير الماكينات و الآلات، الأسلحة و حتى القوائد الشعرية.

3-5 / الإبداع الابتكاري:

المقصود به البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها، بحيث يشكل ذلك إسهاماً أساسياً في تقديم أفكار أو معلومات أساسية جديدة، و يكون هذا الإبداع مشروط بمواصفات تحددها مؤسسة معينة بحيث يحصل صاحبه على البراءة كما هو الحال بالنسبة لأديسون.

4-5 / الإبداع التجديدي:

يقصد به تقديم أفكار جديدة بعد اختراق قوانين و مبادئ في دراسة فكرية ثابتة مثل أفكار أدلر و يونغ و كبريوكس كذلك ما يعرف بالماركسية المحدثه و الوظيفية المحدثه و الاتجاهات الفكرية ذات النزعة التكاملية.

¹ رضا حاتم علي، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، (دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة) ر.م، غ.م، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 27.

5-5/ الإبداع التخيلي:

يقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد تماماً يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس و حركات بحثية جديدة كما هو الحال مع أينشتاين و فرويد.

إن هذه التصنيفات للإبداع تدل على حقيقة شمولية الظاهرة على مختلف الميادين و لا تختص بميدان معين أو مؤسسة معينة أو بعد معين، إلا أن هناك اختلاف في تطبيق الإبداع في كل نوع من الأنواع سالف الذكر، و تشترك هذه الأنواع في الخصائص الرئيسية للإبداع و أهمها التجدد و الأصالة.

و هناك أنواع أخرى للإبداع يمكن تمييزها وفقاً لمعايير عدة، فالإبداع له مجالات مختلفة فقد يكون إدارياً أو علمياً أو أدبياً، و قد يكون متمثلاً في طرح أفكار جديدة و مفيدة أو في إنتاج سلعة مبتكرة.

و من تلك التصنيفات ما يلي:

1/ تصنيف الإبداع وفقاً لاستعمالاته إلى نوعين هما:

أ- **إبداع المنتج:** حيث يختص هذا النوع بالمنتجات و حسب دون الاهتمام بالأسلوب و لا بالوسائل، و هو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماماً.¹

ب - **إبداع العملية:** هو "تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجاً و توزيعاً".

و غالباً ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج و إبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين.²

و احتمالية عمل النوعين معاً أمر وارد كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملية) و كفاءة الدواء (كإبداع منتج).³

¹ العامري صالح مهدي محسن و الغالبي محسن منصور، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع الأردن، 2007، ص 410.

² الحسني بشرى عباس محمد، عملية التعلم المنظمي و أثرها في الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد)، ر.م، غ.م جامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 26

³ الكبيسي صلاح الدين عواد، إدارة المعرفة و أثرها في الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، ر.د، غ.م، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص 98.

2/ تصنيف الإبداع وفقاً لمجالاته إلى نوعين هما:

أ- إبداع إداري: فهو تغيير في العمليات الإدارية و التي بواسطتها يمكن إنجاز و تقييم و تسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين.¹

و تشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة و أنظمة ووظائف الموارد البشرية و الأساليب الإدارية.²

ب - الإبداع التكنولوجي: يعني " تغيير في المظاهر المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة أو تغييراً في العمليات الإنتاجية".³

إلا أن الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداع الإداري بكون هذا الأخير يحدث أقل تكرار منه.⁴

3/ تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثيره إلى نوعين هما:

أ- الإبداع الجذري: و هو عبارة عن إنتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع و خدمات و تكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة.

و هذا النوع من الإبداع يقدم قفزات أساسية و التي تعمل على إحداث تغييرات أو ابتكارات في صناعات واسعة.

و الإبداع لا يعد جذرياً ما لم يحقق بعض أو كل الشروط⁵:

- إشباع حاجات جديدة.
- إشباع قائمة للمشتريين و لكن بفاعلية (5) مرات مما اعتاد عليه هؤلاء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة لا تقل عن 30% عن المنافسين.
- تحقيق أرقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل.

¹ العامري صالح مهدي محسن و الغالبي محسن منصور، مرجع سابق، ص 410.

² الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 98.

³ العامري صالح مهدي محسن و الغالبي محسن منصور، مرجع سابق، ص 410.

⁴Daft, Richard, Organization Theory and Design 7th South – Western College Publishing U-S-A, 2001, p370.

⁵الكبيسي صلاح الدين، مرجع سابق، ص 98.

ب/ الإبداع التدريجي (المتزايد): "فهو سلعة أو خدمة أو تكنولوجيا محسنة عن ما هو موجود و لكن متكرر و يتزايد باستمرار".¹

يستند على أساس "إستمرارية التحسين و توسيع التطبيقات الخاصة بالإبداعات الجزرية و هذا النوع من الإبداع يجبر المنظمات على الإستمرار بالتحسينات الخاصة للمنتج و بذلك تستطيع مواصلة التنافس مع بقية الشركات".²

و قد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي لأنه يعبر عن الكليات، و النوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثانوي لأنه يهتم بالتفاصيل و العناصر الفرعية التي تشكل الترابط بين الكليات.³

4/ تصنيف الإبداع حسب مصدره إلى نوعين هما:⁴

1- إبداع داخلي: يعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة و يكون مصدر الأفكار فيها من داخل المنظمة كالإدارة العليا و العاملين و أقسام المنظمة، كالبحت و التطوير و غيرها.

2- إبداع خارجي: يتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية و غيرها.

5/ تصنيف الإبداع على أساس القرار المتخذ:⁵

أ - إبداع فردي: تكون صادرة عن الإدارة العليا، و تكون خاصة الفردية هي أساسها.

ب - إبداع جماعي: تكون صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين فيها، أو جماعة من أعضاء المؤسسة، و يكون عنصر التشاور مهم فيها.

¹ العامري صالح مهدي محسن و الغالبي محسن منصور، مرجع سابق، ص 410.

² جويذة عدلي رامي و الجزائر اوي رعد يوسف، الإبداع في ظل الظروف الإستثمارية، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 38 جامعة المستنصرية، العراق، 2002، ص 187 .

³ الملا حميد علي أحمد، العلاقة بين الإبداع و التغيير التنظيميين و أثرهما في فاعلية المنظمة (دراسة تطبيقية لآراء

مديرين شركتي المنصور و ابن سينا العامتين)، ر.م، غ.م، جامعة بغداد، العراق، 2009، ص 45.

⁴ الحسني بشرى عباس محمد، مرجع سابق، ص 26.

⁵ الملا حميد علي أحمد، مرجع سابق، ص 64.

و هناك من جمع معظم التصنيفات التي قام بها الباحثون و أعاد ترتيبها و قسم الإبداع في مدخل النظم إلى نوعين هما¹:

أ/الإبداع الفني: و يحدث في مجال النشاطات الأساسية للمنظمة، أي يمس المدخلات و المخرجات، و يعبر عنه بالأنشطة و العمليات.

ب/ الإبداع الإداري: يحدث داخل النظام الاجتماعي للمنظمة و التي تهتم بتنظيم العمل و العلاقات بين أعضاء المنظمة، أي يهتم هذا النوع بالعمليات.

إن هذه الأنواع للإبداع تنبعث من خلال خصائص العملية الإبداعية فكل نوع يحمل في طياته أحد خصائص و مميزات العمل الإبداعي، و قد تلتزم المنظمة العمل بالعديد من أنواع الإبداع الإداري على حسب مجال الاهتمام و الظروف البيئية التي تواجهها المؤسسة لأن من خصائص الإبداع الإدارية المرنة، حيث يرجع هذا الاختلاف إلى المرونة التي يتمتع بها هذا الأسلوب الإداري في كيفية أداء العمل و تحقيق النواتج.

المحور الثاني: المحددات العملية للإبداع الإداري

تتضمن العملية الإبداعية العديد من المحددات التي توجه سلوك الأفراد و الجماعات و المنظمة من أجل بلوغ فكرة الأداء المبدع، فالإبداع ليس ظاهرة تصورية مجردة بل هو فعل واقعي يلتزم بتحقيق الأهداف وفقاً للخطط المرسومة على سلوك المنظمة، و من خلال هذه المحددات يمكن قياس درجة الإبداع في المؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب و معرفة جوانب الضعف و القصور فيه، و تم تحديد هذه المعايير من خلال التراث النظري الذي قدمه العلماء في هذا المجال من أجل تفسير ظاهرة الإبداع.

1/ الأصول النظرية للإبداع:

لقد عالجت مختلف المدارس و الاتجاهات موضوع الإبداع و العمل الإبداعي خاصة في علم النفس و علم النفس الاجتماعي بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها و منطلقاتها فالمنطلق الفكري للإبداع كان أساساً نتيجة للمدارس النفسية، بمعنى هو في الحقيقة من مخلفات العلوم النفسية و بفضل الاهتمامات المختلفة للباحثين و تطور مفهوم الإبداع من الفكر التقليدي للفكر الحديث الذي يدمج كل الخصائص البشرية من أجل دراسة الظواهر فإن العمل الإبداعي أصبح أكبر من احتكار الفرد لنفسه، و هذا ما جعله من اهتمامات علم الاجتماع الإداري، حيث يعد مفهوم العمل الإبداعي من المفاهيم الحديثة في الإدارة بغية الوصول إلى أفكار جديدة يمكن تطويرها بشكل يحسن أداء العاملين

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمة"، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1997، ص 55.

و يزيد من إنتاجيتهم، فالإداري الماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه غيره بإتقان، و من ثم فإن نظريات الإبداع هي نظريات لمدارس نفسية و هي¹:

أ/ النظرية الترابطية للإبداع:

تركز هذه النظرية على عنصر الترابط الذي يساعد في إنشاء موضوع الإبداع أو العلاقات الجديدة التي لم يتم إكتشافها، كما ترى هذه النظرية ضمن المذهب الترابطي مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية، و أبرز مؤيدي هذه النظرية J.Maltzman و Mednick اللذان يريان في الإبداع للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة، أو تمثيلاً لمنفعة ما و بقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعداً الواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً.

ب/ النظرية الجشتالتية في الإبداع:

تأخذ هذه النظرية أن العملية الإبداعية يكون سببها الأساسي وجود مشكلة، حيث جاء بها Wertheimer أن التفكير المبدع هو عبارة عن حل، و على وجه التحديد تلك تمثل جانباً غير مكتمل – ناقصاً بشكل أو بآخر- و عند صياغة حل المشكلة ينبغي أن يأخذ الكل بعين الاعتبار أما الأجزاء فيجب فحصها و تدقيقها ضمن إطار الكل، حيث أن التفكير الأصيل عند علماء الجشطات يدفع الفرد للقيام بعمليات تنظيم و إعادة تنظيم المجال الإدراكي أكثر من كونه انعكاسات للخبرات السابقة.

ج/ النظرية السلوكية:

اجتهد أصحاب النظرية السلوكية في دراسة ظاهرة الإبداع على وقع اتجاهاتهم الفكرية التي تفترض أن النشاط هو جوهر مشكلة تكوين العلاقات بين المثيرات و الإستجابات بالإضافة إلى مفهوم الاشتراط الوسيلى و الإجرائي، الذي يرى أن الفرد يصل إلى استجابات مبدعة بالارتباط إلى نوع التعزيز الذي يعزز به السلوك انطلاقاً من تكوين العلاقة بين المنبه و الاستجابة، بتعزيز الاستجابات المرغوب فيها و استبعاد غير المرغوب منها فالإبداع يحدد عن طريق المثير لتصبح الإستجابات تحصيل حاصل لما هو مرغوب فيه أي أن الفرد لديه القدرة على تنفيذ استجابة مبدعة بناءً على تعزيز أو إحباط الأداءات المبدعة لديه، كما أن عامل الخبرة ضروري عند أصحاب هذه النظرية لضرورة تحصيل إستجابات سابقة تدعم الاستجابات اللاحقة في مواقف أخرى، أو دراستها من خلال المحاولة و الخطأ.

¹ محمد جاسم محمد ولي العبيدي و آخرون، مرجع سابق، صص 39- 41.

د/ نظرية التحليل النفسي:

إن الإبداع عند نظرية فرويد تمثل مظهراً هروبياً من الواقع إلى حياة وهمية للتعبير عن العقد المكبوتة و المحتويات اللاشعورية المرفوضة اجتماعياً من صورة يقبلها المجتمع.

و الإبداع عند الفرويديين يتفق مع تصورهم العام من شخصية الفرد و ديناميات الشخصية فيجدون الصراع النفسي بمثابة المدخل الرئيسي في تفسير نشاط الفرد، و هو لا يختلف كثيراً من أساسياته و ديناميته عن الأسلوب النفسي.

بالإضافة إلى بعض النظريات التي تتعلق بتيارات فكرية منها:

أ/ النظرية المعرفية:

النظريات المعرفية عن الإبداع كثيرة و متعددة، حيث تعتبر في مجموعها العملية الإبداعية عملية تفكيرية تؤدي إلى نتائج أصلية، و تركز هذه النظريات على العمليات العقلية و وظائف الدماغ و العلاقة بينها و بين متغيرات الشخصية¹.

و يعد Spareman رائد نظرية التحليل العاملي و من رواد النظرية المعرفية في الإبداع حيث يفسر العملية الإدارية وفقاً للأسس الآتية:²

1- يأتي من تعرف الفرد على خبرته، أي تحول الإحساسات الموجودة إلى إدراك و تنظيم عملية التفاعل.

2- عملية إبراز العلاقات الأساسية الموجودة في الخبرة.

3- يساعد على استنباط المتعلقات الجديدة.

و هكذا يأتي الحل الإبداعي باكتشاف المدرك الجديد (المتعلقة الجديدة).

ب/ النظرية الإنسانية:³

يؤكد المذهب الإنساني على الخبرة الذاتية التي يمر بها الفرد بحيث لا يتنافى ذلك مع متطلبات العلم و يرى هذا المذهب أن الأفراد جميعاً لديهم القدرة على الإبداع و أن ذلك يعتمد على المناخ الاجتماعي الذي يعيشونه، فإن كان المجتمع متحرراً من القيود و التعصب بكافة أشكاله فإن نل سيسمح للفرد بأن يتقدم في إبداعاته و تحقيق ذاته، الأمر الذي يفتح الطريق على مصراعيه أمام طاقة الإنسان لتخرج من سجنها أو أسرها.

¹سعید عبد العزیز، مرجع سابق، ص 53.

²محمد جاسم محمد ولي العبيدي و آخرون، مرجع سابق، ص 39.

³سعید عبد العزیز، مرجع سابق، ص 41.

و يرى هذا المذهب أن التلقائية و الحرية في التعبير عن محتويات طاقات الفرد الكامنة(غير الغرائز الجنسية و العدوانية) ستوصله إلى الإبداع، إلا أن ماسلو لم يتجه إلى محتويات النفس الداخلية و يرى أن الاختلاف بين الناس بالنسبة للإبداع هو إختلاف في الدرجة و حسب كما يتحدث هذا المذهب على لسان فروم عن الإبداع كاتجاه نحو الحياة يحدد للفرد الأساليب في تعامله معها.

و تقدم هذه النظرية مجموعة من المعتقدات التي يحملها أصحاب هذا الاتجاه مفادها:¹

1- يكون الإنسان سعيداً عندما يبذل شيئاً ما، و تحقيق الذات هو الدافع نحو الإنجاز.

2 — للإبداع علاقة بين الفرد السليم و الوسط المناسب الذي يساعده على تفتح الطاقات الإبداعية.

3 — يعتقد الإنسانون أن الصراع يعيق الإبداع - خلافاً للفرويديون -.

4 — يؤكد الإنسانون على طبيعة الإنسان الخيرة لذلك عندما يتحدثون عن اللاشعوريين فيه مصدرًا لإمكانات الإنسان و طاقته، بينما الفرويديون يرون أن اللاشعور مصدرًا للدوافع العدوانية و الأشياء المكبوتة.

ج/ النظرية الاجتماعية:

جاءت هذه النظرية، لتؤكد دور السياق الاجتماعي النفسي المتمثل في المناخات الاجتماعية و النفسية، و أساليب التنشئة الاجتماعية المتصفة بالحرية و الديمقراطية و احترام الفرد و من رواد هذا الإتجاه Murphy الذي قام بدراسة الإبداع من وجهة النظر الاجتماعية و أكد على أن هذه النظرية حاضنة للإبداع الفردي و الجماعي في إطار الحس بالمسؤولية الاجتماعية، و المحافظة على القيم الإنسانية و الاجتماعية التي تجعل الأعمال الإبداعية وسائل بناء لتحقيق المزيد، من سعادة الناس، و أن إطلاق حرية التفكير تسهم في قدرة الفرد على رفض الأفكار و قبول نقدها.²

¹ روشكا ألكسندرو، الإبداع العام والخاص، ت غسان عبد الحي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الأدب الكويت، 1989، ص ص 26، 27.

² محمد جاسم محمد ولي العبيدي و آخرون، مرجع سابق، ص 42.

د/ النظرية التوظيفية:

تعتمد هذه النظرية على ستة مكونات رئيسية جاء بها Sterenberg&Lopart عام 1991 و قد أطلق عليها النظرية التوظيفية في الإبداع و هي:

العمليات العقلية، البناء المعرفي، الأسلوب العقلي، السمات الشخصية، العوامل الدافعية السياق البيئي، و المكونات الثلاثة الأولى تعد مكونات معرفية المصادر، و تتكون العمليات العقلية من التخطيط و التقويم و مهارات حل المشكلات، و تشير البنية المعرفية إلى المجال النوعي الذي يمد الفرد بإطار و خلفية للمعلومات المتعلقة أو المرتبطة بالفعل الإبداعي في حين تشير الأساليب العقلية إلى أسلوب الفرد المميز الذي يحكم سلوكه الكلي مقابل الجزئي أو الميل للتحفظ مقابل الميل للتححرر في معالجة محتوى البناء المعرفي للفرد و الأسلوب العقلي الصحيح، و يرتكز كل هذا على ملائمة العوامل الإنفعالية و الدافعية في ظل سياق بيئي مناسب¹.

هـ/ نظرية جيلفورد (Guilford) في الإبداع:

يعد جيلفورد من العلماء الأوائل الذين اهتموا بدراسة الإبداع، إذ ينظر إلى الإبداع على أنه نوع من التفكير ينقسم إلى قسمين: **مجموعة التفكير التشعبي (Divergent thinking)** و هو عملية البحث عن معلومات لها صلة بما يتوافر من معلومات **مجموعة التفكير التقاربي (convergent thinking)** الذي تعتمد فيه عمليات التفكير طبيعة و مضمون المعلومات المتوافرة.

و يشير **جيلفورد** إلى العوامل الفكرية التي تمثل القدرات الأولية التي يمكن أن تسهم في رفد الإبداع و إطلاقه و منها²:

هـ- 1/ الإحساس بالمشكلات: يشعر المبدع بالمشكلة شعوراً مباشراً، و من ثم يتبنى المشكلة حتى يتوصل إلى الحل الأمثل الذي لا يستطيع الفرد ذو التفكير الاعتيادي أن يتوصل إليه.

هـ- 2/ التجديد: يمتلك المبدع أفكاراً متجددة، و أن درجة التجديد بمقدار تكرار الاستجابات غير الشائعة، و إن كثير من الاختراعات و الابتكارات تعد تحويلاً لشيء موجود أكثر

¹الزيات فتحي مصطفى يوسف، الأسس المعرفية للتكوين العقلي و تجهيز المعلومات (سلسلة علم النفس المعرفي) دار وفاء للطبع و النشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 1995، ص537.

²محمد جاسم محمد ولي العبيدي، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

فاعلية و جودة و أصالة، و تكون عمليتي (التحليل و التركيب) عنصر الإحساس بالمشكلات و يطلق عليها بالعمليات المعرفية للعمل الإبداعي.

هـ-3/ **الطلاقة:** إن الشخص القادر على إنتاج أكبر عدد من الأفكار في وقت قياسي يكون صاحب حظ أكبر في إبداع أفكار متجددة، و من المحتمل أن تكون هناك عوامل طلاقة لفظية و غير لفظية(شكلية).

هـ-4/ **المرونة:** إن الإنسان الذي يقف عند فكرة معينة أو يتصلب إزاء رأي معين أقل قدرة على العمل الإبداعي من إنسان مرن التفكير قادر على التفكير حين يلزم ذلك.

هـ-5/ **الأصالة:** و يقصد بها قدرة الشخص على إنتاج أفكار جديدة و طريفة و تقاس درجة الأصالة بواسطة كمية الأفكار الشائعة، التي مع ذلك استجابات مقبولة و تسمى الطلاقة و الأصالة و المرونة بالقدرات الإنتاجية للعمل الإبداعي.

و يقدم مجموعة من العلماء نظريات اجتماعية مفسرة لظاهرة الإبداع:

حيث قام عدد من العلماء و الكتاب و علماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما استعرضت ملامح المنظمات المؤثرة و هذه النظريات هي:¹

أ/ **نظرية March & Simon 1958:** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به و ما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث و وعي، بدائل، ثم إبداع، حيث ترجع الفجوة الأدائية إلى عوامل داخلية أو خارجية.

ب/ **نظرية Burns & Stalker 1961:** و كانا أول من أكد على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة و النمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات و معالجتها.

¹الصرايرة أكتف، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات، مجلة مؤتة للعلوم الإنسانية و الاجتماعية، المجلد 18، العدد 4، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص ص 203-205.

ج/ نظرية Wilson1966: قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة و هي: إدراك التغيير، إقتراح التغيير، و تبني التغيير و تطبيقه، و يكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات و تطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) و تنوع نظام الحفظ، و كلما زاد عدد المهام المختلفة كلما إزدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية، و عدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات و تزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

د/ نظرية Harvey & mill:1970: لقد انصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية – الإبداعية لما يعرف (بالحالة و الحلول) فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف، بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) بينما تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة و عمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

ه/ نظرية Hage & Aiken:1970: تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، و فسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في إضافة خدمات جديدة و حددت مراحل الإبداع كالآتي¹:

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام و مدى تحقيقه لأهدافه و هذا ما جاء به (مارش و سيمون) .
- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع و إحتمالية ظهور المقاومة.

¹الصرايرة أكتنم، المرجع نفسه، ص ص 203 – 205.

- **الروتينية:** سلوكيات و معتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة و بالغة التعقيد و منها:

- المركزية.
- زيادة التخصصات المهنية و تنوعها.
- الرسمية.
- الإنتاج.
- الكفاءة و الرضا عن العمل.

و/ نظرية Zaltman& Oghers:1973: تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: **مرحلة البدء و مرحلة التطبيق**، و لهما مراحل جزئية و يعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التنبؤ، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية و ليست فردية و إعتدوا على نظرية Hage&Aiken إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية و أضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، أسلوب التعامل مع الصراع.

و حددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:¹

- **مرحلة البدء:**
 - مرحلة ثانوية لوعي المعرفة
 - مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع
 - مرحلة ثانوية للقرار
- **مرحلة التطبيق**
 - تطبيق تجريبي
 - تطبيق متواصل

لقد اشتملت هذه النظريات على طرح العديد من الأفكار و الآراء التي تخص ظاهرة الإبداع الإداري، حيث تعددت المداخل النظرية حسب مجال الاهتمام و التخصص فمنهم البعد الاقتصادي و النفسي و الاجتماعي و الثقافي، فالإبداع يصلح لجميع مجالات الأنشطة الإنسانية في الحياة، و قد عرض البعض نظريته من خلال تقسيم مراحل الظاهرة الإبداعية حيث تختص كل مرحلة بعدد من المتطلبات الضرورية التي يجب توفرها من أجل الانتقال

¹الصرايرة أكتنم، المرجع نفسه، ص ص 203-205.

إلى المرحلة التالية التي تشكل في النهاية مفهوم الإبداع، إن هذه النظريات تعطي تحديداً واضحاً لمجالات تطبيق الإبداع و كذا كيفية تحقيقه، و قد تستخدم الإدارة الواحدة أكثر من مدخل واحد في سبيل تحقيق الإبداع الإداري، إلا أن المهم في الأمر لا بد من توفر مبدأ الوعي و مبدأ العمل، أي ترسيخ الإبداع كثقافة و العمل بمقتضى متطلباته.

2/ مستويات الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري مفهوم متخصص يهتم بمجال الإدارة و لكن مصطلح الإدارة مفهوم شامل يحتوي على العديد من الأنماط و المستويات، و من ثم فالإبداع لا بد أن يتماشى و المستوى الإداري الذي يمارس فيه، و يختلف كل مستوى عن الآخر من حيث الشكل و التطبيق، و يرجع ذلك التمايز إلى الأدوار المختلفة فالكل مستوى أدوار و وظائف يمارسها في المحيط التنظيمي، و قد راعى الإبداع هذه المسألة و من ثم انقسمت مستويات الإبداع الإداري إلى عدة أقسام و هي:

2-1- الإبداع على مستوى الفرد:

هو "العمل الإبداعي الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، و من السمات التي تميز الشخص المبدع الطلاقة، المرونة العقلية، و القدرة على إصدار الأحكام، شمولية التفكير اتساع الأفكار، و صياغتها، و الربط، و الثقة بالنفس، و روح المغامرة و الرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين، الفضولية، و الدافعية، الإصرار، و المعرفة بطبيعة الأشياء، وروح الدعابة، و المهارات الاجتماعية"¹.

2-2- الإبداع على مستوى الجماعة:

العمل الإبداعي الجماعي هو الذي تكون الجماعة أصلاً فيه أكثر من أعضاء، فيكون الإبداع نتيجة جهد و وعي جماعي و ليس نتاج أعضاء معينين من الجماعة، و إبداع الجماعة أكثر من إبداع أفرادها و قد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل جودة من الجماعة أحادية الجنس، و أن الجماعة شديدة التنوع تنتج أفضل، و أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن يتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة، و أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً و نشاطاً للعمل الإبداعي من الجماعة الأقل تماسكاً، و أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للعمل الإبداعي من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام، و أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى العمل الإبداعي أكثر

¹American society for training and Development, **Discovering and Developing Creativity**, 1989, p.3

من الجماعة القديمة، و أن العمل الإبداعي يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة، حيث تتوسع القدرات و المعرفة و المهارات.¹

2-3/ الإبداع على مستوى المنظمة:

هو العمل الإبداعي الذي يكون نتاج جهد المنظمة من خلال تعاون أفرادها، فهو يجمع بين المستوى الفردي لأنه يكون وليد المنظمة نفسها و حسب، و المستوى الجماعي لأن يتشكل من خلال أفراد المنظمة، و أشارت الدراسات و الأبحاث حول العمل الإبداعي على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات الآتية²:

- أ- الميل نحو التجريب و الممارسة.
- ب - و جود مشجعين للعمل الإبداعي.
- ج - مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي.
- د - إحترام القيم و تطبيقها و تطوير مبادئ و أخلاقيات العمل.
- هـ - البساطة في الهيكل التنظيمي.
- و - الحزم و اللين معاً.

و لقد أشار Carr إلى سبع خصائص رئيسية للمنظمات الإبداعية و هي³:

- أ - تسعى هذه المنظمات لأن تكون مبدعة إضافة إلى أن العاملين فيها مبدعون.
- ب - العاملون فيها يوجهون عملهم الإبداعي نحو تحقيق الأهداف المهمة للمنظمة.
- ج - العاملون يبذلون أقصى جهدهم لإنجاز العمل الإبداعي.
- د - لديهم القدرة على التعامل مع المشكلات الصعبة و إيجاد الحل المناسب لها.
- هـ - تأخذ وقتاً لحل المشكلات العميقة قبل تقرير كيفية حلها.

¹العميان محمد سليم، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص ص 394،393.

²Peters, Tom, & waterman, Bon, in search of Excellence, New York: Harper and Row,1982,p,225-227.

³Carr, clayn, the Compétitivepower of constant créativitéAmacom, American Management association U.S.A 1994,p.30.

و - تراعي التنوع الواسع في الخيارات قبل التسليم بتوجيه معين.

ز - تقوم بمحاولات كثيرة قد لا تكون مرضية قبل أن تختار الحل الأفضل.

و من النظريات التي تناولت بيئة العمل الإبداعي، النظرية التركيبية للإبداع و الابتكار التنظيمي، حيث أشارت Amabile إلى أن هذه النظرية متعددة العناصر، التي تربط بين الإبداع الفردي و بيئة العمل التنظيمية، و تنص هذه النظرية على أن بيئة العمل الإبداعي تؤثر على الإبداع الفردي وتفترض النظرية أن الإبداع يشكل مصدراً رئيسياً للابتكار داخل المؤسسة، و من أهم ملامح هذه النظرية التأكيد على أن بيئة العمل تؤثر على العمل الإبداعي عن طريق التأثير في العناصر الفردية للإبداع، و تضم بيئة العمل التي تؤثر في العمل الإبداعي حسب هذه النظرية العناصر التالية¹:

1- ممارسة الإدارة

2- المصادر

3- الدافعية

و هناك من يصنف الإبداع إلى ثلاثة مستويات أخرى و هي كالاتي²:

أ- مستوى الإبداع الفردي:

يعتبر المستودع الأول للإبداع أو القاعدة الأساسية، و يبدأ في المراحل الأولى من العمر و فيه يحاول المبدع سد الفجوة القائمة بين ما هو معروف و بين ما هو مجهول عن طريق التعبير المستقبلي أو الانطلاق الفكري و الخيالي، كرسوم الأطفال أو محاولة الطلاب إيجاد حلول غير مسبوقة لمسائل أو مشكلات ما تعترضهم في مسيرتهم الحياتية.

ب - مستوى الإبداع الناقد:

هذا المستوى يتأتى من خلال النظر إلى القدرة على إثارة العيوب و النقائص، حيث ينتقد أسس النظم القائمة للأشياء و يسوق حججاً مضادة تستند إلى المنطق في رفضه، فهذا المستوى بمثابة جسر يعبر من خلاله نحو إبداع أكثر نضجاً و تميزاً.

¹Teresa, Amabile, Hethercoll, Jeffrey Lazenby, Micheale Herron, **Assessing the work environment for creativity Academy of management**, 1996, VOL 39, NO 5p.1556.

² شقير زينب محمد، **رعاية المتفوقين و الموهوبين المبدعين**، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2002، ص 228.

ج - مستوى الإبداع الخلاق:

يمثل أرقى مستويات الإبداع و أكثرها أصالة و تجدد، فهو لا يتوقف عند مجرد تجميع و رفض النظم القائمة، بل يسعى للانطلاق منها و يتبع سبيلاً لم يطرقه أحد من قبل، و يتخذ بداية جذرية تختلف عن الحاضر و كل ما يتوقعه الناس.

و تختلف المستويات الثلاثة الأولى عن الثانية، فالأولى تهتم بمكونات التنظيم و عناصره و العلاقة القائمة بين تلك العناصر و تحديد الدور لكل عنصر في العملية الإبداعية، أما التقسيم الثاني يهتم بالإبداع في حد ذاته من حيث المصدر و من حيث النوع، حيث يعتبر هذا الاتجاه على أن الإبداع يكون فطري أكثر ما هو مكتسب لهذا يعنى بالفرد و كيفية تطوير استعداداته من أجل جعل عنصر مبدع، ثم يضيف تصنيف جديد للإبداع من حيث القدرة على النقد، و مسألة النقد طرح جديد و جدير بالذكر بالنسبة لظاهرة الإبداع حيث يلتزم الفكر الإبداعي بإثارة التعليقات النقدية اتجاه الأساليب القائمة من أجل معرفة جوانب الضعف و الوقوف عليها قصد التحليل و معرفة نقاط القوة قصد التطوير، و بالرغم من قيمة النقد المهمة في العملية الإبداعية إلا أن النظرة التصنيفية لمستويات الإبداع تبقى قاصرة عن إدراك حقيقة الإبداع، فهو أكبر من أن ينحصر في عنصر أو خاصية واحدة من خصائصه، بل يتجاوز الإبداع مفهوم الذاتية و الموضوعية من حيث الطرح إلى معنى أكثر جرأة و مخاطرة و هو التخيل العقلاني.

3/ مراحل الإبداع الإداري:

بالرغم من تنوع الاتجاهات حول ما يعنيه تعبير العملية الإبداعية، فإن جميع الاتجاهات تصف هذه العملية بدلالة مجموعة من الخطوات، أو المراحل التي تختلف من باحث إلى آخر¹، و تعتبر نظرية Wallas من أقدم النظريات التي تناولت العملية الإبداعية و ألفت مزيداً من الضوء على مكوناتها و كيفية تطورها في إطار رسمت حدوده بتأثير النظرة العبقريّة للإبداع، و نظرية التحليل النفسي في الإبداع، و استناداً لهذه النظرية تمر العملية الإبداعية بخمس مراحل هي:

أ / مرحلة الإعداد:

من النادر أن يتوصل أحد إلى تحقيق اختراق إبداعي دون أن يكون قد اجتاز مرحلة إعداد و تحضير صعبة، و في معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما:

- التعريف الواضح و المحدد للمشكلة التي يتطلب حلها اختراقاً إبداعياً.

¹ جروان فتحي عبد الرحمن، الموهبة و التفوق و الإبداع، ط 3 دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 62.

- جمع و تنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة، بما في ذلك المعلومات المتوفرة و غير المتوفرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.

و علاوة على ذلك يتطلب الإعداد الجاد للعمل الخارق القيام بما يلي:

- صياغة استنتاجات أولية عامة بناءً على المعلومات المتوفرة أو المعلومات التي يمكن الحصول عليها في الخطوة الثانية أعلاه.
- فحص الاستنتاجات العامة بتوسيع دائرة البحث التمهيدي و مراعاة عامل التوفيق بين دقة التعميم و موضوعيته، و بين الجانب الاقتصادي و العلمي، و ترجع أهمية هذه الخطوة إلى أنها تقود على الأرجح إلى إكساب معلومات هامة تساعد في صياغة فرضيات جديدة تزداد صعوبة مع تجاوز الاستنتاجات أو الصياغات السببية المألوفة لتفسير المشكلة¹.

و تتصف هذه المرحلة بالعمل الجاد لتجميع أكبر عدد من البدائل حيث أن زيادة عدد البدائل يزيد من احتمالات التوصل إلى حل على درجة عالية من الجودة مع ضرورة إرجاء عملية تقييم البدائل².

و تعد هذه المرحلة أهم مراحل الإبداع حيث يمكن أن تعبر عن فشل أو نجاح تطبيق الأسلوب، و لهذا لا بد أن توفر على وصف دقيق للمعلومات و رصد الإمكانيات و تشخيص القدرات التي تتميز بها المنظمة من أجل رسم خطة محكمة تتميز بالواقعية، كما تتميز هذه المرحلة بالبعد التصوري للواقع البعيد مما يتطلب تخطيط إستراتيجي يتوافق و الأهداف، و تختلف مدة هذه المرحلة من منظمة إلى أخرى حسب الحجم و نوعية النشاط و ترتيب الأهداف و الإمكانيات و غيرها من خصوصيات المنظمة.

ب/ مرحلة الإحتضان:

هي "مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة"³ و في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً فالأفكار الجديدة تكون مخترنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، و هذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع و أهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل و إرهاباتها بكل ما تشمله من معاناة

¹ جروان فتحي عبد الرحمان، مرجع سابق، 2002، ص 135.

² عزة جلال مصطفى نصر، الإبداع الإداري و التطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة رؤية إستراتيجية، المركز القومي للبحوث التربوية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص 28.

³ هيجان عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 135.

داخل المنظمة، و تتداخل خلالها العوامل الشعورية و اللاشعورية في شخصية المنظمة¹ لكون تحرر العقل من الكثير من الشوائب و الأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، و هي تتضمن هضماً عقلياً و امتصاصاً لكل المعلومات المكتبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة².

بمعنى أن في هذه المرحلة يتم اختيار نوع و أسلوب و مستوى الإبداع الذي تريد المنظمة تحقيقه، كذلك الطريقة و المدخل التي تتبناه المنظمة فالإبداع مفهوم شامل يطرح العديد من الأفكار و أنواع الأداء و على المنظمة اختيار النوع الذي يتناسب مع طموحاتها و إمكانياتها.

ج/ مرحلة الإصرار و المثابرة:

إن مراجعة سيرة العظماء الذين قدموا للبشرية ما يستحق اعتباره اختراقاً إبداعياً في العلوم و الفنون تكشف بوضوح عن أهمية توافر مستوى رفيع من الإصرار و المثابرة خلال مرحلة اختزان الفكرة و بعدها.

فقد أمضى أينشتاين أربعة عشر عاماً و هو يطور اختراجه الأول في بحثه عن النظرية النسبية الذي نشره عام 1905، و قبل أن يصبح نجماً عالمياً و ينال جائزة نوبل عام 1921، كان عليه أن يخوض مواجهات جادة مع أشهر الفيزيائيين المعاصرين له من الذين عارضوا نظريته أو لم يعيروها اهتماماً يذكر مثل: ماخ، بلانك، بوينكير و لاسيمافي السنوات الأولى التي أعقبت نشر ورقته³.

إلا أن هذه المرحلة لم يعنى بها الكثير من الباحثين و لم يعتبرها مرحلة جادة و علمية بقدر ما هي تصورات ذهنية للشخصية المبدعة، و لا يمكن تعميمها و ذلك بشأن فقدانها لدرجة العلمية، فهي تهتم بالخصائص الكاريزمية التي يتميز بها الأشخاص المبدعين في التاريخ، إذ تسعى إلى وصف أشخاص و تتبع مسيرتهم بذل من تكوين مبادئ أو تحقيق عناصر تساعد الإبداع في التجسيد على أرض الواقع، و لهذا لقي هذا العنصر عزوف عن معظم الباحثين و المنظرين.

¹الطيبي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 56.

²محمد جاسم محمد ولي العبيدي، مرجع سابق، ص 61.

³جروان فتحي عبد الرحمان، مرجع سابق، 2002، ص 135.

د/ مرحلة الإشراف:

يقصد بالإشراف تلك اللحظة التي يتفق فيها التفكير فجأة عن حل بواحد حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد و الاحتضان، و أثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات و المعلومات في أعقاب مرحلة التحضير و الإعداد¹.

و يطلق عليها أيضاً مرحلة الإلهام، حيث ينبثق فيها شرارة الإبداع أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة، و لهذا تعد مرحلة العمل الدقيق و الحاسم في العمل الإبداعي².

و هذه المرحلة يمكن وصفها "بالاستبصار و إعادة تنظيم الخبرة و إعادة صياغة المشكلة و بناء الأفكار، أي أن المبتكر لا يدرك الموقف كوحدات منفصلة كما لا يصدر استجابات منفصلة، و إما يهتم بأكثر عناصر الموقف ارتباطاً بالمشكلة، مستخدماً الأسلوب التحليلي في الحل"³.

و هذه هي المرحلة التي تركز على الإبداع بل هي الإبداع في حد ذاته لأنها تعبر عن ظهور التجدد و الخروج عن المألوف، و يتشكل الإبداع في صورة واقعية يمكن ملاحظتها و التعرف عليها و ممارستها سواء كانت فكرة أو فعل إنساني أو سلعة.

ه/ مرحلة التحقق:

تشير حياة المبدعين إلى أن عملية الاختراق الإبداعي لا تنتهي بمجرد حدوث الإشراف و توارد الأفكار أو التوصل إلى حل المشكلة، ذلك أن هناك حاجة و ضرورة لبذل مزيد من الجهد الواعي و المتابعة الحثيثة للتغلب على العقبات التي تعترض عادة الاختراقات الإبداعية، و قد تضع الفكرة أو يفقد الحل قيمته ما لم يتواصل التفكير الإبداعي حتى تبلغ الفكرة مداها بالفحص و التطوير و تقديم الأدلة على أنها متفردة و أصيلة و عملية و غير مسبوقة⁴.

و هي آخر مرحلة من مراحل الإبداع و في هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة و يعيد النظر فيها هل هي فكرة مكتملة و مفيدة أو تتطلب شيئاً من التغيير و الصقل فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة(المبدعة)⁵.

¹جروان فتحي عبد الرحمان، مرجع سابق، 2008، ص 94.

²محمد جاسم محمد ولي العبيدي، مرجع سابق، ص 61، 62.

³سعید عبد العزيز، مرجع سابق، ص 167.

⁴جروان فتحي عبد الرحمان، مرجع سابق، 2002، ص 139.

⁵الطيبي محمد، مرجع سابق، ص 56.

إن هذه المراحل للعمل الإبداعي قد تكون مترابطة بإحساس المبدع بالمشكلة التي تسبب له نوع من عدم التوازن حتى يهتدي إلى حل، فضلاً على أن العمل الإبداعي عملية مستمرة و متداخلة في مختلف الجوانب، فالمتعلم بما يملك من قدرات عقلية واتجاهات إيجابية إبداعية، يمكنه تقبل و ممارسة العمل الإبداعي من خلال النشاطات التدريسية التعليمية التي تعرضه لمشكلات تستثير و تتحدى قدراته العقلية، و بدون هذه القدرات تصيح مشاركة المتعلم و انغماسه في العمل الإبداعي أمراً مشكوكاً فيه.¹

و لا بد من الإشارة إلى أن استعراض مراحل العمل الإبداعي لا يعني بالضرورة أن كل عمل إبداعي لا بد أن يمر بهذه المراحل على الترتيب، إن التداخل بين هذه المراحل ممكن كما هو الحال بالنسبة لتقدم إحدى هذه المراحل على سابقتها.²

و يتفق العديد من الباحثين على أن "العملية الإبداعية تشتمل على عدة عمليات تتمثل في إكتشاف المشكلة و تحديدها و إنتاج و تنمية الأفكار، و تحليل الأفكار و تقييم الأفكار و تجريب الأفكار".³

إن كل عملية تتبع الأخرى بنظام معين، و لكل عملية ترابط مع العملية السابقة، فهناك مرونة في النظام الذي تسير عليه عملية الحل الإبداعي.

و الجدير بالذكر هنا أن الفرق الأساسي بين الحل الإبداعي و الحل المنطقي الرشيد للمشكلات و تحسين أساليب العمل يتمثل في كيفية تناول كل عملية من هذه العمليات، فالحل الإبداعي أكثر مرونة و طلاقة في جمع البيانات و تعريف المشكلة و تنمية البدائل و فحص الأفكار و تجربتها لأنه يقوم على التحرر من القيود و يتسم بالارتباط الحر، و دمج العناصر غير المتشابهة.⁴

إن هذا الطرح لمراحل الإبداع يعد نفسه مراحل البحث العلمي في كثير من الأوجه، و يعاب على هذا الطرح من كونه ينظر إلى الإبداع على أنه حل للمشكلات، بمعنى أن أصل الإبداع هو حدوث المشكلات و هذا الطرح يتنافى و المدخل الإبداعي في تسيير المنظمات حيث أثبتت الدراسات الحديثة أن الإبداع هو محاولة الرقي و التطور و الخروج عن المألوف أكثر من هو حل لمشكلات تواجه المنظمات، فكل منظمة تسعى بأن تكون رائدة في مجال نشاطها و الأولى من حيث الطرح الجديد و المبادرة في إكتشاف.

¹ محمد جاسم محمد ولي العبيد، مرجع سابق، ص 62.

² جروان فتحي عبد الرحمان، مرجع سابق، 2002، ص 140.

³ جومان كارول، الإبداع الإداري في العمل، دليل علمي للتفكير الإبداعي، ت ماهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 1422، ص 80.

⁴Moile M.I tothers.EEG.compiexity and performance measures Thinking psychopfiysiology.1999,pp,95-104

كما يصف البعض الآخر بأن عملية الإبداع تمر بخمس مراحل هي كالتالي:

المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة و تحديدها

و يقصد بهذه المرحلة تشخيص و تحديد و تمحيص المشكلة المطروحة من حيث أسباب ظهورها و تعداد تكرارها و المدى الزمني للمشكلة و درجة صعوبتها، فاكتشاف المشكلة يختلف عن تحديدها، فالإكتشاف يعني معرفة المشكل و الاعتراف بوجوده، أما تحديده يعني جمع كل المعلومات اللازمة عنه، و تعد مرحلة اكتشاف المشكلة و تحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية، ذلك لأن اكتشاف المشكلات يعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي، حيث يبدأ العقل الإبداعي بالإحساس بانحراف أو نقص، و ينتهي بتحديد واضح له و يتطلب تشخيص المشكلة و تحديدها على نحو صحيح التفرقة بين الظواهر، و الأسباب الحقيقية للمشكلة و الإجابة عن الأسئلة الآتية¹:

- ما هو الانحراف بالضبط؟

- ما هو حجم هذا الانحراف؟

- أين لوحظ هذا الانحراف؟

- و متى ظهر هذا الانحراف؟

- و ما درجة صعوبة هذا الانحراف؟.

و تتطلب هذه المرحلة أن يتصف المدير المبدع بالانفتاح الإدراكي، بحيث يكون حساساً لما يحيط به من مثيرات، و ملماً بمجال تخصصه، كما أن هناك عدداً من العمليات العقلية التي تحدث أثناء مرحلة اكتشاف المشكلة و تحديدها، و هي: المعرفة و التذكير و الإدراك و التقويم.

و تتشابه هذه الفكرة مع الطرح سالف الذكر حيث يعتبر أن المشكل أساس الإبداع و هذا كان رائد في الإرهاصات الأولى في ظهور الإبداع كظاهرة و لكن اختلف هذا الطرح مع المتطلبات الحديثة للسوق و ظهور المؤسسات العالمية الكبرى.

¹هينجر جيمس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ت عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية ببيمك

القاهرة، 2008، ص 44.

المرحلة الثانية: مرحلة إنتاج و تنمية الأفكار

تتخصر هذه المرحلة في طريقة وضع الفكرة في حالة الإثارة و التحضير للتفكير في كافة الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة، و يستخدم المدير المبدع في هذه المرحلة سمات (مقومات) الإبداع كالطلاقة التي تعمل على زيادة الأفكار الجديدة و المرونة التي تعمل على تنويع الأفكار و المفاهيم المتولدة¹، كما يتم تأجيل الحكم على الأفكار المتولدة لأن التركيز في هذه المرحلة يكون على كمية الأفكار الجديدة و ليس على نوعيتها أو جودتها، لأنه كلما زاد عدد الأفكار البديلة زادت احتمالات الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات النتائج الإبتكاري و هي الجدة و المنفعة، و يعتمد المدير المبدع في هذه المرحلة على نموذج البناء العقلي لحل المشكلات، حيث يستوعب هذا النموذج التفكير الإبداعي في مرحلة توليد الأفكار و الحث عن بدائل للحل في مخزون الذاكرة، كما أن العملية التقييمية في مختلف المراحل دور في التفكير الإبداعي الذي يتطلب تقليص البدائل بهدف الوصول لفكرة أصيلة أو حل مشكلة، فمن غير الممكن الوصول إلى حل للمشكلات دون نشاطات أو خطوات تفكيرية إبداعية، و قد يشمل حل المشكلات على جميع أنواع عمليات البناء العقلي، بينما يقتصر التفكير الإبداعي على بعض منها.

فالتفكير الإنتاجي يعمل على جمع المعلومات من خلال استخدام أساليب التفكير الإبداعي مثل: العصف الذهني و العصف الكتابي و قبعات التفكير و التفكير بالمقلوب و الأدوار الأربعة²، و طرح الأسئلة المباشرة و تحليل الاحتمالات و استشعار المشكلات و الفرص الجديدة و النظر للمواقف من زوايا مختلفة، و يتأثر عدد الأفكار البديلة في هذه المرحلة بعوامل عديدة منها: طبيعة المشكلة و الوقت المتاح لاتخاذ القرار و تكلفة البحث عن حلول بديلة جديدة و أسلوب العمل في الجهاز الإداري الحكومي و رغبة المدير و جديته في حل المشكلات.²

المرحلة الثالثة: تحليل الأفكار

تركز هذه المرحلة على فحص و تحليل ما تم التوصل إليه من أفكار و تحليل و استنباط ما يوجد بين هذه الأفكار من علاقة، حيث يسعى المدير المبدع إلى إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة بهدف تكوين فكرة جديدة و نافعة، و إيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يبق و أن كان لها ارتباط من أي نوع و رفض الأفكار التي تتأرجح بين قول "إما - أو"، و التي ليست لها علاقة بالموضوع أو المشكلة و استخدام الأسئلة التي تتضمن

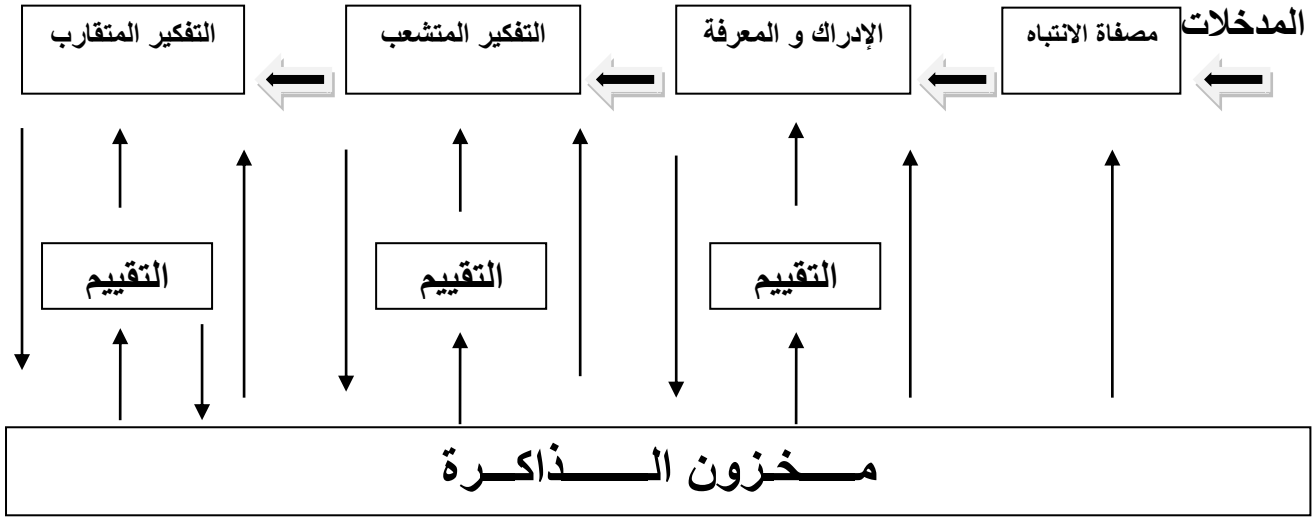
¹ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي و قرارات الإدارة العليا، ط3، مركز

الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2002، ص 38.

²فتحي عبد الرحمان جراون، المرجع نفسه، ص 88.

ماذا؟ و لماذا؟ و كيف؟ في التحليل، كما تحتاج هذه المرحلة إلى عدد من العمليات العقلية منها عمليات التذكر، و العلاقات التقويمية و يمكن إيضاح ذلك في الشكل التالي¹:

الشكل رقم(01): نموذج البناء العقلي لحل المشكلات



المصدر: فتحي عبد الرحمان جروان، 2002، ص 88.

يعبر هذا النموذج على طريقة عمل العقل الإبداعي في معالجة القضايا و حل المشكلات و ابتكار الجديد و تطوير القديم، و يجعل من التقييم أمر ضروري لكل مرحلة من مراحل التفكير الإبداعي، حيث يعد التقييم المرآة التي يرى فيها الإبداع نفسه و تمكنه من القياس و مراجعة العمل و الكشف عن جوانب القوة و الضعف.

المرحلة الرابعة: تقييم الأفكار

و في هذه المرحلة يتم إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي و ذلك في ضوء المعايير الآتية²:

- توافقها مع أهداف المؤسسة أو الجهاز الإداري و فق سياسته المقررة.
- الفوائد التي سوف تحققها هذه الأفكار.
- ملاءمتها للإمكانيات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة أو الجهاز الإداري المعني.

¹فتحي عبد الرحمان جروان، المرجع نفسه، ص 88.

²جومان كارول، مرجع سابق، ص 78.

- و يتم في هذه المرحلة التأكد من وضع قائمة بالخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ، و أنه قد تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فعالية كل فكرة و وضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار.

إلا أن هذه المرحلة تأتي في ترتيب متقدم، لأنها في الحقيقة لا بد من أن تأتي في ذيل ترتيب المراحل من أجل إعطاء تقييم شامل و ليس تقييم مرحلة و حسب، كما تعد إعادة التأكيد على اختيار الأسلوب و ترجمة الأفعال و تصحيح السلبيات التي يتم اكتشافها خلال مرحلة التحليل.

المرحلة الخامسة تجربة الأفكار:

يتم في هذه المرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، و إخضاعه لعملية المتابعة و تدوين الايجابيات و تعزيزها و تدوين السلبيات و العمل على التخلص منها.

و خلال هذه المرحلة المطلوب من المديرين وضع خطة للتطبيق و تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية و وضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمني و عرض الأفكار البديلة على العاملين بعبارات مفهومة و غير معقدة لضمان فهمها، و الحصول على قبول و دعم العاملين للأفكار البديلة، و وضع قائمة بالمعوقات المحتملة لمواجهتها عند تطبيق الأفكار البديلة لضمان التطبيق الناجح في ضوء أهداف و سياسات الجهاز الإداري و وفق رسالته¹.

إن هذه المراحل لا تعني بالضرورة الترتيب التي تأتي به، بل قد تتداخل المراحل مع بعضها البعض أو قد تسبق مرحلة أخرى مثل مرحلة التقييم و مرحلة التجربة، إلا أن هذه المراحل حقيقية لا يمكن الاستغناء عن أي منها فكل واحدة لها أهداف محددة يجب تحقيقها من أجل الوصول إلى مراحل متقدمة في الفكر الإبداعي، و يرتكز الإبداع الإداري على القدرات العقلية، فالملاحظ من خلال المراحل أنها ترتكز على المقومات العقلية من حيث التحديد و الطرح و التحليل و التقييم و إنتاج الأفكار و غزارتها، و ذلك يرجع إلى أن حقيقة الإبداع فكرة مهما كان الناتج الذي يقدمه على أرض الواقع.

¹ هينجر جيمس، مرجع سابق، ص 50.

4/ معوقات الإبداع الإداري:

يعد التفكير الإبداعي في أجهزة الإدارة هدفاً في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى ألا وهو إثراء العمل و تطوير الخدمة و زيادة الإنتاج و تحسين المناخ العام للعمل الإبداعي داخل الجهاز الإداري، و ذلك من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة و منح حرية الفكر للجميع.

غير أنه في كثير من الأحيان يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات سواء على مستوى المدير المبدع أو الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المنظمة التي تتداخل مع بعضها البعض، لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة و المنظمة باعتباره جزءاً منها و من ثم تؤثر سلباً على أداء المديرين لأعمالهم، و على حل مشكلات أجهزة الإدارة العامة و الخاصة بطريقة إبداعية، لهذا حظي موضوع معوقات الإبداع باهتمام الكتاب و الباحثين و تم التوصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد و سمات هذه المعوقات و إن كان هناك تكامل فيما يتعلق بينهما.

إلا أنه يمكن حصر معوقات الإبداع في أربع مجموعات هي:¹

- معوقات عقلية.
- معوقات إنفعالية.
- معوقات دافعية "الخوف، و التردد"
- معوقات تنظيمية.

أ/ المعوقات العقلية:

تتمحور جملة المعوقات التي تقف في وجه العقل من ضعف قدرة الشخص على الإدراك و الاسترجاع و التذكر للمعلومات و المعارف و الخبرات السابقة و العمل على تحليلها من حيث إتساع المدى و التنوع و إنحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها، و يبدو ذلك في إعماده على الإحساس و البديهية بالصحيح و الخطأ عند حل المشكلة و استخدام أساليب مألوفة و منمطة، و ضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط تنفيذية بسيطة و محددة للفعل الإيجابي، و الشعور الدائم بأن حل المشكلة أو الموقف تحتاج إلى عملية عقلية معقدة و طويلة ومع الإعتقاد أنها لن تؤدي إلى حل صحيح.

¹هينجر جيمس، المرجع نفسه، ص 48.

بالإضافة إلى أن المعوق العقلي يجعل صاحبه ينظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تجزئتها أو تقسيمها إلى مشكلات صغيرة، و الاعتماد المطلق على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة وليس على اختبارها و تحليلها عملياً، و الاعتقاد المطلق بأن هناك حلاً و حيداً صحيحاً لأي مشكلة كانت.

كما أن المعوقات العقلية تؤدي بالشخص الإداري إلى خاصية الجمود الشديد في التفكير الذي يظهر بأسلوب "دع القارب يسير بهدوء"، و الانتقال إلى الاستنباط و الاستنتاج دون إعطاء وقت للخيال، و يدرس و يجرب كل الأفكار المطروحة، و يحدث المعوق العقلي عندما يكون هناك¹:

- خطأ في الإدراك.
- أو خداع في الإدراك.
- ضيق في الإدراك.
- صعوبة عزل و معرفة المشكلة الحقيقية.
- إضافة محددات صناعية من جانب المدير.
- وضع إفتراضات زائدة عن المشكلة.
- عدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة.
- التسليم بوجود حل واحد صحيح.

ب/ المعوقات الإنفعالية:

تتمثل في الخوف و التردد اللذان يمثلان أكبر و أصعب عائق يحد من قدراتنا على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهنا، فهذا العائق الإنفعالي يعد واحداً من أقدم العوائق التي واجهتنا في حياتنا العملية و العلمية، حيث أنه لا أحد من يرغب أو يرضى أن يبدو ساذجاً أو فاشلاً أمام أعين الآخرين، لهذا فإننا نميل إلى تجنب طرح الآراء التي قد تبدو ساذجة و غريبة².

هذا الخوف و التردد يمكن رده إلى الإهتمام الشديد بالحفاظ على صورتنا الذاتية و التي تعتمد بدرجة كبيرة على ما يشعر به الآخرون أو يعتقدونه بشأننا، إننا ندرك جميعاً بأن إرتكاب الخطأ شيء طبيعي في حياتنا، بل إنه يعد أسلوباً من أساليب التعلم نلجأ إليه، غير أننا نخاف و نتردد من إرتكاب هذه الأخطاء، لأننا نعتقد أن الآخرين سوف يقدرنا هذه الأخطاء، بل إنهم سوف يقيمونا على أساس هذه الأخطاء.

¹ محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية و أثرها على أنماط و أساليب القيادة في بناء فريق العمل و تفجير روح

الإبداع و الابتكار، ورقة عمل مقدمة في ندوة " تنمية المهارات القيادية لدى مديري منظمات الأعمال العامة و الخاصة، القاهرة، مارس 2007، و الواردة في كتاب تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص 85.

² ماجد السيد، تربية المتفوقين و الموهوبين، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2000، ص 110-120.

هذا مما يحول بيننا و بين التفكير بطريقة إبداعية في حل المشكلات التي نواجهها كمديرين و هذا العائق من الممكن أن نلمسه بوضوح عندما يجتمع عدة مديرين أو أشخاص من مستويات مختلفة في المنظمة لحل مشكلة ما، حيث نجد أن المدير ذا المرتبة العالية المشارك في الفريق أو اللجنة يحاول أن يتجنب طرح الحلول الغريبة أو الإبداعية الجديدة و ذلك من أجل أن يحمي صورته الذاتية التي كان قد بناها في السنوات السابقة بوصفه مديراً ناجحاً.

كذلك في بعض الأحيان يحجم عن الموافقة على الحل الغريب أو الفكرة الجديدة الذي يتقدم بها أحد مديري الإدارة الدنيا في الاجتماع، و ذلك حتى لا يبدو أحمق بموافقته على هذا الحل الغريب.¹

إن الخوف و التردد من الفشل باعتباره عائقاً من معوقات الإبداع، له جانب آخر غير الظهور بمظهر الشخص الأحمق، ذلك أن معظم الأشخاص أو المديرين، بمن فيهم القيادات الإدارية العليا في المجتمع لا يحبذون أن يخالفوا و جهات النظر الشائعة أو الشبه مقبولة من المجتمع بخاصة إذا كان مصدر و جهات النظر هذه أشخاصاً لهم مكانتهم العلمية و السياسية أو الاجتماعية في المجتمع، ذلك أن مخالفة و جهة نظر هؤلاء الأشخاص يمثل مصدر خطر.²

يجب الابتعاد عن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف و التردد حتى لا تتسبب في إعاقة العملية الإبداعية، لأن المغالاة سوف تؤدي حتماً إلى تقييد التفكير، و تمنع من السعي الحثيث وراء الجديد من الأفكار والحلول، و تسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس، و من مظاهر ذلك خوف المديرين من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، لذلك يتم اعتماد أسلوب التبعية في التفكير كنتيجة مباشرة للخوف من التعرض للسخرية و الظهور و مواجهة الآخرين، و من اللوم في حالة فشل الفكرة الجديدة أو الحل الإبداعي³

ج/ معوقات دافعية:

إن ممارسة المديرين لعملية الإبداع الإداري يتطلب رغبة داخلية حقيقية من جانبهم بحيث يكونون على درجة عالية من الإستعداد و مدفوعين إلى الدرجة التي تجعلهم يبذلون جل جهدهم الايجابي المحقق للإبداع، فإن من المعوقات التي تؤدي إلى إحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف الرغبة الداخلية للمديرين في التجديد و الابتكار و قلة

¹ الشمري فهد عايش، مرجع سابق، ص ص 70-74.

² عبد الرحمان توفيق، المهارات السبع للنجاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2005، ص ص 68، 69.

³ هينجر جيمس، مرجع سابق، ص 80.

تشجيع المديرين عن المبدعين بالطريقة الملائمة، و ضعف الحصول على احترام و تقدير الآخرين و مساندتهم، و وضع الحواجز و المعوقات أمام الأفكار الجديدة.¹

كما أن عملية حل المشكلات إبداعيا في طياتها بعض المخاطر، فإن ذلك يترتب عليه أنه لا بد من أن تكون لدينا الدوافع القوية لحل المشكلات الإدارية إبداعياً.

فيرى البعض من الكتاب و الباحثين أن مواصلة البحث عن المشكلات قد يترتب عليها مكافآت مادية أو معنوية، و غياب هذه المكافآت يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه أجهزة الإدارة العمومية، لأنها تقف أمام طرح أفكار و حلول إبداعية جديدة.

كما أن تأثير غياب الدوافع على الإبداع يماثله من الناحية الأخرى وجود الدوافع الزائدة و بالذات المكافآت المادية المفرطة على النجاح و التي من الممكن أن تعيق الإبداع، فمن الغريب "عندما يطلب من الأفراد حل مشكلة تتطلب حلاً إبداعياً فإنهم يكونون أكثر نجاحاً في الوصول إلى هذه الحلول عندما تكون الدوافع المادية معتدلة".²

د/المعوقات التنظيمية:

تمس هذه المعوقات الجانب التنظيمي أو الجهاز الإداري العام و أسلوب العمل فيها و كيفية تحقيق الأهداف و درجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري و مدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل و الإبداع و الابتكار، كلما كانت إجراءات و خطوات العمل محددة من قبل الرئيس للمرؤوسين مع فرض رقابة لصيقة على المرؤوسين، فإن ذلك يحد من فرص الإبداع الإداري نتيجة عدم قدرة المرؤوس من قمة الهرم على تطبيق أسلوب عمل جديد، لخوفه من الفشل و تعرضه للنقد و المسائلة من قبل الرئيس و الزملاء مما يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر و التعليمات، مما يحد بقوة من فرص الإبداع و الابتكار و التجديد.³

كما أن للبيئة التنظيمية أهمية بالغة في دعم أو إعاقة الإبداع، حيث أن البيئة التنظيمية التي تضمن مبادئ المشاركة في وضع أهداف العمل و إجراءات و اتخاذ قراراته بين الرؤساء و المرؤوسين، و وجود قنوات الإتصال المفتوحة و الواضحة و تشجيع أفراد التنظيم على المناقشة و تبادل الرأي و توفر فرص التقدم و الرقي للأشخاص المبدعين و قيام العلاقات على الثقة و الاحترام المتبادل يدعم بقوة الإبداع و الابتكار الإداري، بينما

¹ عبد الستار إبراهيم، أفاق جديدة في دراسة الإبداع، وكالات المطبوعات، الكويت، 1985، صص 28-30.

² محمد بن عامر النتيقات، التغيرات التنظيمية و علاقاتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، ر. م، غ. م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص 47.

³ علي محمد عبد الوهاب، القدرات الإبداعية للعاملين (أهميتها و عناصرها و سبل تنميتها)، مجلة الإدارة العامة، العدد

25 معهد الإدارة العامة، الرياض، 1980، ص 43.

البيئة التي تحرص على البيروقراطية و الديكتاتورية و المركزية و الرقابة الشديدة على العاملين و عدم إتاحة الفرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو مجرد التعبير عن الرأي للعاملين فإن تلك العوامل و المظاهر تشكل ضغوط كبيرة و شديدة تحد من فرص الإبداع و الابتكار.¹

فليس هناك شك أن النمط الإداري التقليدي في أي منظمة أو جهاز إداري عام يحد و يعيق عملية الإبداع، و لاشك أيضاً أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي و أن القادة و المديرين الموجودين على قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكاً بالماضي و هم " المفروض " المسؤولون عن التخطيط و إدارة المستقبل.²

إن هذه المعوقات و غيرها تشكل حاجزاً للإبداع الإداري و الممارسات الجادة من تحقيق فرص النجاح للعملية الإبداعية أو تشكيل طاقة تعتبر دافع لعجلة الإبداع، و تمثل هذه المعوقات عراقيل لكل مرحلة من مراحل التنفيذ، و من ثم لا بد من مراعاة و تقييم كل مرحلة و خطوة من خطوات الإبداع من أجل تخطي العقبات التي تواجهه، و أخطر المعوقات للإبداع هي المعوقات العقلية، حيث تمثل جانب التثبيط و الفشل للظاهرة الإبداع ككل، كون الإبداع معطى فكري و ثقافي يستند على العمليات العقلية، أي أن العقل مصدر الإبداع و أساسه، و أي مشكل أو معوق عقلي يعد تهديد عالي الخطورة على العملية الإبداعية.

5/ الممارسات التي تعيق عملية الإبداع الإداري:

هناك العديد من العوامل التي تحد من الإبداع تم الإتفاق عليها من قبل الباحثين و الكتاب و هي كالتالي:

أ/ الافتقار للمرونة:

توجب المنظمات الحديثة العنصر البشري على امتلاك نظرة متشعبة و قدرة فكرية متنوعة تنظر للموقف الواحد بعدة طرق من عدة زوايا، فمن خلاله يقوم المدير بالقفز من مجال لآخر لتوليد أفكار متنوعة للمشكلة أو الموقف أو الأزمنة، فإذا لم تفلح فكرة واحدة وجد المدير لديه بدائل عديدة، و لا بد أن تساعد البيئة الإدارية في مواقفها المختلفة على توليد هذه البدائل، لكننا نجد أن كثيراً من المشكلات تخلو من هذه المرونة، فالبحث غالباً عن إجابة واحدة صحيحة للسؤال، أو طريقة واحدة لحل المواقف أو المشكلات أو خطوات محددة لإجراء الحل، و لا يتقبل كثير من المديرين سوى الحل أو الطريقة التي في مخيلتهم

¹ عزيل سعد عبد الله العيسى، المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي، ر.م، غ.م، جامعة الملك سعود، الرياض 1996، ص 45.

² محمد المحمدي الماضي، مرجع سابق، ص 88.

أو التي يحددها النظام أو القيادة العليا، فأصبح الجو في البيئات الإدارية للمنظمات العمومية يسير في مسارات محددة يجد المدير صعوبة في الحياد عنها.¹

ب/ زيادة القلق:

يعتبر القلق من عوائق الإبداع الإداري الرئيسية، و عائق القلق و زيادته عند بعض المديرين يرتبط بالعائق السابق الخاص بالافتقار للمرونة، فكلما كان أسلوب التعامل مع المعاملين أو المرؤوسين بأسلوب البحث عن الحل الواحد الصحيح زاد معدل القلق لديهم، فإذا كان العاملون مقتنعين أنه لا يوجد سوى حل أو طريقة واحدة صحيحة تقنع المدير أو المطلع على حل المشكلة، فإنهم يترددون كثيراً في الأفكار أو طرق جديدة للحل لهذه المشكلة، و إذا لم يتذكروا ما ورد في النظام أو التعليمات أو التوجيهات أو القرارات فإن معدل القلق يزداد لديهم.

و مع هذا القلق تقف مكائن توليد الأفكار في الدماغ جامدة لا حراك لها، و لعل تبني بعض الأفكار الخاطئة عن الإبداع مثل: "أنا غير مبدع" و كيف تريدون أن أدرب مرؤوسين على الإبداع و أن نفسي غير مبدع! ففاقد الشيء لا يعطيه "و أنا لا أستطيع أن أكون مثل فلان" و غيرها من المحيطات الداخلية للإبداع الإداري هي نتاج تربية قلقة متمحورة حول علة عقيمة هي الفكرة الواحدة الصحيحة.²

ج/ التمرکز حول الذات:

يعاني الكثير من المديرين من مشكلة التمرکز حول الذات و عدم تقبل آراء الآخرين و تعتبر هذه المشكلة من معوقات الإبداع الإداري، فأسلوب التفاعل العملي الإداري المعتمد على إتجاه واحد من المدير إلى المرؤوسين و نادراً ما يكون عكسياً، و إهمال أساليب التفاعل و التعاون و التكامل بين الإدارة و العاملين مع بعضهم البعض له دور كبير في تكوين شخصية متمركزة حول ذاتها، و متحجرة في آرائها و لا تقبل أفكار الغير، الأمر الذي يؤدي بهؤلاء العاملين و الإدارة إلى إنتاج أفكار غير مستفيدة من تجارب الآخرين و خبراتهم، و كأنهم في كل مرة يحاولون أن يولدوا أفكاراً جديدة، فهم يبدأون من الصفر فقراراتهم تفتقر إلى الإطلاع على آراء و أفكار و تجارب الآخرين و في إعتقادهم أن فكرتهم فقط هي الصحيحة.³

¹حسين إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية ضرورة وجود، دار الفكر، عمان، 2005، ص 58.

²صالح محمد علي الكلبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة (دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية)، ر.د، غ.م، الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، اليمن 2012، ص 90.

³صالح محمد أبو جادو، تطبيقات عملية في التفكير الإبداعي، دار الشروق، عمان، 2004، ص 70.

د/عدم القدرة على تحمل الغموض:

تكون بعض المواقف التي تتطلب توليد أفكار إبداعية للمشكلات التي يحاول المديرون أو العاملون حلها غامضة و معقدة و تحتاج إلى صبر، حتى يتمكن العقل البشري من فك ألغازها و توليد أفكار قادرة على التعامل معها بصورة إبداعية، فينسحب كثير من المديرين من هذا التحدي بسرعة، لأنه لم يتم تعويدهم في هذه المواقف أو المشكلات على التعامل مع فترة التنبه الذهني الذي تسببه عملية التفكير في حل المشكلات، و ما أسرع المديرين في تقديم الحل المألوف أو الجاهز لحل المشكلات، حيث لا يوجد تقدير للوقت الذي يجب أن نوفره في التفكير إذا ما واجهتنا مشكلة أو موقف أو أزمة، و قضاء هذا الوقت في التفكير هو أفضل وقت يمكن لأي مدير أن يقضيه في العمل، و ربما يكون أكثر أهمية من الحل نفسه.¹

ه/ ضعف الحساسية للمشكلات:

يعتبر عنصر الحساسية للمشكلات صمام الأمان بالنسبة للمنظمة، فهو بمثابة جهاز كشف العراقيل و النقائص و جوانب الضعف التي من شأنها أن تتسبب في تدهور المنظمة، و هذه الحساسية لا تأتي إلا بممارسة مستمرة للتفكير الإبداعي، خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات و بالتالي فإنه من المهم أن تتيح النظم و البيئات الإدارية فرصاً مفتوحة لممارسة التفكير الإبداعي و إبتكار حلول متنوعة للمشكلات، و أن ترتبط هذه المشكلات بواقع العمل اليومي و المستقبلي لهذه المؤسسات و الأجهزة الإدارية.²

و/ إفتقاد آليات إثارة الفضول:

يعتبر الفضول هو الشرارة التي تفجر طاقات الاستكشاف، إلا أن الكثير من المديرين و العاملين أصبحوا زاهدين في البحث عن المعرفة و استكشافها، لعدم شعورهم بالحاجة إلى ذلك، لأنه لا يوجد فضول يحركهم من الداخل، و لا توجد بيئة إدارية تثير غريزة الفضول و حب الاستكشاف للمواقف و المشكلات.³

¹نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، العدد 60، معهد

الإدارة العامة، مسقط 1995، ص ص 49 - 51.

²فهد بن صالح السلطان، التحديات الإدارية في القرن الواحد و العشرين، مطابع الخالد للاؤفست، الرياض

2004، ص 79.

³حسين علي، الإبداع في حل المشكلات، دار رضا، دمشق، 2001، ص ص 50-53.

ح/ إهمال الخيال:

يعتبر الخيال من أهم مولدات الإبداع، و يعتبر أكثر العناصر التي تتسبب في تحصيل التجدد، حيث إن الخيال العميق يعبر عن قدرة إبداعية متطورة، تؤدي إلى توليد العديد من الأفكار الإبداعية نتيجة القدرة على تصورها و رؤيتها تتحرك و تنمو و تتطور و تنطلق في عالم الخيال، لذلك فإنه من المهم أن تكون مهمة من يبتكرها في عالم الخيال هي تمكينها من أن ترى النور في عالم الواقع، لكن ملكة التخيل أصبحت مهمشة بصورة كبيرة في المنظمات الإدارية العمومية، وصار الإهتمام رمزاً في النظام و الروتين و المألوف و الممارس على حساب قدرات التحليق و الخيال و الإبداع.¹

إن هذه المعوقات و غيرها تقف دون تحقيق العملية الإبداعية في المجال الإداري و غيره من مجالات الإبداع، و يمكن محاربتها و التصدي لها من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع في نفوس الأفراد الذين لهم انتماء للمؤسسة، لأن أول عنصر لتحقيق الإبداع هو غرس قيمه في أفرادها، و من ثم يصبح لكل فرد آلية دفاعية تواجه مختلف الصعوبات و المعوقات التي تواجهه أثناء أداء مهامه، كما يعد مفهوم المخاطرة أخطر مصطلح تتخوف منه المنظمات لما يحمله من غموض و تساؤلات لا يمكن الإجابة عنها إلا من خلال التجربة إلا أن هذه المخاطرة مطلوبة من أجل تحقيق الفعل الإبداعي و بعث ما هو جديد في المجال التنظيمي بصفة عامة و المجال الإداري بصفة خاصة .

خلاصة:

نخلص في الأخير أن المورد البشري هو المحور الرئيسي لإهتمام الإدارة الحديثة و ليس المورد المادي و وسائل الإنتاج، و الإدارة الناجحة تهتم بالموارد البشرية ابتداءً من الاختيار السليم له، و ذلك باختيار الأفراد الذين لديهم مهارات عقلية و مهارات الإبداع و وصولاً إلى المهارات الإجتماعية، فالتطوير يبدأ بتطوير مهارات الأفراد قبل الحصول على التطوير التكنولوجي.

¹كيندر سلمي تورنغ، التفكير الإبداعي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2005، صص 71-73.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي مفهومه ونظرياته واجراءاته التطبيقية

- ➔ تمهيد
- ➔ المحور الأول: مدخل إلى التطوير التنظيمي
- ➔ تعريف التنظيم
- ➔ مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي
- ➔ أسباب التطوير التنظيمي
- ➔ أهداف التطوير التنظيمي
- ➔ المحور الثاني: العناصر المحقق للتطوير التنظيمي
- ➔ خصائص التطوير التنظيمي
- ➔ مجالات التطوير التنظيمي
- ➔ أساليب التطوير التنظيمي
- ➔ الشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي
- ➔ معوقات التطوير التنظيمي
- ➔ خلاصة

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي مفهومه و نظرياته و إجراءاته التطبيقية

تمهيد:

يعد مفهوم التنظيم من المفاهيم الرائجة في العلوم الاجتماعية، لأنه يمثل عنصر الوحدة و التناغم أو التناسق لمجموعة من العناصر، و قد كشف التاريخ عن ملازمة ظاهرة التنظيم للإنسان منذ القدم، و لهذا تم عرض فصل شامل لمفهوم التنظيم من أجل الوقوف على حقائقه و واقعه في المؤسسات الحديثة.

المحور الأول: مدخل إلى التطوير التنظيمي

ينظر المتقصي للفكر التنظيمي فيتصور في بادئ الأمر أن التنظيم هو كيان و وحدة واحدة تدل على نسق كلي يحمل نفس المميزات و بالتالي يحمل نفس المعنى، إلا أن الأمر مختلف تماماً إذ أن التنظيم بالرغم من إلتصاقه بمعنى النسق إلا أنه مختلف من حيث الدلالة فهو يشار إليه كأسلوب و مرة كنظام و مرة على أنه كيان كلي و في بعض الأحيان فرع أو جزء من الكل، و من ثم اختلف الباحثون حول تحديد مفهوم واضح للتنظيم، و في هذا البحث نحاول تحديد المفاهيم الخاصة بمجال البحث.

01/ تعريف التنظيم:

بالرغم من الإهتمام المتزايد الذي لاقاه موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المصطلحات عرضة للتضارب في تحديده أو شرح مضمونه على غرار مصطلح الإدارة، و يرجع أصل كلمة التنظيم (Organization) إلى اللغة اللاتينية و التي تعني الأداة التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال، أما في الأدب الإداري فيستعمل للدلالة على ثلاث معاني و هي¹:

أ/ **نظم (Organizing):** هي مهارة و علم يمتلكها المدير تمكنه من تنفيذ جزء من العملية الإدارية.

ب/ **منظمة (Organization):** هو إطار أو بناء مؤسسي يضم كافة الموارد و الطاقات البشرية و المادية في شكل هيكل و اختصاصات تنظيمية و وظيفة محددة وفقاً لأنظمة و قواعد معلومة من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

ج/ **عملية أو وظيفة:** فالتنظيم وظيفة في العملية الإدارية، يشتمل على مجموعة أنشطة و عمليات تمارس من طرف المدير، تعمل على جمع و توحيد النشاطات الفردية داخل المؤسسة لتحقيق الهدف العام.

و يعرف البعض التنظيم بأنه "اسم مشتق من المصدر نظم Organisation أي الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة و يسعون لتحقيق هدف معين"².

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري

للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 73.

² النمر مسعود محمد و آخرون، الإدارة العامة - الأسس و الوظائف، ط 4، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض 1997،

و يوصف بأنه "إطار أو وعاء من صنع الإنسان يؤدي بداخله العمل، أو هو كيان هادف ذو وظائف محددة و شخصية متميزة قائمة بذاتها، و في داخل هذا الكيان أو هذا الإطار يتم التوفيق و التفاعل بين الموارد الإنسانية و الموارد المادية و المحددات الموقفية"¹.
و ينظر للتنظيم على أنه "وضع كل شيء في مكانه، و وضع كل شخص في مكانه و ربط الأشياء ببعضها و الأشخاص ببعضهم، من أجل تكوين وحدة متكاملة أكبر من مجرد الجمع الحسابي لأجزائها"².

و هناك من يربط التنظيم "من خلال إقامة علاقات – سلطة و مسؤولية، و محاسبة بين عناصر النشاط - أفراد و وظائف و موارد مادية بهدف إنشاء وحدات تنفيذية أو إستشارية و توجيهها نحو أهداف المشروع"³

و هذا التعريف يشمل ثلاثة عناصر للتنظيم متمثلة في وضع الأهداف، ثم إعداد عناصر النشاط (إمكانات مادية و بشرية) و التوجيه أو التحويل.

و يتم النظر إلى التنظيم "كمركب ديناميكي يتفاعل مع الحاجات، و المتطلبات الإنسانية التي تتعامل معه، و بالتالي المنظمة تنشأ كنتاج أو محصلة للتعاون بين الأفراد الذين تجمعهم أهداف مشتركة، لذلك فلا حاجة لعرض مخطط أو هيكل تنظيمي محدد حيث أن المنظمات تركز في الأساس على التعاون و التفاهم لإشباع حاجات أفراد التنظيم المادية أو المعنوية"⁴

و التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته، و إنما وسيلة تؤدي إلى تحقيق الأهداف بأفضل الطرق و هناك من يرى أن التنظيم "إسم مشتق من المصدر نظم و يعني ذلك الهيكل الذي يضم مجموعة من الأفراد بينهم علاقات معينة، و يسعون لتحقيق هدف مشترك، كما أنه وظيفة يقوم بها المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف"⁵

أما التطوير التنظيمي "يرتكز على التطبيق المنظم المبني على علم المعرفة السلوكية و يهدف إلى التطوير المخطط لتعزيز الاستراتيجيات التنظيمية و البنية و العمليات لتحسين فاعلية المنظمة"⁶، و ينصب على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشاكل في المنظمة

¹ عبد الله عبد الهادي عبد الصمد، الإنسان و التنظيم، المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الإمارات العربية المتحدة 1991، ص 156.

² الهوارى سيد، الموجز في شرح عناصر الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 86.

³ عسكر سمير أحمد، أصول الإدارة، دار العلم للنشر و التوزيع، دبي، 1987، ص 202.

⁴ خاشقي هاني يوسف، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، (المفاهيم-الأسس-التطبيقات)، دار الخريجي

للنشر و التوزيع، الرياض 1988، ص5.

⁵ عبد الرزاق سعاده، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1995، ص 104.

⁶Cumming &worley, organization development and change,Edition ,South western publishing 1997, p02.

و تجديد عملياتها و خاصة من خلال التشخيص و الإدارة الفعالة و الجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق و العلاقات المتبادلة بين الجماعات و ذلك بمعاونة الاستشاريين و باستخدام التكنولوجيا و النظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية.¹

فالتطوير التنظيمي هو "عملية شاملة و متكاملة لجميع جوانب المنظمة (أفراد- جماعات العمل- التنظيم نفسه)، حيث يمكنها من الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة و ذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة و المناخ التنظيمي و البيئة المحيطة، كذلك تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية و الاقتصادية و التكنولوجية و المعلوماتية"²

إن هذا الاختلاف يدل على أهمية التنظيم، و تشعبه يدل على شموليته بالنسبة لمختلف المؤسسات أو الأساليب، و تعدد المداخل دليل على انتشاره في مختلف الميادين و احتواءه على عدة أبعاد، و يأخذ على مفهوم التنظيم بأنه يفهم حسب سياق الموضوع و أن موضوعه هو تحقيق آليات النسق التي تضمن تحقيق الأهداف، بمعنى هو ترتيب الأجزاء لصناعة الكل الواحد بطريقة تحث على تكاتف الأجزاء لتحقيق الكل.

2/ مفاهيم مرتبطة بالتطوير التنظيمي:

يرتبط مفهوم التطوير التنظيمي بالعديد من العمليات التنظيمية و المفاهيم مثل التغيير التنظيمي و الهندرة و إدارة الجودة الشاملة و غير ذلك من العمليات و المفاهيم، و فيما يلي نعرض تعريفاً للمفاهيم المشابهة للتطوير التنظيمي أو لها تداخل مفاهيم معه و هي كالاتي:

أ/ التغيير التنظيمي:

يعرف التغيير التنظيمي بأنه " جهد و نشاط مخطط و طويل المدى، يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها و زيادة جودة أدائها و إنتاجيتها و تجديد نفسها من خلال مشاركة و تعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها و أهدافها.³

¹French and Cecil H, Bell Jr, **Organization Development – Behavioral Science Interventions for Organization Improvement**, 2000, P17.

² أحمد أحمد إبراهيم، **التطوير التنظيمي للتعليم**، معهد البحوث و الدراسات التربوية جامعة القاهرة، القاهرة 1999 ص 7.

³العديلي ناصر محمد، **مفهوم التطوير و التغيير التنظيمي و أهدافه**، ورقة مقدمة إلى ندوة مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1997 ، ص 01.

كما يعرف التغيير التنظيمي بأنه إجراء أي تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة أو سياساتها أو أساليبها، في محاولة لحل مشاكل المنظمة أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل و أقوى و أكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم و بين أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله¹

و لعل التغيير التنظيمي من أكثر المفاهيم المتداخلة و التي يصعب تفريقها عن التطوير التنظيمي، حيث تناول بعض الباحثين التغيير التنظيمي كمدخل راديكالي للمنظمة، حيث يؤدي إلى تغيير جوهري يساهم في تغيير أهداف المنظمة أو بعض أنظمتها الفرعية حيث يعرف بأنه "عملية تبديل أو تعديل في أحد الأنظمة الفرعية من شكل إلى آخر، فيأخذ أشكالاً جديدة و يستجيب له المديرون بأشكال و أساليب مختلفة"²

كما يصفه بمحاولة أو مجموعة من المحاولات لتغيير هيكل المنظمة أو أهدافها أو التقنية المستخدمة فيها أو مهمات العمل³

و يظهر من التعاريف السابقة أن هناك بعض التشابه بين كلا من التطوير و التغيير التنظيمي من حيث أن كلا منهما عملية مخططة و معدة مسبقاً، و أن كلا منهما يهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة و زيادة جودة أدائها، و يتطلب مشاركة العاملين.

إلا أن هناك بعض الإختلاف بين المفهومين و من أبرز ما ذكره الباحثون للفرقة بينهما أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم و توزيع السلطة و تحقيق سهولة التفويض و سريانه، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير و التطوير بطريقة مخططة و يعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية و هو بذلك نوع من التداخل ما بين مدخل النظم في الإدارة و العلوم السلوكية التطبيقية، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي⁴

و التطوير التنظيمي يسعى إلى إتاحة فرص جديدة، أما التغيير التنظيمي يسعى إلى تغيير الهدف أو الوسيلة، بمعنى إعطاء بديل مسبق، و هذا هو الاختلاف الجوهري بين كل من التطوير و التغيير، فالتطوير إتاحة الفرص لعدة بدائل متوفرة للتنظيم سواء كانت مباشرة

¹ حلواني إبتسام عبد الرحمان، التغيير و دوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، عدد 67، معهد الإدارة العامة الرياض، 1990، ص47.

²Atchison, Thomas J, Hill, Winston W, **Management today**, new yourk , Hareourt Branec, Jovadivich, INC 1973,p542.

³Carnall. Ashli, **Toward a theory for the evaluation of organizational change**, Human Relations, Vol. 39 No. 8, 1986, p745.

⁴الغمري إبراهيم، التطوير التنظيمي - نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، العدد 48 معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985، ص 56.

أو غير مباشرة، أما التغيير فرض بديل معين و عرضه على التجربة و من ثم تبقى النتيجة احتمالية، أما التطوير فهي نتيجة تحتم بالضرورة مبدأ الإيجابية.

ب/ التطوير التنظيمي و التطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري من أكثر المفاهيم التطويرية تداخلاً مع مفهوم التطوير التنظيمي حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير التنظيمي، بينما يذهب البعض الآخر من الباحثين إلى التمييز بين التطوير التنظيمي و التطوير الإداري، و يحدد الباحثين عدداً من المعايير التي تميز بينهما من خلال: إبراز الهدف من الاستخدام، و الأهداف و أدوات التدخل، و المجال المكاني و الزماني للأفراد، و أخيراً القيم التي يقوم عليها كل مفهوم و يخلص القول بأن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين جزء أو كل الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة، بينما يهدف التطوير الإداري إلى تحسين و تطوير بعض المهارات لدى المديرين، كما يؤكد على أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل و ليس على جزء من ذلك النظام¹، كما ينظر إلى أن التطوير الإداري يركز على تطوير مجموعة من المديرين بهدف تغيير نمط الأداء السائد، و هو بذلك يشكل جزء من نشاطات التطوير التنظيمي، كما يفترض التطوير الإداري في مقومات الإدارة أو أسسها أنها سليمة من حيث انتقاء العاملين، نظم العمل، و أنماط تقويم الأداء و يعتبر ردة فعل على المستجدات التي ينبغي التعامل معها، و هو بذلك يكون تغييراً جزئياً في المجالات المستجدة في المنظمة²

كما توجد عدة نقاط للتمييز بين ما هو تطوير تنظيمي و بين ما هو خلاف ذلك على النحو التالي³:

- 1- التطوير الإداري ليس منهجاً جزئياً للتغيير، فتطوير المديرين يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد، بينما يركز التطوير التنظيمي على التطوير الكلي للمنظمة.
- 2- التطوير التنظيمي أكثر من مجرد أسلوب محدد، بل لا يوجد أسلوب واحد يمثل مجال التطوير التنظيمي.
- 3- التطوير التنظيمي لا يتضمن تغييراً وقتياً أو عشوائياً، بل يعتمد على التصميم المنظم، و التشخيص للمشكلات، ما يؤدي إلى أنواع محددة من جهود التغيير.
- 4- التطوير التنظيمي لا يهدف إلى مجرد رفع الروح المعنوية و تعزيز الاتجاهات الإيجابية، بل هو موجه إلى سلامة المنظمة و زيادة فاعليتها.

¹Burke, w, Warenr, **Management development and organization**, development, Journal of Applied science (sep/oct) 1971,pp569-579.

² الصيرفي محمد، **التطوير التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 14.

³Harvey, donald F.&donald R. Brown, **An experiential Approach to organization development**, prentie Hall international, INC, New Jersey, 1982, p08.

و في نفس مجال التمييز بين المصطلحين يعرف التطوير الإداري بأنه خاصية للمديرين الذي يهدف إلى تطوير و تطويع مهاراتهم، أو تعزيز القدرات الجيدة، و تشمل أنشطة التطوير الإداري العمليات الإدارية بمختلف مراحلها، و يتأتى ذلك من خلال نقل المديرين إلى وظائف أخرى لإكسابهم المهارات و زيادة معارفهم بعرض رفع الكفاءة الفردية للمدير.¹

إن السياق العام للتطوير التنظيمي يخضع لمبدأ الشمولية، أما التطوير الإداري فهو يحمل خاصية الخصوصية، و من ثم فالتطوير الإداري يمثل الجزء من التطوير التنظيمي.

ج/ الهندرة:

يعد مصطلح الهندرة من المصطلحات الدخيلة على العلوم الاجتماعية العربية من حيث المصطلح و ليس المفهوم، حيث يشير إلى إعادة الصياغة الجذرية للأشياء أو السلوكيات أو الأفراد أو المؤسسات، و يختلف مفهوم الهندرة عن التطوير إختلاف متباين حيث قد قدم الباحثون العديد من التعاريف التي تحاول تفسير هذا النوع من السلوك، و من بين التعاريف نجد:

تعرف الهندرة أو إعادة الهندسة بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره و تعتمد على إعادة هيكلة و تصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري و طموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء و تخفيض التكلفة و جودة المنتج.²

و تعرف بأنها إعادة التفكير بصورة أساسية و إعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية : الخدمة و الجودة و سرعة إنجاز العمل.

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر أي من المنبع أو المركز و ليس الفروع، و تركز على العمليات بصورة أساسية و ليست الأنشطة، كما أنها عملية تسعى لإحداث تغيير جذري شامل في وقت قصير نسبياً.

و تتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء و رفع كفاءة المنظمة لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث أنها تركز فقط على العمليات فقط و لا تشمل الأنشطة بينما التطوير التنظيمي يشمل الأنشطة و العمليات داخل المنظمة

¹ عبد الفتاح نبيل و الخابوري أحمد، أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية

بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1990، ص 29.

² السلطان فهد، إعادة هندسة العمليات الإدارية، (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم و تقنية الإدارة، مطابع خالد للأوفست

الرياض، 1998، ص 43.

كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تحدث التغيير بسرعة نوعية.¹

إن الاختلاف بين المفهومين واضح وضوحاً جلياً سواء بالنسبة للأسلوب أو الأهداف أو النتائج، و نقطة الالتقاء بينهما هي السعي خلف التحسين و التقدم و النمو، كما يمكن اعتبار الهندرة أحد أساليب التطوير التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتحقيق أهدافها، إلا أن الهندرة من الأساليب المعقدة و المتشعبة التي تتطلب وقت كبير من أجل تحقيقها و وضع قواعدها و تأسيس أسسها و التي بدورها قد تكلف المنظمة الكثير من الجهد و المال.

د/ إدارة الجودة الشاملة:

اختلفت التعريفات حول مفهوم الجودة و التي تعنى بدراسة المنتج، أي تختص بتشخيص النتائج و ليس الأساليب، فهي تعتبر النتيجة هي الأهم من الأسلوب طالما تحقق الأهداف المطلوبة، و في سبيل عرف المفهوم عدة تعريفات منها:

هي "نظام إداري يطبق مجموعة من الأدوات المطورة لإحداث تغييرات في توجهات العاملين و زيادة إلتئامهم إلى المنظمة".²

كما تعرف أيضاً بأنها "نظام إداري استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل من خلال تطبيق فلسفة إدارية ترتكز على مشاركة جميع العاملين و استخدام الطرق الكمية لتحسين العملية الإدارية".³

و من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن التطوير التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة يلتقيان في العديد من النقاط و المراحل حيث أن الجودة الشاملة هي جزء من التطوير التنظيمي و أحد أساليبه، كما أن كلاهما يهدف إلى تحسين أداء التنظيم و مخرجاته من خلال التخطيط الإستراتيجي، و كذلك مشاركة جميع العاملين في العملية و غيرها من نقاط التداخل، أما نقاط الإختلاف و هي الأهم حيث يمكن من خلالها التمييز بين العمليتين الإداريتين و هو أن إدارة الجودة الشاملة تهتم برضا العميل و اتجاهاته و هو جزء مهم من عملية الجودة الشاملة، على عكس التطوير التنظيمي الذي يسعى إلى تحقيق التطوير في الأداء و العمليات و المدخلات و المخرجات، و لا يملك الإهتمام الكافي بالعميل برغم من امتلاكه على تكتيك النظام المفتوح، كما أن التطوير أشمل من إدارة الجودة الشاملة حيث تعتبر هذه الأخيرة أحد أساليب التطوير التنظيمي.

¹ عصام حمدان محمد مطر، التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع

غزة، ر م، غ م، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، ص 11.

²Juran, J.M, Juran on Quality by Design: The New Steps for planning quality into goods and services, The Free Press, Newyork, 1992,P28.

³ عصام حمدان محمد مطر، مرجع سابق، ص 11.

و تختلف إدارة الجودة الشاملة أيضاً عن الهندرة من حيث الزمن أو الوقت كون الجودة الشاملة هي إحداث تطوير و تحسين مستمر ليس له مدة، أما الهندرة فهي التغيير الجذري في وقت محدد خالي من التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، بل تخطيط إستراتيجي قصير المدى.

103/ أسباب التطوير التنظيمي :

تواجه المنظمات مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التطوير قد تكون داخلية أو خارجية، و انصياً لحتمية المنظمة كنسق مفتوح، حيث تحصل المنظمات على مدخلاتها من بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، و التي تترجم إلى مخرجات مختلفة و محددة، حيث تحرص المنظمات على ضمان استقرار مدخلاتها ومخرجاتها وذلك باستخدام موردين متنوعين لتجنب العجز في المواد الخام إذا كانت المنظمة تمارس نشاطاً إنتاجياً، كما أنها تحاول أن تصل إلى تحقيق منتجات أو تقديم خدمات ذات جودة عالية لتضمن إستمراريتها.

و يعد "مصدر التطوير في كثير من الأحيان المشكلة التي تعترض التنظيم سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو على مستوى جماعات التنظيم"¹، حيث تخلق تلك المشاكل نوع من الضغوط و العوامل التي تؤثر في فعالية المنظمة و تأتي من مصادر (بيئة داخلية وخارجية).

3-1/ العوامل الخارجية: من بين العوامل الخارجية ما يلي²:

3-1-1/ التغيرات السياسية و الاقتصادية:

تفرض التغيرات السياسية و الاقتصادية في مجال جغرافي موحد مجموعة من التغيرات على مختلف المؤسسات العاملة في ذات النطاق الجغرافي بشكل إيجابية أو سلبية، حيث تقوم المنظمات المتواجدة في ذلك الحيز الزماني و المكاني بالتكيف وخلق التوازن في إطار أنشطتها مع المستجدات الاقتصادية و السياسية، و إن عدم الركون و التأقلم مع هذه التغيرات من شأنه أن يعمل على اضمحلال الأنشطة الجارية في المنظمة وعدم قدرتها على البقاء و الاستمرار.

3-1-2/ التغيرات الاجتماعية و الثقافية و الحضارية :

تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية و التطورات الثقافية الحضارية بأن تقوم المنظمات بردة فعل من خلال التأثير بتلك المستجدات، حيث تسعى المنظمات المشكلة للواقع من التكيف و الانسجام و ذلك بإجراء التغيرات و التطوير في أنشطتها التنظيمية و الإدارية، و من ذلك التغيير في القيم و الأعراف و التقاليد.

¹ أبو بكر مصطفى و حيدر معالي، متطلبات و معوقات التطوير التنظيمي و إدارة التغيير في المنظمات الحكومية، ورقة عمل، مؤتمر الإبداع و التجديد في الإدارة العربية، القاهرة، 2000.

² خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن، 2003، ص 185.

3-1-3/ التغيرات البيئية التقنية :

تتمثل البيئة التقنية في التغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم، حيث بدأت المعلومات منذ 1940 بالانفجار والزيادة في المكتشفات التقنية، وهذه الزيادة كان لها تأثير في بيئة العمل ومهامه سواء من نوعية الإنتاج، أساليبه، الهيكل التنظيمي، وتتمثل هذه الوسائل في الأجهزة الإلكترونية، الآلات الحاسبة و وسائل الاتصال الحديثة وغيرها.

2-3/ العوامل الداخلية:

وقد ينشأ التغيير من مصدر آخر وهو المصدر الداخلي، و الذي ينتج من القوى الداخلية في المنظمة فالإنتاجية المنخفضة، الصراع، الإضراب، التخريب، معدل الغياب، ومعدل الدوران العالي، تشكل عامل للتطوير، حيث تعتبر المشكلات في بعض المنظمات بمثابة الإشارة الخضراء للإنطلاق في عملية التطوير.

وفي مجال المنظمات المعاصرة، فإن التطوير الذي تحدته الإدارة العليا يتضمن تعديلا في الخطط و الإستراتيجية فيحصل للتنظيم تغيير في الأساليب و الأهداف، بمعنى التغيير في الأسس و هذا يتسبب في مواجهة تحديات للقيم المتعارف عليها للأفراد¹، كما نلاحظ أن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تختلف في درجة ديناميكيتها و تغيرها و كاستجابة لذلك فإن المنظمات تختلف في مقدار التطوير الذي تمارسه و ذلك حسب درجة الديناميكية حيث أن معدل التطوير الذي تتخذه المنظمة يكون حسب درجة ديناميكيتها من أجل ضمان فعاليتها، كما أن المنظمات في البيئة الديناميكية تمارس تغييرات أكبر لضمان فعاليتها و ذلك بدرجة أكبر من تلك المنظمات التي تعمل في بيئة أكثر استقرارا، كما تعد درجة المرونة بنسبة للمنظمة من العوامل المهمة في إحداث التغيير، وأن المنظمة قد تقوم بتغيير زائد عن الحد أو أقل من الحد و الذي قد يؤثر على فعاليتها.

و تتمثل الأسباب المرتبطة بطبيعة المنظمة ومناخها التنظيمي في الأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، وهذه الأسباب تتمثل في² :

- انخفاض الأرباح نتيجة إخفاق الإدارة في تحقيق أهدافها.
- وجود انفصال بين العاملين والإدارة، بانتهاج الإدارة أسلوب مركزي في التعامل مع العمال و فرض الرقابة مما يشكل نوعا من الاضطرابات في علاقات البيئة الداخلية للمنظمة.
- عدم القدرة على المنافسة، فلا يكون أمام المنظمة إلا سبيل واحد هو التطوير الكلي والتجديد الشامل لكل عناصر و مقومات المنظمة.

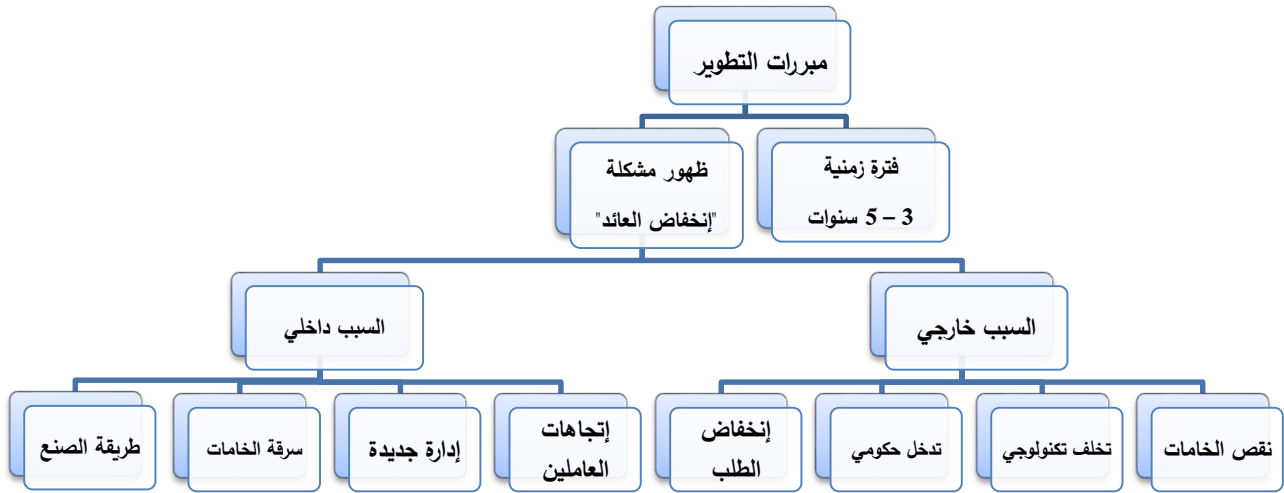
¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 346.

² عبد الرحمن توفيق، أساليب إحداث التغيير (منهج تنمية الموارد البشرية)، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة، 2004، ص 76.

- كثرة غياب العاملين نتيجة اللامبالاة و الإهمال لديهم فيحف إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل.
- زيادة معدلات الشكاوي للزبائن الذين يمثلون الاهتمام الأول من وراء وجود المنظمة وهذا ناجم عن مشاكل داخلية تعاني منها المنظمة.

إن المصدر الداخلي و الخارجي للتطوير كلاهما يسعيان إلى هدف واحد و هو تحقيق التطوير، و هذه الأسباب نفسها التي أدت بالمنظمات الجزائرية إلى ضرورة تحقيق شرط التطوير في مختلف هياكلها و أساليبها نتيجة الدوافع و الضغوط الداخلية التي تفرضها المؤسسة و الضغوط الخارجية التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، كما يتوفر دافع النمو الذي يقود المؤسسات لتحقيق التطوير من أجل الحفاظ على البقاء.

الشكل رقم(02): يوضح أسباب التطوير التنظيمي في المنظمات 1:



المصدر: عبد الرحمن توفيق، أساليب إحداث التغيير، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط 3؛ 2004، ص 7.

و يشير هذا الترتيب لأسباب التطوير على أن المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة هي السبب و الدافع للتطوير، إن هذا الرأي له أمر واقع في حالة الكثير من المؤسسات، إلا أنه رأي ينظر للتطوير بعين واحدة قاصرة على إدراك الحقيقة التي يقوم عليها التطوير و هي تخطي الواقع إلى ما هو أفضل، و المشكلة ليست سبيل لتخطي الواقع بقدر ما هي محاولة للتكيف معه، و هذا ما يأخذ على أصحاب الإتجاه الذي يرى أن المشكل هو أصل للتطوير

¹ عبد الرحمن توفيق، المرجع نفسه، ص 7.

و هذه نظرة بعيدة عن مقاصد التطوير في حد ذاته، بل تعتبر المشكلة جزء من الكل، أي هي أحد أسباب و ليست السبب الرئيسي أو حتى المهم من أجل التطوير التنظيمي.

104/ أهداف التطوير التنظيمي:

يركز التطور التنظيمي على ثقافة التنظيم، و السلوك، و العلاقات، و الهيكل التنظيمي و عمليات التفاعل الإنساني داخل التنظيم، كما تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعاً لاختلاف حجم و نوع المشكلات في المنظمات.

إلا أنه توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات و المنظمات و هي¹:

- 1- جعل المنظمة نظاماً متطوراً ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق عمل.
- 2- زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة.
- 3- تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار و الإبداع.
- 4- تمكين المنظمة من التعرف على المشكلات التي تقابلها و حلها بأسلوب علمي.
- 5- خلق مناخ صحي و فعال في المنظمة ككل.
- 6- زيادة ديناميكية الفريق.

بالإضافة إلى بعض الأهداف التنظيمية و المعنوية و هي²:

- 1- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد و الجماعات.
- 2- زيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- 3- مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
- 4- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات، و حل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات.

¹أسعد محمد، قياس أثر تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنظمة العربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، العدد 1، السعودية، 1992، ص ص525-527.

²صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005 ص 346.

و تتمثل أهداف التطوير التنظيمي على النحو التالي¹:

- 1- مساعدة التنظيمات على إختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها.
 - 2- الحصول على التعاون أو التكامل بين المجموعات ذات المساهمات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، بينما تستمر في عملها في إدارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة.
 - 3- المساهمة في زيادة إنتماء الأفراد للمنظمات وتحقيق أغراض التنظيم بما يتحقق معه نوع من التكامل و الإنسجام بين أغراض التنظيم و احتياجات الأفراد.
 - 4- العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير و التجديد بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء و الإستمرار.
 - 5- تهيئة الظروف التي يمكن معها كشف عوامل الصراع بقصد إدارته و السيطرة عليه.
 - 6- مساعدة التنظيم في تطوير نظام مبني على سلطة الأدوار و المراكز بالإضافة إلى سلطة المعرفة.
 - 7- تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية.
 - 8- تطوير نظم الحوافز و المكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم و تطوير الأفراد فيه.
 - 9- مساعدة التنظيم في حل مشكلاته من خلال تزويده بالمعرفة الكاملة للعمليات التنظيمية و نتائج تلك العمليات، و الآليات التي تستخدم في حل تلك المشكلات.
- إن هذه الأهداف بتنوعها و اختلافاتها تعود على نوع المؤسسة و الأساليب المتبعة التي تنتهجها، فالكل هدف أسلوب يعتبر هو الطريقة المثلى لتحقيقه على أرض الواقع، كما يعتبر الجانب المادي من أهم المسائل التي تتحكم في تحديد الأهداف المرجوة من التطوير، و يعبر الهدف في حقيقته على جزء من ثقافة المؤسسة و تعريفها و تميزها عن غيرها، و من ثم يعد التطوير أمر يكشف هوية المؤسسة و يعرفها على الساحة العامة (المجتمع).

¹ مرار فيصل فخري، التنظيم الإداري- مدخل للنظريات و السلوك، الجامعة الأردنية، عمان، 1989، صص 89،90.

المحور الثاني: العناصر المحققة للتطوير التنظيمي

يتوفر التطوير التنظيمي على العديد من العناصر التي تجعل منه ظاهرة ملحوظة على أرض الواقع وصالحة للدراسة والبحث والقياس، فلا بد من توفر مؤشرات تدل على ماهية التطوير ومدى درجة تحققه، ومن بين العناصر التي تدل على التطوير التنظيمي نجد:

1/ خصائص التطوير التنظيمي:

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم تحديد أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، فهو كيان مستقل بذاته له عدة خصائص تجعل منه محط الملاحظة والقياس، ويلجأ العديد من الباحثين إلى اتخاذ الخصائص محطة للكشف عن قيمة التطوير في المؤسسات.

و من بين المميزات التي ينفرد بها التطوير عن غيرها حسب تصنيف الباحثين نجد¹:

أ/ مجهود طويل المدى:

يعد التطوير مجهوداً يبتغي مدة من الزمن لتحقيق ماهيته وأهدافه، كما يعتبر بعض الباحثين أن الزمن أحد أدوات التطوير، فخطّة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، وذلك حتى يمكن تحقيق أهداف هذا التطوير ويمكننا تصور كيف يمكن تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح، وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين بها، وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين، فكل هذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل كما تتطلب جهداً كبيراً لإنجازها.

ب/ حل المشاكل وتجديد الممارسات:

تعتمد بعض المنظمات وليس جلها إلى اعتماد أسلوب التطوير لحل مشكلاتها أو تجديد سلوكياتها وأهدافها، وهذه المواجهة للمعوقات تتم من خلال تطوير أسلوب مميز للإدارة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بها، ويتشكل هذا الأسلوب من الإدارة والإجراءات التي تكفل بها تحديد المشاكل واشتراك أجهزة الإدارة في وضع الحلول، وأسلوب لاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.

¹ أحمد ماهر، الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية، القاهرة، 2002، ص 432.

ج/ موجه أساساً نحو جماعات العمل:

التطوير التنظيمي يأخذ في معناه و ممارساته الشكل الجماعي و ليس النمط الفردي لأن التطوير يعمل في شكل أنساق فرعية تُكوّن وحدة واحدة.

د/ مجهود تعاوني للإداريين:

بصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق بينهم، و على الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، و ليست مشكلة تخص جزء معين منها، و تعاون الإداريين في جمع البيانات عن مشاكل المنظمة و تحليلها، و اقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال قد يساعد على نجاح التطوير منها: الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

هـ/ التأثير ببيئة المنظمة:

تخضع المنظمة لجملة من المؤثرات من أجل وضح حلول لبعض المشكلات أو لتحديد ممارسات الإدارة، يتطلب أن تستند المنظمة على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها من: منافسين، موردين، مستهلكين ومساهمين، الهيكل التنظيمي والوظيفي، جماعات العمل الأقسام و الإدارات و أسلوب العمل فيها، و أنظمة الإنتاج و التسويق و التمويل و الأفراد طبيعة الأساليب التكنولوجية، الأفراد، أهداف المنظمة، و القيم و المعايير السلوكية للعاملين و الاتجاهات النفسية، و مهارات العاملين و غيرها على فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها.

إن هذه الخصائص ليست كل ما يتصف به التطوير التنظيمي، حيث يضيف البعض خاصية أخرى تتمثل في **التدخل الواعي**، حيث يعتبر منطق التطوير التنظيمي هو منطق التغيير المقصود " و ليس تغيير الشكل التنظيمي كما يحدث غالباً، وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم والأسس و المحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، بالتشخيص المستمر المنتظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط إستراتيجية للإصلاح والتطوير"¹.

حيث يضاف له جانب القصدية و العقلية التي تحمل معنى التوقع، فهو فعل يحمل معه توقع النتيجة و احتمالات الفعل أو السلوك، و يشير الباحثين على مبدأ العلمية في التوقع و صناعة الفعل.

¹ علي السلمي و ل. نهري، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، القاهرة، 1972، ص 237.

كما يضيف بعض الباحثين أهم خاصيتين و هما:¹

أ/ الاستشارة الخارجية:

للتعبير عن الفكرة لا بد من وجود أكثر من منظار لأجل إعطاء الفكرة حقها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة، كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير، و قد يعمل الطرف الخارجي على تشخيص المشاكل، و تدريب العاملين على تطوير أنفسهم و على حل مشكلاتهم و على اقتراح بعض أساليب التطوير، و يعتمد مدى تدخل هذا الطرف على عمق المشكلة، و كفاءة الإداريين، و على فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي.

ب/ التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:

البحث العلمي و المنهج العلمي و الأدوات العلمية هي مقومات التقصي و ميكانزمات التطبيق، و الاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين و الاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول و جمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة و تقييمها و تعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية و الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، و تطوير مهاراتهم و استعدادهم للتعلم و تقبل التغيير و تطوير مهارات العاملين في التعامل مع بعضهم البعض و زرع الثقة في النفس و المبادرة و الابتكار و غيرها من الاعتبارات السلوكية.

و من خلال عرض جملة الخصائص التي يميز بها التطوير التنظيمي نجد بأنه يميل إلى الطابع الشمولي و الجماعي و الذي يحث على المشاركة و التعاون، فهو يهتم بالطابع العام و ليس الخاص لأنه يعتمد على وحدة النسق و مشاركة الهدف و خدمة الصالح العام، و هذا ما يعاب عليه في كثير من الدراسات حيث يفقد لمعنى الخصوصية، فلا يمكن تطوير الأجزاء بمعزل عن الكل، فعلى سبيل المثال لا يمكن تطوير مصلحة معينة و التخلي عن المصالح الأخرى حيث يفرض التطوير معنى الشمولية و إلا أصبح يسمى التطوير الإداري.

102/ مجالات التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي في حقيقة الأمر فكرة متشعبة و مقسمة على عدة مستويات و آفاق و بالتالي فإن مجالات التطوير التنظيمي تختلف باختلاف تلك المستويات و هي كالتالي:

2_1 الأفراد :

يعد الفرد أكثر المجالات تطويراً باعتباره العنصر الفاعل و المحرك لباقي العناصر، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريبي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير و أيضاً مدى استعدادهم و رغبتهم في التغيير يجب أخذها في الاعتبار.

¹ جاري دبيلر، إدارة الموارد البشرية، ت محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2005، ص 302.

2_2 القواعد :

يقصد بها القوانين الرسمية التي تضح المنظمات من أجل تنظيم السلوك و تثبيت ثقافة المؤسسة، و تعاني المنظمات من مشكلة التزام الأفراد بتلك القواعد و اللوائح التنظيمية، كما يتوفر التنظيم على قواعد غير واضحة (القوانين الغير رسمية) التي تتضمن مناخ المنظمة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها، و غالبا ما تكون لها أسس قوية وراسخة، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في اعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية و غير الرسمية.¹

2_3 الهيكل التنظيمي:

يشمل التعديل الإداري الذي يسعى من خلاله تحسين الأداء عبر تغيير الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، "وكذلك تغيير علاقات السلطة، و قد يشمل التغيير في طبيعة الوظيفة و على وجه التحديد: (زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة أو الإثراء الوظيفي زيادة عدد المهام المسندة إلى الوظيفة و التغييرات بين الإداريين، الفنيين والاستشاريين)²".

2_4 المناخ :

يطلق عليه اسم ثقافة المنظمة، وغالبًا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناتها بالرغم من أنها تمثل أساس المنظمة، حيث يمكن أن تكون عاملاً مساعداً أو معوقاً لما تبذلها المنظمة من جهود للتطوير.

2_5 التكنولوجيا :

تتمثل في كل ما يتم استخدامه داخل المنظمة من لوازم مساعدة، و يمكن تقسيمه إلى أجهزة و معدات مثل الآلات الالكترونية و برمجيات عقلية مثل المعرفة و البراعة وغيرها و بالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا و المناخ و النظم إلا أن تكنولوجيا الأجهزة و المعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري فتعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها و تحديد مدى جودتها و قابليتها للتغيير، و مثال ذلك القدرة الإبداعية³

2_6 الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتطورات البيئية المحيطة، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل الغربية، القاهرة، 2007، ص 93.

²صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 337.

³مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 94، 93.

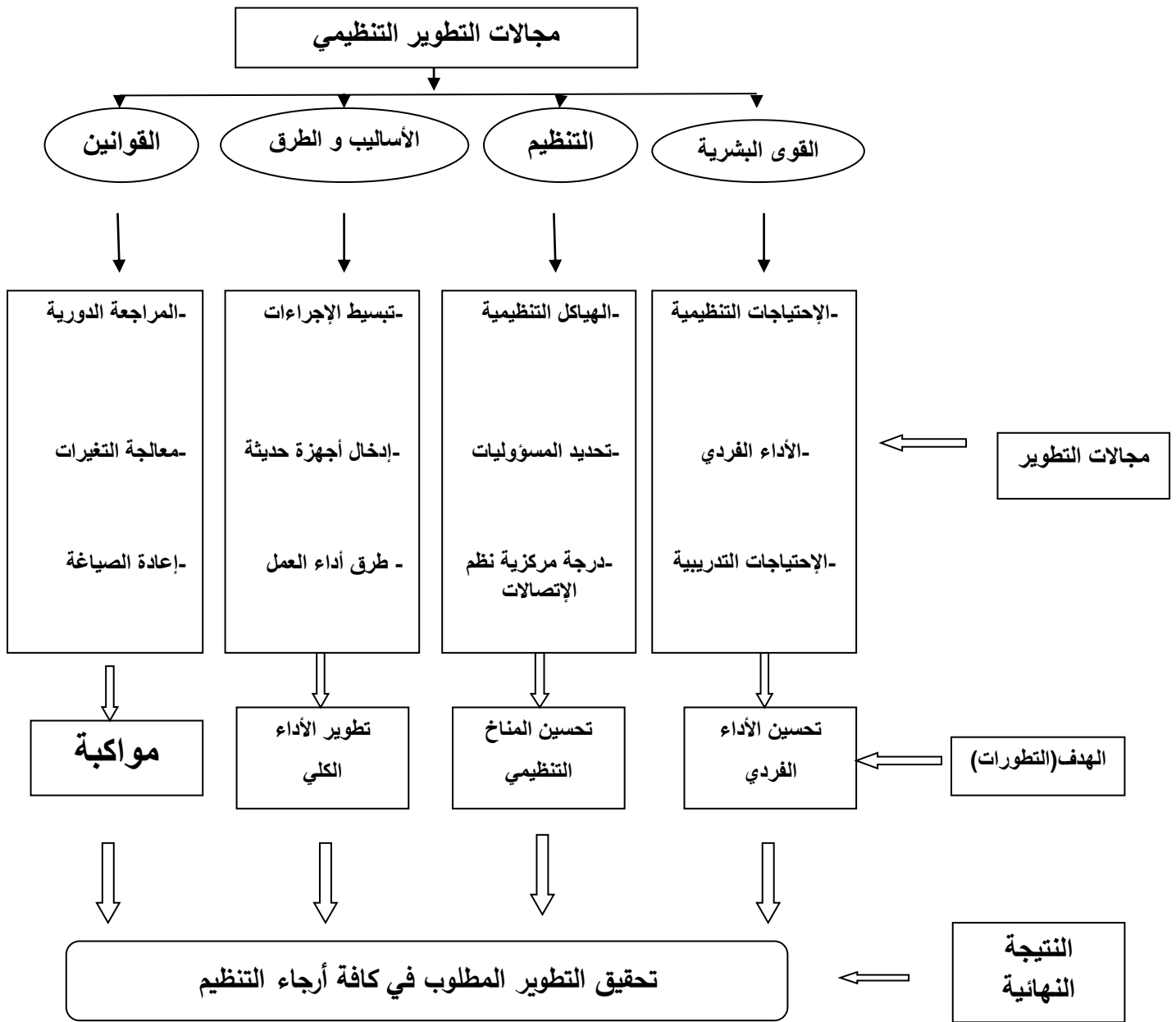
أو استحداث نظام التعليم عن بعد، يتطلب من الجامعات تعديل أهدافها وإستراتيجيتها من أجل مواكبة تلك التطورات¹

إن التطوير يهتم بتنمية عناصره للأحسن من أجل خلق استعدادات و آليات دفاعية يواجه بها التغيرات المستقبلية الحاصلة في البيئة الخارجية، و هناك اختلاف جوهري بين معالجة التطوير لموضوع القواعد عن غيره من الأساليب الكلاسيكية مثل ما يتوفر عليه الأسلوب البيروقراطي و النظرة التطرفية للقواعد، إذ يرى الأسلوب التطويري قضية مرونة القواعد و تشكلها حسب الموقف و جعلها ديناميكية و ذلك بغرض تحقيق الهدف منها و هو توجيه السلوك حسب الخطة الإستراتيجية، و ليس تقييد الفعل البشري في المؤسسات و تقنيه بما يتوافق مع القواعد و ليس الهدف، حيث يصبح الفعل الإنساني في المنظمات يراعي الواعد و يتخلى عن الهدف، و هذا هو أحد عوامل ضعف الأسلوب البيروقراطي.

و الشكل التالي يوضح المجالات التي يمكن تحقيق التطوير التنظيمي بها.

¹مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 379.

الشكل (03): يوضح المجالات التي يمكن إخضاعها لعمليات التطوير التنظيمي¹.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005،

ص 139

يوضح هذا الشكل أهم مجالات التطوير بصورة عمومية و بصفة شمولية، إذ يشير إلى كل مجال و ما يتطلبه من تطوير حسب الاهتمام و تشخيص كل مؤشر من المؤشرات أو المحددات التنظيمية التي يختص بها كل مجال، فالقوة البشرية تنحصر على مجموعة من الإحتياجات، و التنظيم على يحتوي على مجموعة من السلوكيات و الأساليب تنطوي على تطبيق جملة من الإجراءات، أما القوانين فهي تمثل الصلة بين تلك العناصر المختلفة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص 383.

و هناك من ينظر إلى أن مجالات التطوير تشمل ما يلي¹:

أ. الأفراد:

يعد الأفراد أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة هذا من جهة، و من جهة أخرى يعد الأفراد العنصر الأكثر تطوراً و تكيفاً مع الظروف المختلفة التي تعترض حياة المنظمة بما يمتلكه من خاصية التطويع و المرونة ويمكن تطوير الأفراد في المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم، أنماط شخصياتهم دوافعهم، قدراتهم وفرص مشاركتهم في صنع القرارات و حل المشكلات من ثم تعمل المنظمة على تطوير الأفراد وذلك لتتلاءم مع متطلبات العصر.

وتتم عملية التطوير لهذا العنصر من خلال إستراتيجيتين:

- إستراتيجية التنمية الذاتية (تغيير الاتجاهات)، ويتم من خلال الإرشاد، الإقناع ، الإثابة والتحفيز.
 - إستراتيجية التنمية الموجهة (تغيير المعارف والمهارات) ويتم من خلال التعليم، التنمية والتدريب.
- ب. جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير، بعد تطوير الأفراد، وهنا يكون التطوير للأفراد كجماعات، وهو لا يقل أهمية عن سابقه، غير أنه قد يكون أسهل عندما نضمن تطويراً فعالاً للأفراد أنفسهم.

و تتمثل جماعات العمل بالأقسام، الإدارات واللجان، المجالس وفرق العمل، ويختص بفعالية الجماعة و الاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسكها، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك على أسلوب الاتصال والعلاقات الداخلية البيئية التي تساهم في دعم الجماعة وتوثيق أدائها.

ج. التنظيم نفسه:

يأتي بعد ذلك الجانب الثالث من جوانب التطوير وهو التنظيم ذاته، ويتمثل في بعدين هما²:

- ج- 1 - **الوحدات التنظيمية الرئيسية:** و تأخذ هذه الوحدات شكل أقسام، مثل قسم الإنتاج أو شكل إدارات مثل إدارة التخطيط و المتابعة، إدارة شؤون الأفراد أو إدارة البرامج أو شكل مصالح مثل مصلحة المراقبة، مصلحة التطوير و غيرها، حيث قد يكون التطوير بهذه الأقسام في مجال الوظائف فيها وهيكل الاتصال والمعلومات.

¹ محمد بن عبد الله الفضيلة، مرجع سابق، ص 23.

² صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 363.

ج- 2 - العمليات التنظيمية المختلفة: مثل عمليات اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات العلاقة بين الجماعات، عمليات التخطيط وغيرها.

و من الملاحظ على هذا التقسيم لمجالات التطوير هو إضافة نظرة مهمة التي تشير إلى جماعة العمل، حيث يعد هذا المصطلح من المفاهيم التي تحسب للتطوير التنظيمي حيث يعد أول من أظهر فكرة جماعة العمل أو فرق العمل، و يقصد بها فرق مهمتها إنجاز المهام الموكلة إليها بشكل أفضل من المتوقع، حيث تعتبر هذه الجماعة أحد وسائل التطوير بالنسبة للأفراد، و تشمل هذه الفرق على أشخاص مختصين في مجال معين يتم تحديدهم وفقاً للخبرة و القدرة و التميز في المهام الموكلة إليها.

الفرق بين المجالات الثلاثة للتطوير:

و تتوفر المجالات الثلاثة على فروق تميز بينها من خلال عدد من المميزات:

الجدول رقم(01): يوضح الفرق بين المجالات الثلاثة للتطوير¹

المدخل الجماعي	المدخل الفردي	المدخل التنظيمي	المدخل
			الخاصية
على الجماعة	على الفرد	على المنظمة	التركيز
الجماعة	الفرد	المنظمة	البعد الرئيسي
الجماعة	الفرد	المنظمة	المتغير المستقل
المنظمة	المنظمة	الفرد	المتغير التابع
قوة متكافئة	قوة غير متكافئة	قوة واحدة	تكافؤ القوى
شامل	أقل شمولاً	جزئياً أو كلياً	درجة الشمول
تطوير جماعات العمل	تطوير الفرد أولاً	تطوير المنظمة أولاً	الدور الأساسي في التطوير

المصدر: /http:// www.ngoce.org015-03-2011- h09:38

¹http:// www.ngoce.org15-03-2014- h09:38

يوضح الجدول أعلاه الكثير من الخصائص التي يتمتع بها التطوير التنظيمي، و أن لكل مدخل توجه يختلف عن الآخر من حيث الشكل و التطبيق، إلا أن الملاحظ من خلال الطرح أن الاتجاهات الثلاثة تختلف في الأسلوب و ليس الهدف، و أن لكل منظمة خاصة تؤهلها لاختيار الأسلوب الذي يناسبها، وهذا من مميزات التطوير، إذ لا يفرض شكلاً موحداً على المنظمات بل يقدم طرق متعددة تتوافق و استعدادات كل مؤسسة.

3/ أساليب التطوير التنظيمي:

هناك العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن استخدامها في التطوير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب المتعددة، و من بين هذه الأساليب و الطرق نتطرق إلى ما يلي:

3-1/ تدريب الحساسية sensitivity training : (سيرلاجيو والاس)

يبدأ تدريب الحساسية في إعطاء مجال لأفراد قيد التدريب بحرية الفعل و التصرف لمدة ساعتين، حيث لا يزود الأفراد بأي معلومات في هذه الفترة، و يحاول المتدربون اكتشاف ما الذي يجري حولهم، و محاولة معرفة نوعية هذا السلوك القسدي، بعد ذلك يتدخل المدرب و يعرف الجماعة بنفسه و يبدي شعوره اتجاه الجماعة، ثم يطلب من المتدربين إبداء رأيهم في أحد الأعضاء، حيث يتم إعطاء كل فرد رأيه في المجموعة و لكن كل فرد على حدى، و الهدف من ذلك هو إعطاء للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين، و بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلة من المشكلات التي تواجهه و يسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة، و أخيراً يعرض كل متدرب الخبرات التي اكتسبها في هذا البرنامج التدريبي و كيف يستطيع التعامل مع المشكلات و المواقف التي تقابله في حياته اليومية و يمكن تحديد أهداف تدريب الحساسية فيما يلي:¹

أ - ترسيخ الثقة بالنفس والتعرف على مهاراته و قدراته و مكانته من خلال مجموعته.

ب - التعرف بنفسه على أنواع العمليات التي قد تسهل أو تمنع التعامل بين الجماعات المختلفة و العمل معاً.

ج - زيادة قدرة المشاركة على التحليل المستمر لسلوكه الشخصي المتبادل بغرض التوصل إلى علاقات تبادلية أكثر فعالية، و تحقيق رضا أكبر بين الأفراد.

د - زيادة قدرة الفرد على التدخل بنجاح في المواقف بين الجماعات أو في ظل جماعة واحدة بصورة تزيد من فعالية البرنامج.

¹سيرلاجيو أندروديو والاس مارك جي، السلوك التنظيمي و الأداء، ت جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة الرياض، 1991، ص 07.

إن هذه الطريقة تحقق أهداف التطوير في تنبيه حواس الأفراد و مشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة، و من ثم تعميق إدراك الفرد للمتغيرات الشخصية و مدى تأثيرها في التفكير و السلوك، و يعاب على هذه الطريقة أن المتدربين لا يملكون نفس الوعي أو نفس الاستعدادات التي تؤهلهم لمعرفة نقاط الضعف و القوة لديهم، زد على ذلك أن تغيير اتجاهات الأفراد ليست من السهولة بمكان، الأمر الذي يجعل من هذا الأسلوب يأخذ وقت طويل من أجل تحقيق أغراضه .

2-3/ بناء الفريق Team Building:

بناء الفريق هو الأسلوب البديل للأسلوب التقليدي، حيث يقوم بتدريب المديرين من خلال عملية تعليم المهارات و تطوير المعلومات في شكل واعي جماعي¹، وينطلق هذا الأسلوب "من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلاً من الفرد، و يستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل و توضيح أدوار العاملين و يمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل"²

و تقوم هذه الفرضية على افتراضين أساسيين:

الافتراض الأول: لزيادة إنتاج الجماعة، فإن على أفرادها أن يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم.

الافتراض الثاني: زيادة إنتاجية الجماعة لا بد من إشباع الحاجات المادية و النفسية لأفرادها.

إن الإستراتيجية العامة لبناء الفريق تتلخص في قيام الخبير الاجتماعي بتهيئة الجماعة على مواجهة القضايا الأساسية التي تولد شعوراً بالإحباط لدى الأفراد، و الكشف عن هذه المشكلات و التصدي لها يزيد من احتمالات تحسين أداء الجماعة في المستقبل.³

كما يعمل هذا الأسلوب على تنمية ثقافة و قيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفهم لخبرات علمية و نظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم و تعاملهم أثناء العمل، و من هذا

¹ فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، ر.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003، ص 18.

² القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 336.

³ عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء مصر، 2000، ص 336.

الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتماءه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الاتجاهات الإيجابية¹.

و يعتبر النموذج الذي قدمه Baker ملخصاً جيداً لطريقة بناء الفريق، و يمكن تلخيص نمودجه في الخطوات التالية:²

أ- تقوم الإدارة بتقديم خبير بناء الفريق إلى الجماعة، و تشرح دوره و تحدد موعد المقابلة الأولى بين الخبير و الجماعة.

ب- أثناء التحضير للمقابلة يقوم الخبير بجمع البيانات عن أعضاء الجماعة عن طريق استمارات استقصاء بهدف قياس المناخ التنظيمي، و الأنماط القيادية و مدى الرضا عن العمل.

ج- يقوم الخبير بعقد المقابلة الأولى مع الجماعة، و فيها يقدم ملخصاً للمعلومات التي جمعها.

د- يقوم الخبير بتحليل البيانات و عمل ملخص للمعلومات التي تم التوصل إليها، تمهيداً لعرضها على جماعة المقابلة المبدئية.

هـ- بناءً على هذه المعلومات تقوم الجماعة بمساعدة الخبير على تحديد المشكلات التي تواجهها في العمل و باقتراح الخطط العلاجية لهذه المشكلات التي تواجهها في العمل، و بذلك تكون الجماعة قد تمكنت من تحديد الحواجز التي تعترض طريقها نحو تحسين الأداء و تحقيق الفعالية.

و- يتم إعداد جدول للمقابلات المستقبلية بين الخبير و الجماعة لمراجعة تطبيق الخطط العلاجية و مناقشة مشاكل التطبيق و تعديل الخطط بناءً على ذلك، و باستخدام أسلوب بناء الفريق على مستوى المؤسسة ككل، فإن الفرد يكون منظماً لفريقيين: فريق مع رئيسه و فريق مع مرؤوسيه، إن ذلك من شأنه أن يحقق التنسيق و التعاون بين أفراد الجماعة الواحدة و بين الجماعات و بعضها.

إلا أن هذا الأسلوب يفتقر إلى خصوصية كل فرد، لأن الإفراط في تقدير الضمير الجمعي تقتل روح المبادرة الفردية و يصبح التعامل مع الجماعة بمثابة التعامل مع الفرد أي خلق نسخ مشابهة و اعتبار أن الأفراد لهم كيان واحد، و هذا الأمر خطير بالنسبة للمنظمة المعاصرة، إذ يتطلب الأمر تشخيص كل فرد و جعله عضو من الفريق بما يمتلكه من مؤهلات، بمعنى عضو له دور و معنى و ليس مجرد نسخة عن نموذج يضعه التنظيم.

¹ اللوزي موسى، التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003 ص 48.

² عبد الوهاب أحمد جاد، مرجع سابق، ص 276.

3-3/ الإثراء الوظيفي Job Enrichment:

يقصد بالإثراء الوظيفي توفير الرغبة و التحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به و جعلها غنية بمسؤولياتها و مستوعبة لطاقتها و مهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به.

و لذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط، و التصميم و تقويم الأداء، أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية لزيادة حماسهم و دوافعهم اتجاه العمل، و التجاوب مع التغييرات الواجب إحداثها.

3-4/ الدراسات الميدانية و بحوث العمل Action Research:

تعد الدراسات الميدانية أحد الأساليب لإحداث التطوير التنظيمي من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة أو دراسة الحالة، أو من خلال أسلوب تحليل النظم التي توفر للإدارة مزيداً من المعلومات التي تساعد في تحديد المشكلات و صياغة البدائل و اختيار البديل الأنسب، فضلاً عن التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف و القيادة الإدارية.

و تختلف بحوث العمل عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث أو المعاهد و دور الخبرة و الاستشارة، و تنتهي بالتوصيات و الاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تعاون أو تبادل المعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة و وحداتها، فالبحوث التقليدية تنطلق من حاجة عملية البحث إلى عمق في المعرفة و إطلاع على المنهجيات و هذه غير متاحة في الميدان.¹

و يعد أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب المتميزة و الايجابية التي تسلكها معظم المنظمات التي تشكل نجاحاً في هذا العصر، لأنها تجعل من الفرد محط العطاء و التمرکز و الاهتمام سواء من الناحية الاجتماعية أو النفسية أو التقنية، و يمنح هذا الأسلوب روح المشاركة في حمل مسؤولية تطوير المؤسسة و الرقي بها كهدف و مطلب لكل فرد في المنظمة، و هذه النظرة الإنسانية تجعل منه فرداً فاعلاً، و يحتاج الإثراء الوظيفي للبحث و التقصي من أجل انتقاء الأفراد و الأساليب التي يحتاجها التطوير، إلا أن قضية أقسام التطوير في الإدارات الجزائرية تعاني من ضعف كبير نتيجة لإهمال الدور المهم التي تقدمه في سبيل تطوير العمل.

¹الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي و قضايا معاصرة، ج4، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع، قطر، 1998

3-5/ شبكة التطوير التنظيمي (الشبكة الإدارية) GRID OD:

لقد وُضِعَ هذا الأسلوب من قبل "روبرت بليك" و زميله "جين موتون" سنة 1985¹ ويركز أسلوب الشبكة الإدارية على مبدأ إمكانية أن يزاوج المشرفين بين هدفين رئيسيين هما: زيادة الإنتاجية من ناحية و الاهتمام بالقيم الإنسانية من جهة أخرى، و دون أن يكون بينهما تعارض و يأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمس نماذج من السلوك الإداري، و هي قائمة على متغيرين هما: الاهتمام بالإنتاج أو العمل و الاهتمام بالعاملين، و يخضع هذا الأسلوب إلى جملة من الإجراءات التي تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة، و بالتالي محاولة الوصول إلى الوضع المثالي، هذا الأسلوب يأخذ مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات و من خلاله يتم التعرف على المدراء و أسلوبهم في القيادة و العمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع من المدراء ليأخذ شكله المثالي، بالإضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر و المنظم، و ذلك بهدف تحسينها و تطويرها.²

و قد طور أسلوب الشبكة الإدارية الذي بمقتضاه يستطيع المشاركون بالبرنامج التطويري من المديرين و مساعديهم اكتشاف نمط القيادة السائد لديهم أو لدى المشاركين معهم ليقارنوا بين فاعلية الأنماط و كفاءته، و يختاروا بأنفسهم الأسلوب الذي يجعلهم يتحولون للنمط الأفضل الذي يوافق بين تحقيق أعلى إنتاجية و أعلى رضا للعاملين من خلال اختيار النمط الملائم من بين الأنماط الخمسة التالية:

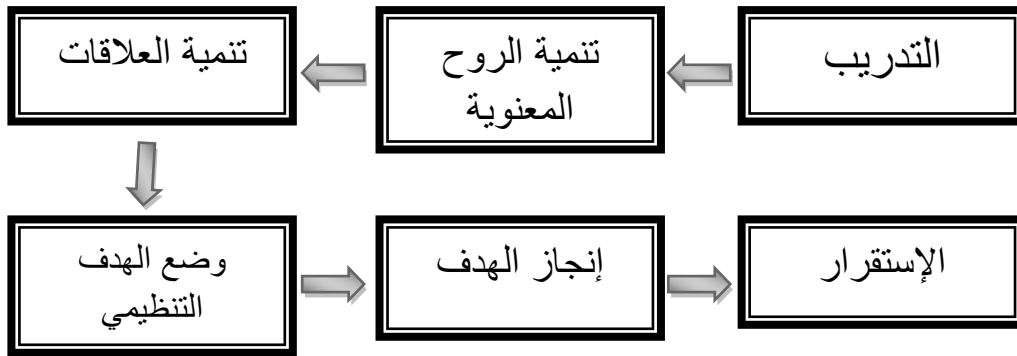
- 1- نمط المدير المنسحب الذي لا يهتم لا بالعمل و لا بالعاملين.
- 2- نمط المدير الإجتماعي الذي يهتم بالعاملين على حساب العمل.
- 3- نمط المدير المتأرجح الذي يوزع اهتمامه بين العمل و العاملين.
- 4- نمط المدير المنتج الذي يهتم بتحقيق أعلى إنتاج و أقل رضا.
- 5- نمط المدير المفضل الذي يحقق أعلى إنتاج و أعلى رضا.

¹ الصحن محمد فريد و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 327.

² حمور ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1998 ص ص 27-29.

و يمكن توضيح مراحل تطبيق الشبكة الإدارية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(04): يوضح مراحل تطبيق الشبكة الإدارية



المصدر: مير غني عبد العال حمور، التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1998، ص 29.

من خلال هذه الشبكة يتضح دور التدريب كعنصر ابتدائي نظراً لأهميته في تشكيل الثقافة و السلوك، بالإضافة إلى ضرورة تحسيس الإنسان بإنسانيته كونه فرد متميز و هذا من شأنه خلق علاقات تعاونية بين أفراد المؤسسة الواحدة، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق معنى الانتماء للمؤسسة، و يتجلى هذا الانتماء في شكل تحقيق استقرار داخلي و تجنب الصراع الذي يضر بالمؤسسة و يحول دون تحقيق أهدافها، و هذه الخطوات قد تأتي بشكل ترتيب مختلف نظراً لتغير بيئة المنظمة، و قد تتداخل المراحل مع بعضها البعض مثل إنجاز الهدف و وضع الهدف التنظيمي، أو تنمية الروح و تنمية العلاقات، فكل مرحلة لها علاقة بالأخرى مما يجعل ترتيب المراحل خاضع لنوع التسيير و نوع المؤسسة و بيئتها الداخلية و الخارجية.

3-6/ الإدارة بالأهداف Management by Objectives:

الإدارة بالأهداف من أوائل الأساليب التي استخدمت في التطوير التنظيمي، و هي من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم و بموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولين الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة ثم الفرعية لوحداتهم، و يحددوا الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين و متحمسين لتنفيذ و مراقبة عملهم اليومي و الأسبوعي ذاتياً لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي مباشر من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية¹.

و أثبت هذا الأسلوب جدارته في الكثير من المؤسسات الحديثة لأنه يركز بشكل كبير على الهدف، و لا يركز على الأسلوب إلا بدرجة بسيطة، الأمر الذي جعله يصل للأهداف التنظيم و تحقيق الأهداف، إلا أنه يعاب عليه بشأن التطوير فهو يحقق النتائج و لكن تلك النتائج لا تعني بالضرورة تحقيق التطوير.

¹ الكبيسي عامر، مرجع سابق، ص، 44.

3-7/ التدريب المخبري:

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فعالية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل: المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات، و الاتصالات من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم و للآخرين و للعديد من الجماعات بتوجيهاتها الإيجابية و السلبية، حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند انتهاء التدريب¹.

و ينتشر هذا الأسلوب في المؤسسات الربحية الرائدة في مجال الصناعة بمختلف أشكالها و ليس بالمؤسسات الخدمية التي تهتم بالإصلاح و توفير المساعدة و الخدمات غير الربحية.

3-8/ إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة (T.Q.M) التي ظهرت لأول مرة في القطاع الخاص في الولايات المتحدة الأمريكية عن طريق العالم "إدوارد دمينج"، و هي منظومة فكرية جديدة أو نموذجاً جديداً ساهم في تغيير تفكير ممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية و مؤسسات الأعمال الإنتاجية في القطاعين الخاص و العام، كما أنها فلسفة إدارية أو مجموعة من المبادئ التي يمكن للإدارة أن تتبناها من أجل الوصول إلى أفضل أداء ممكن، و هي أيضاً مجموعة أدوات إحصائية و أدوات لقياس الجودة بعضها معقد و بعضها سهل بسيط².

و قد كان لهذا الأسلوب الفضل الكبير في تحقيق العديد من المنظمات لفكرة التطوير و التجديد و استخلاص مفهوم المنافسة، و لم يعد يهتم بتحقيق الهدف بل جودة الهدف، حيث ظهرت منظمة إدارة الجودة التي تعنى بقياس جودة المنتج وفقاً للمعايير العالمية، هذا بالنسبة المجال السلع، أما بالنسبة للخدمات فهي تقيس أداء المنظمة الكلي وفقاً لمعايير خاصة مدروسة تجعلها مؤهلة للحكم عليها بمدى جودة خدماتها، و من عيوب هذا الأسلوب هو جمود المعايير فبعض المؤسسة تفوقت بشكل واضح و جلي على تلك المعايير مما أدى بالمنظمة العالمية إلى وضع العديد من التصنيفات للجودة، و أصبحت الجودة تعني العديد من المعايير و الدرجات.

¹ القريوتي محمد القاسم، مرجع سابق، ص 345.

² خاشقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري - الأسس و المفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001، ص 33.

14/ الشروط الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي:

توجد عشرة مبادئ لاتباعها مديري المنظمات للتلاؤم مع التطوير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي¹:

- 1- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التطوير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتطوير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه.
- 3- جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمرجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- 4- أن يبدأ التطوير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقييم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- 5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- 6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتطويرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- 7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- 8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره.
- 9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التطوير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون إتجاه واضح مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير "والتحديات العصرية للمدير"، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 120.

10- التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التطوير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التطوير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التطوير كما يجب أن يكون¹.

لقد شملت هذه العناصر جل محتويات التنظيم و أساليبه، إلا أنه افتقدت لمفهوم تحديد مصدر السلطة و اتخاذ القرار الذي يعبر عن قوة التنظيم و الذي يجعل من التطوير أمر ممكن الحدوث، كما أهملت تحديد القواعد و اللوائح التي تلزم التنظيم على السير وفق الخطة التي تضعها المؤسسة و التي تعد نقطة نظام فاصلة بين أجزاء التنظيم.

كما حدد **(تيموتي جالين)** من منظمة "بريتشيت وشركاؤه"، وهي شركة مقرها دالاس بالولايات المتحدة، عشر نقاط على المنظمة الأخذ بها من أجل نجاح التغيير في أي منظمة كما هو موضح في الجدول التالي².

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، المرجع نفسه، ص121.

² طارق محمد السويدان، منهجية التغيير للمنظمات، دار ابن حزم، بيروت، 2001، ص 62.

الجدول رقم (02): يوضح نقاط جالبين العشر للتطوير

<p>ألغ اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب الجديدة، وأدخل قوانين وسياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامياً. وقم بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق.</p>	<p>1- اللوائح والسياسات</p>
<p>قم بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، وأوجد أهدافاً مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عبارة عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل.</p>	<p>2- الأهداف ومعاييرها</p>
<p>إعمل على إزالة العادات والتقاليد والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة، واستبدالها بعادات وسلوكيات جديدة، مثال: استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم.</p>	<p>3- العادات والتقاليد</p>
<p>الاستعانة بتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة. طور التدريب البحثي حيث ستساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث.</p>	<p>4- التدريب</p>
<p>أستحدث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير.</p>	<p>5- الاحتفالات والمناسبات</p>
<p>طور أهدافاً وأساليب ملزمة لإتباع السلوكيات المرغوبة. وفر التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة في العمل. تحديد المكافأة العلنية للمدراء الذين يتغيرون بربط ترقياتهم ومكافآتهم بتنفيذ السلوك المرغوب.</p>	<p>6- السلوكيات الإدارية</p>
<p>تخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب والوسائل القديمة، واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة. أجعل المكافآت مخصصة لأهداف التغيير الذي تم اعتماده.</p>	<p>7- المكافآت والتقدير</p>

<p>إتباع أساليب اتصال جديدة تضمن تطبيق التغيير الجديد. أوصل المعلومات بطرق جديدة تأكيداً للالتزام بالتغيير. إجعل الإتصالات تجري بالإتجاهين لتعطي التوضيحات المنتظمة من قبل الإدارة والأمانة على أسئلة الموظفين بشأن التغييرات التي تجري.</p>	8- الاتصال
<p>قم بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، وأعد تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير، واستخدم مكاتب عملية لتشجيع الناس على التعامل مع العملاء خارج المكاتب، وكذلك لعمل الاتصالات خارج المكاتب، وذلك لربط الناس الذين يحتاجون إلى التفاعل مع بعض عن بعد.</p>	9- الجو المادي
<p>قم بتشكيل هيكل للمنظمة يؤدي إلى تطبيق التغيير، مثال: أنشئ فرقاً خاصة لخدمة الفروع، وتخلص من تعدد طبقات المدراء، وأوجد المركزية في العمل أو تخلص منها حسب الحاجة، وحدد الأقسام المتداخلة الاختصاصات.</p>	10- هيكل المنظمة

المصدر : طارق محمد السويديان، منهجية التغيير للمنظمات، دار ابن حزم، بيروت 2001، ص 62.

يتوفر الجدول على العديد من الإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل إنجاز التطوير، ويكون ذلك من خلال إلغاء اللوائح والسياسات التي من شأنها أن تعيق سير الأساليب الجديدة، كما يجب تطوير أهدافها لتتماشى مع التطوير، بالإضافة إلى معالجة مسألة الثقافة بوضوح بإزالة العادات والسلوكيات التي تلزم بتطبيق القواعد الكلاسيكية التي تشكل معوقات وظيفية للتنظيم، وخلق ثقافة جديدة تقوم على المبادرة و روح الإبداع، كما يجب الاستعانة بالتدريب مع إتباع أساليب جديدة في الاتصال تضمن إيصال المعلومات و التغذية العكسية من أجل معرفة مدى تحقيق الخطة المتبعة، مع العمل على توفير الجو المادي المناسب من خلال إعادة تحديد مواقع توزيع الموظفين الذين يشكلون القوى الدافعة للتطوير، و محاولة ملائمة الهيكل التنظيمي مع سير التطوير بتحديد كل من الأقسام والفروع و الاعتماد على المركزية أو اللامركزية حسب الحاجة، بهذا تستطيع المنظمة إحراز نسبة من التقدم في إنجاز التطوير التنظيمي، و الأهم من ذلك هو احترام الروح الإنسانية من أجل استثمارها على نحو أفضل.

15 معوقات التطوير التنظيمي:

استحوذ مدى فاعلية برامج التطوير التنظيمي على اهتمام بعض الباحثين، و ذلك بهدف تقويم مدى نجاح برامج التطوير التنظيمي و تحقيقها لأهدافها، و التأكد من مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي في تنمية قدرات الموظفين و تحسين مهاراتهم في العمل و الارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات بشكل عام، و من بين الظروف التي تزيد من فرص فشل جهود التطوير التنظيمي على مستوى المنظمات على النحو التالي¹:

- 1- وجود فجوة بين القيم المفترضة للقيادات الإدارية و بين سلوكهم الفعلي، و كذلك وجود فجوة بين جهود التغيير على مستوى القيادات الإدارية و مستوى الإدارة الوسطى.
- 2- عدم التحديد الدقيق لأهداف و نطاق التطوير من خلال تصميم برنامج واسع الأنشطة.
- 3- التداخل و الالتباس بين الأهداف و الوسائل.
- 4- التوقع بحدوث نتائج ملموسة خلال فترة زمنية قصيرة أو السعي لتبني حلول جاهزة.
- 5- عدم التوازن بين الإعتماد على المساعدة الخارجية من جهة، و الإعتماد على الأخصائيين من الداخل من جهة أخرى.
- 6- محاولة تكيف جهود التغيير بصورة جذرية مع البناء التنظيمي القديم.
- 7- تطبيق أسلوب التغيير بطريقة غير مناسبة.

و يتضح بأن هناك الكثير من الصعوبات و التحديات التي تواجه تطوير المنظمات الحكومية العربية، مثل قدم اللوائح و الأنظمة، تشويه المستويات التنظيمية، تزايد تكلفة الروتين، قصور التنسيق، و عدم الاهتمام بتطوير الاتجاهات السلوكية و كيفية تقديم القيم السلبية كعدم احترام الوقت، و قلت الالتزام و اللامبالاة، و تبلور الأفكار السلبية المختلفة و كيفية التكيف مع البيئة الداخلية و الخارجية المتغيرة، و طريقة التعامل مع الحقائق الاقتصادية².

¹Beck haed, **Organization Development, Strategies and Models**, AddisonWesluy, 1969 p93.

² هلال جميل، نظرة تأملية في تاريخنا الحديث، مجلة الكرمل، العدد (56/55)، د.د.ن، فلسطين، 1998، ص 17.

بالإضافة إلى مجموعة من المعوقات التي توصلت إليها بعض الدراسات و البحوث التي أجريت في مجال التطوير التنظيمي، و التي ساهمت في فشل بعض برامج التطوير التنظيمي، و يحدد تلك المعوقات في العوامل التالية¹:

- 1_ وجود هوة بين القيم و المبادئ التي تعبر عنها المنظمة و بين سلوكها الفعلي.
 - 2_ مقاومة العاملين للتغيير، و عدم اهتمام و دعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمي.
 - 3_ وضع أهداف غير واقعية أو صعبة التحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة.
 - 4_ استخدام أسلوب واحد في مواقف مختلفة دون اعتبار للفروق بين المواقف المختلفة كاستخدام لمختبرات المهارات السلوكية.
 - 5_ إغفال نوع التنظيم و التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، إذ أن ما يناسب منظمة مستقرة مثلاً لا يناسب أخرى تعمل في ظروف غير مستقرة.
 - 6_ الاعتماد المركز على الاستشاريين، أو عدم الاستخدام الأمثل لخدماتهم.
 - 7_ التركيز على تقوية العلاقات بين الإدارة و العاملين كهدف في حد ذاته، بدلاً من النظر إليه كوسيلة لزيادة كفاءة المنظمة.
 - 8_ طول الوقت المستغرق في برامج التطوير التنظيمي، و قصور استخدام المعلومات و نقص التخطيط السليم.
 - 9_ البحث عن حلول سريعة أو صفات جاهزة لمشكلات المنظمة، و ضعف الرابطة بين برامج التطوير التنظيمي و جوانب أخرى هامة كسياسات الأفراد، و نظم المعلومات.
- كما توجد مجموعة من الصعوبات التي تشكل تحدياً و عائقاً أمام تطبيق برامج التطوير التنظيمي و من أهمها ما يلي²:
- 1_ عدم الاعتراف من قبل بعض المنظمات بوجود و شرعية و أهمية العلاقات بين الأفراد.

¹ عبد الوهاب أحمد جاد، مرجع سابق، ص ص 65- 68.

² مرار اللوزي، مرجع سابق، ص ص 120-122.

- 2_ ضعف رغبة القيادات الإدارية في تطبيق مفهوم التطوير التنظيمي، لعدم قبولهم لمفاهيم الانفتاح و الثقة المتبادلة و الاقتناع و المشاركة.
- 3_ عدم الجرأة أو الرغبة في تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.
- 4_ التردد في التعامل البناء مع الصراعات داخل المنظمة و كيفية إدارتها و السيطرة عليها.
- 5_ اعتماد بعض خبراء التطوير التنظيمي إلى جعل قيم فلسفته قيماً خفية و لا يتم التعبير عنها بوضوح ما يُضعف الثقة في برامجها من قبل القيادات الإدارية في المنظمات.

و بالتركيز على أسباب عدم دعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير كأحد المعوقات الرئيسية لجهود تطبيقية، إذ يرجع قلة الدعم إلى تمسك القيادات الإدارية بالقيم و التقاليد السائدة، و اعتمادهم على الأساليب الجامدة في تحقيق إنجازاتهم و كثرة التغيير في تلك القيادات، و عدم معرفة بعضهم بأهمية التطوير، و النظر للمشكلات المطروحة على أنها لا تستحق الجهد و التكلفة التي تتطلبها برامج التطوير التنظيمي، و من خلال منظور كلي يحدد أيضاً أهم معوقات التطوير التنظيمي على مستوى القطاع العام و المتمثلة في خضوع المنظمات الحكومية للمؤثرات السياسية و الإجراءات الروتينية الطويلة و عدم الاعتماد على التخطيط طويل الأجل، بالإضافة إلى الاهتمام بكشف المشكلات و المحاسبة (إلقاء اللوم) و اللجوء إلى الإجراءات العقابية أكثر من الاهتمام بإيجاد حل للمشكلات، و إرتباط التطوير التنظيمي بالأزمات؛ كذلك صعوبة عملية تقويم المخرجات لأنها غير ملموسة و أخيراً نقص المعلومات على مستوى القطاع العام.¹

و بالرغم من توفر العديد من المعوقات التي يواجهها التطوير التنظيمي مما يخلق صعوبة في تحقيقه إلا أنه يمكن تحقيقه و ليس مستحيل، و تلك الصعوبة راجعة للأهمية البالغة للتطوير في حد ذاته و التغيير للأفضل، الأمر الذي يحتم على المنظمة الكثير من الجهد و العمل و المال بالإضافة إلى الوقت، فالتطوير لا يأتي في مدة قصيرة أو حتى متوسطة بل يحتاج إلى مدى طويل، مما يجعل نتائجه تحقق استمرار المنظمة و رضا أفرادها ككل.

¹زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، شركة المطبوعات للتوزيع و النشر، الكويت، 1987، ص ص

خلاصة:

التطوير التنظيمي أمر ضروري لمختلف المنظمات و المؤسسات على اختلاف أنشطتها و ألوانها القانونية، و تهدف كل السلوكات الإدارية و المناهج التنظيمية إلى تحقيق التطوير للمؤسسات التي تتواجد بها، إن إجراءات التطوير و أساليبه مختلفة من مدخل إلى آخر إلا أنها برغم من اختلافها تتفق في ما يخص مبادئ التطوير المستمر و التكيف الدائم مع النسق الكلي (المجتمع) .

الفصل الرابع: المبادئ التنظيمية للإبداع الإداري

تمهيد

المحور الأول: دور القيادة الإدارية في العملية الإبداعية

المحور الثاني: الاتصال الإداري و أهميته في العملية الإدارية

المحور الثالث: الأداء الوظيفي

المحور الرابع: اتخاذ القرار بين النظرية و التطبيق

خلاصة

الفصل الرابع: المحددات التنظيمية للإبداع الإداري في المنظمة تمهيد

يتوفر الإبداع الإداري على الكثير من المقومات التي تجعل منه عنصر فاعل في المنظمات و التنظيمات على حد سواء، و من المقومات الرئيسية التي تنهض بالإبداع في مختلف المجالات و خاصةً في المجال التنظيمي نجد: القيادة، الإتصال، الأداء، إتخاذ القرار بالإضافة إلى التنبؤ بالمشكلات.

المحور الأول/ دور القيادة الإدارية في العملية الإبداعية

تعد القيادة الإدارية أحد أهم المحددات التنظيمية، حيث يرجع ذلك إلى الدور المنوط بها و لا تستقر المنظمات إلا من خلال وجود هذا المحدد الذي يجعل منها كيان مفيد لنفسه و للبيئة التي يعيش فيها لكونه العنصر الموجه و المحدد لاتجاه المنظمة، و قد اختلفت التعاريف حول مفهوم القيادة و ذلك باختلاف المداخل النظرية و الاتجاهات الفكرية، و من التعاريف المختلفة نجد:

1/تعريف القيادة:

اختلف العلماء في وضع تعريف واضح و صريح للقيادة نظراً لتعدد المداخل التي تناولت هذه الظاهرة، و لاختلاف الرؤى و الاتجاهات التي يعتمدها كل عالم في تفسيره للقيادة. و يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني و أيضاً الفكر اللاتيني، حيث اشتقت الكلمة الإنجليزية، leadership من الفعل¹:

Archein : بمعنى يبدأ أو يقود و هو موافق للفعل اللاتيني "Agere"، و معناه يحرك أو يقود، و ينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزئيين: بداية يقوم بها شخص واحد و مهمة أو عمل ينجزه.

Archein : إسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، و منه توجد علاقة بين القائد و مرؤوسين تجمعهما وظيفتين متباينتين هما، وظيفة إعطاء الأوامر و التعليمات و هي من حق القائد، و وظيفية تنفيذ هذه الأوامر و التعليمات، و هي من واجب المرؤوسين.

¹ فاروق فرحات، أسس اختيار و تطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق، 13-16 أكتوبر 2003، ص329.

أما في اللغة العربية فإن القيادة مشتقة من "القاد" و "ضدها" "السوق"، و يقال يقود الدابة من أمامها و يسوق الدابة من خلفها، فالقائد يعتبر كدليل أو مرشد و هو الشخص الذي يمتلك قوة التأثير على الآخرين¹.

أما بالنسبة للتعريف الموضوعي للقيادة فيعرفها مجموعة من العلماء كل حسب وجهة نظره و منها:

القيادة هي "العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات، و ذلك من أجل دفعهم للعمل، رغبة في تحقيق أهداف محددة"².

و تعرف عل أنها "عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه و يقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معاً بطريقة تضمن تماسك الجماعة و سيرها في الإتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف"³.

و تعرف القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ و إصدار القرارات و الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الإستمالة قصد تحقيق هدف معين"⁴.

و برغم من اختلاف التعاريف إلا أن القيادة تشير في مجملها إلى الدور الريادي الذي يمارسه صاحب القرار في المنظمة إزاء الأفراد الذين هم تحت تصرفه.

2/ التمييز بين القيادة والمفاهيم الأخرى ذات الصلة:

بالرغم من التعريف بالقيادة الإدارية من عدة مناظير إلا أن الواقع الممارس أوسع من تلك التعاريف، نظراً لتداخل هذا المفهوم مع عدة مفاهيم مشابهة له مما جعل التمييز بين القيادة والمفاهيم الأخرى أمراً يجب مراعاته.

2-1/ التمييز بين القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها "مجموعة الخصال الزعامية أو الكارزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه وتحقيق أهدافه بواسطة عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقتناع بأنها أهدافهم الخاصة"⁵.

¹ محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة و النشر، بيروت، 2002، ص 165.

² فؤاد الشيخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994، ص 185.

³ أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 08-09 أفريل 2007، ص 284.

⁴ عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمدرسين الجدد، دار السماح، القاهرة، مصر، 2001، ص 45.

⁵ عامر مصباح، خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 49.

و من خلال التعريف يتضح أن الزعامة شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عن القيادة هو ذلك القدر الكبير من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه اعتماداً على تأثيره الشخصي وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر عن المنطلق أو المبرر.

2-2/ التمييز بين القيادة والإدارة:

لقد عرف بعض العلماء المدير على أنه " الشخص المسؤول عن توجيه أعمال الآخرين"¹ ورغم تشابه هذا التعريف مع تعريف القيادة، إلا أنه ليس كل مدير أو أي شخص يحتل مركزاً رئاسياً سيصبح بالضرورة قائداً، فكثير من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة يفتقدون مقومات القيادة، لذا فإن مركزهم الرسمي لا يجعل منهم قادة، ولكن الإثنين مطلوبان لأي منظمة فالإثنين يتضمنان أنشطة جميعها ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوفر واحد منهما دون الآخر يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية. والمنطق يشير إلى أن الوظائف الرئاسية في المستويات الإدارية المختلفة وبخاصة العليا منها، يجب أن تسند إلى أشخاص تتوافر فيهم من بين أمور أخرى صفات القيادة والاستعداد القيادي² لذا فقد أجمع كثير من الباحثين على الاختلاف بين المفهومين.

ويمكن تلخيص الاختلاف في النقاط التالية:3

– **طبيعة العمل:** حيث يغلب على عمل المدير الجانب الإداري التنفيذي في المؤسسة في حين نظروا إلى القيادة على أنها تعطي بعد أكبر من هذا وأعمق ليشمل الفني و الإبداعي.

– **الاهتمام:** يرتبط بالجانب الفني و الإبداعي للقائد و القدرة على التنبؤ و يهتم بالحاضر و المستقبل و يضع الحلول. أما المدير فهو يهتم بالحاضر دون الاهتمام بما يمكن أن يستجد في المستقبل فهو يؤدي العمل وفق الإمكانيات المتاحة.

– **السلطة والنفوذ:** المدير يستمد سلطته و نفوذه من مركزه الرسمي (الوظيفي) و التي تستمد شرعيتها من القانون و قواعد التنظيم، في حين يستمد القائد سلطته و نفوذه من خلال قدرته على التأثير الإيجابي و مكانته بين العاملين.

¹ علي شريف، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، لبنان، 1989، ص 82.

² حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص 196.

³ معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص ص 140، 141.

– **السلوك:** السلوك القيادي يتميز بالحيوية و الديناميكية و النشاط الدائم و الهادف لدفع العاملين و العمل إلى الأمام، حيث تنشط مشاعر التفاعل الاجتماعي بين القائد و التابعين في حين يروا أن هناك نوعا من التباعد بين المدير و مرؤوسيه.

و من خلال ما سبق يتضح أن مصطلح القيادة يختلف من حيث الدلالة عن باقي المصطلحات ذات الصلة، إلا أن في العموم يستخدم الباحثون هذا الكم من المصطلحات من أجل الإشارة إلى نفس المفهوم و الدلالة اللغوية التي تحمل معنى القائد.

3/أنواع القيادة

أدى التعقيد الكبير في مفهوم القيادة إلى تعدد تقسيماتها و أنواعها، بحيث راعى كل تقسيم جانبا معينا من جوانب هذه العملية، و في ما يلي محاولة لسرد بعض أهم أنواع القيادة حسب مجموعة من التقسيمات، و من بين أنواع التقسيمات نجد:

3-1/ حسب البناء التنظيمي:

تم تقسيم القيادة حسب نوع السلطة التي يتمتع بها القائد، فإذا كانت السلطة رسمية كانت القيادة رسمية وإذا كانت السلطة غير رسمية كانت القيادة غير رسمية.

أ/ القيادة الرسمية:

يشير هذا النوع لارتباط السلطة بالقانون و التنظيم الرسمي و علاقته الداخلية حسب طبيعة الارتباطات و المسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، و يلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية اتجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، و عليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة.

و يمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء أكان مديرا لقسم أو لشعبة أو لوحدة، أو ملاحظا للعمل، و تتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة أو(الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها و درجة وضوح التعليمات و الأوامر المستخدمة و مدى تخويل الصلاحيات و كفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.¹

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000 ص 225.

ب/ القيادة غير الرسمية:

تشير إلى القيادة التي يمارسها الأفراد في التنظيم منهم في مستوى الإدارة العليا و البعض في الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا فعالا.¹

و بشكل عام فإن كل من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنهما في المنظمة، فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة، وقلما أن تجتمعان في شخص واحد، كما تشمل القيادة غير الرسمية على ثقافة خاصة و مبادئ قد تختلف عن القيادة الرسمية، فلكل واحدة منهم كيان خاص و طابع يميزها عن الأخرى.

3-2/ حسب طريقة القيادة :

يعد هذا التنظيم تقليدي و هو الأكثر شيوعا حيث أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة و أنواعها من حيث أجواء العمل القيادي، و أشهرها دراسة لبت و وايت و دراسة جامعة أوهايو، و دراسة بليك وموترن، و قد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه حددت ثلاثة أنماط قيادية هي:²

أ/ القيادة الديمقراطية

يشير اللفظ في عمومه إلى توفر مبدأ العدالة و الاتجاه الوحدوي لمجموعة من العناصر المختلفة، حيث أن مشاركة العاملين في التنظيم أثناء صنع القرار تساعد في ترشيد عملية إتخاذ القرار وهذه المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة و التجارب الواسعة التي يمكن من خلالها إختيار البديل الملائم و المحقق للهدف، و هذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، بالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في وضع القرار تساعد على قبولهم له و عدم معارضتهم له بعد إصدار القرارات، كما تخفف من حدة المشكلات التي قد يتحججون بها للحيلولة دون تنفيذ القرارات³،

فأسلوب القائد المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأمني و خبرات مجموعة معينة من العاملين في الأداء و مع أهدافها و هو يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي ليلاءم متطلبات و ظروف معينة.

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 130.

² أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي الثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص ص 72،73.

³ راوية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 98.

إن إعتقاد القائد على تفويض جزء من صلاحياته وسلطته إلى بعض مرؤوسيه يعود إلى كبر حجم المؤسسات وزيادة العاملين فيها، و بسبب إثبات قدراتهم وخبراتهم وكفاءاتهم على ممارسة هذه الصلاحيات، حيث يتيح ذلك للقائد الديمقراطي الإطلاع بالمهام القيادية الأهم و يوفر له الوقت و الجهد، و مع ذلك فإن القائد لا يستطيع أن يفوض مسؤولية صنع القرار الإداري والتفرد به فمقدرة القائد على معالجة أخطاء موظفيه و تصويبها تجعله يتسم بالموضوعية و العدالة في إنتقاده لأخطاء موظفيه، لذلك فإنه لا يعرض هذه العلاقة للخطر فهو يركز على أن يكون نقده في إطار عمله الوظيفي بعيدا عن هذا التجريح، كذلك فإن إشباع القائد للحاجات الأساسية لدى مرؤوسيه يعتبر بمثابة الحوافز الإيجابية ولكن على أن تكون متناسبة مع طبيعة العمل ومقدار الجهد المبذول والنتائج التي من الممكن الحصول عليها.

ب/ القيادة الأوتوقراطية:

يشير المصطلح في دلالاته إلى توفر عنصر السيطرة و التسلط و وحدة الرأي و التوجيه و وحدة الحكم و التقويم، مما يجعل قواعد الإجراء ذات طابع ذاتي بحت، حيث يتميز هذا النوع بإجماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة و يرسم أهدافها و هو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال و يعطي الأوامر و يصر على إطاعتها و يملئ على أعضاء الجماعة خطوات العمل خطوة بخطوة فلا يتسنى لهم عمل شيء دونه، هذا إلا أنه يوقع الجزاء و يضيف المدح أو اللوم كما يرى و كيفما أراد دون ذكر للأسباب.

و من الملاحظ على هذا النوع أنه انتهازي حيث يفضل و يركز على الجانب الخاص دون العام و قد ظهر هذا النوع بظهور المصانع في فترة تكريس الملكية الفردية، و هو نقيض الصفات السابقة للقيادة الديمقراطية، وهذه هي الصفات التي تمتاز بها القيادة التسلطية:¹

- تجميع كل الاهتمام والعمل والانتباه في شخصية القائد وحده دون غيره من أفراد الجماعة مهما عملوا أو ساهموا.
- يعمل على إيجاد التباعد و التنافر بين أفراد الجماعة و قد يجعل بعضهم عدو البعض أو عيوناً لمراقبة كل التحركات داخل الجماعة.
- يعمل على إضعاف الروح الجماعية بين الأفراد، وهذا ما يجعل الجماعة ضعيفة التماسك بحيث تنهار إذا غاب القائد فجأة عن مسرح القيادة، كما أن الجماعة ذاتها لا تستطيع مواجهة الأزمات نتيجة لضعف روحها المعنوية.
- انتشار النقد غير الموضوعي وضعف التوجيه الذي بين أفراد الجماعة نتيجة أحادية التفكير والتوجيه من طرف شخص واحد و المتمثل في القائد المتسلط، وعدم تقديم الاقتراحات الإيجابية البناءة.

¹ أحمد قوراية، مرجع سابق، ص75.

ج/ القيادة الفوضوية:

تعتمد قلة من المنظمات على مثل هذا النوع، حيث يعد أسوء الأنماط القيادية بحيث يتميز بتنوع السلوك وتذبذبه، إذ يكتنف أساليب القيادة مظاهر الهزل والتسيب، و رغم حرية العاملين والتساهل الذي تتخذه الإدارة طريقا لها فإن رضا العاملين عنها في ظل هذه القيادة منخفض جدا بالمقارنة مع القيادة غير الديمقراطية لأن التساهل والتهاون وعدم الحسم يثبط من همة النشطين اللذين قد يرون أن تقدير الإدارة لهم لا يختلف عن تقديرها للكسالى منهم و قد يكون التساهل كبيرا إلى درجة يترك فيها القائد سلطة إتخاذ القرارات للمرؤوسين و يصبح في حكم المستشار، حيث لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ويفوض سلطة إصدار القرارات إلى المجموعة التي تكون حرة التصرف¹.

و يؤخذ على هذا النموذج المتساهل جدا في القيادة النادر الوجود في مجال الإدارة التطبيقية بأنه ضرب من ضروب الإدارة السائبة التي قد تشجع على التهرب من المسؤولية و التي يشوبها القلق والتوتر، إذ لا بد من وجود قائد يشعر مرؤوسيه باحترام مقترحاتهم و يفوض لهم بعض السلطات و إلا فقد القدرة على التوجيه والتأثير وانعدمت الرقابة الفاعلة وتعثرت المنظمة، مما يعني في النهاية أنه لا يرى نفسه مديرا فكيف يمكن له أن يكون قائدا إداريا.

3-3/ حسب مجال الإهتمام:

و هنا يتم تقسيم القيادة حسب مجال الإهتمام إلى نمطين :

أ/ نمط القيادة المتمركز حول العمال:

يتمركز هذا النوع و يدور حول إثبات ذات العمال أو الموظفين من خلال إحترام ذواتهم و شخصياتهم الإنسانية و تحقيق مطالبهم و إثارة حماسهم و توجيههم و حل النزاعات التي تقع بينهم، لأن القائد حسب هذا النمط ينظر إلى وظيفته القيادية على أنها وظيفة إجتماعية و إنسانية قبل أن تكون وظيفة رسمية و إدارية و لها حقوق وواجبات و مهام مكتوبة و مسطرة بشكل رسمي و بصفة مسبقة، و قد يؤدي تبني هذا النمط في بعض الأحيان إلى إغفال الإنتاج مما يؤدي إلى حدوث الأخطاء في العملية الإنتاجية و خاصة في جوانبها التقنية.

¹ محمد قاسم القربوتي، مرجع سابق، ص 188.

ب/ نمط القيادة المتمركز حول الإنتاج:

ينصب تركيز القائد في هذا النمط على معدلات الإنتاج و إتباع الخطط الكمية و الإهتمام بالجوانب الفنية وأساليب وطرق العمل المساهمة في تحقيق الأهداف المحددة لزيادة الإنتاج.

و قد يؤدي تبني هذا النمط من القيادة إلى خلق الكثير من المشاكل الإنسانية في التنظيم كإنخفاض الروح المعنوية للعمال و كثرة الغيابات و دوران العمل، مما لا شك فيه أن هذا يؤثر على سير العملية الإنتاجية بشكل سلبي.¹

إن الأنماط المتراكمة حول موضوع القيادة ما هي إلا أساليب يتم اعتمادها من أجل الوصول إلى نتائج مختلفة، فالكل هدف أسلوب معين، إلا أن هذا لا يعني أن الهدف المحدد لا تصلح له باقي الأساليب أو الأنماط الأخرى، بل يقصد به توافق الأسلوب الأمثل لتحقيق الهدف الأفضل، إذ أن القضية تتعلق بالجودة و ليس بالقدرة.

4/عناصر القيادة الإدارية

إن القيادة الإدارية ليست شخص تنحصر فيه فقط، و لا منصب له مكانته في الهيكل و إنما هي تداخل عدة عوامل مشتركة، و تتألف من عدة عناصر يمكن تلخيص بعضها في ما يلي:

4-1/عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري في مرؤوسيه:

تعدد الوسائل التي يستخدمها القائد في التأثير على مرؤوسيه، حيث تتوفر خمسة مصادر يستعين بها القائد للتأثير في مرؤوسيه كقوة المكافأة و التعويض، قوة الإلتزام أو الثبات، قوة السلطة، قوة التأثير الشخصي، قوة الخبرة و المعرفة.²

و برغم من تعدد هذه الوسائل إلا أن فاعليتها مرتبطة بعدة إعتبارات منها مدى ثبات البناء التنظيمي و تحقيقه لشروط الإستمرار و الثقة المتبادلة بين العاملين و التعاون و المشاركة الفعلية لهم في المستويات العليا و الدنيا للمنظمة و إمكانيات المدير وقدراته في إقناع مرؤوسيه لتأييد قراراته و مدى قناعتهم بهذه الإمكانيات و القدرات، و قد كشفت الدراسات التجريبية أن أهم العوامل المؤثرة في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه ضخامة و تعقد الدور الذي يقوم به في ممارسته لمسؤولياته و القيود التي تحد من قدرته على التأثير و التي يفرضها عليه مركزه الرسمي، و أن قدرة القائد على التأثير في

¹ جابر عوض سعيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث مصر، 2003، ص 230.

²-MICHELE MYRS & GAIL MYERS, MANAGING BY COMMUNICATION, An

ORGANIZATIONAL APPROACH, MCGRAW-HILL BOOK COMPANY NEW YORK, N

ED1983, PP 198,199.

مروسيه تزداد عندما يطبق مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار، ويتبع أسلوب الرقابة غير المحكمة على نشاطات مروسيه¹.

إن الإتصال الحاصل بين الرئيس و المرؤوس هو القوة التي تنتج الفعل في التنظيم، فلا بد من جود تأثير على جموع الموظفين أو العمال من خلال طبقة تتميز بقدرات عقلية و فنية تجعل منها قدوة لباقي أفراد المنظمة، و يتمثل تأثير القائد المشرف في التوجيه و إعطاء الأوامر و تحديد الوظائف و توزيع المسؤوليات و وضع الأهداف و رسم السياسات و غيرها من العمليات الإدارية، كل هذه الوظائف بمثابة عناصر يتطلب على القائد ممارستها.

4-2/ توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

يسعى القائد إلى توحيد جهد المرؤوسين الذين يختارهم رغم أوجه الإختلاف بينهم و هذه هي الصفة المميزة للقائد، فأوجه الإختلاف ضرورية بالنسبة إلى المرؤوسين، فهو يعدد أوجه النظر و طرق المعالجة لمختلف المسائل التنظيمية، كما أن مهمة القائد الأساسية تتمثل في إيجاد المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد جهود المرؤوسين و تطوير العلاقات التعاونية بينهم و تفجير طاقتهم الإنتاجية².

كما تعد وحدة المكان أحد أهم مقومات توحيد الجهود، وإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرار و تمكين المرؤوسين من تحقيق توقعاتهم وأهدافهم المشتركة، و تعد المنافسة هي الأخرى دافع لتطوير الجهود، فضلا على توفير المناخ الملائم الذي يحقق الإنسجام والتجاذب والتعاون بين أفراد الإدارة الواحدة مما يؤدي إلى الإبتكار والإبداع.

4-3/ تحقيق الهدف الوظيفي :

تتعدد الأهداف داخل التنظيم من جهة، وتتداخل و تتباين أهداف التنظيم و الأهداف الشخصية للمرؤوسين من جهة أخرى، وكذا أهداف التجمعات غير الرسمية داخله والأهداف الشخصية للقائد الإداري، ويعود هذا التداخل للعلاقة الإعتمادية المتبادلة بين أطراف التنظيم، حيث يعتمد القائد على مروسيه ويطلب منهم المساعدة والعون لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته، والمرؤوس من جهة أخرى يعتمد على قائده في إشباع حاجاته الفسيولوجية والنفسية، كما يعتمد التنظيم على المرؤوسين في إنجاز العمل وبالتالي تحقيق

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية ، ط2، دار العلوم للطباعة و النشر، الرياض، الأردن، 1982 ص ص 102،101.

²KEN STARKEY & ALAN MCKINLAY, **Strategy and the human resource**, Blackwell publishers: UK, 1sted, 1993, p158.

أهداف التنظيم، وهكذا يسود التنظيم جو من العلاقة الاعتمادية المتبادلة يحاول كل فرد فيها إشباع حاجاته عن طريق الآخرين.¹

و بالتالي يتوجب على القائد الإداري أن يوفر السبيل أمام هذه الأطراف لتحقيق أهدافها في إطار التنظيم العام، و يجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر لا تمثل جل العناصر التي تكون القيادة بل هي إطار عام يترتب تحته مجموعة من العناصر الجزئية التي تكون في اتحادها الأسلوب القيادي.

15/ وظائف القائد:

توجد العديد من الوظائف والمهام الأساسية التي يقوم بها القائد الإداري من أجل ضمان السير الحسن للعملية الإدارية والتي يمكن لنا ذكر منها ما يلي:²

1_ وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة في سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها و ترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

2_ توجيه الجماعة نحو الهدف الطيب و تحذيرها من الوقوع في الأخطاء.

3_ تحديد أهداف المنشأة أو الإدارة أو المؤسسة التي يتولون الإشراف عليها.

4_ إقتراح الخطوات العملية و الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.

5_ رسم السياسات و الإجراءات التنفيذية المتعلقة بالأعمال و الإدارة.

6_ السعي بشكل مكثف و متواصل من أجل تشخيص المشكلات و تحديدها بدقة و تحليلها من أجل الوقوف على مسبباتها.

7_ وضع الحلول أو المقترحات الممكنة للتطبيق.

8_ تنظيم العمل والتنسيق بين الإدارة التي يرأسها وغيرها من الإدارات و الأقسام الأخرى لضمان سير العمل بالمعدلات المخططة.

9_ الإهتمام بالرقابة و تقييم الأنشطة و الأفراد للتحقق من مدى مطابقة النتائج المحققة للأهداف المرسومة.

و القائد الذي يتصف بفاعلية العمل هنا هو من يلعب كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف والظروف والمتغيرات، و لذلك على القائد أن يتميز بالعديد من الصفات التي تجعل منه رمز للقيادة و قدوة للمقاد.

¹ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 127.

² زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن، 2008، ص 17.

6/ القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية أضحت ضرورة و أحد أهم العوامل التي تقود المنظمات إلى امتلاك الميزة التنافسية و توظيف الفرص المتاحة أمامها بكفاءة و فاعلية، و لاسيما و أنها تواجه تحديات و مشكلات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة، و القيادة الإبداعية وظيفة و مطلب استراتيجي للأسباب الرئيسية الآتية¹:

- أنها تنمي المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- أنها تزيد من جودة إتخاذ القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات و المواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها و إداراتها في المجالات المختلفة الفنية و الإدارية و المالية².
- أن إدارة الأداء هي عملية إستراتيجية مستمرة تُعنى بتحسين أداء العاملين و تطوير فرص و جودة إسهامهم فرادى و في فرق العمل في التحسين المستمر، و إدارة الأداء هو جوهر عمل القائد الإبداعي، كما أنها عملية إستراتيجية ضمن أدوار القادة المبدعين في أي منظمة من حيث أنها تُعنى بالاعتبارات الأشمل في بيئة المنظمة و الاتجاه الاستراتيجي لها لبلوغ أهدافها طويلة الأجل.
- أن منظماتنا العربية تواجه تحديات بل تهديدات تنافسية أفرزتها كل من الإتفاقية العامة للتعرفة و التجارة(الجات) و لاسيما ما تضمنته من اتفاقيات حماية الملكية الفكرية التي رفعت و سترفع من فاتورة التكنولوجيا المستوردة طالما إفتقرت منظماتها لقدرات توليد و تطوير تكنولوجيا محلية من خلال مواردها البشرية، و كذلك التكتلات الإقليمية النشطة مثل الإتحاد الأوربي، و المد التنافسي للشركات المتعددة.
- الجنسيات في الأسواق العربية كلها قدرات تنافسية يصعب على منظماتنا مواجهتها بدون إدارة جديدة و قيادة إبداعية محفزة تصلح لمواكبة تحديات عالم جديد.
- أن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، و هذا ما تهيئه الهيئة النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للأقتراحات تتضمن حوافز و احتفالات لتكريم المتميزين أفراداً و جماعات، و هنا نضمن استمرار تدفق الوقود للتحرك إلى الأمام دائماً لنسبق الزمن و العملاء معاً³.

¹ رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع الإداري، العدد 404، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص 183.
² ويتون و كامرون، الإدارة و القيادة، الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001، ص 54.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 187.

لذلك أصبح الإبداع الإداري بالنسبة للمنظمة كالمولدات الحيوية بالنسبة للإنسان¹.
و من ثم فالقيادة الإبداعية أصبحت مطلب تنظيمي لمختلف عناصر المنظمة سواء على
المستوى الإداري أو الفني أو التكنولوجي أو الخدمي أو الإنتاجي أو حتى الثقافي، و لا بد
من القائد أو المشرف السعي وراء ترسيخ ثقافة الإبداع لدى الموظفين اللذين يترأسهم، حيث
يصبح كل فرد له ميزة العنصر المبدع في الوظيفة المخولة له.

7/ مهام القائد المبدع:

إن القائد المبدع أو الملهم يمتلك العديد من القدرات أو المهارات التي تجعل فيه الثقة
محل الممارسة في مواجهة المشكلات و التحديات و التهديدات المعاصرة و المستحدثة
و هي لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة (العمليات الإدارية)
كإطار تقليدي، بل يجب أن تتسع و تتكامل ليضمها إطار عريض يشمل²:

- رؤية مستقبلية للصور الأشمل للمنظمة و بينتها، رؤية تستشرف أبعاداً مهمة مثل:
كيف سيكون وضع المنظمة في المستقبل البعيد، العملاء المستهدفين، مجالات التميز
الإنجازات المستهدفة؟
- تصميم رسالة المنظمة تأسيساً على قراءة و استشراف المتغيرات البيئية، متضمنة
إلتزامات المنظمة تجاه عملائها و عامليها.
- بناء إدراك مشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية و القطاعات الأفقية.
- زراعة الابتكار، قيماً و إتجاهات و ثقافة وسلوكيات، ضمن ثقافة المنظمة، و تنمية هذه
الثقافة و السلوكيات بالتمكين و التحفيز الإيجابي.
- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد إرتباط أهداف الموظف بالمنظمة و الإلتزام المشترك ببلوغ
هذه الأهداف.
- تقليل إعتداد العاملين على القادة الرسميين و تحفيزهم على المبادرة.
- أن يراعى في تصميم العمل التحفيز و المساعدة على بلوغ مستويات أعلى من
الإبتكارات و الإنتاجية، و يمثل هذا دلالة لإبتكارية القائد و قدراته على إشعال روح
المنافسة الإبداعية و الإبتكارية في مرؤسيه.
- أن يطور قدرات القيادة في تابعيه و يثير دوافعهم للتنافس الايجابي و التفكير الإبداعي
الخالق.
- أن يعمل من خلال الإدارة بالمبادرة المتحمسة بدلاً من الإدارة برد الفعل.
- الرؤية الإنتقادية الهادفة للتغيير و التحسين المستمر و تنفيذ برنامج التغيير من خلال
الإبداع الإداري و التحسين و التطوير المستمر، حيث أن فرصة المنظمة للنجاح في

¹ عبد الإله بن إبراهيم الجبران، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002، ص 9.

² رفعت عبد الحليم الناعوري، مرجع سابق، ص ص 185-193.

- بيئة متسارعة التغيير و التطوير تتوقف على قدرة مديريها على الإبداع الإداري في التغيير كلما ظهرت الحاجة إليه.
- تفهم و تبني مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و الإجراءات و الأساليب و الهدم الخلاق.
 - بالإضافة إلى ضرورة توفر العديد من الأساليب الحديثة لإدارة المنظمة مثل¹:
 - الإدارة بفرق العمل و أساليب الإبداع الإداري الجماعية المحفزة، و ليس باللجان التقليدية.
 - الإدارة بالمبادأة و التفكير الإبداعي بدلاً من الإدارة باللوائح.
 - الإدارة بالمخاطر المحسوبة بدلاً من إثارة السلامة.
 - التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع إشراكهم في المعلومات و بشفافية عالية.
 - يساعد رؤوسيه على النظر إلى المشكلات باعتبارها تحديات، و تجعلهم أكثر تفاؤلاً و ميلاً للتغلب عليها إبداعياً.
 - يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة و المعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات و المواقف إبداعياً.
 - يدرك الفروق الفردية بين العاملين و نقاط القوة و الضعف لدى كل منهم و مجالات التميز كأساس لتصميم المهام و توزيع الأعمال.
 - يسعى دائماً للتأكد من الأفكار الإبداعية المبتكرة قد وصلت بسرعة إلى المستويات الإدارية العليا و يطلب معلومات مرتدة عن مدى قبولها.
 - يقدم تقديره الشخصي و المؤسسي للإنجاز الإبداعي المتميز مستخدماً كل الوسائل لذلك مثل المؤتمرات الإجتماعات الندوات العلمية غيرها.
 - تدريب العاملين على استراتيجيات التغيير الإبداعية، لتمكينهم من تطوير أساليب العمل و حل المشكلات بطرق إبداعية جديدة و غير مألوفة.

¹ صالح محمد أبو جادو، تطبيقات عملية تنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 73.

8 / أهمية القائد في العملية الإدارية :

يعد القائد رأس العملية الإدارية و محورها بما يتطلبه دوره في تسيير وتنسيق جهود وإمكانات المؤسسة والدفع بها إلى الاتجاه المؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة، كما أنه مركز السلطة و هو المسؤول في أي تنظيم، حيث يتوقف عليه النجاح والتوفيق، بالإضافة أنه يستطيع أن يساهم بجهوده وأساليبه المختلفة إسهاما كبيرا في تهيئة المناخ المناسب للعمل فأهمية القائد تكمن في:¹

- أن القادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
 - القائد هو النواة التي يلتف حولها الأفراد؛
 - أنه حجر الزاوية في العملية الإدارية فهو موجه لتنفيذ وظائف الإدارة المختلفة والمقيم لنتائج الأعمال؛
 - تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسات وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء؛
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن القائد يعتبر قدوة لهم في تحقيق الأهداف المستقبلية.
 - مواكبة التغيرات والمخاطر التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة وتوظيفها لخدمة المؤسسة مع رفع كفاءة وفعالية تلك المؤسسة.
- ومن هنا يمكننا الوقوف على الدور المهم للقائد في العمل مهما كان نوعه صناعيا أو خدماتيا وقد شهد هذا الدور تطورا كبيرا على مر الأوقات ففي مطلع القرن العشرين كانت جميع السلطات والمسؤوليات الخاصة بالإنتاج توضع في يده لإدارة العمل فكان هو الذي يوجر العمال ويسرحهم وكان يتولى المحافظة على مواعيد الحضور والإنصراف والتحكم في الإنتاج²، ولكن الدور تغير تبعاً لنشأة وتطور إتحادات العمال ومع توسع الشركات وكبرها ومع تعقد الصناعات الحديثة حيث أصبحت الآلة تدير غيرها من الآلات وتم الإستغناء عن كثير من العمال وبتقدم التكنولوجيا أصبح للمهندسين وغيرهم من أرباب التخصصات الأخرى أهمية أكثر في المجالات الصناعية ولذا أصبح التصرف في العمال في يد إدارة الموارد البشرية وبذلك تقلصت وظيفة القائد ولم يعد مركزا للسلطة وإنما أمكن تخطيه في كثير من المواقف³.

ولكن إستمرار التقدم الصناعي أصبح موقع القائد موقعا أساسيا في المجالات الصناعية مرة ثانية ولكن بصورة مختلفة عن ذي قبل فهو الآن عبارة عن مفسر و مترجم لسياسة المؤسسة وليس صانعا لها .

¹ مجموعة خبراء، إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية

مصر، 2009، ص ص 30، 31.

² Gilmer b.v. industrial psychology send. Ed.mc graw-hillco. New york. 1996, p 74.

³ عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 76.

ومن بين مظاهر التطور الذي طرأ على وحالة القائد وضع برامج تدريبية له ولغيره من العمال وخاصة كلما ترقى إلى وظيفة أعلى وتحمل مزيداً من المسؤوليات ليتمكن من إعطاء تعليمات العمل وإرشادات الوقاية من الحوادث وكيفية الرفع من الروح المعنوية للعمال وغير ذلك من المهارات والمعلومات التي تزيد من ثقته كما أن أساليب إختيار المشرفين أصبحت أكثر دقة فأصبح يدخل لهذه المهنة أصحاب القدرة على إتخاذ القرارات والذين يوجد لديهم الدافع أو الرغبة في التقدم والإرتقاء¹.

برغم من الأهمية البالغة التي يتمتع بها شاغل الوظيفة القيادية إلا أنها في النهاية تبقى مجرد وظيفة و عنصر من عناصر المنظمة، حيث لا يمكن أن تعتمد المنظمة على فعالية و نجاح القيادة لوحدها فهي لا تحقق النجاح المطلق لها بقدر ما هي وسيلة مساعدة برغم من أهميتها، و لذلك لا بد من أن تكون متكاملة و متوافقة مع باقي العناصر الأخرى التي تتواجد داخل التنظيم.

المحور الثاني : الاتصال الإداري و أهميته في العملية الإدارية

الإتصال الإداري هو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة رباطاً ديناميكياً، فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها و بين أفرادها، و تجعل منهما وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهم بنشاطهم، فالإتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي، و أيضاً في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون و لكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الإتصال عن طريق التنظيم الرسمي².

و في سبيل معرفة أهمية عنصر الاتصال في العملية الإدارية و مدى تأثيره عليها لا بد من معرفة المعنى الحقيقي لظاهرة الإتصال التي تشكلها المؤسسة بطريقة واعية ترجى منها إحلل أواصر الترابط و التشابك بين العناصر لتحقيق الأهداف، و من التعاريف المختلفة نجد ما يلي:

1/ تعريف الاتصال:

1-1 / لغة: أصل كلمة اتصال COMMUNICATION يرجع إلى الكلمة اللاتينية COMMUNIS ومعناها COMMON بمعنى عام أو مشترك لتبين أن الاتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو اتجاه أو أسلوب أو معنى ما، وقد جاء في لسان العرب لابن منظور: الاتصال والوصلة ما اتصل بشيء، قال الليث كل شيء

¹ عبد الرحمان العيسوي، علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1980، ص 89.

² محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، 1998 القاهرة، ص 225.

اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة، ووصلت الشيء وصلا وصلة والوصل ضد الهجران والوصل خلاف الفصل، وجاء في القرآن الكريم: ﴿ ولقد وصلنا لهم القول ﴾، أي وصلنا ذكر الأنبياء وأقاصيص من مضى بعضها ببعض لعلهم يعتبرون، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع، ووصل الشيء إلى شيء وصولاً، وتوصل إليه انتهى إليه وبلغه، ووصل إليه وأوصله أنجاه إليه وأبلغه إياه، وفي التنزيل: ﴿ إن الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق ﴾ أي يتصلون، وتوصل إليه أي تلتطف في الوصول إليه، فالإتصال في اللغة العربية يدور حول عدة معانٍ¹:

✓ التوصل والذريعة إلى الشيء.

✓ الوصل ضد الهجران وخلاف الفصل والانقطاع.

✓ توصل إليه: انتهى إليه وبلغه أي تلتطف في الوصول إليه.

أما في اللغات الأجنبية فإن أصل الكلمة مشتق من الكلمة "COMMUNIS" بمعنى عام وشائع كما ذكرنا أعلاه، وجاء في قاموس المصطلحات الإعلامية أن: "كلمة اتصال COMMUNICATION في المفرد وكصفة تستخدم للإشارة إلى عملية الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعنى، أما الاتصال في صيغ الجمع فتشير إلى الوسائل نفسها أو مؤسسات الاتصال"².

1-2 / اصطلاحاً:

عرف علماء الاجتماع الاتصال على أنه: "ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات وندجات الصوت والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان"³، فالإتصال هو الآلية التي توجد فيها العلاقات الإنسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها.

و يعرفه البعض على أنه " العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد أو القائم بالاتصال منبهات وعادة ما تكون رموزاً لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي مستقبل للرسالة"⁴.

¹ رحيمة عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، دار الكتاب والحكمة، باتنة، الجزائر، 2007، ص ص3، 4.

² محمد فريد عزة، قاموس المصطلحات الإعلامية (انجليزي-عربي)، دار الشروق، جدة، 1984، ص85.

³ عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993، ص12.

⁴ محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص24.

وتعرفه الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء مما يتطلب عرضاً واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني"¹.

و يعرف "الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال المعلومات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين".

كما أن الإتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر.

و البعض الآخر ينظر إلى الوسائل التي يستخدمها الإتصال بأنه إستعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث.²

إن الأتصال "حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها عن طريق التسجيل والتعبير والتعليم"

و يعرف الاتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين"

الاتصال هو "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"³.

كما ينظر إلى الإتصال على أنه " العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، و في هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء"⁴.

كما يمكن اعتباره عملية إرسال و استقبال رموز ورسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية أو لفظية، وتعتبر عملية الاتصال أساساً للتفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى خلق وقائع متنوعة.

¹رحيمة عيساني، مرجع سابق، ص18.

²يسعمر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص ص 26، 27.

³عاطف عدلي العبد، مرجع سابق، ص14.

⁴جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال، ط2، دار الفكر، القاهرة، 1975، ص53.

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال على أنه: ترجمة للأفكار والمشاعر والتعبير عنها برموز ذات معنى، و كذا تبادلها مع الآخرين لأنه عبارة عن عملية اجتماعية شمولية.

إن الاتصالات هي أساس النظم الاجتماعية، فعندما تجتمع مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين فإنهم يحتاجون إلى قدر معين من المعلومات والبيانات التي تمكنهم من أداء الأعمال اللازمة لتحقيق هذا الهدف، فالاتصالات هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها توفير وتبادل هذه البيانات والمعلومات بصورة يستطيع معها أفراد الجماعة التفاهم مع بعضهم البعض والتأثر والتأثير فيما بينهم.

2/ مبادئ الإتصال الإداري:

تعدد مبادئ الإتصال و تختلف من باحث إلى آخر حسب وجهات النظر و المداخل المستعملة في دراسة الإتصال كظاهرة تؤثر و تتأثر داخل المناخ التنظيمي و من مبادئ الإتصال:¹

أ- مبدأ الوضوح :

لكي يتحقق الهدف من الإتصال لا بد من إستخدام اللغة المناسبة وتصميم وصياغة الإتصال بطريقة مفهومة (الكتابة ، الكلام و التخاطب) وذلك بإستخدام لغة يفهمها المستقبل ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على الكثير من العقبات مثل التعبير السيئ عن الرسالة و الأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصرها ، مما قد يفتح المجال أمام كثرة التأويلات أو طلب توضيحات وبالتالي تضييع الوقت.

ب – مبدأ الإهتمام والتركيز :

يتطلب الإتصال ضرورة الإهتمام و التركيز من أجل تحقيق مبدأ الفهم الصحيح للرسالة و تزداد أهمية هذا المبدأ عندما تتزايد الإتصالات التي تستدعي الإهتمام مع مراعاة قدرة الفرد على الإنتباه و التركيز و التمسك بهذا المبدأ، كما يساعد في التغلب على عدد من الحواجز مثل : عدم الإهتمام و ضعف الذاكرة و أيضا تطوير عملية الإستماع والقراءة ويشعر المستقبل بالفخر نتيجة مجهوداته المبذولة لفهم الرسالة .

¹<http://www.e-campus.ufc.dz/cours/administrateur/Management->

[publique/section_7/3.html](http://www.e-campus.ufc.dz/cours/administrateur/Management-publique/section_7/3.html),25/10/2014,h11:45

ج - مبدأ الوحدة والتكامل :

يقصد به التكامل بين مختلف مراكز الإتصال وقنواته من أجل زيادة فعاليته .

د - مبدأ إستراتيجية إستخدام التنظيم غير رسمي :

يجب الإستفادة من التنظيم غير الرسمي في نقل و إستقبال المعلومات المكملة للإتصال الرسمي ، فالقنوات الرسمية للإتصال قد لا تكون ملائمة أو لا يوثق بها في نقل كل أنواع الرسائل لذا يجب أن يستفيد المدير من المدخل غير الرسمي - أي الشخصي - في الإبلاغ أو من خلال الآخرين، كأن يقوم المدير العام للمؤسسة شخصا بالحديث مع العاملين في المستوى الأدنى من التنظيم أو يمرر رسائله عن طريق شخصا بسيطا جدا في المنظمة.¹

13 / خصائص الاتصال الإداري:

يتمتع الاتصال الإداري بجملة من المميزات التي تجعله ينفرد عن باقي الأنواع الأخرى للاتصال العام، فالإتصال الإداري يمتلك عناصر علمية و عملية تحدد مساره و أهدافه و تتجسد خصائص الاتصال الإداري في:²

أ- **التلقائية:** تعد خاصية التلقائية من أول الخصائص التي تميز الإتصال، فهو عملية ناتجة عن طبائع إنسانية كامنة في الأفراد تجعل منه ضرورة حتمية من أجل تحقيق التعايش بين أفراد المجتمع مدفوعين اجتماعيا إلى الاتصال ببعض البعض بطريقة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية، و على هذا فإن الاتصال هو من صنع الأفراد المتواجدين في حيز مكاني وزماني محدد، و تعتبر المنظمة مكان يشمل مجموعة من الأفراد تربطهم صلات، حيث يمكن من خلال الاتصال تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

ب- **الانتشار:** الاتصال من الظواهر التي تحدث بين جميع المجتمعات الإنسانية منذ بداية الخليقة، حيث يمثل حلقة الوصل بين الأطراف من أجل إستمرار الحياة و قضاء الحاجيات كما يمارس في كافة المنظمات المحلية والإقليمية والدولية، حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده وبعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الاتصال بالأفراد الآخرين، وكذلك الحال بالنسبة للجماعة والمجتمع.

¹http://www.e-campus.ufc.dz/cours/administrateur/Management-publique/section_7/3.html,25/10/2014,h11:45.

²هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003،ص52.

ج- الموضوعية والواقعية: الاتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد أو الجماعات والمجتمعات، ويدور خلاله حديث يقود إلى تحقيق الهدف، فالإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية و إنما يخضع لعوامل موضوعية، فلا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية اتجاه شخص آخر مهما مرت الأيام، و لا بد أن يعبر الإتصال عن نفسه من خلال المشاعر الحقيقية و الواقعية التي تربط الأحداث في زمان ومكان معينين، وعلى هذا فإن الإتصال يستمد أصوله وجذوره من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه.

د- يعمل على ترابط المجتمع و التفاعل: يعبر الإتصال حلقة الترابط و التماسك بين أفراد المجتمع و مختلف مؤسساته من خلال مواجهة تبادل المعلومات و الخبرات تشكيل الثقافات و توفير قاعدة بيانات لمختلف شرائح المجتمع، و هو بذلك يعمل على بث و نقل القيم والعادات والتقاليد وكل هذا ذو قيمة ثقافية أو حضارة البلد ثم العمل على المحافظة على السلوك الجيد والحرص عليه ودعوة المجتمع إلى التمسك به بما يحافظ على هوية المجتمع وتحقيق الترابط بين أفراد ونبذ السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع، و تمتص المنظمة ثقافتها من خلال التفاعل و الإتصال بالبيئة الخارجية التي تحيط بها سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة.¹

فالإتصال هو عملية مشاركة الفكرة أو الإتجاه و المبدأ بين الأشخاص، و الجدير بالذكر أن الإتصال لا ينقل مجرد حقائق و وقائع فحسب بل ينقل حتى المشاعر التي لا تدرك أثناء الإتصال، و يتم معرفتها أثناء عملية الإتصال عن طريق الإحساس الجمعي الذي يوفره المجتمع عن طريق التنشئة الإجتماعية، و من ثم فإن الإتصال هو عملية نقل مجموعة من خصائص المادية و الثقافية و المعنوية و السلوكية و غيرها التي تساهم في بناء الفرد و كلها يعبر عنها باستخدام الكلمات أو على مستوى العلاقات وتتضمن: الحالة الوجدانية طريقة تقدير الآخرين وكيفية التعامل معهم، و هذا النوع من الرسائل يتم التعبير عنه إما بالإتصال اللفظي أو بناء على ما يستنبط من بين السطور.²

هـ الجاذبية: أساليب الإتصال تعني مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الأفراد و الجماعات، و تتراوح هذه الطرق بين الغامضة الغير محددة إلى القواعد القانونية الصارمة و المفصلة و من الكتابة التصويرية البدائية إلى الفن الاختزالي وتقدم الأقمار الصناعية و كل هذه الأساليب لها تأثير على أفراد المجتمع وهذه الجاذبية قد تكون :

- ✓ جاذبية شعور حماسية.
- ✓ جاذبية الشعور الهادئة.

¹هناك حافظ بدوي، المرجع نفسه، ص52.

² فهمي محمد، بدوي هناء، تكنولوجيا الإتصال و الخدمة الإجتماعية، دار النشر للجامعات، مصر، 1991، صص6-8.

ومن هنا فإن الاتصال له جاذبية تجعل الإنسان لا يكف عن تدعيم شبكة اتصالية اجتماعية كأقاربه وزملائه في العمل وأصدقائه، بل إنه لا يكتفي بذلك دائماً بل يوسع من دائرة معارفه بتكوين علاقات مع أفراد وجماعات أخرى.

و- الاتصال طبيعة تاريخية: حيث كان الاتصال في بدايته يقوم على المواجهة أي المقابلة وجها لوجه، إلا أنه مع تطور الحياة الاجتماعية وتعدد الرسائل تنقل عن طريق شخص آخر ثم اخترعت الكتابة فأدت إلى رجوع الاتصال بين الأفراد والمجمعات، ثم ظهرت أساليب الاتصال المماثلة من وسائل سمعية بصرية، وسهل الاتصال بين العالم بل أصبح حالياً عنصر الزمن غير موجود حيث يمكن عمل أي اتصال في خلال ثوان معدودة بعد أن كان ذلك يستغرق شهوراً عديدة، و أضحت المنظمات الحديثة تلجأ إلى مؤسسات متخصصة في العملية الاتصالية من أجل توصيل فكرة أو شعور أو خدمة أو منتج.¹

و من خلال هذا الطرح التاريخي يتبين لنا أن الإتصال عملية فطرية و مكتسبة في ذات الوقت، فالجانب الفطري يعود إلى القدرة الديناميكية التي يولد الإنسان بها و التي تدفعه إلى توليد آليات الاتصال بشكل تلقائي، و أما جانب الاكتساب فيتمثل في صور الاتصال و طرقه و معانيه و أهدافه، حيث تعتبر نتيجة لتطور البشرية المستمر و تعلم الأجيال من خلال التوريب الثقافي.

4/عناصر الاتصال:

مهما تعددت التعريفات الخاصة بالاتصال أو اختلفت باختلاف مداخل التعريف أو تأثير التخصص العلمي، ففي النهاية يمكن الاتفاق على تعريف هذه العملية من خلال تحديد عناصرها الأساسية أو الكشف عن مكوناتها، وهي التي لا يمكن أن يغفلها تعريف ماضي و إن لم يذكر صراحة في سياق هذا التعريف، بل أن عالم الاتصال من خلال صياغة عناصره في شكل أسئلة و التي تتمثل في :²

- ✓ من؟
- ✓ يقول ماذا؟
- ✓ بأي وسيلة؟
- ✓ لمن؟
- ✓ بأي تأثير؟

¹هنا حافظ بدوي، المرجع نفسه، ص53.

²علي الفهمي البيك وآخرون، المدرّب الرياضي في الألعاب الجماعية، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، الإسكندرية 2003، ص253.

تقدم إجابات هذه الأسئلة تحديدا واضحا لعناصر عملية الاتصال، التي يجب توافرها في كل عمليات الاتصال بكل أشكالها ومستوياتها وهذه العناصر هي:

أ/ **المرسل(المصدر):** المرسل هو الشخص الذي يبدأ عملية الاتصال بإرسال الفكرة أو الرأي أو المعلومات أو المشاعر من خلال قناة يقوم بتحديددها وفقاً لمحتوى الرسالة.

و قد يكون في بعض الأحيان المرسل ليس مصدراً للرسالة بل مكلف بها و من ثم وجب الفصل بين المرسل و المصدر، و في أغلب الأحيان عندما يكون هناك فصل بين المرسل و المصدر تكون الرسالة أقل وضوحاً و غير جذابة بالنسبة للمستقبل لأنها تفنقر إلى بعض الخصائص الذي تخلى عنها المرسل المكلف بالإرسال، و من ثم لا تؤدي الرسالة وظيفتها على أكمل وجه، و من ثم وجب أن يكون المصدر هو المرسل من أجل تفادي عنصر التشويش.¹

أما إذا كانت هذه المعلومات أو الأفكار أو الآراء هي نتيجة المشاهدة أو الملاحظة التي قام بها القائم بالاتصال نفسه، أو أن الآراء هي نتيجة اجتهاده في تفسير الوقائع والأحداث، أو رؤيته للموجودات البيئية التي يتعرض لها وتفسيره لحركتها في هذه الحالة فإن القائم بالاتصال أو المرسل يكون نفسه المصدر أيضا في عملية الاتصال.

ب/ الرسالة:

الرسالة هي كل ما ينقله المرسل إلى المستقبل سواء كان المحتوى فكريا أو سلوكياً أو مادياً أو معنوياً أو غير ذلك، وتتضمن المعاني والأفكار والآراء و المشاعر و الإتجاهات و السلوكيات التي تتعلق بموضوعات معينة يتم التعبير عنها رمزيا سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، و تتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها.

و قد تكون الرسالة على شكل كلمات ملفوظة، أو مكتوبة(مطبوعة) أو مصورة، أو غير ذلك ، تنتقل عبر الهواء أو الورق، أو الضوء، أو غير ذلك إلى المستقبل، من خلال حواسه(العين،الأذن،اللمس) حيث تفكك الرسالة وتحلل ثم تحول إلى رموز تستقر في دماغ المستقبل.²

و تتأثر عملية الإتصال بحجم المعلومات الموجودة في الرسالة و مستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها لا تجيب عن تساؤلات المتلقي، ولا تحيطه علما كافيا بموضوع الرسالة، الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويه، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المستقبل إدراكها مما يفقده القدرة على الربط بينها، إن

¹ هناء حافظ بدوي، المرجع نفسه، ص53.

² علي الفهمي البيك وآخرون، المرجع نفسه، ص254.

الاختيار المناسب لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان للمرسل والمستقبل، و سوء الاختيار يؤدي إلى مشاكل كثيرة لذا على المرسل أن يعرف أن الصياغات والرموز قد تكون لها معاني مختلفة باختلاف الناس، كما تؤدي معاني ضمنية أو خفية أو مترادفة أو متعارضة.¹

ج/ المستقبل: المتلقي و هو الذي يستقبل الرسالة و يقوم بتفسير الرموز وإدراك المعنى و تحليل محتوى الرسالة عن طريقة جملة من العمليات العقلية التي توصله إلى نتيجة مفادها معرفة الهدف من عملية الاتصال، وهذه العناصر الثلاثة تمثل المستوى الأدنى اللازم والضروري لوصف العملية بأنها عملية إتصالية بغض النظر عن تأثيرها.

د/ الوسيلة: هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها أو إمكاناتها باختلاف الموقف الاتصالي، وحجم المتلقين وانتشارهم وحدود المسافة بين المرسل والمتلقين.²

هـ/ التشويش: هو أي عائق يحول دون القدرة على الإرسال أو الاستقبال وينقسم إلى نوعين:³

هـ-1/ التشويش الميكانيكي: و يعني أي تداخل فني بطريقة مباشرة أو غير مباشرة يطرأ على إرسال الرسالة في رحلتها من المرسل إلى المتلقي، فالتشويش قد يحدث نتيجة مؤثر نفسي مثل: عدم الإحساس بالأنا، أو الاستغراق في التفكير، وقد يكون نتيجة مؤثر جسماني مثل: الشعور بالصداع أو الألم.

هـ-2/ التشويش الدلالي: فهذا التشويش عند مستوى الإدراك للمفاهيم، و يحدث حين يعطي الناس معاني مختلفة للكلمات مثل: التورية في اللغة العربية، وعند استخدام كلمات وعبارات مختلفة للتعبير عن نفس المعنى.

و الشيء المهم الجدير بالذكر هو أن التشويش يقوم بوظيفة عائق للاتصال، فكلما زاد التشويش قلت فعالية الرسالة، والعكس صحيح.

و/ رجع الصدى: أو ما يسمى التغذية المرتدة و المقصود بذلك العنصر هو التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل بالصورة المرجوة، وتفهم رد فعله وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الإيضاحية للمستقبل للرد عليها.⁴

¹ سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص ص29،30.

² عليالفهمي البيك وآخرون، مرجع سابق، ص255.

³ حسن عماد مكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص ص50،51.

⁴ هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص20.

تعد هذه العناصر في مجملها عناصر الاتصال بشكل عام و الإختلاف بينها و بين الاتصال الإداري هو تغير الموقع أو المجال المكاني، بمعنى يطلق الاتصال الإداري على تحقيق هذه العناصر سالفة الذكر في مجال الإدارة أو المنظمة أو المؤسسة و من ثم نطلق عليه اتصال إداري، و لكن يشترط هذا النوع من الاتصال العلمية و القصدية و الوعي بمعنى اتصال له منهجية و أسلوب و هادف.

15/ أنواع الاتصال الإداري:

إن تبادل الأفكار والمفاهيم بين الناس خلال عملية الاتصال لا يتخذ شكلا أو نوعا واحدا، وهذا يشير إلى أن للاتصال أنواع وأنماط قد تختلف وتتعدد، ويحاول البعض إيجاد تقسيمات لهذه الأنواع، ويرجع سبب التعدد إلى الأساس الذي يتخذ منطلقا لهذا التقسيم، و يعتمد التقسيم على الأسس التالية:

- ✓ عدد المشاركين وطبيعتهم في عملية التفاعل الاتصالي.
- ✓ مدى الرسمية.
- ✓ نوع الوسائل المستخدمة.
- ✓ مقدار التفاعل خلال عملية الاتصال.
- ✓ اتجاه أو خط سير الاتصال.

5-1/ عدد المشاركين وطبيعتهم في عملية التفاعل الاتصالي:

أ/ الاتصال الجمعي: هو شكل من أشكال الاتصال يتم بين شخص واحد و مجموعة من الأفراد يجمعهم مكان واحد أو علاقة واحدة، و هذا النوع من الاتصال يتم بين شخص وهو يمثل نظاما ذاتيا وبين مجموعة من الأفراد يمارس الاتصال معهم وهم يمثلون أيضا نظاما آخر.

ب/ الاتصال الشخصي: هو الاتصال مع شخص أو أكثر، و يتميز بالخصوصية في الوسيلة و الهدف، بمعنى يكون موجه إلى شخص أو أشخاص محددين سلفاً، وهذا يشير إلى الاتصال مع الأصدقاء أو إلى الاتصال داخل قاعة الاجتماعات مليئة بالناس، فالالاتصال الشخصي يعد أساسا لتحقيق وحدوث التفاعل الاجتماعي، وأساسا لتحقيق الصلة داخل المؤسسات والنوادي والمنظمات وأي جماعات أخرى، يوجد بها شخصان أو أكثر يحدث بينهما تفاعل.¹

¹ فؤاد عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2005، ص11.

وقد يتم الاتصال بين عدة أفراد أو مجموعة كبيرة من الأفراد ويسمى في هذه الحالة اتصالاً جمعياً كما يحدث في الندوات والمؤتمرات والمجتمعات والفرق الرياضية.¹

ويمكن أن نعطي مميزات الاتصال الشخصي فيما يلي:

✓ انخفاض تكلفة الاتصال بالقياس بالوسائل الأخرى، ويتطلب ذلك جمهوراً معروفاً ومحدوداً وغير مشتت.

✓ إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم.

✓ سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة.

✓ تلقائية الاتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات الغير رسمية واللقاءات العابرة.

✓ تبادل المعلومات ويسرها.

✓ ارتباط التأثير في مجال نشر المعلومات والإقناع بتدعيم الإحساس بمصداقية القائم بالاتصال، وثرأ خبراته.

✓ تعزيز التقارب الاجتماعي في مجال الاهتمامات وأنماط الحياة، وتدعيم التقارب المادي كالتجاوز والقيام بأوجه نشاط اتصالية مشابهة.

ج/ الاتصال الجماهيري: في هذا النوع يصبح المستقبل هو الجماهير العريضة غير المتجانسة والمكونة من الملايين من البشر وفي أماكن قد تكون غير محدودة، لذا أطلق على هذا النوع من الاتصال غير محدود.²

5-2/ مدى الرسمية:

أ- اتصال رسمي :

يعرف معجم مصطلحات الإعلام ، الاتصال الرسمي "بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ، ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة ما يعرف بالشبكة".³

¹ سمير حسين، الاتصال الجماهيري والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1984، ص92.

² فؤاد عبد المنعم البكري، مرجع سابق، ص22.

³ أحمد زكي البدوي، معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني ، القاهرة، مصر، 1985، ص44.

و يعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير و الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو نازل أو أفقي، و تبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي و تتقيد بلوائح معينة.¹

هذا و تحقق الاتصالات الرسمية مهام عديدة منها:²

- نشر أهداف الإدارة و قيمها.
- إعلام أعضاء الإدارة بالخطط المرسومة وإمكانيتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات و التوجيهات و الأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات و البيانات والمقترحات والشكاوي.
- توضيح التغييرات و الجديديات و الانجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال و الأمر الذي يصب في النهاية في اتجاه تحقيق الأهداف و خدمة مصالح العمل من خلال التأثيرات في الأفراد و دفعهم من اتجاه تحقيق الهدف.

ب/ الاتصال الغير الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين والمعلومات والأفكار أو و جهات النظر و الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال أو تعبير عن خطوط تعددها وتدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي التدرج للتنظيم، مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص وهذا يظهر على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين أفراد المنظمة الواحدة وهذا ما يجعله يأخذ الشكل غير الرسمي.³

5-3/ نوع الوسائل المستخدمة:

أ/ إتصال لفظي:

يعبر عن الاتصال الذي يتم من خلال استخدام اللغة المنطوقة أو الشفوية في توصيل الرسالة أو المعلومات إلى المستقبل فهو الذي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة تمكن المرسل من

¹محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 45.

²صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص169.

³صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص262.

نقل رسالته إلى المستقبل سواء كانت مكتوبة أم غير مكتوبة ، و يسمى الاتصال الشفوي أو الشفهي أيضا.¹

و يعتمد هذا النوع على اللفظ أو الكلمات حيث تشمل لغة الكلام و الحديث و الكتابة و غير المكتوبة، ومن أمثلة الوسائل المكتوبة المذكرات و التقارير و الكتب والصحف اليومية والمجلات.

أما الوسائل غير المكتوبة فتتمثل في: المحاضرات- الندوة- المناظرة- المؤتمر-حلقات المناقشة- المقابلات بأنواعها.

ب/ اتصال غير لفظي : يعتمد على اللغة غير اللفظية و تشمل: الصور بأنواعها – الرموز والإشارات – التي يستخدمها الإنسان لتدل على معان و مفاهيم معينة كإشارات المرور و حركات الإنسان و غيرها.

و هناك من يصنف حسب الشكل إلى: ²

أ/ على شكل رموز- اللفظية وغير اللفظية - : يمتاز الإنسان بأنه الكائن الحي الوحيد الذي يستعمل الرموز للدلالة على المعاني أو التعبير أفكاره وعواطفه، وسواء كان النمط الاتصالي شخصا أو جماعة أو جماهير فثمة واقعية هي أن عملية الاتصال في جميع أنماطها تتوقف على انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد.

تعتمد الأشكال اللفظية أو الرموز، على كلمات مكتوبة وغير مكتوبة في توصيل معناها ومن الوسائل اللفظية والتي تعتمد أساسا على الكلمة: المحادثات التليفزيونية المقالات، الكتب...الخ.

ب/ على شكل وسائل اتصال سمعية بصرية: يقصد بها تلك الوسائل التي تستعملها لتصوير حقيقة أو معنى، فهي تلك الوسائل التي تمكن الأفراد من ممارسة وملاحظة الواقع أو الشيء ذاته، وهذه الوسائل توفر الاحتكاك بالأشياء أو الواقع في البيئة الطبيعية وممارسته ودراسته تعتبر من العوامل الرئيسية التي تساعد على فهم أفضل.

¹ إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بالجماهير، دار ذو المعارف، القاهرة، 1971، ص 5.

² خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية،

1997، ص ص 47-50.

5-4/ مقدار التفاعل بين المرسل والمستقبل :

قد يكون التفاعل بينهما مباشر- وجها لوجه- التي تحدث عملية الأخذ والعطاء بصورة مباشرة، حيث يتواجد كل منهما في مكان واحد، و قد يكون التفاعل بينهما غير مباشر و هنا يحدث التفاعل بينهما رغم أن كل منهما غير موجود مع الآخر، مثل الحديث التلفزيوني بين شخصين أو أثناء مشاهدة برنامج تلفزيوني.¹

5-5/ اتجاه وخط سير الاتصال: يبدو هذا النوع واضحاً في محيط الإدارة و ينقسم إلى:

أ/ الاتصال النازل:

هو ذلك الاتصال الذي يأخذ اتجاه تدفقه من أعلى التنظيم إلى أسفله، وهذا في ظل التنظيمات الهرمية، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ومن الإدارة الوسطى إلى الدارة الدنيا، لذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في أوامر التوجيه و التعليم وللاتصال النازل هدفان:

الأول: توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة من أجل إدراكها.

الثاني: قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس للمرؤوس.²

ب/ الاتصال الصاعد:

هو عملية تدفق المعلومات من المرؤوسين إلى رئيسهم، أي يكون اتجاهه من قاعدة الهرم إلى قمته، حيث يمثل رد الفعل للاتصال النازل أو ما يعرف بالتغذية العكسية للعملية الإتصالية الحاصلة في التنظيم، و يعد هذا الاتصال حاسماً ومهم لنمو و تطوير التنظيم، و يتمثل هذا الاتصال في مقترحات عامة و شكاوي لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم و يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرار.³

ج/ الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات التنظيمية على نفس المستوى الإداري من التنظيم، ويعزز هذا الاتصال العلاقات التعاونية غير الرسمية بين المستويات الإدارية المختلفة بهدف تحقيق العالية للمنظمة وتحقيق الدعم الاجتماعي للموظف والفهم المتبادل بين الزملاء، كما يتميز بالديمقراطية التي تكون بوجود قنوات مقننة مفتوحة بين مستويات مختلفة.⁴

¹ فؤاد عبد المنعم البكري، مرجع سابق، ص22.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص.250.

³ محمد علي البدوي، دراسات سوسيوإعلامية، دار النهضة، لبنان، 2006، ص 40.

⁴ محمود سلمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص.257.

و يعد تعدد أنواع الاتصال من المعاني التي تشهد على شموليته و اتساعه و كثافته داخل المنظمات، كما أن توفر نوع من أنواع الاتصال لا يلغي الأنواع الأخرى، بل بالعكس فكلما كثرة أنواع الاتصال في المنظمات الواحدة كلما أصبح الاتصال أكثر نجاح و فعالية في تحقيق الأهداف المرجوة منه.

16/ مراحل عملية الاتصال:

من الأسس العلمية المسلم بصحتها أن تقبل أي فكرة جديدة أو ممارسة أي وسيلة جديدة لا يتم فجأة بين يوم وليلة، و لا يتحقق على دفعة واحدة و إنما يستغرق ذلك من الشخص وقتاً طويلاً يتم على خطوات أو مراحل و فيما يلي توضيح لمراحل عملية الاتصال: 1

أ/ مرحلة الإدراك : في مرحلة الإدراك يسمع المرء المستقبل عن الوسيلة الجديدة و ما الغرض منها و نوعاً ما تحققه الأهداف، و إيضاح معلومات و آراء للفرد و يمكنه من تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام كالإذاعة و التلفزيون و الصحافة و المطبوعات.

ب/ مرحلة الاهتمام : في مرحلة الاهتمام يهتم المُستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي نسمع عنها و من خصائص هذه الوسيلة و مدى ما يمكن أن تحققه من الأغراض و الخصائص المختلفة التي تستعمل من أجلها.

ج/ مرحلة التقييم : في مرحلة التقييم يقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليها عن طريق الوسيلة و غالباً ما يناقش الشخص هذه المعلومات من أقاربه أو جيرانه أو أصدقائه المقربين الذين يثق بهم أو ذوي الخبرة الذين يعترف بهم.

د/ مرحلة المحاولة والتجربة : في هذه المرحلة يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة الجديدة و محاولة استعمالها بتحفظ، و في هذه المرحلة يكون دور المرسل هو تشجيع المستقبل ومعاملته معاملة حسنة والعناية به و الاهتمام به، و لا يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصي في الاجتماعات الصغيرة و الزيارات الفردية التي يشرع فيها.

هـ/ مرحلة الممارسة: في هذه المرحلة يقوم الفرد فعلاً باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها، على أن يستمر الاتصال الشخصي دورياً و بانتظام في مقابلات حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة، و ممارستها من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خطط للوصول إليه.

¹ محمود عودة ، محمد خيرى، أساليب الاتصال، دار النهضة، بيروت، 1988، ص ص 38، 39.

17 نظريات الاتصال:

قدم الباحثون في مجال الإتصال العديد من النظريات التي تمحس في مجملها العملية الإتصالية بمختلف مراحلها و تتمثل بعض النظريات فيما يلي¹:

أ/ النظرية النفسية الاجتماعية: اهتم علماء النفس الاجتماعيين بتحليل رموز الاتصال وشبكاتته باعتبار التفاعل القائم بين الأفراد، و الذي بدوره يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بينهم ويكون ذلك في تبادل الآراء والاتجاهات، فقد يكون متضمنا لأنواع من السلوك مثل: الكلام، الإشارات الحركية أو تغير الوجه، وذكر أصحاب هذه النظرية أن التفاعل أصله وحقيقته يتضمن قواعد تعد أساسا للتنظيم الاجتماعي والاتصال بين الناس.

ب/ النظرية اللغوية: هي تفسير لغوي علمي، ويعبر الكلام المنطوق والسلوك اللفظي شكلا أو صيغة من السلوك العام للبشر والذي عن طريقه يتم الاتصال.

ج/ النظرية الرياضية: تهتم هذه النظرية بالتغذية الرجعية وعملية التقويم الدائمة ودورها في النمو والتطور، وتعتمد أساسا على نظرية "السيبرنتيا" التي تعني عملية التحكم والاتصال في الآلة والإنسان.

د/ النظرية الإعلامية: تعود هذه النظرية للعالم (bayer) الذي يرى أن ميدان إنجاز النشاط الحركي تطبق عمليات الاتصال على أشكال اتصال شفوي باستعمال العرض المباشر وذلك بالاستعانة برموز وإشارات لها معاني معروفة عند كل من المرسل والمستقبل.

18 أهداف الاتصال:

تتعدد أهداف الاتصال و تختلف باختلاف الهدف الكلي للمنظمة، فالالاتصال ما هو إلا وسيلة تهدف بها المنظمة إلى تحقيق أهداف مختلفة يمكن أن تتشكل من خلال وظائف و سلوكيات و أفكار و نظم و غيرها، فالالاتصال ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة و عملية لتحقق أهداف معينة، و من الأهداف التي يرجى من الاتصال تحقيقها نجد:²

✓ محاولة إيجاد تأثير معين.

✓ نقل المعلومات.

✓ الحصول على المعلومات.

✓ الحصول على أفكار جديدة.

¹محمود عودة، محمد خيرى، المرجع نفسه، ص39.

²خيرى خليل الجميلي، مرجع سابق، ص ص 34، 35.

✓ اتخاذ القرارات.

✓ تحقيق الهدف المقصود.

✓ تنمية واستثمار العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

9/ كفاءة الاتصال الإداري:

برغم من دراسة ظاهرة الاتصال من مختلف جوانبها سواء في الإدارة أو غيرها إلا أنها تبقى مجرد توضيحات لهذه الظاهرة على أرض الواقع، و لكن الجدير بالبحث و الذكر هو معرفة كيف يكون الاتصال فعال و كفؤ من أجل تحقيق أغراضه، حيث تتمثل كفاءة الاتصال الإداري من خلال تحقيق العناصر التالية:¹

أ/السرعة: هي الفترة الزمنية التي يتطلبها المرسل لإرسال رسالته، و تعد الرسالة و القناة الناقلة للرسالة أحد أهم العوامل التي تتحكم في زمن الإتصال، فعند مقارنة التليفزيون بالخطاب، يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني وقد تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

ب/الارتداد: تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية الحصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح أما الرسائل المكتوبة كالخطابات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة.

ج/التسجيل: تسجيل الإتصال طريقة حديثة و مبتكرة تعطي للإتصال حق التقييم و تفيد هنا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال.

د/الكثافة: كثافة المعلومات يعنى غزارتها و تنوعها و تعددها بأشكال مختلفة و بأعداد كثيرة، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، فكلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

هـ/الرسمية: و هو إمتثال موضوع الاتصال للطابع القانوني و النظامي، و كلما كان الإتصال رسمي أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك، فإعلام الفرد بالترقية والنقل من خلال الخطاب تعتبر وسيلة مناسبة.

و/التكلفة: كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وتتمثل التكلفة في الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال وهي تتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال.

¹أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص ص 40، 41.

10/ معوقات الاتصال:

هناك الكثير من المعوقات والعقبات التي تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة و من العوائق التي تؤثر في نجاح عملية الاتصال ما يلي:¹

✓ عدم القدرة على التعبير بوضوح عن معنى مضمون الرسالة نتيجة افتقار الخلفية السليمة من التعلم والثقافة التي تمكن من نقل المعنى بصورة واضحة وسهلة سواء شفوية أو كتابية.

✓ عائق الحالة النفسية لمستقبل الرسالة ومدى استعداده لتقبلها، و هذا يتوقف على رد الفعل الإيجابي الذي يستفاد منه في التغلب على عوائق الاتصال.

✓ عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة، بمعنى أنها لا تتفق والظروف المحيطة، ولا تراعي عوامل وظروف الموقف القائم.

✓ التظاهر بفهم المعلومات المعروضة من جانب المرسل.

✓ سوء العلاقات وفقدان الثقة بين بعض المستويات المشتركة في عملية الاتصال.

✓ كبر حجم المنظمة وانتشارها الجغرافي.

✓ الإفراط في استخدام وسائل الاتصال قد يكون عبئاً على المستقبل.

¹ علي محمد عبد الوهاب، معوقات الاتصال في الجماعات، دار الفكر اللبنانية، بيروت، 1994، ص46.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي:

أثار موضوع الأداء الوظيفي إهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات بصفة عامة و المنظمات الإدارية بصفة خاصة، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

1/ تعريف الأداء الوظيفي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي و ذلك لما يحتويه هذا المحدد من أهمية إتجاه المنظمة بشكل عام و إتجاه أسلوب الإبداع الإداري بشكل خاص، حيث يحمل هذا المحدد معنى الفعل الذي هو مركز المنظمات، حيث يعرف الفعل على أنه :

كلمة أداء Perform بمعنى "يؤدي، ينجز، يؤدي وفقاً لعرف معين يعمل"¹ Performance تعني الكلمة النجاح الملاحظ و المستغل، كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو إتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه، فالأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (Performance) و التي تشير إلى تادية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى المساعدة على الوصول إلى الأهداف المسيطرة.²

هذا بالنسبة للفعل أو الأداء كمعنى دلالي، أما الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.³

كذلك يعرف الأداء بأنه "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة"⁴.

كما يعرف عن الأداء بأنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".⁵

¹الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النماذج)، المكتبة الوطنية، عمان،

2001، ص 95.

²خطاب عايدة، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989، ص 439.

³حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 219.

⁴ غيث، محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 153.

⁵الماضي مساعد عبد الله السعد، معوقات إتصال الإدارة و انعكاساتها على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى و التنفيذية بإمارة الرياض، ر م، غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية الرياض، الرياض، 1997 ص 12.

و يضيف البعض بأنه " قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها".¹

و يعرف الأداء الوظيفي بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".²

و يعرف أيضاً الأداء الإداري بأنه عبارة عن " ما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، و يختلف من وظيفة لأخرى و إن وجد بينهما عامل مشترك".³

كما يعرف على أساس "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء".⁴

و من خلال جملة هذه التعريفات تأخذ الدراسة بمفهوم الأداء الوظيفي على أنه الجهد الذي يبذله الموظف من أعمال مرتبطة بالوظيفة الموكلة إليه، من أجل إشباع حاجاته في إطار تحقيق الأهداف المرغوبة للمنظمة.

12/ المفاهيم المرتبطة بالأداء:

نظراً لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، تم رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى التمييز بينها، من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية و الإنتاجية.

أ/ الفعالية:

تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة من قبل نظام معين، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالاً و العكس صحيح.⁵

¹ آل نمشة علي عبيد محمد، أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية، ر م، غ.م، ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 1996، ص8.

² هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الداء، القاهرة، 1996، ص ص 11، 12.

³ مجبر مهدي إبراهيم، الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة، 1994، ص49.

⁴ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25، 26.

⁵ Boislandelle h m, gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne

entreprise, economica, paris, 1998 p39.

كما تعني "درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك".¹

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة²

ب/ الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها "العلاقة بين الجهد و النواتج، أي الموارد المستخدمة و المنفعة التي يحصل عليها أعضاء المنظمة".³

الكفاءة هي "العلاقة بين النتائج المتحصل عليها و الوسائل المستخدمة في ذلك".⁴

الكفاءة = المخرجات أو النتائج المحققة / المدخلات.⁵

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة و الفعالية، من المهم جداً التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدرة كبيرة من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقاً، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الإقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة، فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

ج/ الإنتاجية:

تُعبّر الإنتاجية عن "المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع و خدمات) و قيمة الإنتاج وفقاً لمقياس نقدي أو مادي محدد".⁶

الإنتاجية = الفعالية / الكفاءة.

¹Martory Bernard, Daniel Crozet, **gestion de ressources humaines, pilotage social et performances**, 6^{ème} édition dunod, paris, 2005, p164.

²فرانسيس ديف، مايك وودكوك، **القيم التنظيمية**، ت عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 91.

³Barraux, **entreprise et performance globale, outils, évaluation et pilotage**, édition economica, paris, 2000, p33.

⁴Martory Bernard, Daniel Crozet, op-cit, p 164.

⁵فرانسيس ديف، مايك وودكوك، **مرجع سابق**، ص 109.

⁶عبوي زيد منير، **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الشروق، الأردن، 2010، ص ص 169، 170.

هنالك فرق بين كل من السلوك و الإنجاز و الأداء و يتمثل ذلك من خلال تحديد مفاهيمها كما يلي:¹

د/ تعريف السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات و أعمال في المنظمة التي يعملون بها.

هـ/ تعريف الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج.

و/ تعريف الأداء: أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

و بذلك يتضح أن الأداء الوظيفي يختلف عن باقي العناصر الأخرى التي لها صلة به كما يستوجب الأداء الوظيفي شرطين يتمثل في القدرة و الرغبة، فلا يصح القول على أن الشخص المرغم بالإكراه يحقق أداء و إن كان يشغل وظيفة، كما أن القدرة ضرورة ملحة من أجل تسميت ذلك الفعل بالأداء الوظيفي.

13/ عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء و بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال و ذلك يعود لأهميتها في قياس و تحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، و قد إتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم و تنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات.

و تحدد عناصر الأداء من خلال النقاط التالية:²

أ/ كفايات الموظف:

تتلخص في مكتسبات الموظف من معلومات و مهارات و اتجاهات و قيم، و هي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف.

ب/ متطلبات العمل (الوظيفة):

تشمل العمل أو الوظيفة من المسؤوليات أو الأدوار و المهارات و الخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج/ بيئة العمل (التنظيم):

¹ الدحلة فيصل عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 96.

² دة عبد البارى إبراهيم، العامل البشرى والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، الأردن، 1982، ص ص 69،

تتكون من عوامل داخلية و عوامل خارجية، و تتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال التنظيم و هيكله و أهدافه و موارده و مركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و التي تؤثر في الأداء الفعال هي العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية، السياسية و القانونية.

و يحدد البعض ثلاثة عناصر للأداء و هي كالتالي¹:

أ/ الموظف:

يمتلك الموظف المعرفة و المهارات و القدرة على الأداء و التنفيذ و إهتمامات و قيم و دوافع تجعله مصدر للفعل داخل المنظمة.

ب/ الوظيفة:

من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل، كما تشير للفعل المقنن التي تفرضه مجموعة من المحددات القانونية و إجراءات تنظيمية تحدد مبدأ المسؤولية و الجزاء.

ج/ الموقف:

يشمل المكان و الزمان و يمثل البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

و يرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي يتكون من:²

أ/ **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** و يشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.

ب/ **نوعية العمل:** و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براعة و قدرة على التنظيم، و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

ج/ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، و مقدار هذا الإنجاز.

د/ **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية و التفاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة الموظف للإرشاد و التوجيه من قل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

¹ هاينز ماريون أي، إدارة الأداء، ت. محمد مرسي و زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض السعودية، 1988، ص 273.

² عبد الله صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1979، ص 18.

و هذه العناصر لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تتداخل فيما بينها، و هذا ما يصعب على الباحثين دراسة مثل هذه المواضيع و الظواهر، فمن الصعوبة لمكان أن تفصل الموظف عن الوظيفة حيث يعتبر هو جزء منها، كما يصعب كذلك فصل الموقف عن الوظيفة أو الموظف لأن كليهما السبب في حصول الموقف.

4/ محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل في هذا المستوى و التفاعل بينها و تعتبر محددات الأداء هي الركزية التي يتشكل بها هذا الأخير في بين ظرفي الزمان و المكان، و يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي¹:

أ/ **الجهد**: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب/ **القدرات**: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

ج/ **إدراك الدور أو المهمة**: يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

$$\text{محددات الأداء الوظيفي} = \text{الجهد} \times \text{القدرات} \times \text{إدراك الدور.}$$

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات و إدراك الدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

و في نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي²:

أ/ **الدافعية**: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

ب/ **قدرات الفرد و خبراته السابقة**: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

¹حسن راوية محمد، مرجع سابق، ص 216.

²عاشور أحمد صقر، مرجع سابق، ص ص 38، 39.

ج/ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

و يمكن صياغة محددات: **الأداء الوظيفي = الدافعية × القدرات × الإدراك.**

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد و خبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة ...) و إدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي الرغبة، القدرة و بيئة العمل.¹

أ/ الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة:

أ_1/ إتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

أ_2/ المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

ب/ القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

ب_1/ المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب_2/ المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ب-3/ مدى وضوح الدور.

ج/ بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات الأدوات المستخدمة، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

و منه يمكن التوصل للمعدلات البسيطة التالية:

الرغبة = الإتجاهات و الحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة × المهارة × وضوح الدور.

أما الأداء = الرغبة × القدرة × بيئة العمل.

¹مصطفى أحمد سيد، مرجع سابق، ص 147.

و يضع أحد الباحثين ثلاثة عوامل كمحددات للأداء و هي:¹

(أ) **الجهد المبذول:** يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء عمله، أي الفرد إذا بذل مجهود ما فهذا لن هناك دوافع تدفعه للقيام به.

(ب) **القدرات و الخصائص الفردية:** تمثل قدراته و خبراته السابقة التي تحدد درجة فعالية المجهود المبذول.

(ج) **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** ويقصد به تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن تمارس بها دوره في المنظمة.

إن هذه المحددات تختلف من باحث لآخر لاختلاف وجهات النظر و لإختلاف الأبعاد التي تحيط بظاهرة الأداء الوظيفي، إلا أن كلها تحدد المعنى الحقيقي للأداء، و لذلك وجب مراعاة نوع الأداء الوظيفي و الهدف منه من أجل الوقوف على المحددات السليمة التي تشير للأداء في المؤسسة قيد الدراسة أو تحت التقييم، فالمحددات السابقة تمثل مجموعة من العناصر التي يتم بها تقييم الأداء الوظيفي.

15/ طرق تحسين الأداء:

لتحسين الأداء و الرفع من جودته يتطلب جهود و طرق مقننة، و من أجل تحسين الأداء يتوجب المرور بثلاثة مراحل أساسية و هي:²

5-1/ المدخل الأول: تحسين الموظف:

تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة و إذا تم التأكيد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لأحداث التحسين في الأداء الموظف و هي:

أ/ الوسيلة الأولى: و تتمثل في التركيز على نواحي القوة، و ما يجب عمله أولاً، و اتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، و الإعراف بأنه ليس هناك فرد كامل، و إدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور و الضعف لدى الموظف، و تركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة و تنميتها.

ب/ الوسيلة الثانية: تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد و بين ما يؤديه الفرد بامتياز، و أن وجود العلاقة السببية بين الرغبة و الأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983 ص 34.

² هاينز ماريون أي، مرجع سابق، ص 276.

و هذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد و اهتماماتهم و العمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

ج/ الوسيلة الثالثة: الربط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة و منسجمة مع اهتمامات و أهداف الموظف، و الاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة لموظف.

5-2/ المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

يعنى هذا المدخل بالتمركز حول الوظيفة، حيث أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، كما تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت ممتعة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، و تعتبر البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها و تكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات و الأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح.

بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات و أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات و صلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام، و يضيف أن تحسين الوظيفة يتم أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة و إثراء الوظيفة، و يتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارت بهدف زيادة الارتباط بين الموظف و المنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فتتضمن زيادة مستويات المسؤولية و الحرية المعطاة للموظف، و يضيف أيضاً أن وسائل تحسين الوظيفة زيادة مستوى الدافعية لدى الموظفين من خلال حمل الموظفين على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيف و إزالة السأم و الملل الوظيفي، و يعطي هذا الأسلوب بالإضافة إلى ذلك منفعة للموظف و هي التدريب المتبادل بين الموظفين، و لضمان نجاح هذا الأسلوب يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة و التعقيد تقريباً، و أن تكون فترة تبادل الوظائف كافية و أن تكون معدلات الأداء واقعية.

و من الوسائل التي ترقى الوظيفة إتاحة فرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فروع الدراسة أو مجموعات مهام أو لجان و توفير الطرق لهم في المساهمة في حل مشاكل المنظمة و المجتمع.

5-3/ المدخل الثالث: تحسين الموقف

الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطى فرصاً للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية و الطريقة التي تم بها تنظيم

الجماعة و مدى مناسبة و وضوح خطوط الاتصال و المسؤولية و فعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى و مع الجمهور المستفيد من الخدمة.

إن عمل جداول للعمل و تغييرها بما يناسب الخدمة و مصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي و بين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين، فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عن ما هو مألوف أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف، و من الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري و لها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات و مقدار تفويضه للسلطة و معايير الأداء التي يضعها و مدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز و إلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، و إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف.

كما تلعب القيادات الإدارية دوراً حساساً في تبني و تطوير الأداء الفعال أو رفع الإنتاجية و ينبع هذا الدور من المركز الهام الذي تحتله هذه القيادات سواء كانت عليا أم وسطى و يقترح البعض وسائل و أساليب لتحقيق رفع أداء و إنتاجية القوى البشرية و هذه الوسائل و الأساليب هي¹:

أ_ تنمية القوى البشرية(التدريب).

ب_ الدوافع و الحوافز.

ج_ الإدارة بالهدف.

د_ المشاركة.

ه_ تصميم العمل(الوظيفة).

و_ ديناميات الجماعة.

ز_ التطوير التنظيمي(بناء الفريق و البحث الموجه للعمل).

وفقاً لهذه الوسائل و الأساليب فإن التحسين الذي يطرأ على القوى البشرية بزيادة إنتاجيتها لا بد و أن يؤثر على عناصر التنظيم الأخرى.

كما تهدف هذه الأساليب إلى رفع إنتاجية الموظف كنظام فرعي من نظام القوى البشرية و هذه الأساليب هي:

¹ الذرة عبد الباري ابراهيم، مرجع سابق، ص 53- 56.

أ_ استخدام الآلات بدل من الجهد البشري.

ب_ إزالة الممارسات غير المنتجة في العمل.

ج_ حسن إدارة و تنمية القوى البشرية.

د_ استخدام أساليب عمل حسنة.

تمثل هذه الوسائل و الأساليب أمثلة لوسائل و أساليب كثيرة تم تناولها للتدليل على أثرها في تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية و لأنها تنصدر وسائل و أساليب تلك الزيادة و التحسين في الأداء و الإنتاجية ذات العلاقة بالعامل البشرى.

6/ أنواع الأداء:

إن القدرة على وضع تعريف للأداء سيمكن من بناء الإطار السليم الذي يسمح بحل جل المسائل العالقة بالموضوع، إلا أن الصورة الحقيقية لن تكتمل في ظل إنعدام وجود معالم واضحة تمكننا من إبراز إحداثياته، و في ما يلي محاولة لتوضيح هذه المعالم أو التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

6-1/ حسب معيار البيئة¹:

أ_ أداء البيئة الداخلية للمؤسسة:

يرتبط أساساً بجميع الأداءات الموجودة داخل المؤسسة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأس المال البشري أو الأداء التقني أو المالي، إذ أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمؤسسة التحكم فيه و التأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات و الوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، التموين و العمليات الإدارية الأخرى، و بالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف للأداء الأنظمة الفرعية للمؤسسة.

ب_ أداء البيئة الخارجية للمؤسسة:

نقصد به أداء جميع العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمؤسسة سواء بالسلب أو بالإيجاب، و تشمل أداء الحكومات في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء مختلف الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، و هذه الأداءات تؤثر لا محالة على المؤسسة بنسب متفاوتة، فتمس جانب الكفاءة و الفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية، أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف و التي

1جورج جاكسون و آخرون، التنظيم - منظور كلى للإدارة - ت خالد حسن رزق، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص ص 58 - 60.

غالباً ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين و السياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المؤسسة في إنجاز ما خطط له.

6-2/ حسب معيار الزمن:

أ_ الأداء في المدى القصير:

يعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، و يصبح الأداء في هذا المجال متعلقاً بما يلي:

- **الإنتاج:** يعبر عن قدرة المؤسسة على خلق مخرجات وفقاً لمتطلبات البيئة الخارجية.
- **الكفاءة:** تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال و هي :
نسبة = المخرجات / المدخلات.
- **الرضا:** تعتبر المؤسسة نظام إجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقيق الرضا النفسي و الاجتماعي في مكان العمل، و لا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة و الحصول على حصص من المنافع الإضافية و القدرة على الحوار و التفاوض.

و من المؤشرات الأساسية على وجود الرضا من عدمه ما يلي:

_ طبيعة و شكل النزاعات و الأزمات القائمة بين الأفراد.

_ معدل دوران العمال.

_ الغيابات و التأخرات.

ب_ الأداء في المدى المتوسط:

يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء و هما: ¹

ب-1/ التكيف: يشير إلى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها و محاولة تغيير الأنشطة كلما لزم الأمر، و يعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها و إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها، سواءً كانت أصولاً معنوية أو مادية، فمسألة القدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمؤسسة المحافظة على موقعها في السوق و إلا فلا بد عليها أن تتحمل العواقب إذا لم تكن قادرة على وضع هذا المفهوم نصب إهتماماتها.

¹ جورج جاكسون و آخرون، المرجع نفسه، ص ص 59، 60.

ب-2/النمو: و هو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، و الذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل منظمة و مؤسسة، إن النمو سواء بتعظيم و تحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المؤسسة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوبة حصولها كابتلاع البطالة و إحداث الفارق في الثقافة التي ستنتشر طردياً مع نسبة نموها، و أحسن مثال على ذلك الثقافة اليابانية التي نشرت عن طريق نمو المؤسسات اليابانية.

ج_ الأداء في المدى الطويل:

و هو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في: الحكومات و الاقتصاد و السياسات المالية و المجتمع، أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن بالإضافة إلى المؤسسات العامة في نفس المجال، إن البقاء تحت ضغوط المنافسة سواءً في منابع أي على الموارد بصورتها المادية و المعنوية أو في المصبات أي على تلك الأسواق التي تستقبل أنواع السلع و الخدمات المتفرقة أحياناً و المندمجة أحياناً أخرى، لا يتم إلا بوجود تخطيط إستراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، و وجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة و الفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسباً بذلك الثقة المنشودة للمستهلك.

6-3/ حسب معيار الشمولية:1

يعتبر هذا التصنيف مقترن بمعيار الجزئية و الشمولية أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمؤسسة و اعتبارها وحدة واحدة، أو ينظر إليه على أساس جزئي، أي النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها.

أ_ الأداء الكلي:

يتمثل في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف و الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيقها و من خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على المؤسسة بالضعف أو بالقوة في مواجهة الفرص و التهديدات الموجودة ببيئتها الخارجية.

ب_ الأداء الجزئي:

يقصد به الأداء الذي تحققه كل وظيفة و كل نظام فرعي داخل المؤسسة، و القدرة على بناء هذا المفهوم يمكن منظمة الأعمال من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.

¹ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001،

إن الأداء الكلي ما هو في الحقيقة إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة و الوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية، و إذا اختلفت إحداهما انعكس ذلك على نجاح المنظمة ككل.

6-4/ التصنيف حسب المعيار الوظيفي¹:

حسب هذا التصنيف ينظر لأداء كل وظيفة على حدى بالتركيز على تلك التي تكتسي أهمية كبرى و التي تعتبر أساسية في المنظمة و هي: الإنتاج، المالية، التسويق الموارد البشرية.

أ_ أداء الوظيفة التسويقية:

يتحدد هذا الأداء من خلال قدرته على تحسين المبيعات، رفع قيمة الحصة السوقية تحقيق رضا العملاء، بناء علامة ذات سمعة طيبة لدى المستهلكين.

إن حقيقة أداء الوظيفة التسويقية تعتبر من التحديات الكبرى في المؤسسة، إذ تطرح مشكلة قدرة تقييم الرضا و مقدار تأثير الحملات التسويقية على الزبائن، هذا ما يفسر نسبة الدوران العالية للمستخدمين في هذه المصلحة و ذلك راجع لصعوبة تقييم أدائهم مما ينشأ في كثير من الأحيان خلافات كبيرة بين العمال تفسر غالباً بالنسبة المرتفعة للاستقلالات.

ب_ أداء الوظيفة المالية:

ينعكس في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، و بناء هيكل مالي فعال يحقق بلوغ أكبر عائد على الإستثمارات والوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة و غالباً ما تخضع هذه الوظيفة لتقييم و تحديد أدائها و فعاليتها من خلال هذين العنصرين.

و تجدر الإشارة إلى أن قدرة المسيرين على تحقيق هذا الهدف مقترن بالتحفيز الذي تمنحه المؤسسة سواء كان مادياً مقابل رفع المردودية أو معنوياً و ذلك ببث روح المساهمة بدل فكرة العامل الأخير.

ت_ أداء وظيفة الإنتاج:

يظهر الأداء في قدرة المنظمة على التحكم بمعايير الجودة المطلوبة في المنتجات، طريقة العمل، بيئة العمل، تكاليف الإنتاج، كفاءة العمال، التحكم بالوقت و الإنتاج، المراقبة على الآلات، معدل التأخر في تلبية الطلبات.

¹مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رم، غ م، قسم العلوم التجارية، فرع تسويق،

جامعة الجزائر، 2011، 2012، ص ص 25، 26.

ث_ أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية):

تعتبر وظيفة الموارد البشرية من أهم و أصعب الوظائف في تحديد مفهوم الأداء، إذ أن العنصر البشري عنصر متغير يصعب تحديد كفاءته و فعاليته بشكل واضح، و قد يستعين القائمون على تحديد أداء العنصر البشري على مؤشرات المستوى العلمي و المهارة الفنية إلا أنها تبقى جد قاصرة عن إعطاء التقييم الكامل فالجانب النفسي كالعامل تحت الضغط والتوتر عوامل لا يمكن إخضاعها للدراسة أو الوصف الذي يمكن معه تحديد الأسباب بشكل دقيق.¹

فالأداء شكل مرتبط بالنشاط الذي تمارسه المنظمة و بالطابع القانوني، بالإضافة إلى الثقافة التي تحملها المنظمة، و تشمل المنظمة الواحدة على العديد من أنواع الأداء، كما أن للأداء مستويات متنوعة فهناك الأداء المبدع و الأداء النمطي و الأداء العالي و الأداء المنخفض، إذا فالأداء يحمل صفة معينة يتم ترتيبها وفقاً لنمط معين، فكل نشاط تمارسه المؤسسة هو أحد أنواع الأداء فيها، إلا أن هذه الدراسة تعنى بالأداء الرسمي بمختلف مظاهره و أنواعه، أي الأداء المحدد و المقنن سواء كان مباشر أو غير مباشر.

17/ تقييم الأداء و أهميته:

أ_ **تقييم الأداء:** و هو التقديرات المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل و توقعات تنمية و تطويره في المستقبل، و تهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:²

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
- تحديد إمكانية الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد المكافآت للفرد.

ب_ أهمية تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم العمليات التي تحصل في برنامج المنظمة، لأنها تتعلق بالنجاح و الفشل و من الأهمية التي يكتسبها تقييم الأداء ما يلي:

_ رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إحساسهم بأن جهودهم و طاقتهم في تأدية الوظائف هي موضع تقدير و اهتمام الإدارة، و هدف الإدارة في ذلك هو معالجة نقاط الضعف و القوة في أداء الفرد، و بناء على تقييم موضوعي عادل لأداء العاملين سيخلق عنه الثقة لديهم لمروؤوسيتهم، و ذلك يدفع الفرد أن يقدم على العمل راضياً.

¹ مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص 26.

² نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 76.

_ إشعار العاملين بمسئولياتهم و ذلك حينما يشعر الفرد بأن نتائج تقييم عمله يترتب عنه اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل، فإنه يبذل جل جهده لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا مرؤوسيه¹.

_ دعم إجراءات الترقية و النقل و إثبات عدالتها و تحديد المكافآت التشجيعية.

_ يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في التطوير و تنمية الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم و توجيههم.

_ استمرار الرقابة و الإشراف و منه تتبع منجزات العاملين، و تقديم تقاريرهم حول كفاءتهم و الاحتفاظ بسجلات تدوين ملاحظاتهم و نتائج تقييمه.

_ يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرتب و الأجور للعاملين.

_ يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاملين و إقتراح إجراءات لتحسين أدائهم.

_ يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.

_ يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن الأداء و أوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية، تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة².

¹مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1998، ص 241.

²نظمي شحاة و آخرون، مرجع سابق، ص 76.

المحور الرابع: إتخاذ القرار بين النظرية و التطبيق

تعد عملية اتخاذ القرارات من العمليات المهمة على مستوى المنظمة لكونها تمثل أحد أهم مصادر الفعل الإنساني فيها، كما تكتسي أهميتها من الناتج المترتب عليها، و لاتخاذ القرار العديد من المحددات التي تؤثر فيه منها الفكرية و التنفيذية و الشخصية، بالإضافة إلى ظروف العمل و الأهداف المرجوة منه، كما يعد اتخاذ القرار هو الآخر محدد من محددات الإبداع الإداري داخل المنظمة لما يحتويه من عناصر إبداعية يمكن قياسها و ملاحظتها أثناء عملية التنفيذ أو صنع القرار.

1/ تعريف إتخاذ القرار:

تحتوي عملية اتخاذ القرار على العديد من العناصر و المحددات و المراحل، و من ثم حصلت هذه العملية على الكثير من الإهتمام من قبل العلماء في ميادين علم الاجتماع و علم النفس، و بالتالي كثرة التعاريف التي تحاول تقديم مفهوم واضح و كافي للتعريف بهذه الظاهرة و فصلها عن باقي الظواهر الأخرى، و من بين التعاريف نجد :

جاء في اللغة "قر" بمعنى "سكن و اطمأن، و قرر الأمر رضا عنه و أمضاه، و تقرر الأمر بمعنى ثبت و استقر، و القرار هو ما إنتهى إليه الأمر"¹.

هناك إختلاف متباين بين مفهوم القرار و إتخاذ القرار و صنع القرار .

و تعرف القرارات بأنها "منهج للتصرف يختار بين عدد من بدائل ليحدث أثر و يحقق نتيجة"²

أما إتخاذ القرارات هو "جوهر العملية الإدارية و يتطلب قدرة كبيرة على التحليل الدراسة للعوامل المختلفة التي في القرار، كما يتطلب قدرة على التخيل و اقتراح حلول مختلفة مع اعتبار أن القرارات هو الاختيار من بين بدائل يتم المفاضلة بينها لعلاج مشكلة معينة"³.

يتضح بأن مفهوم عملية صنع القرارات لا يتوقف بمجرد صدور القرارات بل إن هناك مراحل لاحقة و سابقة لهذه العملية لأن مفهوم صنع القرارات يشتمل على عمليات متشابهة و متلاحقة يبدأ بعملية التصميم و تنتهي بتحقيق الهدف.

¹ سرير عبد الله رابع، عملية صنع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2006، ص 40.

² الصباب أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، ط8، دار البلاد للطباعة و النشر، جدة، 1999، ص 80.

³ خمخام عبد اللطيف عبد العزيز، إتخاذ القرار، جامعة الملك سعود، الرياض، 1992، ص 11.

ولقد ورد في أدبيات الإدارة العديد من التعريفات لمفهوم اتخاذ القرار بأنه "الإختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين"¹.

و يعرف بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها.²

كما يعرف على أنه "تحديد ما يجب عمله تجاه مشكلة معينة أو تجاه موقف معين يتطلب ذلك."³

كما يفسر البعض عملية إتخاذ القرار بأنها "هي قلب الإدارة و أن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني".⁴

يلاحظ من هذا التعريف أنه يركز على الجوانب السيكولوجية للإنسان في الإختيار.

كما تعد بدورها " الإختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة من السوق تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات، و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة"⁵، يركز هذا التعريف على البعد الإقتصادي و النظرة المادية لمخرجات و مدخلات المنظمة.

و من خلال سرد جملة التعريفات التي وردة في شأن اتخاذ القرار نجد أن كل تعريف أخذ مفهوم وصف و دلالي على عملية اتخاذ القرار من خلال ذكر جملة من المواصفات التي يتحل بها هذا الأخير، و تركز هذه الدراسة على مفهوم اتخاذ القرار الذي يعتبره عملية إدارية يتم من خلالها اختيار البديل الأمثل من خلال جملة البدائل المتاحة و وضعه تحت التنفيذ و المتابعة من أجل الوصول إلى الهدف الذي خصص له.

¹ كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط3، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1985، ص83.

² يس درويش، أحمد حسيني، إبراهيم درويش، المشكلة الإدارية و صناعة القرار، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر ، 1975، ص 201.

³ الرويلي سعود عبد الله، صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، ر م، غ.م، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000، ص 8.

⁴ علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص129.

⁵ بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان الأردن، 1998، ص140.

2/ تطور عملية إتخاذ القرار:

تطورت عملية إتخاذ القرارات بشكل كبير بعد أن حاول "فريدريك تايلور" تطبيق طرق البحث العلمي في ذلك عوضاً عن الأحكام الشخصية و التخمين، و بعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينيات، و إكتسب مفهوم إتخاذ القرار أهمية كبرى، حيث أشار " بيتر دراكر" إلى أن الفكر الإداري قد ركز إهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم و نظريات التنظيم و الإدارة و التحليل الإقتصادي و النشاطات التي يمارسها المديرون و إعطاء الإهتمام الكافي لمفهوم إتخاذ القرار و أشكال صنعه كجزء أساسي من عمل المدير.¹

ثم ظهر ما يسمى "بالرشد الإداري" في إتخاذ القرار كرد فعل على الاتجاه الكلاسيكي أو ما يطلق عليه "بالرجل الإقتصادي" الذي يتميز بالرشادة المطلقة أثناء إتخاذ القرار.²

و نظراً لصعوبة الرشد الإقتصادي في الواقع فقد استخدم "هربرت سايمون" مفهوم الرشد الإداري كبديل عنه، و يشير الرشد الإداري إلى السلوكات التي يمارسها المديرين أو المسؤولين، و يمارس سلطته في إتخاذ القرارات وفقاً للظروف المحيطة به، حيث يتم حصر جملة البدائل المختلفة و المتاحة و يختار بدوره البديل الذي يراه مناسباً، و هذا الإختيار الذي يرجى منه أن يحقق أفضل النتائج الممكنة أو يحقق أمثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة و العوامل المحيطة بالقرار، إلا أن هذا الرشد يعد نسبي حيث يرجع ذلك إلى وحدة الأمر و التوجيه، فالعوامل الذاتية تؤثر على القرار و على معدل رشده.³

و في حقيقة الأمر أن عملية اتخاذ القرار أضحت موجود بوجود المنهج العلمي في تسيير المؤسسات، حيث أصبح الإنسان على درجة كبيرة من الوعي و الإدراك بحقيقة التسيير العقلاني للمؤسسة أو المنظمة، فظهور هذه الظاهرة مرتبطة بتطور الفكر و الوعي و من هذا يأخذ الباحثين على أن المصدر الأساسي لعملية اتخاذ القرار هو الجانب الفكري، فلا يمكن تصور هذه العملية إلا من خلال الوجود الواعي للأساليب و الأهداف و الوظائف و السلوكات و النواتج و خاصة الأفراد، إذ يركز العلماء الذين خاضوا في هذا المجال على توفر القدرات العقلية من الذكاء و التحليل و التفسير و التعليل و الربط و غيرها من الأدوات التي يجب أن يتحلى بها الفرد من أجل القيام بعملية اتخاذ القرار أو القرارات في أي مستوى كان.

¹نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص 22.

²جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 62.

³بوزيد سليمة، المشاركة في إتخاذ القرارات كآلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 322.

3/ أهمية إتخاذ القرار في المنظمة:

يكتسي هذا المحدد أهمية بالغة، حيث يعتبر إتخاذ القرار الإداري من المهام الجوهرية التي يقوم بها المدير ولهذا وصفت عملية إتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ القرار Makerr Decision و إن قدرة المدير على إتخاذ القرارات من واقع حقه النظامي في إتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري في المنظمات، و لهذا أصبحت عملية إتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية الرئيسية و أصبح النجاح الذي يتحقق لأية منظمة و يحقق الأهداف المنشودة يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة القيادات الإدارية في إتخاذ القرار الصحيح و المناسب، حيث أن عملية إتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري.

و لذا فإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس و أساليب إتخاذ القرارات، بالإضافة إلى التركيز على أسس و إجراءات تنفيذ هذه القرارات¹.

كما تكمن أهميته في جميع مستويات المنظمة و היאكلها فهو مهم بالنسبة للخطة و الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة، حيث تعتبر الخطة في حد ذاتها إتخاذ للقرار، كما هو مهم أيضاً للأساليب و الأهداف و النواتج التي تتحصل عليها المنظمة من خلاله بالاشتراك مع جملة من المحددات الأخرى، و من ثم فاتخاذ القرار مهم بالنسبة لباقي عناصر المنظمة كما يملك هو الأخرى أهمية في ذاته.

4/ خصائص القرارات الفعالة:

تتعدد خصائص إتخاذ القرار بصفة عامة، و القرارات الفعالة بصفة خاصة لما تحتويه من خصوصية عن باقي القرارات، فالقرارات الفعالة تتميز بـ:²

أ) مراعاة شرعية القرار بحيث تكون ضمن الإطار العام للتشريعات المعمول بها للدولة.

ب) إتباع المنهج العلمي بجميع خطواته في عملية إتخاذ القرار و التي تبدأ بمعرفة القضية التي تحتاج إلى إتخاذ القرار حتى متابعتها و تنفيذه و تقويمه.

ج) تحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار و تنفيذه.

د) الحرص على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرار، لأنهم سيتأثرون به مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للالتزام به.

ه) استخدام التقنيات و الأساليب الحديثة، كالحاسوب مثلاً في إتخاذ القرار.

¹كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض، 1983، ص 9.

²إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية إتخاذ القرارات، ر م، غ م، في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006. ص 76.

و) تجنب الأخطاء عند اتخاذ القرارات التي قد يقع فيها متخذو القرارات كالأحجام عن اتخاذها بسبب حداثة خبراتهم، و غير ذلك من الأساليب.

و من خصائص القرارات الفعالة، توافر المعلومات، و توافر الوقت، و عدم التسرع و إسهام القرار في تحقيق الأهداف، و وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة، و الإعراف بحتمية التغيير، و توافر البدائل للإختيار، توافر معايير صحيحة و دقيقة، و قابلية القرار للتنفيذ، و وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها و المرونة الذهنية.

15 أساليب المشاركة في إتخاذ القرار:

أدت التطورات الحديثة في الإدارة إلى تعقيد المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين و بالتالي صار من الصعب على المدير أن يواجه هذه المشكلات لوحده أو منفرداً مهما كانت قدراته و معرفته و تجربته، و التي تمكنه من الإطاحة بكل جوانب المشكلة و أبعادها و كيفية إيجاد الحلول لها، كما تتوفر العديد من الطرق الإدارية من أجل المشاركة في إتخاذ القرار¹:

أ_ نظم الإقتراحات: هي من أبسط أشكال المشاركة و غير مكلفة و لا تحتاج إلى درجة عالية من التنظيم، و تعتمد فعالية نظم الإقتراحات بالدرجة الأساسية على مدى الجدية التي تنظر بها الإدارة إلى هذه النظم.

ب_ الإجتماعات: و هي من أهم أساليب صنع القرار بالمشاركة الجماعية علاوة على كونها إحدى أساليب الإتصال المهمة في المنظمة، و التي من خلالها يتم تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لتحسين الأداء و زيادة الإنتاج، و يستطيع كل فرد في المنظمة معرفة ما يجري بداخل المنظمة من نشاط و أعمال و تمكنهم من الإندماج في جو العمل و مناخ التنظيم.

و تعد طريقة الاجتماعات من أعلى مراتب القيادة الجماعية، لأنه من خلال هذه الاجتماعات يستطيع أي فرد إبداء رأيه، و يعطي فرصة متكافئة في التصويت عليه و هذا لا يعني خلو هذا الأسلوب من العيوب مثل سيطرة عدد محدد من الأشخاص على الاجتماع و يوجهونه بسبب عوامل تخرج عن سداد الرأي.

ج_ اللجان: هي عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، و تحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها، و تعرف اللجنة بأنها عبارة عن عدد من الأشخاص ينام بهم مجتمعين بعض الصلاحيات و المهام و يتم إختيار هؤلاء الأشخاص رسمياً من قبل الإدارة ليقوموا بالنظر

¹الرويلي سعود عبد الله، مرجع سابق، ص 43.

في مشكلة معينة وصنع قرارات لحلها، أو جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة لتقديم التوصيات أو الإقتراحات بشأنها.

د_المجالس: هي عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة إذ تحدد اختصاصاتها في قرارات تكوينها، و هناك اختلافات بين اللجان و المجالس منها:

_ أن المجلس يشكل مستوى إدارياً عالياً مثل مجلس الإدارة في الشركات و المؤسسات الكبرى.

_ يختص المجلس عادة بالمسائل التي تتسم بالعموم و الشمولية حيث يقوم بإصدار القرارات التي تتصل بالغالب بسياسات العامة و الرئيسية و الخطط الإستراتيجية و كثيراً ما تكون قرارات المجلس على هيئة توصيات أو اقتراحات أما اللجنة تختص بأمور عادية.

هـ_المذكرات: يتم استخدام المذكرات من قبل المدراء إذا أرادوا الاستعانة بآراء مرؤوسيههم لصنع قرارات معينة، و بالتالي قد يطلبون من مرؤوسيههم بعض الاستفسارات و التي يجب توضيحه من خلال المذكرات الكتابية، و في هذه الحالة قد تساعدهم هذه المذكرات في التوصل إلى القرارات الحكيمة متى ما أعطيت الفرصة الكافية للمرؤوسين، حتى يتمكنوا من الإجابة بصورة كاملة على الاستفسارات المطلوبة منهم.

و من عيوب طريقة المذكرات أنها بطيئة للحصول على المشاركة الجماعية و لا يتمكن الأفراد مناقشة الموضوع بصورة جماعية فيما بينهم، و هناك أشياء لا بد من مراعاتها عند كتابة أو إعداد المذكرات منها: يجب أن يتم تحرير المذكرة بلغة و أسلوب يفهمه الطرف الآخر و يستحسن أن تعزز الرسالة الكتابية بشرح شفهي أو هاتفي ما أمكن حتى لا يكون هناك مشكلة في فهم مضمونها.

و من الجدير بالذكر أن هذه الأساليب تمثل في نفس ذات الوقت شبكات و أنواع مختلفة للاتصال، بمعنى أن كلما زادت المشاركة في عملية اتخاذ القرار كلما كانت عملية الاتصال أكثر فعالية و فائدة في المنظمة، كما أن هذه الأساليب تساعد المنظمة على زيادة رشد قراراتها التي تتخذها في الظروف المتنوعة التي يواجهها التنظيم، و مسألة الترشيح ترتبط بالقدرة على الإبداع الإداري ، فهذا الأخير يركز على هذه العملية، حيث يحاول أن يضيف إليها المعنى التطوري المستمر من أجل تحقيق النواتج.

6/ الخطوات العملية لإتخاذ القرار:

يوجد تشابه و تداخل بين كل من الخطوات أو المراحل التي يجب على متخذ القرار إتخاذها و بين خطوات حل المشكلات، إلا أن الإختلاف يتضح في طريقة التعامل على أرض الواقع ، فكل خطوة تشبه مرحلة حل المشكلة في اللفظ هي تختلف في الحقيقة عن جوهر إتخاذ القرار، و قد تتطابق في بعض الأحيان و بالتالي تكون هناك علاقة تكاملية بين عمليتي صنع القرارات و حل المشكلات و يتضمن ذلك مراحل أساسية، و لكل مرحلة خطوتان فرعيتان و هي كما يلي:¹

أ_ مرحلة جمع المعلومات و تتضمن:

- تحديد المشكلة و الهدف.
- إقتراح البدائل الممكنة.

ب_ المقارنة و الاختيار و تتضمن:

- مقارنة البدائل و تقويمها.
- إختيار البديل المناسب.

ج_ التنفيذ و التقويم و المتابعة و تتضمن:

- تنفيذ الأوامر التي تم اختيارها.
- رقابة التنفيذ و التقويم.

و هناك من يضع خطوات أخرى تتمحور حول أهميتها و مساهمتها في صنع القرار و هي كالتالي:

أولاً: تحديد الهدف من إتخاذ القرار

على الرغم من أنها لم ترد في معظم الكتب كخطوة من عملية اتخاذ القرار، إلا أن لها من الأهمية بمكان من أجل ترشيد القرار و توجيهه، و هي وضع البرنامج و السياسات و الإجراءات الخاصة بتخطيط عمل معين، و قد تدور حول العديد من القضايا أو الأهداف المراد الوصول إليها مثل: الاختيار، أو التدريب، أو تطوير العمل الإداري و التنظيمي.

أو رفع الإنتاجية أو بتخفيض تكاليف المشروع، و يقوم متخذ القرار خلال هذه الخطوة أيضاً بالتساؤل حول ما ينبغي التوصل إليه، و رصد الإمكانيات المادية و البشرية و المالية اللازمة لذلك، و تختلف طرق تنفيذ القرار عن لأهداف القرار حسب نوعها، فإن كانت

¹زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 212.

أهداف إلزامية وجب تنفيذها دون أن يحيد عن الإجراءات المقررة، أما إذا كانت إختيارية فإن المطلوب منه تحقيق الهدف المقرر بغض النظر عن الطريقة التي يستخدمها.¹

و تعد هذه المرحلة تمهيدية أكثر من كونها تنفيذية، حيث تتعامل مع الموجهات النظرية أكثر من العملية، و تتحقق هذه المرحلة أثناء رسم الخطط العريضة للمشروع التي تنوي المنظمة القيام به، كما تنتج عن حدوث مشكل أو مجموعة مشاكل تعترض التنظيم.

ثانياً: تحديد المشكلة الحقيقية:

يعد تحديد الهدف من اتخاذ القرار و تحديد المشكلة الحقيقية خطوتين في حقيقة الأمر حيث تم جمعهما في خطوة واحدة، إلا أنه لكل منها أهميتها و حدودها الخاصة بها، و تكمن أهم نقطة في تحديد المشكلة الحقيقية في الفصل بينها و بين أعراضها، لأن العرض دليل على وجود المشكلة، و لكن حله لا يعني حلاً لها، و هذا ما أكده جون ديوي John Dewey إذ قال "أن صياغة السؤال بشكل جيد، يعني حلاً لنصف المشكلة بصرف النظر عن سلامة الجانب الرياضي لها"². و تكمن أهمية تحديد المشكلة الحقيقية في تحديد فعالية الخطوات التي تليها، و سلامة القرارات التي تنتج عنها³، و ينطلق متخذ القرار في هذه المرحلة من اكتشاف المشكلة و التي تعتمد على عدة عوامل أهمها عامل الزمن أي تلك الفترة المخصصة لهذه الخطوة، و يجب ألا تكون أكثر من اللازم و لا أقل من ذلك من أجل الوصول إلى الحل الصحيح لها، و يعتمد في ذلك على ظواهرها الخارجية، إضافة إلى خبرة متخذ القرار، و قدرته الشخصية كبعد أولي لينتقل إلى التحليل الدقيق للمشكلة.

ثالثاً: تحليل المشكلة:

تتضمن هذه المرحلة جزئين متصلين هما: تصنيف المشكلة و تجميع المعلومات المتعلقة بها، و تعني عملية التصنيف تحديد مسؤولية اتخاذ القرار الإستشارية و التنفيذية⁴. أي معرفة متخذي القرار و المستشارين فيه و من يجب إبلاغهم به، و هذا التحديد يضمن الفعالية في إتخاذ القرارات، و لا يتحقق ذلك إلا إذا كان هذا التصنيف يهدف إلى حل المشكلات من وجهة نظر المنشأة ككل، و لا يهدف إلى حل المشكلة العاجلة و الجزئية على حساب المصلحة العامة للمنشأة، يتم بعد ذلك تحليل المشكلة عن طريق تجزئتها إلى

¹ أعمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص ص 161-163.

² عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1991، ص 166.

³ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 113.

⁴ علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ص 136-138.

عناصرها ثم إيجاد العلاقة السببية بين تلك العناصر، حيث تمثل المشكلة الأساسية النتيجة المطلوب الوصول إليها.¹

تعتمد عمليتي التصنيف و التحليل على جمع المعلومات، و هذه الأخيرة ضرورية في عملية إتخاذ القرارات، و هي عملية مساعدة لدراسة الحقائق و تحديد علاقتها و أهميتها للمشكلة، و عند الحصول عليها يكون متخذ القرار قادر على تحديد مدى صلاحيتها و كفايتها و ذلك بناءً على خبرته في تحليلها و تفصيلها.

و من عيوب هذه المرحلة غالباً ما يحصل متخذ القرار على معلومات غير كافية، فيكون بذلك أمام خيارين: إما أن يتخذ الإجراءات الضرورية للحصول على مزيد من المعلومات أو أن يكتفي بهذه المعلومات شرط الإعتماد على الإستنتاج أو القياس في قراراته لتغطية العجز في المعلومات، لأن ما هو اتخاذ قرارات بناءً على معلومات غير كافية هو اتخاذه على أسس غير سليمة²، و يمكن تجميع هذه المعلومات عن طريق عدة و سائل من بينها دراسة و تحليل السجلات و الملفات و التقارير التي يعدها المختصون في المنظمة بالإضافة إلى الإحصائيات و نتائج البحوث و الدراسات التي يتم إجرائها داخل المشروع أو عن طريق الأجهزة المتخصصة، أو بطرق غير رسمية بالإعتماد على الملاحظات الشخصية للمديرين حول مواقف معينة، و إجراء المقابلات و استقصاءات مع عمال المنظمة و عملائها³، إن إدراك متخذي القرار للمشكلة الحقيقية بالإعتماد على تحديدها و تصنيفها و تحليلها يشكل عاملاً في صياغة الحلول البديلة لها.⁴

كما يخضع تحليل المشكلة إلى مصادر قانونية و إجراءات تنظيمية قد تؤثر على الجانب التحليلي لصاحب القرار، و يكون التحليل على حسب المستوى الوظيفي و نوع الموقف أو المشكل المراد تحليله، و المشاركة في عملية التحليل أمر ضروري من أجل تمحيص الموقف و الإحاطة بكل معطياته، كما يجب أن يكون فيها شخص أخصائي يهتم بتحليل المشاكل و تفسيرها و الوقوف على جوانبها المتشعبة، كما لا بد من إظهار أسبابها و العوامل المؤدية لها، كل هذا يعمل وفق المنطق الطلاقة الفكرية التي يجب أن يتحلى بها صاحب القرار.

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006 ص 313.

² علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 139.

³ زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 214.

⁴ خليل محمد حسن الشماخ، مبادئ الإدارة، دار المسيرة عمان، دس، ص 119.

رابعاً: البحث عن البدائل

تختلف طريقة وضع البدائل باختلاف طريقة اتخاذ القرارات، التي يمكن أن تكون جماعية أو فردية أو تشاركية، و مهما كان الإختلاف فإن الإتفاق هو سيد الموقف على الأقل في المبادئ الأساسية.

و تتمثل هذه المرحلة في وضع الحلول الممكنة للمشكلة المحددة، و يعتمد متخذ القرار في ذلك على خبرته السابقة، أي بالاستفادة من العناصر الناجحة في الحلول السابقة للمشاكل المماثلة، إذا كانت القرارات روتينية، و قد يتم حل المشاكل جزئياً بهذه الطريقة، أي جزء من الحل يستمد من الخبرة و الجزء الآخر من الحاضر(الواقع)¹، و من الأفضل الدمج بين هذين الجزئين للحصول على الحل المتكامل، أما إذا كانت غير روتينية أو غير رتيبة فهي تبرر أهمية عامل الفكر الإبداعي لدى المجموعة أو الفرد متخذ القرار، حسب الحرية المتوفرة في طرح الأفكار الجديدة، على أن تقدم التنبؤات حول نتائج كل بديل للتمكن من المقارنة العلمية الدقيقة عند دراستها لاختيار البديل الأفضل²، إن أهمية هذه المرحلة تجعل المنظمة بحاجة إلى كل البدائل الممكنة، إلا أنها أحياناً تصادف بعض القيود و العقبات التي تحد من حرية التصرف لمتخذ القرار، و من بين هذه القيود:³

- **القيود الزمنية:** إذ أن القرار مقيد إتخاذه بوقت محدد لا يجب تجاوزه، و هذا ما قد يدفع متخذ القرار إلى التخلي عن البدائل التي تحتاج إلى فترة زمنية طويلة.
- **القيود المالية:** قد يضطر متخذ القرار إلى تخفيض عدد البدائل المطروحة مراعاة للظروف المالية للمنظمة، كما قد يستبدل بديل بعينه نظراً لأن دراسته و تحليله يحتاج إلى مبالغ مالية تفوق طاقة المنظمة، كما تقضي نظم المعلومات على هذا النوع من القيود بسبب قدرتها على معالجة عدد هائل من البدائل دون الحاجة إلى مبالغ إضافية.

بالإضافة إلى قيود أخرى يمكن أن تفرضها الإدارة العليا للمنظمة، أو الأنظمة السياسية السائدة، أو قد لا تسمح بها الظروف الاقتصادية للبلد، أو الإمكانيات التكنولوجية في المنظمة، أو قد لا تتلاءم ومصالح و قناعات العمال فيها، في ظل نظم المعلومات يمكن التخلص من مشكل العمال عن طريق التدريب الذي يتطلبه هذا النوع من النظم كما يمكن الحصول على التكنولوجيات التي من شأنها أن تخفض ممن حجم الهوة.

¹ عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، **مرجع سابق**، ص 170.

² زكي محمود هاشم، **مرجع سابق**، ص 218.

³ خليل محمد حسن الشماخ، **مرجع سابق**، ص 120.

خامساً: تقييم البدائل و اختيار البديل الأفضل

تعتمد هذه العملية على مقارنة البدائل المتوفرة بغرض اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية، و يمكن لهذا البديل المختار أن يكون الأمثل و هو الحالة النادرة، أما في الغالب فتكون المقارنة على أساس موازنة مزايا و عيوب كل بديل، على أساس التحليل الناقد و البناء لها، و يتم هذا الاختيار وفق معايير مساعدة يمكن إيجاز محتواها فيما يلي¹:

- **المخاطرة:** يتم التقييم على أساس هذا المعيار بالموازنة بين المخاطر و المكاسب المتوقعة لكل بديل، فمثلاً إذا قدر المحلل بناءً على المعلومات المتوفرة لديه حجم الأرباح و التكاليف المتوقعة للمشروع، فلا بد أن يبقى هناك هامش لعدم صحة هذه التقديرات، و هو ما يمثل عامل المخاطرة.
- **الإقتصاد:** يتعلق هذا المعيار بتكلفة وضع البديل المختار موضع التطبيق، يتم من خلال هذا المعيار اختيار البديل الذي يحقق أكبر النتائج بأقل تكاليف ممكنة.
- **التوقيت:** عندما يتطلب اتخاذ القرار السرعة ليكون فعالاً، يكون من الضروري الإقتصاد في الوقت، أما إذا كان الهدف الأسمى لاتخاذ القرار اعتبارات أخرى تتطلب الدقة و بذل الجهد أكثر من السرعة، فإن عامل التوقيت يصبح ثانوياً عند اختيار البديل الأفضل، لذلك فهو يعتمد في الغالب على التقدير الشخصي لمتخذ القرار و ليس على التحليل المنظم، و يراعي بالنسبة لهذا المعيار أن لا يضاف وقت للتوقيت المحدد مسبقاً، إلا إن كان ينتج عن ذلك تحقيق نتائج أفضل و أكثر تأكيداً و إلا فإن القرار الأفضل هو التنفيذ في الوقت المحدد مع التريث عند البدء.
- **الموارد:** إن تفضيلات متخذ القرار تتوقف أيضاً على ما يتوفر لديه من موارد مالية و بشرية و غيرها، و على اعتبار أن الموارد تكون في الغالب نادرة، فعلى الإداري أن يراعي ذلك عند الاختيار، إما أن يختار البديل في حدود إمكانياته، أو أن يوفر ما ينقصه من متطلبات مالية و بشرية و مادية لتنفيذ البديل المختار، و من بين الموارد الأكثر أهمية التي يجب أخذ قيودها بعين الاعتبار عند الاختيار هي الموارد البشرية، إذا وقع الاختيار على بديل يتطلب نوعيات معينة من الأفراد لا تتوافر لدى المنظمة، فمن الضروري توفير القدرات و المهارات المطلوبة إما بتدريب العمال المستخدمين أو بتوظيف عمال جدد تتوافر فيهم هذه القدرات مع مراعاة التكلفة و الوقت.

¹ علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص ص 140-142.

سادساً: تنفيذ البديل المختار

هناك من يعتقد أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل، لكن في الواقع أن العملية لا تنتهي إلا بتحويل القرار إلى عمل فعال، و متى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته، و يتم التنفيذ بجهود الأفراد الذين تعهد لهم هذه المهمة، حيث يقوم المديرون بإبلاغ الأفراد في المستويات الدنيا عن الإجراءات الواجب اتخاذها و التغييرات المتوقع حدوثها، هذا الإبلاغ لا يكفي الأفراد للقيام بالتنفيذ الفعال، لذلك فعلى المدراء أن يحفزوا و يرغبوا هؤلاء الأفراد، و ذلك عن طريق إشراكهم في تنمية البدائل حتى يحس هؤلاء أن القرار قرارهم، و لا تعتبر عملية الإشراك هذه مرغوبة و حسب، بل إن وجودها ضروري، حيث إن الإدارة في المستويات الدنيا أقدر من الإدارة العليا على تفهم الصعوبات التي تظهر في هذا المستوى، كما أن تحقيق هذه القرارات لأهداف هذه الفئات يجعلهم أكثر حرصاً على التنفيذ الفعال، أما إذا كانت الأهداف تصب في مصلحة المدير، فقد لا يجد الحماسة الكافية من الأفراد للتنفيذ¹.

سابعاً: تقييم فعالية القرار:

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقاً كأهداف مع النتائج التي تم التوصل إليها، و ذلك للتحقق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي لمشكلة محل الاهتمام²، و تظهر خلال هذه المرحلة أهمية وظيفة المراقبة³، حيث تقرر السلطة المعنية نجاح القرار أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد، و ذلك حسب الفجوة بين المخطط و المتوصل إليه، و لضمان فعالية القرار تعمل الجهات القائمة على اتخاذ القرار على تكييف النتائج المتوقعة لهذا القرار مع الظروف المحيطة، و ذلك بتذليل كل العقبات التي تعترضه بعد الكشف عنها⁴.

تختلف أهمية مرحلة عن أخرى باختلاف طبيعة المشكلات و أنواع القرارات و باختلاف أهميتها بالنسبة للمنظمة، إلا أن هذه الاختلافات ليست جذرية بل تتدرج ضمن إطار موحد⁵.

¹ جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص ص 117، 118.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 315.

³ موفق حديد محمد، الإدارة (المبادئ و النظريات و الوظائف)، الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص ص 269، 270.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 265.

⁵ هاني يوسف خاشقجي، عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 3، كلية الاقتصاد و الإدارة، الرياض، السعودية، 1990، ص 217.

و يمكن تقليص هذه المراحل في شكل نموذج تجميعي متضمن للمراحل السابقة ممثلاً بنموذج سايمون الذي صنفها إلى¹:

- أ. **مرحلة الذكاء:** تتضمن تحليل البيئة و البحث عن المشكلة.
- ب. **مرحلة التصميم:** تتعلق بإيجاد بدائل الحلول لهذه المشكلة و تطويرها و تحليلها.
- ج. **مرحلة الاختيار:** تعني اختيار أفضل بديل بناءً على المعيار المختار.
- د. **مرحلة المراجعة:** تتعلق بتنفيذ البديل المختار و مراجعته.

و تم إدراج هذه الخطوات لسببين، أولاً لتطابقها مع خطوات منهج النظم، و بذلك يتفق تطور النظام مع عملية اتخاذ القرار، أما الثاني فمتعلق بأهمية هذا النموذج بالنسبة لإشكالية البحث.

إن اتخاذ القرار في شكل خطوات مُنهجة يعطي لهذه العملية الصفة العلمية من أجل التطبيق العملي الفعال للوصول للأهداف المسطرة، و لأن عملية اتخاذ القرار تعد الحد الفاصل بين الجهد العقلي و الجهد العملي، أو هو ترجمة الأفعال العقلية إلى أفعال عملية بعد اتخاذ القرار؛ كما أنه يعتبر الحد الفاصل بين النجاح و الفشل؛ و أيضاً مما يحمله هذا الأخير من تعقيد في أصل اتخاذه فيما إذا كان نتاج جهد فردي أو جهد جماعي، مما جعل المنظرين المحدثين يركزون على قضية المشاركة في اتخاذ القرار، لأن هذه الأخيرة تجعل من المعطى السياسي للمنظمة أكثر ديمقراطية و منح بعض السلطة لجميع أفراد المنظمة و التخلي الجزئي عن مركزية الإدارة العليا.

17 / أنواع القرارات:

وضع أصحاب النظرية الاجتماعية مجموعة من التصنيفات التي من شأنها أن تساعد في الكشف عن نوع القرار و من ثم يتبين لدى متخذ القرار الأسلوب الأمثل لصناعته و صياغته و تنفيذه و من هذه التصنيفات مايلي:

أولاً: القرارات المبرمجة و غير المبرمجة:

تعد الخطوة الأولى في اتخاذ القرار هو "التمييز بين القرارات المبرمجة و غير المبرمجة"²، فالمشاكل التي تعترض متخذ القرار تختلف من حيث درجة يقينها أو تعقيدها و يرجع ذلك إلى مدى تكرار حدوثها، فكلما تكررت تكونت لدى متخذ القرار خبرة

¹ رايموند مكليود، جورج شيل، نظم المعلومات الإدارية، ت سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض السعودية، 2006، ص ص 565، 566.

² جاري ديسلر، أساسيات الإدارة (المبادئ التطبيقات الحديثة)، ت عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ، الرياض، 2002، ص 190.

و معرفة أكبر بهذه المشاكل"1؛ و "تخضع القرارات المتخذة في هذا النوع لمجموعة من القواعد و السياسات و الإجراءات"2؛ و هذا ما جعل البعض يطلق عليها اسم القرارات المبرمجة، أو القرارات العامة المتكررة Generic³؛ "بينما يفضل آخرون تسميتها القرارات الرتيبة أو الروتينية التي تتخذ في ظروف الحد الأدنى من اللاتأكد"4؛ و "يستخدم هذا النوع من القرارات عادة في المستويات التشغيلية الدنيا، بالاعتماد على قنوات معلوماتية جاهزة وفق معايير ثابتة؛ لا تحتاج هذه القنوات إلى معلومات جديدة لذلك يمكن برمجة هذا النوع من المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية"5.

أما النوع الثاني في هذا الصنف فيعكس الأول في تسميته و صفاته، مستويات تنفيذه و نوع المعلومات التي يحتاجها، و يطلق عليه اصطلاحات مختلفة

منها القرارات غير المبرمجة أو الفريدة من نوعها أو غير الروتينية؛ و تتميز المشكلات التي يعالجها هذا النوع من القرارات بالتعقيد لدرجة عدم توافر نظم أو أسلوب واضح لمعالجتها، و ذلك بسبب طبيعتها الجديدة و غير المتكررة و غير المألوفة، مثل القرارات الإستراتيجية كقرارات التوسعة و الاندماج أو دخول الأسواق الجديدة...، لذلك يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا⁶؛ تعتبر القرارات غير المبرمجة قرارات مركبة لأنها لا تعتمد على القواعد و الإجراءات فقط و لكنها تستخدم أيضاً الاجتهاد و الأحكام الشخصية و يرجع ذلك إلى نقص المعلومات التي تجعل متخذ القرار في حالة اللاتأكد⁷؛ فهي تتطلب نظام معلومات جيد إضافة إلى الخبرة و مهارة المديرين⁸.

يسهل التفريق بين هذين النوعين لأنه يحدد طبيعة القرار، و بذلك يمكن تحديد الأسلوب المناسب للمعالجة نوعية المعلومات المطلوبة، و الجهة المخولة لاتخاذ كل قرار و المستوى الذي تنتمي إليه هذه الجهة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، 2005، ص 246.

² إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات و إتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص ص، 58، 59.

³ موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص 272.

⁴ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 110.

⁵ إدريس ثابت عبد الرحمان، مرجع سابق، 2005، ص 247.

⁶ أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 143.

⁷ موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص 272.

⁸ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، 2005، ص 247.

و على الرغم من أهمية هذا التصنيف إلا أنه أصبح اليوم تقليدياً، و "أصبح الفصل التام في مستوى الهيكلية أمراً صعباً، لذلك تم الإعتماد على مصطلحات أقرب للواقع و أسهل للنمذجة و هي قرارات (جيدة الهيكلية) و القرارات (ضعيفة الهيكلية)"¹.

إن القرارات التي لا تنطوي تحت النمط أو المؤلف هي تلك القرارات التي يطلق عليها قرارات إبداعية، تتخذ في منطلقها مبدأ التجدد و المبادأة في تغيير اتجاه المنظمة أو تعديله حسب الظرف الحاصل عن تحقيق النواتج، و من ثم يعتبر القرار غير المبرمجة مثال للإبداع الإداري.

ثانياً: تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية

أ/ القرارات الإستراتيجية:

و يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على المستوى الإدارة العليا، و هذا ما يفضي عليه درجة عالية من المركزية²؛ و تحدد هذه القرارات أهداف المنظمة الناجمة عن الخطط طويلة الأمد؛ و تطابق في مصدرها و صفاتها القرارات غير المبرمجة و القرارات الفريدة من نوعها³؛ و ما يميز هذا النوع أنه يستخدم للتنبؤ بالمستقبل، و لتحقيق التكيف و المواءمة بين المنظمة و بيئتها؛ و قد حددت خصائصها بأنها جديدة، معقدة و ذات نهاية مفتوحة و بأنها قرارات لا تصنع كثيراً تحت ظروف اللاتأكد ولكنها تصنع في ظل حالة مستمرة من الغموض، أين يكون لا شيء معطى تقريباً و لأشياء محدد بسهولة⁴؛ كما تتميز بالندرة و تتطلب الأولوية في التنفيذ و درجة عالية من الإلتزام، بالإضافة إلى تميزه برتفاع درجة المخاطرة و التكلفة و العائد⁵.

¹Serge.Garlatti, **Multimédia et systèmes interactifs d'aide à la décision en situation complexe**, Laboratoire IASC Ecole Nationale supérieure des Télécommunications de Bretagne, ZI de Kernevent, BP832,29285 Brest Cédex,sans l'année,P 5.

²أبو قحف عبد السلام، **مرجع سابق**، ص ص 143، 144.

³ موفق حديد محمد، **مرجع سابق**، ص 274.

⁴Paul Mark Wilson, **Strategic decision – making in professional service firm**, Bristol, BSI 5QT, UK, 1979, P11.

⁵جمال الدين محمد مرسي و آخرون، **التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص ص 23، 24.

ب/ القرارات الإدارية و التنظيمية:

يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، حيث تتطابق مع جزء القرارات المبرمجة و جزء من القرارات العامة، فيما يعود الجزء المتبقي منهما للقرارات التشغيلية¹ تهتم قرارات هذا المستوى بفعالية و كفاءة الاستخدام و الرقابة على الوحدات الإدارية و أدائها في إطار سياسات و أهداف القرارات الإستراتيجية².

ج/ القرارات التشغيلية:

تصف هذه القرارات بالتكرار و الروتينية و تتضمن تنفيذاً للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا و الوسطى، و ذلك بإصدار قرارات تفصيلية، و هذا ما يجعلها تتصف بدرجة عالية من اللامركزية³.

و هناك من يضيف مستوى رابع للمستويات الإدارية و بالتالي يقابله بنوع رابع من القرارات و هو القرارات المعرفية، و تهتم هذه القرارات بانتقال المعلومات بين الأجزاء المكونة للمنظمة، و أساليب الاتصال المختلفة، بالإضافة إلى تنقيح الأفكار الجديدة؛ و يتميز هذا التصنيف بأنه يحدد الجهة المسؤولة عن كل صنف و مراكز اتخاذ القرار فيها.

ثالثاً: تصنيف القرارات على حساب التوقع

أ/ القرارات المتوقعة و غير المتوقعة

تعتمد هذه الطريقة على التفرقة بين القرارات المفاجئة و غير المفاجئة لمتخذ القرار حيث يكون عنصر المفاجئة مرتفعاً بالنسبة للقرارات غير المتوقعة، بسبب عدم توفر الوقت الكافي لمتخذ القرار للقيام بالمرحلة اللازمة، مما يجعله يقوم بهذه العملية تحت تأثير الضغوط؛ أما القرارات المتوقعة فغالباً ما تستمد من الخطط المقررة مسبقاً أو تكون ناتجة عن تنفيذ الخطة، و يتعرض متخذ القرار في هذه الحالة لضغوط أقل؛ إن طبيعة القرارات من حيث درجة توقعها تطلب مواصفات معينة من المعلومات التي تتلاءم مع حاجة متخذ القرار و ظروف اتخاذه له.

¹ موفق حديد محمد، مرجع سابق، ص 274.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، 2005، ص 246.

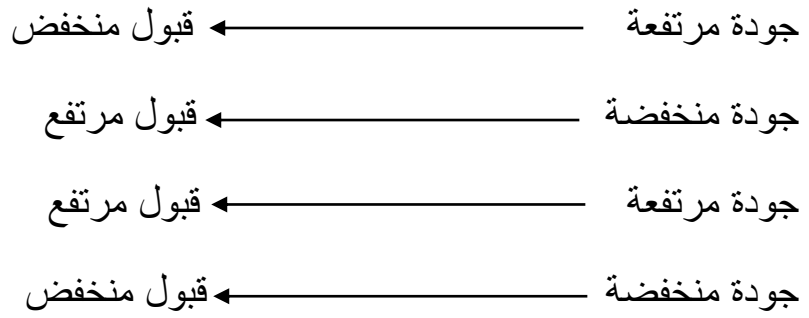
³ أبو قحف عبد السلام، مرجع سابق، ص 144.

رابعاً: تصنيف القرارات على حساب المدى الزمني

تصنف القرارات وفق المدى الزمني إلى قصيرة و طويلة الأجل، و تتلاءم القرارات طويلة الأجل مع القرارات الإستراتيجية و تتفق معها في ميزتها و خصائصها؛ و تتميز القرارات الطويلة بارتباطها بفترات طويلة في المستقبل، مما يطبعها بطابع اللاتيقين و احتمالات التغيير، بينما تتميز القرارات القصيرة الأجل بقصر مداها وارتفاع درجة اليقين منها، و هذا يسهل الحصول على المعلومات التي تحتاجها، مما يمكن متخذ القرار من التحكم به¹.

خامساً: تصنيف القرارات حسب جودتها

إن نجاح أي قرار يعتمد على نجاح تنفيذه، و هذا لا يتحقق إلا بقبوله من طرف المنفذين و يضاف إلى ذلك عامل آخر يساهم في فعالية القرار و هو الجودة، و الجودة هي الطريقة الجديدة في اتخاذ القرار التي يقترحها الخبراء في المنظمة و يعتبرونها مثالية، إلا أنها لا تكون كذلك إلا إذا قبل بها المنفذون، وفقاً لهذا التحليل يحدد متخذ القرار درجة قبول وجودة القرار قبل اتخاذه بناء على البدائل التالية²:



بمعنى أن القرار يمكن أن يكون مثالياً و غير مقبول من طرف العمال في الحالة الأولى و يتسم في الحالة الثانية بقلة جودته إلا أنه يكون مقبولاً من قبل المنفذين؛ و هما حالتان نسبيتان يختار متخذ القرار بينهما بما يتلاءم مع الهدف المراد تحقيقه، أما الحالتين الثالثة و الرابعة فهما على طرفي نقيض إحداهما مثالية من حيث الجودة و القبول، و هي الحالة المثلى لمتخذ القرار، أما الأخرى فقليلة الجودة و عديمة القبول.

و برغم من كثرة أنواع القرارات التي تحدث في المنظمات قيد الدراسة إلى أنها كلها تنطوي تحت نوعيين أساسيين و هما : قرارات رسمية و قرارات غير رسمية، حيث يرجع الأصل للقرار على ما إذا كان يخضع للقوانين أو غير خاضع لها، فالمنظمات الحكومية عموماً تعمل وفقاً للوائح و النظم، و هذا لا يعيب على عملية الإبداع بل يجعلها مصدر فعل محقق بين الذاتية و الموضوعية، أي بين شخصية المنظمة و المجتمع التي تعيش فيه.

¹ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، صص 246-248.

²علي الشراقوي، مرجع سابق، ص 153.

18 عوامل زيادة فعالية اتخاذ القرار:

يمكن تقسيم العوامل التي تزيد من فعالية اتخاذ القرار إلى عوامل عملياتية و أخرى معلوماتية، و تتمثل العوامل العملياتية بتتبع الخطوات المنطقية و العملية في إتخاذ القرار دون إهمال نوع القرار و العوامل المؤثرة فيه؛ أما العوامل المعلوماتية فتتعلق بالمعلومات و البيانات و التقنيات الواجب توفيرها لزيادة هذه الفاعلية و تتمثل هذه العوامل فيما يلي¹:

1. الإعتقاد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة اتخاذ القرارات، و ذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرار السابق الإشارة إليها.
 2. الإعتقاد على التقدير لتحديد العناصر غير المتوقعة في عملية اتخاذ القرار، و هذا ما يتم تحقيقه من خلال الإعتقاد على الأساليب الكمية المنمذجة.
 3. إن الإعتقاد على الأساليب الكمية العلمية و التكنولوجية يعطي العوامل الملموسة من عملية اتخاذ القرار، و يبقى جانب إنساني غير ملموس على متخذ القرار أن يعتمد على حدسه و خبرته في تحديده، و هذا ما يعكس الجانب الإنساني في عملية إتخاذ القرار.
 4. الإعتقاد على الإبداع و التفكير الخلاق لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية.
 5. إعتقاد الأسلوب الجماعي أو التشاركي عند الضرورة و تعميم الفائدة و الإستفادة من خبرات جميع الفئات المتخصصة.
 6. بما أن القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعة مدى تحقيقه للنتائج، لذا فعلى المنظمة الإعتقاد على مؤشرات للمراجعة و تقييم الأداء، و إجراء التعديلات اللازمة إذا لزم الأمر، مع التحفظ لإجراء هذه التعديلات لكي لا تفقد القرارات مصداقيتها.
 7. التكيف مع الظروف الداخلية و الخارجية للمنظمة عند اتخاذ القرار، حتى تكون القرارات واقعية، و ذلك باستغلال كافة البيانات و المعطيات الدقيقة و الكافية حول هذه الظروف.
 8. إن هذه البيانات و المعطيات لا تستطيع المنظمة الإستفادة منها كما هي، إنما عليها أن تعتمد على التكنولوجيا المتوفرة و الملائمة لظروفها الخاصة، و المتمثلة في التجهيزات و البرمجيات التطبيقية الجاهزة لتحقيق الدقة المطلوبة.
- بالنظر إلى هذه العوامل يتضح بأنها تدور حول نقطة مركزية معينة تستمد منها شرعية التنفيذ و هي المعلومات و البيانات و كيفية الحصول عليها و طرق استخدامها و تطويعها بما يخدم المنظمة.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 274.

خلاصة:

بالرغم من عرض مجموعة من مقومات الإبداع الإداري، إلا أن هناك العديد من المقومات التي لم يرد ذكرها في البحث، و يرجع ذلك إلى قلة أهميتها بالنسبة للبحث، و في غالبها هي فروع من المقومات التي تم عرضها، و تعد المقومات الإدارية هي المحاور الكبرى التي تحدد الإبداع الإداري في المؤسسة من حيث الوجود أو من حيث المستوى فالإبداع لا يمكن مشاهدته إلا من خلال الفعل الإجتماعي الحاصل نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية، و ذلك من خلال الإشراف، الإتصال، الأداء، السلطة والتعامل مع المشكلات، هذه العناصر التي تجعل التنظيمي يخضع لمبدأ الديناميكية التي توجد آليات تطوير الفعل.

الإطار النظري للدراسة

الفصل الخامس: المبادئ المنهجية للدراسة

- تمهيد
- حدود الدراسة
- عينة الدراسة
- المنهج المتبع في الدراسة
- الأدوات المستخدمة في الدراسة
- ثبات أداة الاستبيان
- صدق الأداة
- خلاصة

تمهيد

يعد الجانب الميداني أو التطبيقي الأرضية التي يتم فيها ممارسة الأطر النظرية التي يتم جمعها من مختلف الدراسات السابقة، بالإضافة إلى ممارسة المنهج العلمي و الأخذ بأدواته و تطبيقها على العينة قصد الدراسة، و ذلك من أجل الوصول إلى تأكيد الفرضيات القبلية أو نفيها، مما يجعل البحث فيما بعد دراسة علمية يتم الأخذ بها في المجال النظري أو التطبيقي.

الفصل الخامس: المحددات المنهجية للدراسة

يتطلب المنهج العلمي بالضرورة محددات تجعل من البحث ذات قيمة، فهو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة.

و يقصد بالمحددات المنهجية، هي تلك السلوكات و الأدوات التي يتم إتباعها في تشخيص المشكلة و دراستها و جمع المعلومات عنها، و من ثم تفسيرها و تدليلها و استقصاء النتائج التي تستخلص منها.

1. حدود الدراسة:

يهتم المنطلق الفكري للدراسة بشأن المؤسسات و الأفراد الفاعلين في المجتمع، و الذي اختلف حوله العلماء بين هدفين: الإستمرار من جهة و الإستقرار من جهة أخرى، و كان موضوع الإبداع الإداري أحد المؤشرات التي تعطي الصيغة العلمية الدافعة لتطوير المجتمع بشكل عام و المؤسسات و الأفراد بشكل خاص، و تحتوي هذه الدراسة العلمية على ثلاث حدود أو مجالات تقع فيها الدراسة و هي:

1_المجال المكاني أو الجغرافي:

اشتملت الدراسة على جملة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدمي و الإقتصادي و تمثلت تلك المؤسسات في مؤسسة إتصالات الجزائر- و شركة الكهرباء و الغاز و مديرية الشباب و الرياضة المتواجدة أماكنهم في ولاية ورقلة، و من ثم نجد لكل مؤسسة مجال جغرافي و نشاط يميزها عن غيرها من المؤسسات.

1-1/ مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة:

في ظل التطور المتزايد لتكنولوجيا الإعلام و الإتصال يحاول القطاع الخاص و العام الإستفادة و الإستغلال الأمثل للتقنيات التي يتيحها هذا التطور، فمنذ سنة 1999 قامت الدولة الجزائرية بعدة إصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات تجسدت في سن قانون جديد للقطاع تحت رقم 03/2000 و المؤرخ بتاريخ 05 أوت 2000، و الذي قام بالفصل بين النشاطات البريدية و الخدمات المالية، و النشاطات الخاصة بالاتصالات

السلكية و اللاسلكية، بحيث انبثق عنه إنشاء أربع مؤسسات و على رأسها مؤسسة اتصالات الجزائر و هي شركة ذات أسهم.

دخلت المؤسسة رسمياً في ممارسة نشاطها ابتداءً من 01 جانفي 2003، و تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، و ذلك من خلال هيكلتها التشعبية، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على مناطق الشمولية لتمكنها من إيصال منتجاتها و خدماتها إلى أبعد نقطة في الوطن، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مفوضية إقليمية هي (الجزائر، وهران، قسنطينة سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان)، و تحتوي هذه المديرية الإقليمية على وحدات عملية ولاتية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بوحدات ولاتية، إضافة إلى وحدتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 وحدة عبر التراب الوطني، و من جهتها تضم هذه الوحدات الولائية و وكالات تجارية و مراكز هاتفية.

أ/التعريف بالوحدة العملية لإتصالات الجزائر بورقلة:

تعد ثالث مستوى بعد المديرية الإقليمية، تتمتع بسلطات واسعة و مهام تسيير و إشراف على الوكالات التجارية التابعة لها، و تقوم بتسيير أربعة وكالات تجارية و هي: ورقلة تقرت، تماسين و حاسي مسعود و تسعى السلطة الرسمية إلى زيادة مهامها و توسيع سلطتها لتتمكن من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة للمديرية الإقليمية، الأمر الذي من شأنه أن يزيد في وفرة إنتاجها، و تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

و يتبين من خلال هيكلها التنظيمي أن السلطة العليا هي للمدير، و الذي يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على:

- تطوير التسويق العملي و السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح؛
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في الوحدة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة؛
- النظر في الاقتراحات من طرف المصالح و المحافظة على السير الحسن و العادي للوحدة.

ب/ مهام و أهداف الوحدة العملية للاتصالات بورقلة:

- تشرف الوحدة العملية للمؤسسة على جملة من المهام أهمها:
- تزويد كافة أنحاء الولاية و ضواحيها بخدمات الإتصال؛
- تنمية و استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات؛
- تعمل على متابعة و تنفيذ جميع الخطط الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العامة للمؤسسة.
- كما تسعى الوحدة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عملية المشاركة في مختلف خدمات الإتصال؛
- الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة و التشكيلة المقدمة، و جعلها أكثر منافسة في خدمات الإتصال؛
- تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات فعالة، و توصيلها بمختلف طرق الإعلام؛
- المساهمة في تطوير حقل الاتصال السلكي و اللاسلكي، و تغطية كل أقطار الولاية بخدماتها.

1-2/ الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بورقلة (سونلغاز):

هي المتعامل التاريخي في ميدان التزويد بالكهرباء و الغاز بالجزائر، و هي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء، و كذلك نقل الغاز و توزيعه بحيث أن مهمة استخراج الغاز و كانت لمؤسسة سوناطراك، و تعد سونلغاز الشركة الوحيدة المحتكرة لهذا المجال.

أ/ التطور التاريخي لشركة سونلغاز:

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء و غاز الجزائر و المعروفة بـ (EGA) و التي اسند لها احتكار إنتاج الكهرباء و توزيعها و توزيع الغاز. و في سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ بموجب المرسوم رقم 69/59 يوم 29 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية 1 أوت 1969، و قد تم إنشائها على أنقاض الشركة EGA.

في 1983 تزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة هي:

KAHRIF: الأعمال المولدة للكهرباء

KAHRAKIB: تركيب الهياكل المختلفة و المنشآت الكهربائية

KANAGAZ: إعداد قنوات نقل و توزيع الغاز.

INERGA: أعمال الهندسة المدنية.

ETTERKIB: تركيب صناعي.

AMC : صنع العدادات و أدوات التقدير و المراقبة.

و في سنة 1991 أصدر نظام أساسي جديد لسونلغاز فبعدما كانت ذات طبيعة قانونية أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري وفقاً للمرسوم 475/96 ليوم 14 ديسمبر 1991.

في سنة 1995 سونلغاز EPIG قرار رقم 280 /95 ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و تنص على :
أ/ سونلغاز وضعت تحت وصاية وزارة الطاقة (المادة 2).

ب/ سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية و تتمتع بالإستقلال المالي (المادة 4).

ج/ سونلغاز تخضع للقانون العام في علاقاتها مع الدول (المادة 5).

و نفس القرار تعرف المادة رقم 06 مهمات سونلغاز و هي:

أ. تأمين الإنتاج، النقل، التوزيع للطاقة الكهربائية.

ب. تأمين التوزيع العمومي للغاز.

ج. المحافظة على شروط الجودة و الأمن.

د. البيع بأقل الأسعار في إطار مهمتها في تقديم الخدمات العامة.

ب/ خصائص شركة سونلغاز:

من خلال المراحل التي مرت بها سونلغاز نلاحظ العديد من الخصائص التي تميز مؤسسة سونلغاز و هي:

1. **الإحتكار**: تمتعت سونلغاز بالاحتكار التام لسوق الكهرباء و كذا التوزيع بموجب

القانون (قوانين الطاقة لسنوات 1969 – 1985) و هذا ما يدعم مكانتها من

جهة، و لكنه في نفس الوقت يحملها مسؤوليات كبيرة لتطبيق سياسة الدولة

الطاقوية و إرضاء زبائنها.

2. **الحجم**: ينطلق كبر حجم النشاط من شساعة المساحة المغطاة و المتمثلة في كل

التراب الوطني، و عدد الزبائن الممونين بالكهرباء الذي يفوق خمسة ملايين

و أكثر من مليون و سبعمائة ألف زبون في الغاز؛ هذا ما يجعل مضاعفة

المستويات الأفقية و العمودية أمر حتمي من أجل ضبط الإجراءات و شكلية الاتصال و المهام، و مصدر السلطة.

3. **تعدد النشاطات:** يتجسد تعدد النشاطات في كل المراحل الإنتاجية على مستوى العديد من وحدات الإنتاج و التوزيع عبر عدة مستويات و كذا عمليات المعالجة و الاستغلال، و ما يترتب عنها من عمليات تقنية و تجارية ضخمة تعد بالملايين؛ و تعدد النشاطات و توسيعها أدى إلى تعدد نظم التسيير و نظم الاستغلال و كذا تعدد مستويات العمال و تنوع تخصصاتهم من جهة، و كثرة الاعتماد على المقولة من الباطن في أغلب العمليات، مثل إنجاز الشبكات الصيانة، العمليات التجارية(رصد، تحصيل...)، و كذا الدراسات الميدانية و الإحصائية و الجيولوجية؛ الأمر الذي أدى إلى اتساع دائرة التعامل الداخلي إلى وجود آلاف المقاولين الذين يجب التحكم في مستوى أدائهم و البحث عن رفعه.

1-3/ مديرية الشباب و الرياضة بورقلة:

تعتبر مديرية الشباب و الرياضة بمدينة ورقلة أحد الفروع الرئيسية التابعة للنسق الأصلي، حيث تعتبر وزارة الشباب و الرياضة الجهة الوصية عنها، و هي تمثل المديرية كغيرها من المديريات التابعة لنفس الوزارة التي تسعى لتحقيق الأهداف التي ترسمها الجهات الوصية، و الذي لها إرتباط وثيق بالنسق الكامل و هو المجتمع.

أ/ نبذة تاريخية عن مديرية الشباب و الرياضة بورقلة:

تحتل مديرية الشباب و الرياضة مكانة مميزة بالنسبة للسلطات المحلية، الأمر الذي يجعل من العمل الجاد العنوان الرئيسي بالنسبة للأفراد المستخدمين و الإطارات، حيث يرجع ذلك للهدف أو الموضوع الذي تركز عليه تواجد هذه المؤسسات و هو الإهتمام بالشريحة الشبانية، و الحركة الجمعوية، حيث يهتم بإنشغالات الشباب و طموحاته.

أما بالنسبة لتاريخ المؤسسة فقد كانت المؤسسة تحت وصاية مديرية التربية سنة 1962 إلى غاية 1979، و في سنة 1980 أصبحت لشؤون الشباب و الرياضة مصلحة خاصة مستقلة بذاتها تابعة لقسم الشباب و الرياضة، و بموجب المرسوم الوزاري الصادر بتاريخ 28 جويلية 1990 الذي ينص على إنشاء مديرية ترقية الشباب و الرياضة إلى غاية 1994، حيث أضحى في تلك السنة مديرية مستقلة تسمى مديرية الشباب و الرياضة و التي تم تقسيمها إدارياً إلى أربعة مصالح هي:

1/ مصلحة نشاطات الشباب

2/ مصلحة الإستثمارات و التجهيزات

3/ مصلحة التربية البدنية و الرياضة

4/ مصلحة التكوين و إدارة الوسائل

ب/ أهداف المؤسسة:

- ✓ متابعة المشاريع الشبانية و الإصغاء إلى تطلعاتهم
- ✓ وضع البرامج الاجتماعية و التربوية و أنظمة تسلية الشباب
- ✓ ترقية الحركة الجمعوية
- ✓ التغطية الإعلامية بالنسبة للشباب و الجمعيات
- ✓ توفير المنشآت و التجهيزات الرياضية و الاجتماعية و التربوية
- ✓ التقييس و الصيانة و المحافظة على العتاد
- ✓ القيام بالإحصاء و البرمجة
- ✓ الإشراف على الجمعيات و التظاهرات الرياضية
- ✓ كشف المواهب الشبانية و تكوينها
- ✓ تطوير التربية البدنية و الرياضية
- ✓ تسوية وضعية الممولين و توفير لوازم السير الحسن لكل منشآتها و مصالحتها

2_ المجال الزمني للدراسة:

تعد الإنطلاقة الحقيقية لمشروع البحث حين تجسد الفكرة و إنفرادها كإنشغال و قلق معرفي في ذهن الباحث و استواءها المنفرد عن مجموعة الأفكار، بحيث تكون هي الشغل الشاغل للباحث، و كان ذلك منذ الإتفاق بين الباحث و المشرف، و قد تم إختيار و ضبط الموضوع و رسم ملامحه الكبرى بتاريخ 2012/10/16.

بعد جمع المعلومات و البيانات النظرية حول الموضوع كان لا بد من إيجاد الأرضية التي سيتم تجسيد الموضوع أو الإطار النظري فيها، و ذلك بغرض التأكد من درجة صحة الفرضيات و مدى قبولها على أرض الواقع، و قد قسمت الدراسة الميدانية إلى مرحلتين:

1_ المرحلة الإبتدائية:

عمد الباحث في هذه المرحلة على إيجاد الميدان المناسب الذي يتماشى و أهداف الدراسة و الإمكانيات المتوفرة، و كانت هذه المرحلة بمثابة مرحلة إستطلاعية للمؤسسات التي تم تحديدها نزولاً عند رغبة الباحث العلمية و الموضوعية، و ذلك بتاريخ 2013/12 /17 و بعد إستقراء الواقع تم تحديد المؤسسات التي تتوفر فيها شروط إقامة مشروع الباحث حيث تم تحديد ثلاث مؤسسات عمومية، إثنان ذات طابع إقتصادي و واحدة ذات طابع خدمي، و هم كالتالي: مؤسسة إتصالات الجزائر، شركة الكهرباء و الغاز، مديرية الشباب و الرياضة، و يرجع إختيار هذه المنظمات إلى توفرها على العديد من الشروط التي تفرضها الدراسة و منهجها و أدواتها للوصول إلى الأهداف المسطرة.

2_ المرحلة النهائية :

و هي المرحلة التي يتم فيها تطبيق المنهج العلمي المتبع في الدراسة و ممارسة الأدوات التي تنتسب إلى ذلك المنهج، و قد كان ذلك بداية من تاريخ 2014 /04/07، حيث تم إجراء بعض أنواع المقابلة مع بعض المشرفين على تسيير المؤسسة، و كذا الملاحظة و تحليل الوثائق و توزيع الاستبيان الذي تم تخطيطه من قبل الباحث و المشرف و بمشاركة عدد من الأساتذة المحكمين، و الذي تم تهيئته للوقوف على كل المؤشرات التي من شأنها دعم و قياس كل أبعاد و متغيرات الدراسة و تجسيدها على أرض الواقع، من أجل ملامستها و معرفة أسبابها و نتائجها و كذا معوقاتهما هذا من جهة، و من جهة أخرى معرفة مدى صدق الفرضيات التي تم تسطيرها و مدى ثبات صحتها.

3/المجال البشري للدراسة:

تم في هذه الدراسة حصر الميدان الذي تقع فيه حيثيات الدراسة و المتمثل في ثلاث مؤسسات تابعة للقطاع العام و هي: مؤسسة إتصالات الجزائر و التي تحتوي على مجال بشري قدره 96 فرد، و شركة الكهرباء و الغاز تحتوي على 130 فرداً، بالإضافة إلى مديرية الشباب و الرياضة و التي تشتمل على 68 فرد.

II. عينة الدراسة:

إن تواجد الإبداع الإداري لا يحدث بعامل الصدفة أو بأسلوب المحاولة بالخطأ، و إنما هو أسلوب ممنهج يخضع لطرق علمية تسعى إلى إستنباط و إستخلاص الخصائص اللازمة لتحقيق الإبداع في المنظمة، و من ثم كان لزاماً إختيار عينة منتقاة بطريقة منهجية ، حيث تتوفر فيها الخصائص اللازمة من أجل إجراء الدراسة و من ثم تم إختيار مفردات العينة من المجتمع الكلي بالنسبة لخاصية الوظيفة الإدارية و بالتالي تم تحديد عينة البحث في المؤسسات الثلاثة قيد الدراسة بالأفراد الذين يؤدون مهام مكتبية و يقومون بوظائف إدارية و من خلال تحديد نوع العينة إنجر عنه تحديد عددها وفقاً لطريقة المسح الشامل حيث يرجع سبب إختيار طريقة المسح الشامل لتوفر العدد و الوقت المناسب من أجل إجراء البحث، حيث بلغ عدد مفردات العينة 176 ، و لكونها أدق أنواع العينة المتوفرة في الجانب المنهجي بالنسبة للدراسات الإجتماعية، و تمثلة العينة في:

أ/ مؤسسة إتصالات الجزائر بورقلة التي تحتوي على: 63 مفردة تشغل منصب إداري

ب/ شركة سونلغاز بورقلة التي تحتوي على: 65 مفردة تشغل منصب إداري

ج/ مديرية الشباب و الرياضة بورقلة: 48 مفردة تشغل منصب إداري.

III. المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر منهج البحث العلمي الطريقة الموضوعية التي تساعد على دراسة الظاهرة الاجتماعية، و يتوقف استعماله أو اختياره على أساس طبيعة الموضوع خاصة ما يتعلق بالإشكالية و الميدان.

و عليه تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في الدراسة من أجل استقصاء هذه المشكلة و محاولة الوقوف على أهم تفاصيلها من أجل تبيان حقيقة علمية من خلال عملية جمع المعطيات ثم تحليلها و تفسيرها و فق هذا المنهج المتبع.

و يعرف المنهج الوصفي على أنه "طريقة علمية يتم من خلالها تفسير الظواهر الملاحظة و تحليلها من أجل تحقيق الأهداف المتعلقة بالمشكل المطروح".

و تم الاعتماد على هذا المنهج من حيث يظهر ذلك في طريقة جمع المعطيات و تصنيفها و كذا تفسيرها، فضلا على ذلك استقرار التراث النظري و الإمبريقي المتعلق بالمشكلة إلى الاعتماد على التحليل الكمي و الكيفي للبيانات في إطار المنهج الوصفي، و التي تمثلت أساسا في الاستبيان، المقابلة و الملاحظة و الوثائق و السجلات من أجل تحقيق الأهداف التي تم الإشارة إليها.

كما تم الاستعانة بالطرق الإحصائية في جمع المعطيات الكمية، و ذلك في الجانب الميداني؛ حيث تشكل مجموعة من الأساليب المتنوعة و المستعملة لجمع المعطيات الإحصائية و تحليلها رياضيا من أجل الوصول إلى نتائج معرفية تساهم في فهم الدراسة بشكل واضح.

IV. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

يستخدم الباحث العديد من الأدوات من أجل الجمع و الإلمام بجميع المعطيات و البيانات التي تساعد في دراسته، و تعتبر الأدوات الوسيلة التي تربط الباحث بالواقع، و هي حلقة الوصل بين الجانب النظري و الجانب المنهجي.

فهي نقطة الانطلاق لأي تحقيق ميداني، سواء تحقيق كمي أو كيفي، و يقرر الباحث جمع المادة العلمية من ميدان مجال الدراسة، إلا أن موضوع الدراسة و الواقع الذي توجد فيه الظاهرة قيد البحث تفرض على البحث أدوات جمع البيانات كما فرضت عليه المنهج، فكل منهج يفرض مجموعة من الأدوات التي يجب إستخدامها و توظيفها في الميدان من البداية إلى النهاية – من جمع البيانات إلى إستخلاص النتائج- و هذه الأدوات لا يمكن أخذها و العمل بها اعتباطيا، بقدر ما تستوجب على الباحث وضع إستراتيجية عند بناء أسلوب تعامل الباحث مع الميدان، كما يتوجب مراعاة الخطوات المنهجية في استخدام هذه الأدوات و الأخذ بعين الاعتبار الموضوعية و الدقة أثناء جمع البيانات في الميدان.

1/ الملاحظة:

هي واحدة من أهم أدوات جمع البيانات، و هي على خلاف غيرها من الوسائل تتميز بعدة خصائص، حيث تمنح مجالاً لمشاركة الباحث للظروف الاجتماعية السائدة في ميدان البحث، كما أنها لا تقتضي من الباحث جهداً كبيراً، حيث تعتمد أكثر على قدرات و خبرات الباحث المعرفية، إضافة إلى إمكانية استخدامها في جمع البيانات خاصة الوصفية منها. و ترجع أهميتها إلى أن هناك أنماط من الفعل الاجتماعي لا يمكن فهمها حقيقياً، إلا من خلال مشاهدتها بالعين المجردة و التي تحتوي على الحس الإدراكي لسلوك الموظفين و معرفة أبعد من ما هو واضح للعيان، لأنه يجب على الباحث أن يمتلك عين تستقرء خبايا الأمور، و هذا ما يميزه عن الرجل العادي.

و قد أكد رواد علم الاجتماع على أهمية الملاحظة في البحث الاجتماعي فأشار "سان سيمون" إلى أن "البحوث في أي ميدان من ميادين العلم لا يمكن أن يتصف إلا عندما تخضع للملاحظة الدقيقة"¹.

و تعرف الملاحظة بأنها المراقبة المقصودة والتي تهدف إلى رصد المتغيرات التي تحدث على موضوع الملاحظة، و مهما كانت طبيعة الشيء الملاحظ، وعليه فإن هناك شخص يلاحظ و شيء ملاحظ و نتيجة الملاحظة، و قد تتم الملاحظة عن طريق الأشخاص أو باستخدام الوسائل الميكانيكية أو الإلكترونية.²

و أهم ما كشفته أداة الملاحظة تم عرضه كما ما يلي:

- استكشاف ميدان الدراسة (الهياكل، الأقسام...الخ) بالإضافة إلى التركيبة البشرية و ظروف العمل.

- معرفة المراكز و الوظائف الإدارية و الخدمات المتنوعة التي تقدمها كل مؤسسة من المؤسسات الخاضعة للدراسات.

- الاحتكاك بالموظفين و تشخيص الواقع داخل ميدان الدراسة و طبيعة الأداء.

- كما أن الملاحظة تمكننا أثناء إجراء المقابلات مع كل المبحوثين من تسجيل بعض النقاط و التي يتم الاستعانة بها في تفسير بعض جوانب الدراسة.

- كما تم من خلال الملاحظة رؤية و مشاهدة ملامح المبحوث و هو يجيب عن أسئلة المقابلة و ظروف عمل الإطارات بهذه المؤسسات، و مناقشة بعض عناصر الاستبيان.

2/ المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة لجمع البيانات، و تحتل مكانة هامة بين الأدوات الأخرى، كما لا يمكن للباحث أن يستغني عنها، و هي أكثر الأدوات شيوعاً و فعالية في الحصول على البيانات الضرورية، و عادة ما تبدو المقابلة بالنسبة للشخص العادي مسألة بسيطة للغاية.

¹ هاني عرب، مهارات التفكير والبحث العلمي، دار عرب للنشر، جدة، 2009، ص 71.

² حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، 1998، ص 37.

و هي في الواقع بعيدة عن هذا، إذ أن طريقة المقابلة هي مسألة فنية و علمية في نفس الوقت حيث ترتقي إلى أكثر من مجرد الاقتراب من الأفراد.

"و تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن ينشر معلومات أو أداء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على البيانات الموضوعية"¹.

و المقابلة ليست مجرد تبادل لفظي بين شخص أو أكثر، بل وسيلة فعالة للحصول على المعلومات والبيانات، فالمقابلة تعتبر محادثة موجهة تتم بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الحصول على بيانات يراها الباحث ضرورية لمباشرة بحثه.²

لقد تم إنشاء المقابلة وفقاً لمنهج علمي يوجد استقصاء للجوانب التي تشكل لبس في إستجابات المبحوثين، و بعض المسائل التي لم ترد في الاستبيان الذي تم توزيعه على مفردات العينة، و قد تمت المقابلة مع عدد من المسؤولين و المشرفين في مختلف الإدارات و المؤسسات التي تحت طائلة البحث و الدراسة.

3/ الاستبيان:

هو أحد أدوات جمع البيانات في البحث الاجتماعي و أكثرها استخداماً و شيوعاً، و يرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة، سواء بالنسبة لاختصار الجهد و التكلفة أو سهولة معالجة البيانات بطريقة إحصائية.³

و يعرف موريس أنجرس استمارة الاستبيان "بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، و تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة، و القيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية و القيام بمقارنات رقمية"⁴.

و لقد تم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعطيات من الميدان فكانت الوسيلة الرئيسية التي جمعنا بها معلومات خاصة تفيد في موضوع الدراسة.

و قد صممت أسئلة الاستبيان حسب الفرضيات الفرعية، التي تم ضبطها بشكل علمي مقنن من أجل تغطية جميع جوانب الدراسة، و بعد عرضها على المشرف و محكمين تم الموافقة على صيغتها النهائية و بعد ذلك وزع على المبحوثين (عينة الدراسة) وهم فئة الموظفين الذين يملكون مراكز إدارية في المؤسسات التي يعملون بها؛ حيث تم توزيع 176 إستبيان و هو عدد مفردات الدراسة، و يشتمل الإستبيان على (06) محاور أساسية، حيث يشمل كل محور على مجموعة من الأسئلة التي تعبر عن مؤشرات تدور حول فرضية من فرضيات الدراسة، و هذه المحاور مقسمة على النحو التالي:

¹ حسن عثمان، مرجع سابق، ص 40.

² مروان عبد المجيد إبراهيم، مرجع سابق، ص 175.

³ قباري محمد إسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 2001، ص 304.

⁴ موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر

الجزائر، 2006، ص 204.

المحور الأول: البيانات الشخصية

يشمل هذا المحور عدد من الأسئلة التي تدور في فحواها حول المميزات التي تختص بها كل مفردة على حدى من مفردات الدراسة، و تتلخص هذه المعلومات حول (06) خاصيات التي من شأنها أن يكون لها دور في ظاهرة الإبداع أو مسلك للتطوير، و هذه الخصائص هي النوع، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري و عامل الخبرة.

المحور الثاني: وجود الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية

يحتوي هذا المحور على (21) إستبار الذي يحاول إيجاد معلومات تثبت وجود الإبداع الإداري سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تلخصت الأسئلة في وجود عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات قيد الدراسة، أو وجود خصائص الإبداع أو مبادئه، و التي تثبت وجود الإبداع الإداري في المؤسسات.

المحور الثالث: إعتبار عنصر التجديد مؤشر على تحسين الأداء الوظيفي

حيث يتكون هذا المحور من (20) بند يحاول كل مؤشر منها تغطية جزء من عناصر تحسين الأداء بطريقة إبداعية متجددة يكون فيها الموظف الإداري سبباً فاعلاً لإحداث تطوير تنظيمي، أو تغيير من الفعل الذي يقوم به داخل المؤسسة التي ينتسب إليها، حيث تهدف هذه الأسئلة لقبول الفرضية الصفرية أو رفضها.

المحور الرابع: دور الإبداع الإداري في زيادة مرونة الوظائف الإدارية

و يحتوي هذا المحور على (27) بند تتعلق بدور الإبداع الإداري في الرفع من مرونة الوظائف الإدارية و جعلها أكثر فاعلية و إبعادها عن الجمود و التعقيد، و تم اختار العملية الإدارية التالية: التخطيط، الإشراف، الإتصال، التنفيذ، التوجيه و الرقابة (المتابعة).

المحور الخامس: دور الطلاقة في ترشيد قرارات التنظيم

حيث يحتوي هذا المحور على (13) بند أو مؤشر يشير إلى دور الطلاقة بنوعها اللفظي و الفكري في ترشيد القرارات التي تصدرها المؤسسة، حيث يحاول هذا المحور الوقوف على مصادر القرار و كيفية صنع القرار، و طرق إختيار القرار و مدى دور مجموعة الموظفين في المشاركة على إتخاذ القرار، و من ثم معرفة كيفية جعل المؤسسات تتوصل إلى قرارات إبداعية تجعلها تحقق تطوراً في مجالاتها المختلفة.

المحور السادس: يعزز الإبداع الإداري من القدرة على التنبؤ بالمشكلات و حلها داخل التنظيم

و يحتوي هذا المحور على (18) مؤشر يحاول من خلاله معرفة القيمة التي يوفرها الإبداع الإداري في التنبؤ بالمشكلات و كذا إيجاد حلول لها، حيث تم رصد معظم المؤشرات التي تعبر عن كيفية معرفة المشكلة و طرق معالجتها، و أساليب حلها بالإضافة إلى النتائج المترتبة عنها، و إنعكاساتها على مستقبل المؤسسة، و دور كل موظف و إتجاهه نحو المشاكل التي تواجه هذه المنظمات المنوطة بالدراسة.

و للتحقق من صلاحية استخدام أداة الاستبيان تم إخضاعها إلى مقياسين إحصائيين و هما:

1-3/ معامل الثبات :

و يقصد به درجة ثبات إجابات المستقصى منهم في حالة تكرار توزيع أداة الإستبيان عليهم مرة أخرى أو مرات مختلفة، حيث أن هذا التوزيع المتكرر يظهر مدى خلو إجابات المستقصى منهم من تأثير العشوائية بما يعني إستقرار نتائج المقياس، و هناك العديد من الإختبارات التي يمكن إستخدامها لمعرفة درجة إستقرار نتائج أداة الإستبيان ومنها :

أسلوب التجزئة النصفية :

قياس معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية من خلال تقسيم الأسئلة إلى مجموعتين متساويتين تماما، وذلك حسب البنود الفردية والبنود الزوجية وحساب معامل الارتباط بينهما فينتج لدينا :

$$r = \frac{\sum(v) \sum(s) - \sum(v \cdot s)}{\sqrt{[\sum v^2 - (\sum v)^2] [\sum s^2 - (\sum s)^2]}}$$

حيث : r = معامل الارتباط s = عدد البنود الفردية

v = عدد البنود الزوجية n = مجتمع الدراسة

حيث لدينا : $r = 0.82$ أي أن الارتباط بين الأسئلة الفردية والزوجية قوي جدا , ويجب

تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان براون والتي تساوي $\frac{2 \times r}{1+r}$

ف نجد أن معامل ثبات الإختبار يساوي 0,90 مما يدل على ثبات الإختبار في حالة تكراره

3-2/ صدق الأداة:

يتم حساب معامل صدق أداة الدراسة من أجل التأكد من أن هذه الأداة صالحة لما تقيسه وأنها دقيقة في قياسها للظاهرة المراد دراستها، ولأجل هذا فإنه يعتمد على قياس معامل الصدق من أجل التيقن بأن هذه الأداة صالحة قياسياً لما تم إعدادها من أجله، ويعتمد في أسلوب قياس صدق الأداة ما يلي:

أ/ الصدق الظاهري:

لقد عرضت الأداة (الاستبيان) على مجموعة حيث بلغ عددهم (08) من المحكمين مثلوا أساتذة من علم الاجتماع و كانت رتبهم العلمية أستاذ دكتور و دكتوراه، و كان ذلك من أجل إبداء رأيهم حول النقاط التالية:

- مدى ملائمة العبارات لموضوع الدراسة.
- مدى ملائمة العبارات مع المحاور المدرجة ضمنها.
- سلامة الصياغة ووضوح العبارات، و توافقها مع الموضوعية و القدرة على فهم التخصص .

و تم الأخذ بجميع الملاحظات و المقترحات التي أبداها المحكمين على الاستبيان، من تغيير صيغة بعض الأسئلة، و إضافة بعضها بما يخدم الدراسة، و كذلك حذف بعضها الآخر.

ب/ الصدق الباطني :

تُتيح هذه الطريقة معرفة الصدق الحقيقي لأداة الاستبيان من خلال قياس استجابات المبحوثين، و ذلك من خلال العديد من الأساليب، حيث تم اعتماد طريقة المقارنة الطرفية.

طريقة المقارنة الطرفية :

ويتم استخدام هذه الطريقة من خلال جميع درجات المستجيبين وأخذ نسبة 27 % من تلك الدرجات ليتم عقد مقارنة إرتباطية من خلال معامل الإرتباط بيرسون بين الدرجات الدنيا والدرجات العليا، حتى يتم التأكد من أن هذا المقياس قادر على التمييز بين درجات المستجيبين بطريقة صادقة وصحيحة لا ترجع إلى الصدفة البحثية .

أداة الإختبار القياسي	معامل الإرتباط (R)	مستوى الدلالة
الأداة الموجهة للموظفين	0,78	$\alpha = 0,05$

تبين لنا أن المقياس الموجه للموظفين قد تحصل على نتيجة 0,78 وهي تعبر عن درجة صدق قوية وهو دال عند مستوى معنوية $\alpha = 0,05$.

4/ الوثائق و السجلات الإدارية:

تعتبر هي الأخرى إحدى الأدوات جمع البيانات، فلما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق و السجلات الإدارية بيانات تكميلية تساعد الباحث في التحليل و التفسير، و إما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث و لا تمسهم أدوات جمع البيانات الأخرى.¹

و فيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع، و يبقى أمرها ضروريا لاستكمال الدراسة الميدانية، و بالتالي فوظيفتها تكميلية في التحليل و التفسير و التعليل. و من بين الوثائق المتحصل عليها:

- بيانات تعريفية لمجال الدراسة (المجال الجغرافي، البشري و المادي)
- بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يختص بتقسيم العمل و تدرج المسؤولية.
- مراسيم و قوانين وزارية و جرائد رسمية تحدد طبيعة نشاط هذه المؤسسات، و كذا أنشطتها المستقبلية؛
- الحصول على فيديو يوضح بعض المنتجات و الإعلانات و الدعايات التي تروج لها هذه المؤسسات و بعض المعطيات حول المؤسسة، و كذلك صور للتعريف بأنواع الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات المؤسسة.

خلاصة:

إن تعدد المناهج يمنح الباحثين حرية أكثر و وسائل أفضل و نتائج أدق في تقصي الحقائق، و على الباحث إختيار المنهج الذي يتناسب و أهداف الدراسة، و متغيراتها و بالأخص الميدان التي تجري فيه حيثيات الدراسة.

¹رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 12.

الفصل السادس: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد

عرض وتحليل وتفسير الخصائص الشخصية للمبحوثين

عرض وتحليل وتفسير واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية

عرض وتحليل وتفسير دور عنصر التجديد في تحسين الأداء الوظيفي

عرض وتحليل وتفسير دور الإبداع الإداري في زيادة مرونة العمليات الإدارية

عرض وتحليل وتفسير دور عنصر الطلاقة في ترشيد القرارات الإدارية

عرض وتحليل وتفسير دور الإبداع الإداري في التنبؤ بالمشكلات وحلها

خلاصة

المحور الثاني: يوجد إبداع إداري في المؤسسة الجزائرية العمومية
الجدول رقم (09): يتعلق بواقع الإبداع الإداري داخل المؤسسة الجزائرية العمومية

البنود	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	حجم العينة	المتوسط الحسابي	إنحراف معياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة
1	28	117	18	9	4	176	3,89	0,81	77,8	موافق
2	43	77	29	23	4	176	3,75	1,04	75	موافق
3	24	84	17	41	10	176	3,4	1,15	68	موافق
4	35	98	23	18	2	176	3,83	0,9	76,6	موافق
5	31	74	42	17	12	176	3,54	1,1	70,8	موافق
6	19	93	39	17	8	176	3,56	0,96	71,2	موافق
7	9	98	43	22	4	176	3,49	0,86	69,8	موافق
8	13	83	41	32	7	176	3,36	0,99	67,2	محايد
9	17	117	23	14	5	176	3,72	0,85	74,4	موافق
10	14	107	28	23	4	176	3,59	0,89	71,8	موافق
11	48	104	16	6	2	176	4,08	0,77	81,6	موافق
12	70	89	8	5	4	176	4,23	0,84	84,6	موافق جدا
13	29	76	32	37	2	176	3,53	1,03	70,6	موافق
14	19	101	40	16	0	176	3,7	0,78	74	موافق
15	11	57	70	28	10	176	3,18	0,96	63,6	محايد
16	13	77	50	21	15	176	3,3	1,05	66	محايد
17	16	90	34	28	8	176	3,44	1,01	68,8	موافق
18	11	68	64	22	11	176	3,26	0,97	65,2	محايد
19	40	109	17	4	6	176	3,98	0,85	79,6	موافق
20	19	57	65	21	14	176	3,26	1,06	65,2	محايد
21	15	54	24	59	24	176	2,87	1,23	57,4	محايد

عرض و تحليل و تفسير واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية:

1/ البند رقم (12) الذي يتعلق بتغيير الموظف الإداري لموقفه عند الإقتناع بعدم صحة رأيه أو إيجاد بديل أحسن، و كانت نسبة 84.6 من مفردات العينة تتجه نحو الموافق بشدة على هذا المؤشر مما يدل على توفر عنصر المرونة و قابلية التشكيل لثقافة الأفراد المتواجدين في هذه المؤسسات العمومية، و تسديد رأيهم بما يخدم المصلحة العامة لكل من الأفراد و المؤسسة، كما يحمل هذا البند متوسط حسابي كبير بمعدل 4.23 و هو أكبر متوسط حسابي بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بتواجد الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية، و هذا يدل على توفر أرضية خصبة تمكن المشرفين في المؤسسات العمومية على غرس روح الإبداع و كذا تنميتها في الأفراد الذين ينتمون إلى مثل هذه المؤسسات كما يدل هذا البند على وقف المغالطة النظرية التي تشير بوجود الصفات السلبية لدى موظفين القطاع العام، و على قضية التزمت للأرائهم و أهدافهم.

إن قابلية تغيير الموظف لموقفه أو رأيه تُمكن القائمين على الإشراف من تغيير إتجاه الموظف و إن كان هذا الأخير صعب، إلا أنه ممكن بوجود مرونة و طلاقة فكرية.

2/ البند رقم (11) المتعلق بحرص الموظف على معرفة الرأي المخالف للإستفادة منه و الذي تحصل على نسبة موافق بمقدار 81.6% من مجموع العينة المنتقاة، و هذا المؤشر ما هو إلا لتأكيد على إمكانية توفير ثقافة مؤسسة قائمة على المشاركة و المنافسة، حيث يعد هذين الآخرين من المتطلبات الواجب توفرها في ثقافة المؤسسة التي تسعى لاتخاذ الإبداع الإداري منهاجاً لها، و يبرر متوسط حسابي بمعدل 4.08 ميول عينة البحث بإتجاه الموافقة على معرفة الآراء المخالفة لها و الذي من شأنها أن تجعل من التنظيم أكثر فعالية من خلال توفر عنصر المرونة أو الطلاقة الفكرية، و الذي يعتبر أحد عناصر الإبداع الإداري و بالنظر إلى الإنحراف المعياري و الذي يقدر بـ 0.77 على أن درجة التشتت صغيرة بين مفردات العينة، و هذا ما يجعل من الفئات الأخرى مفردات شاردة بين باقي الخيرات، إلا أن لها قيمتها و أهميتها بالنسبة لمجتمع البحث، و إن دل هذا المعدل على شيء فإنما هو يدل على وجود بعض المفردات التي ترى بمنظار آخر حو قضية معرفة الآراء المخالفة و هذا في الغالب راجع إلى توفر النزعة المركزية في بعض مفردات العينة، أو محاولة الإنصياح تحت قيادة ما يسمى بوحدة التوجيه، كما أن معظم المفردات التي أقرت بعدم الموافقة على معرفة الرأي المخالف سلكت إتجاه الحياد و الذي يدل في العلوم الإنسانية تشعب الأفكار و تداخلها مما يجعل تلك النسب تقر بوجود أفكار مخالفة لأرائها و إتجاهاتها فيما يخص العمل في تلك المنظمات.

3/ البند رقم (19) المتعلق بمعرفة الموظف بمواطن الضعف و القصور في العمل الذي يؤديه، حيث أجمعت مفردات العينة بالموافقة على هذا البند بنسبة كبير قدرة بـ 79.60% من العينة الكلية و هي نسبة معبرة و كافية لتدل على الوعي الكبير الذي تتميز به مفردات العينة فيما يخص مجال عملها، و هذا ما يقره المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.98 و الذي يفوق المتوسط الحسابي الإجمالي الذي يقدر بـ 3.60 بالنسبة للمحور الثاني الذي يدل على وجود إبداع إداري في المؤسسة العمومية، أما بالنسبة للتشتت فقد كان له أثر صغير و ذلك ما أشار به الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0.85، و هذا راجع لموقف الحياد الذي إتخذته معظم ما تبقى من مفردات العينة، حيث يرجع السبب إلى عامل فصل السلطات و تحديد المسؤوليات مما يخلق بعض الثغرات التي من شأنها أن تصبح معوقاً وظيفياً لدى الموظفين، أما النسب التي تدل على الرفض أو الرفض الشديد لهذا البند فهي تعبر عن روتينية الأداء أو المهام الموكلة إليهم، أو لعدم وجود القدرة على إستشعار المشكلات أو التنبؤ بها.

4/ البند رقم (01) الذي يثبت إنجاز الموظف لمهامه بأسلوب متجدد حيث لقي هذا الأخير القبول من طرف مفردات العينة بنسبة 77.80% و من ثم نستخلص أن مفردات العينة تملك القدرة و المهارة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليها بعدة طرق فعالة و مستحدثة بعيدة عن الروتين، و من ثم يمتلك الموظف الإداري في المؤسسة العمومية عنصر التجديد أو ما يعرف بالأصالة فيما يخص العمل، و قد أثبت المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 3.89 على أن إتجاه العينة كان يدل على الموافقة بالنسبة لتوفر عنصر الأصالة في أدائها للأعمال التي تقوم بإنجازها، أما بالنسبة لتشتت إجابات المبحوثين فالنسبة التي حققها الانحراف المعياري قد كانت صغيرة و التي قدرة بـ 0.81 و التي تدل على وحدة إتجاه العينة، أما بالنسبة للإتجاهات الأخرى فقد كانت ذات تأثير طفيف على مجتمع البحث، و قد تفرقة النسبة المتبقية بين محايد و هي النسبة الغالبة و التي تدل على وجود تناوب بين التجديد و الروتين، أو التجديد الذي يكون أقل من المستوى المتوقع، أما بالنسبة لعدم الموافقة أو الرفض الشديد فهو يرجع في الأصل إلى وجود أعمال روتينية في المؤسسة التي لا يمتلك الموظف القدرة لإيجاد طرق أحسن منه، لأنها في الأصل معد بطريقة علمية و فعالة و بالتالي لا يجد الموظف سبيل للإبداع.

5/ البند رقم (04) الذي يتعلق بمهارة الموظف في النقاش و الحوار و القدرة على الإقناع حيث بلغت نسبة 76.60% من العينة التي تقر على إمتلاك المهارة في الحوار و القدرة على الإقناع، و هذا ما يثبته المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.83 و الذي يعبر عن إتجاه معظم العينة لاختيار الموافقة على هذا البند، و من ثم نستنتج و جود ما يعرف بالطلاقة اللفظية و حسن الكلام و الحوار، و الذي يعتبر عنصر من عناصر الإبداع، و يترتب على وجود

الطلاقة اللفظية حسن الإتصال و حسن الفهم و من ثم تحسين العمل، أما فيما يخص الإنحراف المعياري الذي يقر بوجود إختلاف بسيط في إتجاهات المبحوثين حول هذا البند و الذي يقدر بـ 0.9 فهو يدل على وجود إختلاف في المستوى الفكري و المركز الوظيفي الذي يشغله و الذي يحول دون قدرته على النقاش و الحوار، كما توجد بعض الوظائف التي لا تستخدم سوى نوع واحد من الإتصال و هو الإتصال النازل فقط، أي تتلقى الأوامر و هي بدورها تقوم بتنفيذها فهي لا تملك مجال للحوار و النقاش.

6/ يشير البند رقم (02) على تجنب الموظف للأساليب التي يتخذها زملاءه في العمل حيث بلغت نسبة موافقة عينة البحث بـ 75%، و هي نسبة كافية لتحيلنا لقول أن الموظف في المؤسسة العامة يجعل من نفسه مصدر للإبداع الإداري، و يسعى جاهداً لإيجاد أسلوب جديد لأداء مهامه من أجل تحسين نوعية المخرجات، و يبتعد عن التقليد و التقييد اللذان يعتبران معوق للإبداع الإداري، و قد بلغ المتوسط الحسابي 3.75 الذي يقر على أن إتجاه العينة كان نحو الموافقة على وجود إبداع شخصي، و كذا الإبتعاد على التقليد و الروتين و من ثم توفر أحد عناصر الإبداع في هذه المؤسسات، و قد بلغت نسبة تشتت العينة 1.04 و هي نسبة كبيرة تدل على أن النسب المتبقية ليست بالأمر الهين، و قد تضاربت الآراء بين محايد و معارض، و هذا يدل على أن مستوى التجديد يختلف من مصلحة إلى أخرى و كذلك يوجد في وظائف دون أخرى، فالتجديد لا يوجد في كل وظائف المؤسسة و كذلك لا يوجد بنفس الوتيرة في الوظائف التي تمارس التجديد في أداء العمل.

7/ البند رقم (09) المتعلق بقدرة الموظف على التعبير عن أفكاره بطلاقة و بما يتناسب مع الموقف، حيث أثبت المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 3.72 عن إتجاه العينة نحو الموافقة على هذا البند و ذلك بنسبة 74.40% من نسبة المجتمع الكلي، و يدل ذلك على توفر الطلاقة اللفظية، مع وجود حيز كبير من الحرية في التعبير عن الأفكار الجديدة و إبداء الآراء المختلفة التي تسعى لتحقيق الفعالية و تحسين جودة المخرجات، بالإضافة إلى وجود قدر كبير من الوعي بمتطلبات الوظيفة، أما فيما يخص الإنحراف المعياري الذي بلغ قدره 0.85 فهو يعبر عن وجود تشتت بسيط بين مفردات العينة، و يوزع ذلك إلى إختلاف المستوى التعليمي بين مفردات العينة و الذي تم تحليله في مرحلة سابقة، هذا ما جعل من بعض المفردات تفتقد لعنصر الطلاقة اللفظية، كما تدل الطلاقة اللفظية على وجود الطلاقة الفكرية و العكس غير صحيح، فالطلاقة الفكرية لا تدل على وجود طلاقة لفظية، و لهذا جاء بند الطلاقة الفكرية أسبق من الطلاقة اللفظية، فهناك من يمكنه توليد الأفكار الجديدة مع إفتقاره لعنصر السرد أو الطرح، و هذا ما يجعل من أفكاره قاصرة عن التنفيذ، و هذا ما جعل من عنصر الإتصال أداة فعالة بالنسبة للمؤسسات التي تملك شبكة إتصال جيدة و مبنية بطرق علمية.

8/ البند رقم (14) الذي يثبت قدرة الموظف على رؤية المواقف من خلال زوايا مختلفة و على غراره جاء متوسط إستجابات الموظف بمقدار 3.70 بإتجاه الموافقة حيث بلغت نسبة الموافقة 74% من حجم العينة و بإنحراف معياري 0.78، الأمر الذي يدل على موافقة العينة بدرجة كبيرة على إمتلاك الموظف لعنصر التمييز الذهني و المرونة الفكرية و من هنا تتوفر ميزتين المرونة و الطلاقة الفكرية، و كذلك التمييز الذهني الذي يعد من ضروريات العملية الإبداعية، و هذا ما أشار إليه علماء النفس كما تم الإشارة إليه في الفصل النظري.

9/ البند رقم (10) الذي يمثل تقديم أفكار جديدة بطريقة تلقائية، حيث جاء هذا البند بترتيب متقدم عن موضعه الأصلي في الإستبيان، و بمتوسط حسابي 3.59 الذي يدل على إختيار العينة لإتجاه الموافقة على هذا البند بنسبة 71.80% من المجموع الكلي للعينة، و يثبت هذا توفر الإبداع الفكري بالنسبة للموظفين في القطاع العام و هذا ما تم إثباته في مرحلة متقدمة و الجديد الذي أتى به هو أن توليد الأفكار يكون من خلال المبادرة و التلقائية و بحرية و ليس مفروض من طرف السلطة العليا، و يحمل هذا في طياته وجود اللامركزية في طرح الأفكار و الآراء فيما يتعلق بالمهام المنوطة بالموظف، و قد ترتب عن هذه الإتجاه إنحراف معياري يقدر بـ 0.89 الذي يثبت وجود نسبت تشتت بسيطة حول هذا المؤشر.

10/ البند رقم (06) الذي يمثل تقديم أكثر عدد ممكن من الأفكار خلال فترة زمنية قصيرة و قد كان متوسط إستجابات الموظفين بمقدار 3.56 و هذا ما يثبت قبول مفردات العينة لهذا المعيار و ذلك بنسبة 71.20% من المجموع الكلي و هي نسبة معبرة على توفر عزارة الأفكار التي يمكن للموظف طرحها مع إختزال للوقت، و هذا ما يجعل من الموظف محل طاقة إبداعية و يمكن إستثمار تلك القدرات في تطوير المؤسسات العمومية، و فيما يخص التشتت فقد أبدى الإنحراف المعيار ما قدره 0.96 و هو توفر و جب أخذه بعين الإعتبار و قد وجد أكبر عدد من عناصر العينة بعد الموافقة يميلون إلى الحياد في هذه المسألة مما يدل على وجود تيار متناوب في الإتجاه بين الموافقة و المعارضة، بمعنى يتوفر لديه محدودية و مستوى غير مستقر في تقديم الأفكار مما يجعله يتخذ هذا الموقف، أما بالنسبة للمعارضين و المعارضين بشد فقد إختلفت تفسيراتهم من خلال المقابلات التي جرت معهم و من خلال أداة الملاحظة، فهناك من لا يملك الفرصة لإبداء رأيه، و منهم من تفرض عليه الوظيفة محدودية تقديم الأفكار نظراً لمتطلباتها، و مهما يكن لا يمكننا التملص من عذر المركزية التي لازالت متواجدة في المؤسسات العمومية التي تحول دون تقديم الأفكار.

11/ البند رقم (05) الذي يتعلق بشعور الموظف بأنه يساهم في إنتاج أفكار جديدة فيما يخص العمل، حيث قدر متوسط إستجابات الموظفين بـ 3.54 و الذي يدل على إجماع مفردات الدراسة على الموافقة و ذلك بنسبة 70.80%، و من شأن هذه النسبة أن يتم الحكم عليها بوجود مشاركة الموظف في تصميم الوظيفة المخولة له فيما يتوافق و الأهداف المسطرة، إلا أن الإنحراف المعياري كان كبير و الذي قدر بـ 1.1 و يعبر على وجود تشتت كبير بين إستجابات الموظفين حول درجات هذا المؤشر، و هذا ما يرجع مآله إلى أن القضية ترجع إلى مستوى الإحساس و الشعور و هو ما يصعب تحديده بالنسبة لمفردات العينة فهو مختلف المستوى عند الأفراد، هذا من جهة و من جهة أخرى لا يمكننا أن نغفل عن متغير المستوى التعليمي و كذلك المستوى الوظيفي و علاقته بالمساهمة في إنتاج الأفكار، فكلما كان المستوى الوظيفي أعلى كلما زادت نسبة المساهمة في إنتاج الأفكار الجديدة التي تزيد في تحسين العمل.

12/ البند رقم (13) الذي يعبر عن إحداث تغييرات في أسلوب العمل من فترة إلى أخرى حيث أبدت استجابات المبحوثين عن متوسط حسابي قدر بـ 3.53 و هو يعبر عن الموافقة على هذا البند و ذلك ما قدر نسبته بـ 70.60% من عينة الدراسة، و بإنحراف معياري بلغ 1.03، و نستنتج من هذا أن العينة تدخل تغييرات في أساليب أداءها لمهامها الموكلة إليها دون التغيير في الأهداف، و يدل هذا على تجاوز البحث عن الإبداع بل إلى معرفة سيرورت الظاهرة الإبداعية و هو أحد أهم خصائص الإبداع و هي الإستمرار في التجديد و التطوير، بإضافة إلى وجود قدر كبير من التشتت حول درجات التغييرات التي يحدثها الموظفين، فهنا من يمتلك الرغبة و القدرة و هناك من يمتلك الرغبة و لا يمتلك القدرة و هناك من يفنقر للثنتين معاً، فبرغم من وجود الحرية إلا أن هناك بعض التقييد الواجب توفره و هو ما عبرت عليه بعض عناصر العينة بالسلب لأنه من بين الأسباب التي تقتل روح الإبداع في نفسية الموظف.

13/ البند رقم (07) يمثل قدرة الموظف على التعبير عن فكرة واحدة بالعديد من الدلالات اللفظية، و قد أعرب المتوسط الحسابي عن معدل 3.49 و من ثم كان إتجاه العينة الكلي نحو الموافقة على هذا البند بنسبة 69.80%، و بإنحراف معياري 0.86، و يعتبر هذا البند بمثابة إثبات صدق البند رقم 16، بالإضافة إلى التحقق من إمتلاك الموظف للبلاغة اللغوية و التأكيد على قدرته على الإتصال مع باقي أفراد المؤسسة، و كانت نسبت التشتت بسيط في إستجابات المبحوثين، و هذا يعبر على إمتلاك معظم مفردات العينة على القدرة عن التعبير عن أفكارهم بأساليب مختلفة و بطرق إبداعية مما تجعل منهم يصلون إلى أهدافهم الإتصالية.

14/ البند رقم (17) الذي يعبر عن تقديم حلول للمشكلات التي تواجهها المؤسسة، حيث تغيرت رتبة هذا البند بمقدار عشرة درجات إلى الأعلى، حيث أثبت متوسط إستجابات الموظفين هذا التقدم بمقدار 3.44 و التي تدل على إختيار العينة لإتجاه الموافقة و ذلك بنسبة 68.80% من مجموع العينة الكلي، حيث توافق هذه النسبة على تقديم الحلول المساعدة التي من شأنها أن تساعد في حل المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة، و قد بلغ مقدار تشتت البيانات حول هذا البند بـ1.01، و يرجع هذا المقدار من التشتت إلى وجود بعض المشكلات التي تفوق حدود الموظفين مما يتطلب تدخل الجهات المركزية المسؤولة لمواجهة ذلك النوع من المشكلات، مما يجعل حتى المشرفين و المديرين محل عجز أيضاً و من ثم يكون دور الهيكل التنظيم سبب في تدخل الجهات الوصية للحد من المشكلات المتفاقمة، كما ثبت أيضاً أن المشكلات تزيد من رصيد الطلاقة الفكرية بالنسبة للمنظمة و من يتأكد أن المشكل سبيل للإبداع الإداري.

15/ البند رقم (03) الذي يمثل ملل العامل من الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، حيث أعرب متوسط إستجابات الموظفين عن ما قُدر بـ 3.40 و الذي يعبر عن موافقة العينة على هذا البند و ذلك بنسبة 68.00% من المجموع الكلي للعينة، و بإنحراف معياري قدر بـ 1.15، و نستشف من خلال هذه البيانات أن مسألة الروتين يقتل من روح الإبداع لدى الموظفين بصفة عامة و بالموظف في المؤسسة العمومية بصفة خاصة، و هذا ما أثبتته الدراسات السابقة في نتائجها و كذلك الجانب النظري، فيما أكدته ليكرت أن أسلوب سير العمل هو الذي يحدد إتجاه العمل إما النجاح أو الفشل، كما أشار إلى الحالة النفسية للعامل التي تؤثر على إنتاجية الفرد.

إلا أن الإنحراف المعياري يثبت وجود بعض الآراء المختلفة و التي تقر بوجود بعض الموظفين من يناسبهم العمل الذي يكون يسير وفق وتيرة محددة سلفاً، و روتين مقيد لأنهم يعتبرونه يحد من السلوكات الزائدة التي من شأنها تضييع الوقت و الجهد، و هذا يرجع إلى الفروق الفردية بين الموظفين المتواجدين في المؤسسات العمومية، و هذه الفئة من العينة تعمل وفقاً للإتجاه الكلاسيكي في الإدارة التي كانت بزعامة فريدريك تايلور.

16/ البند رقم (08) و المتعلق بالتفكير السريع في مختلف الظروف و الذي جاء في مرحلة متأخرة عن مرتبته في الإستبيان، و بمتوسط حسابي 3.36 و هو دال على موافقة العينة و ذلك بنسبة 67.20% و بإنحراف معياري قدره 0.99، و من ثم يتبين أن مفردات العينة لا تمتلك القدرة على توليد الأفكار و تجديدها و التعبير عنها و حسب، بل تستطيع إختزال الوقت مع كثرة الضغوط التي تواجهها، حيث يثبت هذا البند أن المشكلات المختلفة التي تواجه التنظيم لا تملك التأثير السلبي الذي يعيق من التفكير السليم مهما كان مستوى شدة

المشكلة، كما توجد بعض العناصر التي لا تملك هذه القدرة لأنها لا تتأتى إلا من خلال الخبرة، و هذا ما أقرته أداة المقابلة بأن الأشخاص الذين يملكون خبرة أكثر يملكون حلول أكثر في أشد المشكلات، بالإضافة إلى عنصر المهارة التي تختلف من مفردة إلى أخرى.

17/ البند رقم (16) المتعلق بالتخطيط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها، حيث كان متوسط إستجابات المبحوثين تقدر بـ 3.30 أي دالاً على الحياد و ذلك بنسبة 66% من إجمالي العينة، و بإنحراف معياري يصل إلى 1.5، و يتبين من خلال هذا أن عنصر مواجهة المشكلات غير متاح و متوفر لأكثر عناصر العينة، و من ثم كان الحياد هو الإتجاه الغالب، لأن التخطيط لمواجهة المشكلات مقتصر على أفراد معينين في المؤسسة و هذا لا ينفي وجود المساهمة في حل المشكلات المختلفة.

18/ البند رقم (18) الذي يثبت إختلاف الحلول اتي يطرحها الموظفين، حيث تم تسجيل متوسط إستجابات المبحوثين 3.26 و هو إختيار العينة للحياد بنسبة 65.20% من المجموع الكلي للعينة، و بإنحراف معيار فوق المتوسط قدر بـ 0.97، مما يعني أن مفردات العينة تقدم أفكار مختلفة عن بعضها البعض و لكن قد تكون متكاملة أو متداخلة و في بعض الأحيان متشابهة، و هذا ما جعل العينة تقف محل الحياد إزاء هذا البند، و مما شكل فروقات فوق المتوسط بين إستجابات العينة، و يؤول هذا لوجود نوع من التجانس الفكري مع إختلاف وجهات النظر.

19/ البند (20) الذي يتعلق بقدرة الموظف على كشف المشكلات التي يعاني منها زملاءه حيث أفرز هذا البند متوسط إستجابات العينة قدر بـ 3.26 و الذي يدل على الحياد لمعظم أفراد العينة الذي قدر بنسبة 65.20% من المجموع الكلي، مما يعني وجود مستوى معين من مشاركة الموظف في إستقراء المشاكل العامة للمؤسسة دون المشاكل الخاصة، بمعنى مراعات جوانب القصور ليست في وظيفته و حسب بل حتى وظائف زملاءه، و هذا ما يعنيه النسق العام، إلا أن درجة التشتت في إستجابات الموظفين كانت واضحة حيث قدر الإنحراف المعياري بـ 1.06 و هو تشتت كبير في الإستجابات و الذي يدل على وجود تباين في القدرات و الوظائف و المستويات الإدارية.

20/ البند (15) و الذي يمثل قدرة الموظف على التنبؤ بالمشكلات، حيث جاء في مرحلة متأخرة عن الترتيب الأصلي في الإستبيان، ذلك من خلال متوسط إستجابات الموظفين الذي قدر بـ 3.18 و الذي يمثل 63.60% من المجموع الكلي للعينة، و بإنحراف معياري قدر بـ 0.96 و نستخلص من هذه البيانات أن إمكانية التنبؤ للمشكلات ليست بالأمر الممكن لجميع مفردات العينة، لأن القدرة على التنبؤ بالمشكلة تتطلب القدرة على التفكير و التقدير

و التحليل و التفسير، و هذا لا يتوفر في جميع أعضاء المؤسسة بل لنخبة معينة و حسب تتمثل في المشرفين و المستشارين و بعض المساعدين الذين يمتلكون المهارة و الخبرة.

21/ البند رقم (21) و الذي يتعلق بنشر المؤسسة لثقافة الإبداع بين الموظفين، و هو البند الوحيد الذي لم يتغير من ناحية الترتيب حيث حل في ذيل الترتيب، و هذا ما أدلى به متوسط إستجابات المبحوثين 2.87 و الذي يعبر عن الوقوف محل الحياد إتجاه سعي المؤسسة لنشر ثقافة الإبداع بين الموظفين و ذلك بنسبة 57.40% من مجموع العينة و هذا ما يدل على وجود مستوى منخفض من تشجيع المؤسسات لثقافة الإبداع، برغم من وجود متطلبات العملية الإبداعية، و هذا ما يبرر وجود إبداع ذاتي ذو مصدر داخلي أكثر من كونه مصدر خارجي، و قدر الإنحراف المعياري بـ 1.23 و هو أكبر تشتت بالنسبة للفرضية الدالة على وجود الإبداع الإداري في المؤسسات العمومية، و يرجع هذا إلى درجة متوسطة من تشجيع و نشر لثقافة الإبداع بالنسبة لمختلف المستويات، إذ ثبت أن الإبداع الإداري مفروض على بعض المستويات الإدارية و البعض منها محدود، و هذا ما جعل من الإستجابات متناثرة، بالإضافة إلى المحددات التنظيمية الكلاسيكية التي تعيق العملية الإبداعية مثل تقسيم الوظائف المفرط، و المركزية، الإجراءات البيروقراطية و غيرها، كل هذا يحول دون نشر ثقافة الإبداع.

المحور الثالث: يعتبر عنصر التجديد أو الأصالة مؤشراً ضرورياً لتحسين الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (10): يتعلق بدور التجديد في تحسن الأداء الوظيفي

البنود	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	حجم العينة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة
01	57	99	2	12	6	176	4,07	0,95	81,4	موافق
02	40	103	17	16	0	176	3,95	0,83	79	موافق
03	35	97	20	16	8	176	3,77	1,02	75,4	موافق
04	39	94	20	19	4	176	3,82	0,97	76,4	موافق
05	20	51	56	43	6	176	3,2	1,04	64	محايد
06	31	96	29	16	4	176	3,76	0,92	75,2	موافق
07	30	89	31	18	8	176	3,65	1,02	73	موافق
08	29	63	46	32	6	176	3,44	1,07	68,8	موافق
09	29	111	20	16	0	176	3,87	0,79	77,4	موافق
10	41	116	7	4	8	176	4,01	0,88	80,2	موافق
11	14	39	40	72	11	176	2,85	1,08	57	محايد
12	21	82	24	40	9	176	3,38	1,11	67,6	محايد
13	18	48	59	43	8	176	3,14	1,04	62,8	محايد
14	29	87	35	16	9	176	3,63	1,03	72,6	موافق
15	20	40	40	51	25	176	2,88	1,24	57,6	محايد
16	26	57	30	51	12	176	3,19	1,2	63,8	محايد
17	35	76	37	24	4	176	3,65	1,02	73	موافق
18	20	73	37	36	10	176	3,32	1,09	66,4	محايد
19	32	107	18	10	9	176	3,81	0,97	76,2	موافق
20	24	74	35	28	15	176	3,36	1,15	67,2	محايد

عرض و تحليل و تفسير دور عنصر التجديد في تحسين الأداء الوظيفي :

01/ البند رقم (01) الذي يتعلق بقدرة و رغبة الموظف على القيام بوظيفته، حيث جاءت إستجابات مفردات العينة تؤكد على الموافقة بتوفر القدرة و الرغبة لديهم و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 4.07 و بنسبة 81.40 من المجموع الكلي، و بإنحراف معياري قدر بـ 0.95 و بالنظر إلى هذه المعطيات نستنتج أن معظم الموظفين يمتلكون القدرة و الرغبة في أداء المهام الموكلة إليهم و هو الحد الأدنى المطلوب، فالموظف الذي لا يمتلك القدرة الكافية على إنجاز مهامه على الوجه المطلوب و امتلاكه للرغبة فلا يمكن أن نتوقع منه الإبداع فالقدرة و الرغبة هما المستويات التي يجب توفرها من أجل القيام بالإبداع، و من ثم يتأكد إمكانية تجاوز الموظف لمتطلبات الوظيفة.

02/ البند رقم (10) المتعلق بتحسين أداء الموظف عند تأدية مهامه بطريقة الخاصة، حيث أكد متوسط إستجابات المبحوثين الذي بلغ 4.01 على موافقة العينة على هذا البند و بنسبة 80.20%، و بإنحراف معياري 0.88، حيث يكشف هذا البند أن أداء الموظف يتحسن بالطريقة التي يراه هو و البعيدة على الطرق المعتادة التي تمثل الروتين، يؤكد هذا المؤشر على وجوب توفر التجديد التلقائي و الذي يعتمد على المبادرة الشخصية لتحسين أداء الموظفين، و من ثم نجد أن الموظف يعمل وفقاً لنظرية y التي تشير إلى حب العمل و الإخلاص فيه، بالإضافة إلى وجوب توفر جانب الحرية في الأداء و الذي تفتقر إليه الكثير من المؤسسات العمومية.

03/ البند رقم (02) المتعلق بالصعوبة المهام التي توكل للموظف، حيث أبرز متوسط إستجابات الموظفين 3.95 عن إتجاه الموافقة على عدم وجود صعوبة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم و ذلك بنسبة 79% من المجموع الكلي للعينة، و بإنحراف معياري قدره 0.83 و الذي يشير إلى وجود مستوى ضعيف من التشتت في إستجابات الموظفين، و هذا راجع إلى أن بعض الموظفين يتحملون أعباء و مهام أكثر من قدراتهم في بعض الأحيان و لكن بدرجة بسيطة، في حين أن أغلب مفردات العينة تملك القدرة على أداء عملها بأحسن نتائج متوقعة.

04/ البند رقم (09) الذي يمثل قدرة الموظف على إنجاز مهام أكثر من الموكلة إليه، حيث بلغ متوسط إستجابات المبحوثين إلى 3.87 مما يدل على الموافقة و ذلك بنسبة 77.40% و بإنحراف معياري قدر بـ 0.79، حيث أثبتت هذه المعطيات على قدرة الموظفين على إنجاز مهام أكثر من المهام الموكلة إليهم، و الذي يثبت وجود قدرة على إمتلاك الموظف على تجاوز متطلبات الوظيفة للدخول إلى مجال الإبداع الوظيفي و القيام بالتجديد مع وجود

ثبات نسبي لهذه الظاهرة، فهي توجد في أعضاء دون آخرين، إلا أن الغالب تتوفر هذه الميزة في أغلب مفردات العينة.

105/ البند رقم (04) المتعلق برغبة الموظف بتغيير أدائه حيث أعرب متوسط إستجابات المبحوثين عن معدل 3.82 و هو الموافقة عن هذا البند و ذلك بنسبة 76.40% و بإنحراف معياري 0.97، و يتبين من خلال هذا أن موظف المؤسسات العمومية يرغب في تحسين أدائه لمهامه و يبتعد كل البعد عن الروتين، و من ثم نجد أن هناك علاقة بين التجديد و تحسين الأداء.

106/ البند رقم (19) المتعلق بدور التكنولوجيا في رفع الأداء عند الموظفين، حيث كان متوسط إستجابات 3.81 و الذي يعبر على الموافقة و ذلك بنسبة 76.20% و بإنحراف معياري بلغ 0.97 و هذا ما يدل على أن التكنولوجيا لها دور أساسي في بلوغ الإبداع الإداري، حيث صعد ترتيب هذا البند إلى الرقم 34 مما يجعله أكثر أهمية من أجل تحقيق الإبداع في الأداء الوظيفي، أما فيما يخص التشتت فهو بدرجة فوق المتوسط مما يجعله محل التفسير، حيث يرجع ذلك إلا مقتضى أنه ليس بالإمكان أتمتة كل المراكز الوظيفية.

107/ البند رقم (03) المتعلق برضا الموظف على وظيفته و بالمهام الموكلة إليه، فعبر إتجاه العينة الذي بلغ متوسط إستجابات المبحوثين 3.77 على الموافقة و هذا ما نسبته 75.40% و إنحراف معيار قدر بـ 1.02، و الذي يدل على وجود تشتت كبير بين مفردات العينة في إستجاباتها، إلا أن العينة أثبتت وجود رضا على الوظائف التي توكل إليها، و يعد الرضا أحد الشروط الأساسية لتحقيق الإبداع الإداري مما يجعل تطوير الأداء ممكن.

108/ البند رقم (06) الذي يمثل الابتعاد عن التقليد في أداء المهام، حيث كان متوسط إستجابات المبحوثين 3.76 و الذي يمثل نسبة 75.20% من مجموع العينة و الذي يدل على الموافقة على أن الإبداع الوظيفي موجود لدى الموظفين بشكل ذاتي، مما يجعل من عناصر العينة أفراد فاعلين في المؤسسات العمومية و ليس مجرد أفراد مسيرين من خلال الإجراءات و القوانين التنظيمية، و أعرب الإنحراف المعياري 0.92 عن وجود مستوى من التشتت في إستجابات العينة، و هذا راجع إلى بعض العناصر تقلد بعضها البعض عندما تجد أفكار و طرق تعمل بها أحسن مما لديها و هذا هو التقليد الإيجابي الذي يدل على مرونة الأداء.

109/ البند رقم (07) المتعلق بوصف الوظيفة بمجموعة من القوانين، حيث قدر متوسط إستجابات الموظفين بـ 3.65، و ذلك ما يمثل نسبة 73% من المفردات تجد أن الوظائف تتحدد من خلال جملة من القوانين التنظيمية التي تفرض نمط معين من الأداء، إلا أن الانحراف المعياري 1.02 و الذي يقر على وجود إختلاف في إستجابات العينة، و يرجع تأويل ذلك إلى وجود مرونة نسبية في تلك القوانين التنظيمية مما يجعل الوظيفة مرنة في الممارسة، و قد تم إكتشاف من خلال أداة المقابلة أن المشرفين يركزون على الأهداف العامة أكثر من التركيز على أسلوب الأداء، حيث يرون أن ترك جانب الحرية يعطي نتائج أفضل.

110/ البند رقم (17) المتعلق بالعمل المتميز للموظف، و يتضح من خلال هذا البند متوسط حسابي 3.65 الذي يشير إلى الموقفة و ذلك بنسبة 73% و بانحراف معياري 1.02، حيث توافقت هذه المعطيات مع معطيات البند رقم 35 برغم من إختلاف درجاتهم الأصلية في الإستبيان، نستشف من خلال هذه المعطيات أن الموظفين يتميزون في أداء أعمالهم عن بعضهم البعض هذا من جهة، و يتميزون في أدائهم خلال تنفيذ المهام الموكلة عليهم على المستوى الفردي من جهة أخرى، بمعنى يتغير أداء الموظف بحسب تغير الهدف و العمل و السبب، و يشير الانحراف المعياري على وجود ثبات نسبي لأداء المهام من طرف بعض الأفراد.

111/ البند رقم (14) المتعلق بقيام المؤسسة بدورات تدريبية من أجل تحسين أداء الموظفين، حيث تغير ترتيب البند بشكل تصاعدي، و يدل متوسط إستجابات الموظفين 3.63 على موافقة العينة على توفير المؤسسة لدورات تدريبية و ذلك بنسبة 72.6% من المجموع الكلي للعينة، و بانحراف معياري قدره 1.03، و نستدل من خلال هذه المعطيات على أن المؤسسة تسعى إلى تحسين أداء موظفيها، و ذلك من خلال دورات تدريبية منتظمة تسعى من خلالها المؤسسة مواكبة الأهداف المسطرة، إلا أن مقياس التثنت يوحى بأن التدريب لا يشمل كل موظفين المؤسسة، فبعض الفئات لا يتم تدريبها بصفة دورية و البعض الآخر لا يأتي التدريب بالنتائج المتوقعة.

112/ البند رقم (08) المتعلق إمتلاك الموظف لمهارات تفوق مستوى المهام الموكلة إليه حيث تغير ترتيب البند بشكل تنازلي عن رتبته الأصلية، و جاءت استجابات مفردات العينة بمتوسط قدره 3.44 و هو ما يدل على إتجاه العينة نحو الموافقة على هذا البند و ذلك بنسبة 68.8% من المجموع الكلي للعينة، و بانحراف معياري قدره 1.07، و نستشف من هذه المعطيات أن للموظفين مهارات عالية تفوق مستوى المهام و العمال الموكلة إليهم، و هو ما يؤكد على تمكن الموظفين من أداء مهامهم دون صعوبات تعيق الأداء، و كذلك القدرة على تطوير الأداء و تحسينه، و يدل على أن العمل الموكل لمفردات العينة يحد من إبراز

ومهاراتهم و إبداعهم في العمل، إلا أن هناك فئة من الموظفين ترى موازنات بين الأداء و المهارة و هذا ما دل عنه مقياس التشنت.

13/ البند رقم (12) المتعلق بتكرار الموظف لعمله بطريقة روتينية، حيث لم يتغير هذا البند من حيث الترتيب، و أشار متوسط إستجابات العينة الذي قدر بـ 3.38 أن الاتجاه السائد كان الموافقة، و ذلك بنسبة 67.60%، و بإنحراف معياري 1.11، مما يدل على وجود تشنت كبير بين إستجابات الموظفين و وجود فروق في وجهات النظر، حيث أكد هذا على وجود روتين في الوظائف و طرق الأداء، إلا أن هذا الروتين يبقى نسبي فهو يختلف من وظيفة إلى أخرى و من موظف إلى آخر، إلا أن ما يميز الوظيفة العامة هو الجانب الروتيني الذي يشكل معوق دون تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسة.

14/ البند رقم (20) المتعلق بتقييم أداء الموظف بشكل مستمر، حيث تغير في الترتيب بشكل تصاعدي و هذا ما يدل على أهميته، و قد أقر متوسط إستجابات المبحوثين 3.36 على الموافقة لهذا البند و ذلك بنسبة 67.20%، و بإنحراف معياري بلغ 1.15، و نكتشف من خلال هذه المعطيات أن التقييم له دور فعال و ملموس بالنسبة لهذه المؤسسات، حيث يظهر أثره في نفسية الموظف و في أداءه على حد السواء، و يرجع إلى أن أسلوب التقييم في بعض الوظائف يكون على شكل مراقبة أكثر منها تقييم للأداء و هذا أحد غيوب التقييم الحاصل في المؤسسات العمومية.

15/ البند رقم (18) المتعلق بفرض تحسين الأداء بشكل رسمي على الموظفين، حيث كان متوسط إستجابات المبحوثين 3.32 الذي يميل نحو الحياد بنسبة 66.40% من المجموع الكلي و بإنحراف معياري 1.09، و تدل هذه المعطيات على أن تحسين الأداء أمر ضروري و واجب توافره بشكل رسمي، إلا أنه ليس محدد بشكل واضح بل هو مدمج في جملة من الإجراءات القانونية، لهذا دل إتجاه العينة على الحياد، و مما جعل تشنت الاستجابات كبير.

16/ البند رقم (05) المتعلق بأداء الموظف لعمله بطرق غير مألوفة، حيث تغير في الترتيب بشكل تنازلي، و هذا بسبب متوسط استجابات المبحوثين الذي قدر بـ 3.20 و بنسبة 64% من المجموع الكلي للعينة و بإنحراف معياري 1.04، و نستنتج من هذا أن العينة تقف موقف الحياد إتجاه تغيير أنماط العمل بشكل غير مألوف، حيث يرجع تفسير ذلك إلى أن مستوى الإبداع لم يحقق مستوى الرضا المطلوب عند أفراد العينة، مما يجعل الإبداع في أداء الوظائف يكون بشكل متناوب لدى الموظفين، و مستقر عند بعض الأفراد و منعدم عند القليل منهم.

17/ البند رقم (16) المتعلق بشكر الموظف عند أداء عمله بطريقة مختلفة، بحيث لم يتغير ترتيب هذا البند الذي بلغ متوسط إستجابات المبحوثين حوله 3.19 و هو ما دل على موقف الحياد بنسبة 63.80 %، و بإنحراف معياري قدر بـ 1.20، حيث نسجل من خلال هذه المعطيات أن الحوافز المعنوية التي يتلقاها الموظف نتيجة عمله الإبداعي لم تشبع حاجياته النفسية، و ذلك لأن خاصية تشجيع الإبداع تفتقر إلى الدعامات الأساسية، مما يجعل الإبداع ظاهرة يشوبها تشوه في التنفيذ داخل المؤسسات العمومية.

18/ البند رقم (13) المتعلق بالسعي نحو الهدف و عدم التقيد بالقواعد، حيث جاء ترتيب هذا البند في مرحلة متأخرة عن ترتيبه الأصلي، و ذلك بسبب متوسط إستجابات المبحوثين الذي قدر بـ 3.14 الذي يعبر عن حياد مفردات العينة إتجاه التقيد بالقواعد، و بإنحراف معياري بلغ 1.04، و من هنا يتبين أن الموظف في المؤسسات العامة يسعى إلى تطبيق الإجراءات أكثر من سعيه خلف تحقيق الهدف من تلك الإجراءات، و هذا يرجع لعدة أسباب منها أنه يرى أن تلك الإجراءات أسرع في الوصول إلى الهدف، أو يخشى مخالفة القوانين التي من شأنها أن توقعه في الأخطاء التي يترتب عليها إجراء عقابي، أو حب الروتين و الابتعاد عن القلق الفكري الذي يسببه الإبداع الإداري، لأن من عناصر الإبداع المخاطرة و هو العنصر الذي يخيف الرؤساء و المرؤوسين على حد السواء.

19/ البند رقم (15) المتعلق بوجود مكافآت تشجع الإبداع، حيث جاء ترتيب هذا البند في مرحلة متأخرة، و كان متوسط الإستجابات 2.88 دالاً على حياد العينة إتجاه هذا البند بنسبة 1.24 و هو تشتت كبير بالنسبة لإستجابات مفردات العينة، و نستشف من هذه المعطيات أن الحوافز المادية قليلة و محدودة خاصة فيما يتعلق بالإبداع، فالمؤسسات العمومية لها منطقتان خاص في جدولة الحوافز، حيث يأتي الإبداع في آخر المراتب، و يكون الحافز المادي أقل من الحافز المعنوي، و هذا ما كشفه ترتيب البنود حيث جاء الحافز المادي بعد الحافز المعنوي، و هذا راجع إلى تصنيف الوظائف و تقنينها، و يؤثر هذا الجحود في الحوافز بطريقة سلبية و التي من شأنها أن تعيق تطوير الأداء و الأهداف على حد السواء.

20/ البند رقم (11) المتعلق بتصرف الموظف بأسلوب واحد مع المواقف المختلفة، حيث تغير ترتيب هذا البند بشكل تنازلي و عبر متوسط إستجابات الأفراد 2.85 عن حياد العينة و ذلك بنسبة 57% من المجموع الكلي و بإنحراف معياري قدره 1.08، و تدل هذه المعطيات على وجود إختلاف في السلوك بحسب إختلاف المواقف، و الذي يشير إلى الحركية و الديناميكية المتواجدة في المؤسسات و التي تفرض تغيير الموظف لمواقفه و إتجاهاته السلوكية و الفكرية، مما يساعد على توليد بيئة أساسها الإبداع و التطوير.

المحور الرابع: يزيد الإبداع الإداري من مرونة العمليات الإدارية داخل المنظمة
الجدول رقم (11): يتعلق برفع الإبداع الإدارية من مرونة العمليات الإدارية في المنظمة

البنود	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	حجم العينة	متوسط حسابي	انحراف معياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة
1	18	34	48	66	10	176	2,91	1,09	58,2	محايد
2	35	118	8	13	2	176	3,97	0,8	79,4	موافق
3	27	50	26	57	16	176	3,09	1,26	61,8	محايد
4	35	115	14	10	2	176	3,97	0,78	79,4	موافق
5	8	28	47	85	8	176	2,68	0,95	53,6	محايد
6	20	108	28	18	2	176	3,72	0,84	74,4	موافق
7	36	63	22	42	13	176	3,38	1,25	67,6	محايد
8	33	86	32	16	9	176	3,67	1,04	73,4	موافق
9	4	34	72	53	13	176	2,79	0,91	55,8	محايد
10	13	99	38	16	10	176	3,51	0,96	70,2	موافق
11	22	64	40	40	10	176	3,27	1,12	65,4	محايد
12	40	112	8	10	6	176	3,97	0,9	79,4	موافق
13	17	77	58	24	0	176	3,49	0,85	69,8	موافق
14	11	42	36	67	20	176	2,76	1,12	55,2	محايد
15	22	61	38	51	4	176	3,26	1,08	65,2	محايد
16	23	83	33	29	8	176	3,48	1,06	69,6	موافق
17	16	73	32	46	9	176	3,23	1,09	64,6	محايد
18	11	46	31	74	14	176	2,81	1,1	56,2	محايد
19	10	59	32	52	23	176	2,89	1,17	57,8	محايد
20	6	53	48	54	15	176	2,89	1,04	57,8	محايد
21	10	50	45	58	13	176	2,92	1,06	58,4	محايد
22	22	84	18	40	12	176	3,36	1,16	67,2	محايد
23	11	46	49	56	14	176	2,91	1,07	58,2	محايد
24	6	62	37	45	26	176	2,87	1,15	57,4	محايد
25	20	64	47	38	7	176	3,3	1,05	66	محايد
26	70	92	4	8	2	176	4,25	0,8	85	موافق جدا
27	18	57	37	49	15	176	3,08	1,16	61,6	محايد

عرض و تحليل و تفسير دور الإبداع الإداري في زيادة مرونة العمليات الإدارية

1/ البند رقم (26) والذي يعبر عن المراقبة الذاتية قبل الرقابة الموضوعية، حيث جاء في الترتيب رقم (01) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 4,25 بإنحراف معياري قدره 0,8 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة جدا بنسبة 85 % حول أن الرقابة الذاتية ذات أولوية عند الموظفين قبل أن تكون هناك رقابة مفروضة عليهم من خلال التنظيم الهرمي، و هذا يرجع إلى عدة عوامل أهمها الوازع الديني الذي أثبتته أداة المقابلة، حيث أولى مفردات العينة أن الموظف يخضع إلى نمط معين في الأداء بخلفية مذهبية دينية، مما يجعله مراقب لأدائه من داخله قبل وجود رقابة خارجية، و يدل هذا على توفر المسؤولية بقدر حاجة الوظيفة أو يزيد.

2/ البند رقم (04) والذي يعبر عن مساعد الزملاء أثناء تأدية مهامهم، حيث جاء في الترتيب رقم (02)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,97 بإنحراف معياري قدره 0,78 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 79,4 % حول أن مساعدة الزملاء لبعضهم البعض لها قدر كبير من الأهمية، و هي تدل على أن التنظيم يسعى للمحافظة على النسق من خلال مساعدة الأنساق الفرعية لبعضها، و من خلال هذا البند و البند الذي قبله نجد أن التنظيم في المؤسسات العمومية يخضع إلى العلاقات الإنسانية بقدر خضوعه للعلاقات التنظيمية بالنسبة للموظفين.

3/ البند رقم (02) والذي يعبر عن معرفة الموظف لصلاحياته الوظيفية و تمييزه لمسؤولياته، حيث جاء في الترتيب رقم (03)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,97 بإنحراف معياري قدره 0,8 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 79,4 % حول أن معرفة الموظف لصلاحياته و مسؤولياته أمر لا بد منه كما يشير هذا البند إلى أن تقسيم العمل و التخصص الوظيفي أمر مثبت في ذهنية الموظف و تجنب معوق تداخل الصلاحيات و المهام الذي يعيق الموظفين، و الذي يخلف ثغرات تنظيمية من شأنها إلحاق الضرر بالتنظيم.

4/ البند رقم (12) والذي يعبر عن توفر مساحة للصق المنشورات و اللوائح التنظيمية و الأوامر، حيث جاء في الترتيب رقم (04)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,97 بإنحراف معياري قدره 0,9 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 79,4 % حول توفر مساحة مخصصة لنشر المعلومات و القوانين و اللوائح التنظيمية، و يدل هذا على أن عملية الإتصال تلعب دور كبير في مثل هذه المؤسسات، لهذا تولي هذه المؤسسات إهتمام كبير بالعملية الإتصالية.

15/ البند رقم (06) والذي يعبر عن الحرية في إختيار أسلوب أداء المهام، حيث جاء في الترتيب رقم (05) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,72 بإنحراف معياري قدره 0,84 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 74,4 % حول أن إختيار أسلوب أداء المهام يكون باختيار الموظف، و لكن دون تغيير الأهداف أو الخطوط العريضة، و هذا ما يزيد من وتيرة الإبداع من خلال مرونة الأداء.

16/ البند رقم (08) والذي يعبر عن وجود علاقات إنسانية بين الرئيس و المرؤوس، حيث جاء في الترتيب رقم (06)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,67 بإنحراف معياري قدره 1,04 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 73,4 % حول أن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا الذكر لها أهمية بالغة بين الموظفين فيما بينهم كذلك هناك علاقات إنسانية تجمع المرؤوسين بالرؤساء، إلا أن معيار التثنت يظهر بعض الإتجاهات المخالفة لهذا الرأي، و يرجع ذلك إلى وجود بعض التوترات و الصراعات بين الموظفين في مستوى معين نتيجة لأسباب مختلفة باختلاف الظروف و المواقف التي تخص العمل.

17/ البند رقم (10) والذي يعبر عن الاتصال بالمشرفين بطريقة مباشرة، حيث جاء في الترتيب رقم (07)، ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 3,51 بإنحراف معياري قدره 0,96 ليتبين أن اتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة جدا بنسبة 70,2 % حول أن الاتصال يأخذ شكل مباشراً، و الذي يتجنب فيه الأساليب البيروقراطية السلبية و القواعد التنظيمية المعقدة التي تعيق عملية الإتصال، و من ثم يظهر جلياً وجود مرونة في العملية الاتصالية.

18/ البند رقم (13) والذي يعبر عن مناقشة الزملاء في مواضيع شخصية، حيث جاء في الترتيب رقم (08) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,49 بإنحراف معياري قدره 0,85 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 69,8 % حول توفر التنظيم الغير رسمي، حيث أثبتت المعطيات أن العلاقة التي تجمع الموظفين أكثر من علاقة العمل، بل علاقات إنسانية تفرض تنظيم معين بشكل غير رسمي.

19/ البند رقم (16) والذي يعبر عن تشجيع المشرف لتحسين الأداء، حيث جاء في الترتيب رقم (09) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,48 بإنحراف معياري قدره 1,06 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 69,6 % حول أن تشجيع المشرف أو الرئيس للمرؤوسين نتيجة تحسين الأداء أمر بديهي على حد قول بعض المشرفين خلال المقابلة، و هذا ما أشار إليه الموظفين كذلك من خلال الإستبيان أن تشجيع

الأداء المتميز أمر ظاهر و جلي بالنسبة لهم، و هو ما يعتبر دافع قوي لتحقيق الإبداع على مستوى الوظيفة أو المهام الموكلة إليهم.

10/ البند رقم (07) والذي يعبر عن سهولة الإتصال بالمشرفين في العمل، حيث جاء في الترتيب رقم (10) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,38 بإنحراف معياري قدره 1,25 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 67,6 % حول أن الإتصال بالمشرفين يكون بنوع من الصعوبة أحياناً و سهلاً في حين آخر، و ذلك راجع إلى الموقف التي تواجهه المؤسسة ككل أو يواجهه مستوى أو قسم معين، هذا ما جعل من التشتت ذو معدل عالي، حيث نستشف أن الإتصال بالمشرفين يكون عقبة في طريق الموظفين، و كذلك عقبة في تحقيق أهداف العملية الاتصالية، و هذا ما يجعل من الإتصال يعني من بعض المشكلات التي تفقده المرونة.

11/ البند رقم (22) والذي يعبر عن الرقابة المباشرة من طرف المشرفين، حيث جاء في الترتيب رقم (11)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,36 بإنحراف معياري قدره 1,16 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 67,2 % حول أن الرقابة لا تتوفر بشكل مباشر، بل هي امتداد تنظيمية لعملية تقييمية و هي الأصل في العملية الرقابية.

12/ البند رقم (25) والذي يعبر عن عرقلة الرقابة من إبراز الموظف لمهارته في العمل حيث جاء في الترتيب رقم (12) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,3 بإنحراف معياري قدره 1,05 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد

بنسبة 66 % حول أن الرقابة أداة لا تحد من مهارة الموظف و قدراته، و كما أسلفنا الذكر بأن الرقابة وسيلة لتقييم من أجل التأكيد على وحدة الإتجاه نحو الأهداف المسطرة و لا تشكل معوقاً وظيفياً بقدر ما تعمل كوسيلة مساعدة، بالرغم من بعض الحالات التي تصبح فيها قيد مشروط.

13/ البند رقم (11) والذي يعبر عن تداول المعلومات بشكل سريع و دقيق بين الموظفين حيث جاء في الترتيب رقم (13) ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 3,27 بإنحراف معياري قدره 1,12 ليتبين أن اتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 65,4 % حول أن صيرورة المعلومات بشكل بطيء نسبياً و مشوه في بعض الأحيان و هذا يدل على تداخل شبكة الاتصال في المؤسسات العمومية، و هذا يرجع إلى تعقد الهيكل التنظيمي و الإجراءات التنظيمية الواجب تتبعها و التي تعيق العملية الاتصالية.

14/ البند رقم (15) والذي يعبر عن القيادة الديمقراطية للمشرفين، حيث جاء في الترتيب رقم (14)، ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 3,26 بإنحراف معياري قدره 1,08 ليتبين أن اتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 65,2 % حول أن تواجد ديمقراطية الإشراف في المؤسسات العامة فيه شيء من الاختلاف، و يصعب تحديده لكون وجود اختلاف في تحديد المفهوم عند الموظفين، إلا أن الملاحظ أن الأسلوب الديمقراطي يكون في بعض المواقف دون غيرها، و بتواجد ضئيل لأن في الحقيقة أن كل من المرؤوس و الرئيس يخضع لسلطة أكبر تتمثل في الجهة الوصية أو المركزية، و هي المسؤولة بشكل رسمي عن إتخاذ القرارات، و لهذا يكون نمط القيادة غير واضح كفاية بالنسبة لهذه المؤسسات.

15/ البند رقم (17) والذي يعبر عن تدخل المشرف في كل صغير و كبيرة أثناء أداء العمل حيث جاء في الترتيب رقم (15)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,23 بإنحراف معياري قدره 1,09 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 64,6 % حول أن قضية تدخل المشرف في مهام الموظفين يكون على حسب الموقف و الوقت، و هما العاملان اللذان يحددان تدخل المشرف.

16/ البند رقم (03) والذي يعبر عن توزيع المهام وفقاً لعنصر المهارة و ليس الأقدمية حيث جاء في الترتيب رقم (16)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,09 بإنحراف معياري قدره 1,26 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد

بنسبة 61,8 %، حيث تثبت هذه المعطيات أن المهارة لا تساهم مساهمة جادة في توزيع المهام بقدر مساهمة الأقدمية، و يرجع هذا لصورة التنظيمية و النظرة الكلاسيكية التي تؤمن بالخبرة أكثر من المهارة، مع وجود مزاجية في بعض الوظائف و المهام مثل تشكيل فرق العمل لأداء مهمة محددة.

17/ البند رقم (27) والذي يعبر عن الرقابة التي تضيق الخناق على الموظف، حيث جاء في الترتيب رقم (17) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,08 بإنحراف معياري قدره 1,16 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 61,6 % حيث تشير المعطيات أن الرقابة لا تتعدى الصفة التنظيمية، و إن كانت لها بعض الآثار السلبية في بعض الأحيان، و ذلك يرجع لأسلوب الرقابة أو إلى الشخص الذي يمارس الرقابة على الأفراد.

18/ البند رقم (21) والذي يعبر عن تفضيل المشرفين العمل الفردي عن الجماعي، حيث جاء في الترتيب رقم (18)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 2,92 بإنحراف معياري قدره 1,06 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 58,4 % حول أن المؤسسات العمومية تؤيد العمل الذي يخضع لمتطلبات الوظيفة فتؤيد المؤسسات العمومية روح الجماعة، و لكنها تميل إلى تقسيم العمل و تخصيصه و تفتيت العمل.

19/ البند رقم (23) والذي يعبر عن رفع الموظف لتقرير يومي للمشرفين يعبر عن قيمة إنجاز العمل، حيث جاء في الترتيب رقم (19) ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 2,91 بإنحراف معياري قدره 1,07 ليتبين أن اتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 58,2 %، حيث نستشف أن قضية التقارير اليومية تمثل إجراء روتيني واجب أداءه، و يكون بصفة دورية أو يومية على حسب المؤسسة و الوظيفة، و هو يمثل أحد أنواع المتابعة الفنية للموظفين.

20/ البند رقم (01) والذي يعبر عن تعقيد الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث جاء في الترتيب رقم (20) ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 2,91 بإنحراف معياري قدره 1,09 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 58,2 %، حيث أعربت مفردات العينة على أن الهيكل التنظيمي يكون معقد في بعض المؤسسات دون الأخرى، و هذا راجع إلى حجم المؤسسة و الخدمات التي تقدمها، فكلما كان حجم المؤسسة كبير و خدماتها كثيرة تطلب ذلك تعقيد أكثر و العكس بالعكس.

21/ البند رقم (20) والذي يعبر عن عدم دعم المشرفين للأداء غير المألوف، حيث جاء في الترتيب رقم (21)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 2,89 بإنحراف معياري قدره 1,04 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 57,8 % حول أن دعم المشرفين للأداء الغير مألوف لديهم يكون متواجد و لكن بتحفظ كبير مما جعل العينة تقف موقف الحياد، و ما زاد من معدل التشتت لأن الدعم يكون في تحسين الأداء المعروف و ليس بطرق جديدة كلياً.

22/ البند رقم (19) والذي يعبر عن تركيز المشرفين على القواعد أكثر من التركيز على جودة الأداء، حيث جاء في الترتيب رقم (22)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 2,89 بإنحراف معياري قدره 1,17 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان

بالمحايد بنسبة 57,8% حول أن تركيز المشرفين يكون على القواعد و على الجودة في نفس الوقت و لا يفضل و لا يغلب المشرفين طرف عن الآخر بل هما وجهان لعملة واحدة.

23/ البند رقم (24) والذي يعبر عن وجود وسائل تكنولوجية خاصة بالمراقبة، حيث جاء في الترتيب رقم (23) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 2,87 بإنحراف معياري قدره 1,15 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 57,4% حول أن وجود وسائل تكنولوجية خاصة بالمراقبة أمر متوفر في المؤسسات العمومية و خاصة الكبيرة منها و التي تساعد في رقابة الموظفين و العتاد، و هي وسائل مساعدة لتفعيل الرقابة، إلا أن تواجدها محدود و لا يشكل معوق في وجه أداء الوظائف، بل هي لحفظ الأمن و السلامة.

24/ البند رقم (18) والذي يعبر عن إعطاء المشرف الأوامر دون الاستماع لآراء الآخرين حيث جاء في الترتيب رقم (24)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 2,81 بإنحراف معياري قدره 1,1 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 56,2%، حيث أثبتت المعطيات أن إعطاء الأوامر هي السمة الغالبة لمشرفين الإدارات العمومية، إلا أن السلوك الأوتوقراطي في نمط القيادة ليست الصفة الغالبة عليهم لأن المقابلة أثبتت قابلية النقاش و الرد على كل انشغالات الموظفين، و هو حق من حقوقهم إلا أن تفاضل المراكز يفرض نمط معين من السلوك، حيث تكون فيه الأوامر غير قابلة للنقاش أو حتى التعديل.

25/ البند رقم (09) والذي يعبر عن رفض المشرف الإتصال غير الرسمي داخل المؤسسة حيث جاء في الترتيب رقم (25)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 2,79 بإنحراف معياري قدره 0,91 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 55,8%، حيث ترى العينة أن الرؤساء و المديرين في المؤسسات العمومية لا يرفضون التنظيمات الغير رسمية و لا يحاربونها، لأنها تبقى في النهاية شكل من أشكال التنظيم، و لكن يبقى الخوف من النتائج الغير متوقعة، لأن أهداف التنظيم غير الرسمي تتميز بالمرونة و التحيز و هذا أكبر ما تتخوف منه رؤساء المنظمات.

26/ البند رقم (14) والذي يعبر عن تلقي الأوامر من عدة مشرفين، حيث جاء في الترتيب رقم (26)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 2,76 بإنحراف معياري قدره 1,12 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 55,2%، و يتضح من خلال هذا البند توفر وحدة الأمر في المؤسسات العمومية، و يرجع تشتت إجابات العينة

إلى ضعف قنوات الإتصال التي تجعل من الأوامر غير واضحة و مختلفة بين المشرفين مما يخلف أثر تنوع الأوامر مع وحدة المصدر أو ما يعرف بوحدة الإتجاه.

27/ البند رقم (05) والذي يعبر عن إعاقة الموظف من طرف زميله خلال أداء مهامه بشكل مختلف، حيث جاء في الترتيب رقم (27) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 2,68 بإنحراف معياري قدره 0,95 ليتبين أن اتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 53,6 %، حيث تثبت المعطيات أن إعاقة الموظفين لبعضهم تكاد تكون ليست محل لذكر، و هذا ما يدل على وجود تقسيم واضح للمهام و المسؤوليات التي تحول دون إعاقة الموظفين لبعضهم و الدالة على وحدة النسق، حتى و إن كان الأداء مختلف و هذا ما يزيد من القدرة على تحقيق الإبداع الإداري في مختلف المستويات الإدارية.

المحور الخامس: تعتبر الطلاقة مدخلاً لترشيد القرارات.

الجدول رقم (12): يتعلق بقدرة عنصر الطلاقة على ترشيد قرارات المنظمة

البنود	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	حجم العينة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة
01	25	112	25	8	6	176	3,81	0,86	76,2	موافق
02	42	102	16	14	2	176	3,95	0,86	79	موافق
03	10	49	31	67	19	176	2,8	1,13	56	محايد
04	10	73	53	33	7	176	3,26	0,96	65,2	محايد
05	17	53	25	48	33	176	2,85	1,3	57	محايد
06	26	113	25	12	0	176	3,87	0,74	77,4	موافق
07	27	95	39	13	2	176	3,75	0,84	75	موافق
08	5	92	57	20	2	176	3,44	0,77	68,8	موافق
09	16	51	48	50	11	176	3,06	1,09	61,2	محايد
10	22	65	55	31	3	176	3,41	0,97	68,2	موافق
11	11	63	61	34	7	176	3,21	0,96	64,2	محايد
12	34	89	39	12	2	176	3,8	0,87	76	موافق
13	22	76	50	16	12	176	3,45	1,04	69	موافق

عرض و تحليل و تفسير دور عنصر الطلاقة في ترشيد القرارات الإدارية

1/ البند رقم (2) الذي يمثل مساندة الموظف للأفكار الجديدة و العمل على تحقيقها في الواقع، حيث تغير ترتيب هذا البند بشكل تصاعدي، حيث يبين متوسط إستجابات الموظفين 3.95 إتجاه العينة نحو الموافقة و ذلك بنسبة 79 %، و بإنحراف معياري 0.86 و تلخص هذه المعطيات فكرة أن الموظفين لا يقفون عقبة إتجاه الأفكار الإبداعية التي تسعى إلى تطوير المؤسسة، و ينفي هذا البند مسألة محاربة الموظفين للأفكار الجديدة و التصدي للتغير.

2/ البند رقم (6) الذي يتعلق بالاستفادة من أفكار زملاء العمل في أداء المهام، حيث تغير ترتيب هذا البند بشكل تصاعدي، و ذلك من خلال متوسط إستجابات المبحوثين 3.87 و الذي يدل على الموافق و ذلك بنسبة 77.4 % من المجموع الكلي، و بإنحراف معياري 0.74، و تدل هذه المعطيات على أن الموظف يستفيد من أفكار زملائه التي تخدمه و توجهه، و يشير هذا على توفر مبدأ المشاركة بين زملاء العمل.

3/ البند رقم (1) الذي يمثل معرفة الموظف لأهداف المؤسسة و العمل على تحقيقها، حيث تغير ترتيب هذا البند بشكل تنازلي، و جاء متوسط إستجابات المبحوثين 3.81 و الذي يدل على الموافقة و ذلك بنسبة 76.2 % من المجموع الكلي للعينة و بإنحراف معياري قدره 0.86، و نستشف من خلال هذه المعطيات أن الموظفين على قدر كبير من المعرفة بثقافة المؤسسة و آدابها و أهدافها و أساليبها، كما تشير أيضاً إلى وحدة الهدف و وحدة الإتجاه.

4/ البند رقم (12) المتعلق بشعور الموظف بالإنتماء للمؤسسة و أنه فرد فعال فيها، حيث تغير ترتيب هذا البند بشكل تصاعدي، و عبر متوسط إستجابات المبحوثين 3.80 % عن موافقة العينة و ذلك بنسبة 76%، و بإنحراف معياري 0.87، و نستشف من خلال هذه المعطيات أن الموظفين بصفة عامة يشعرون بأنهم جزء مهم في المؤسسات التي يعملون بها، و هذا من شأنه أن يزيد من ولائهم في أداء المهام الموكلة إليهم، و هذا ما يسميه علماء النفس بالمشاركة العاطفية، حيث أشارت الدراسات السابقة أن الولاء المؤسسي يشعر الموظف بالمسؤولية التي تعتبر أحد موجبات السلوك، و هذا ما يتبين من خلال هذا البند.

5/ البند رقم (7) الذي يمثل القدرة على الإقناع، حيث تغير ترتيب البند بشكل تصاعدي حيث بلغ متوسط إستجابات الموظفين 3.75 الذي يعبر عن إتجاه الموافقة و ذلك بنسبة 75% من المجموع الكلي للعينة، و بإنحراف معياري 0.84، و تدل هذه المعطيات على أن التأثير في السلوك لا بد له من قوة الإقناع من أجل ضبطه أو تغييره، إذ نستشف من

حيثيات هذا البند أن الإقناع متوفر بالشكل العلمي و المنهجي و التدليل و هذا ما يجعل من مشاركة الموظفين مشاركة بناءة و ليست مشاركة اعتباطية.

6/ البند رقم (13) المتعلق بثقة المشرف بأفكار الموظف و الاعتماد عليها، حيث تغير ترتيب البند بشكل تصاعدي حسب متوسط إجابات العينة الذي يبلغ 3.45 الذي يدل على الموافقة و ذلك بنسبة 69% من المجموع الكلي للعينة، و مقدار تشتت 1.04، و نستنتج من خلال هذا أن ثقة المشرف بالموظفين و أفكارهم دليل على إشعارهم بالمسؤولية، و يدل على كفاءة الموظفين في تأدية مهامهم، و أما فيما يخص التشتت في استجابات المبحوثين فيرجع مآل هذا إلى المستوى الفكر حيث توجد علاقة طردية بين المستوى الفكري و الثقة فكلما إزداد المستوى الفكري إزداد مستوى الثقة في أفكار الموظف و العكس، و كذلك الخبرة تؤثر في مستوى الثقة عند المسؤولين.

7/ البند رقم (8) الذي يمثل تأثير الموظف على زملائه في العمل، حيث تغير ترتيب البند بشكل تصاعدي، و ذلك حسب متوسط إجابات مفردات العينة 3.44 و هو يدل على إتجاه العينة نحو الموافقة و ذلك بنسبة 68.8%، و بإنحراف معياري 0.77، و تدل هذه المعطيات على أن الموظفين يؤثرون و يتأثرون بزملاء العمل، مما يدل على وجود إرتباطات مهنية تنسج نسق وظيفي تجعل من المشاركة في أداء المهام أمراً حتمياً.

8/ البند رقم (10) الذي يمثل بطرح الموظف لأرائه في الاجتماعات، حيث تغير ترتيب هذا البند بشكل تصاعدي، و أثبت متوسط إجابات المبحوثين 3.41 عن إتجاه العينة نحو الموافقة و ذلك بنسبة 68.2% و إنحراف معياري 0.97، و يرجع تفسير هذه المعطيات إلى الموظفين يشاركون أفكارهم و آرائهم في الاجتماعات، و يرجع هذا إلى توفر المؤهلات اللازمة لطرح أفكار إبداعية.

9/ البند رقم (4) المتعلق بتركيز الموظف على توليد أفكار جديدة دون الحصول على موافقة الآخرين، حيث تغير ترتيب هذا البند بشكل تنازلي، و جاء متوسط إجابات المبحوثين 3.26 دالاً على إتجاه العينة نحو موقف الحياد و ذلك بنسبة 65.2% و بإنحراف معياري 0.97، و تدل هذه المعطيات على أن الموظف تهمة آراء الآخرين أكثر من تركيزه على الأفكار الجديدة، و يعني هذا أن الموظف حبيس البيئة الوظيفية الذي تؤثر و يتأثر بها مما يجعله محل الفعل كما يقول أصحاب الإتجاه الوظيفي، أي أن أفكاره ترتبط بالواقع و بالفكر الجمعي و ليس بالذاتية و التحيز.

10/ البند رقم (11) الذي يدل على تنفيذ بعض الأفكار التي يقدمها الموظف، حيث تغير ترتيب البند بشكل تصاعدي، و جاء متوسط إستجابات الموظفين 3.21 دالاً على إتجاه الحياد الذي اتخذته العينة و ذلك بنسبة 64.2 %، و بإنحراف معياري 0.96، و حيث نكتشف من خلال هذه المعطيات أن مستوى تنفيذ الأفكار التي يدلي بها الموظف ضعيف فالأفكار التي يطرحها الموظفين لا تساهم إلا بالشيء البسيط من حيث التغيير و التطوير حيث يعود هذا إلى مركزية إتخاذ القرارات بالرغم من وجود الثقة المطلوبة لمشاركة الموظفين في إتخاذ القرار.

11/ البند رقم (9) المتعلق بمساهمة الموظف في صنع قرارات المؤسسة، حيث تغير ترتيب البند بشكل تنازلي و أثبت متوسط إستجابات الموظفين 3.06 عن إتجاه العينة نحو الحياد و ذلك بنسبة 61.2 % من المجموع الكلي للعينة، و بإنحراف معياري 1.09 إن كان المشاركة في إتخاذ القرار ذو مستوى ضعيف فإن مسألة مساهمة الموظفين في صنع القرارات أضعف مستوى من مشاركتهم، فصناع القرار في المؤسسات العمومية هو حكر على فئة معينة و قليلة جداً تتلخص في المديرين و المستشارين و بعض المشرفين، حيث تتمركز صنع القرارات في مستوى السلطة أو الإدارة العليا و حسب.

12/ البند رقم (5) المتعلق بوجود سجل لتسجيل الأفكار و الإنشغالات، و يظهر تغير ترتيب البند جلياً بشكل تنازلي، حيث سجل متوسط إستجابات المبحوثين معدل 2.85 و الذي يشير إلى موقف الحياد الذي اتخذته العينة و ذلك بنسبة 57 % من حجم العينة و إنحراف معياري 1.3، و تشير هذه المعطيات إلى نسبية توفر مثل هذا النوع من المشاركات حيث تتواجد في بعض المؤسسات و تختفي في الكثير منها، و خاصة في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي، كما يؤكد هذا البند أن مساهمة الوكلاء أو العملاء لا تأخذ بعين الإعتبار، مما يجعل من هذه المؤسسات تقف على ما تراه هي و حسب من وجهة نظرها، إلا أن معظم المؤسسات العمومية أصبحت تسير في طريقة النظام المفتوح، و لكن بشكل جزئي فهي لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب.

13/ البند رقم (3) الذي يمثل إتخاذ القرار من قبل الموظف بطريقة ارتجالية دون الرجوع إلى المسؤول، حيث تغير ترتيب هذا البند بشكل تنازلي، حيث جاء متوسط استجابات الموظفين 2.8، و الذي يدل على موقف الحياد بالنسبة للعينة، و ذلك بنسبة 56 % و بإنحراف معياري قدره 1.13، و يرجع موقف الحياد إلى أن معظم القرارات التي يتخذها

الموظفين لا بد أن ترجع و تستشار من قبل المشرف المباشر قبل عملية التنفيذ، و هذا يفسر أن التنظيم أمر واقع في المؤسسات العمومية و إتباع السلم الهرمي في التقرير و التنفيذ أمر مهم بالنسبة لها، إلا أن هذا الأخير لديه بعض العيوب كما له مزايا، و من عيوبه أن إتخاذ القرار يوجب موافقة المؤول و من ثم يتأثر القرار بالذاتية، بالإضافة إلى تأخير تنفيذ القرارات مما يوجب تأخير حل المشكلات

المحور السادس: يعزز الإبداع الإداري من القدرة على التنبؤ بالمشكلات و حلها داخل التنظيم.

الجدول رقم (13): يتعلق بتعزيز الإبداع الإدارية من قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات و حلها

البنود	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	حجم العينة	متوسط حسابي	إنحراف معياري	النسبة المئوية	إتجاه العينة
1	40	76	34	26	0	176	3,74	0,97	74,8	موافق
2	19	78	38	34	7	176	3,39	1,04	67,8	محايد
3	17	101	38	16	4	176	3,63	0,86	72,6	موافق
4	10	36	64	51	15	176	2,86	1,02	57,2	محايد
5	7	45	48	42	34	176	2,71	1,16	54,2	محايد
6	16	101	43	12	4	176	3,64	0,83	72,8	موافق
7	12	63	69	28	4	176	3,29	0,89	65,8	محايد
8	11	75	59	27	4	176	3,35	0,89	67	محايد
9	11	74	65	24	2	176	3,39	0,84	67,8	محايد
10	8	79	53	26	10	176	3,28	0,96	65,6	محايد
11	15	47	69	36	9	176	3,13	1	62,6	محايد
12	31	82	33	26	4	176	3,62	1,01	72,4	موافق
13	9	68	48	36	15	176	3,11	1,06	62,2	محايد
14	14	79	55	24	4	176	3,43	0,9	68,6	موافق
15	13	99	37	20	7	176	3,52	0,93	70,4	موافق
16	22	64	34	56	0	176	3,3	1,05	66	محايد
17	20	86	37	29	4	176	3,51	0,97	70,2	موافق
18	14	74	62	23	3	176	3,41	0,87	68,2	موافق

عرض و تحليل و تفسير دور الإبداع الإداري في التنبؤ بالمشكلات و حلها

01/ البند رقم (01) والذي يعبر عن مواجهة المؤسسة للمشكلات التنظيمية بشكل كبير حيث جاء في الترتيب رقم (01)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3.74 بإنحراف معياري قدره 0.97، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 74.8 % حول أن المشكلات التنظيمية تتواجد بصفة كبيرة في المؤسسات العمومية و ذلك لعجز الأسلوب البيروقراطي الكلاسيكي عن تلبية حاجيات و متطلبات كل من البيئة الداخلية و الخارجية على حد السواء.

02/ البند رقم (06) والذي يعبر عن تنظيم جملة من الأفكار عند مواجهة المشكلة، حيث جاء في الترتيب رقم (02)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3.64 بإنحراف معياري قدره 0.83، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 72.8 % حول أن الموظفين يملكون عدد كبير من الأفكار و الحلول من أجل مشكلة واحدة و هذا ما يسمى بالإبداع الفكري، ما يجعل المشكلة صورة من صور التطوير و التحسين من خلال البحث عن سبل حلها.

03/ البند رقم (03) والذي يعبر عن قدرة الموظف على تحليل المعطيات و تفسيرها، حيث جاء في الترتيب رقم (03) ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3.63 بإنحراف معياري قدره 0.86، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 72.6 % حول أن الموظف في المؤسسة العمومية يملك القدرة على إستقراء الوقائع و تحليلها و كذا تفسيرها، و ليس مجرد آلة لتنفيذ المهام، مما يثبت إزدياد الوعي عند هذه الفئة من الموظفين لتحقيق الإبداع في مثل هذه المؤسسات.

04/ البند رقم (12) والذي يعبر عن عقد إجتماعات طارئة لحل المشكلات، حيث جاء في الترتيب رقم (04)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3.62 بإنحراف معياري قدره 1.01، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 72,4 % و يرجع تفسير هذا إلى أن المؤسسات تلجأ إلى تحسيس الموظفين بالمشكلة و فتح المجال لطرح الحلول التي من شأنها أن تحد أو تخفيف من وطأة المشكلة، كما يدل هذا البند على سرعة إكتشاف المشكل و الوقوف عليه، إلا أن مقياس التشتت يبين إختلاف وجهات النظر و يرجع ذلك إلى أن هناك بعض النوع من المشكلات التي تأخذ وقت طويل لحلها أو مواجهتها، إذ أن نوع المشكل من ناحية التعقيد و الصعوبة هو الذي يحدد المجال الزمني و البشري للحل.

105/ البند رقم (15) والذي يعبر عن أن نوع المشاكل التي تواجهها المؤسسة هي مشاكل تنظيمية، حيث جاء في الترتيب رقم (05)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,52 بإنحراف معياري قدره 0.93، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 70,4 % حول أن العينة توافق على أن معظم المشاكل التي تواجهها المؤسسة هي مشاكل تنظيمية أكثر من أي نوع آخر من المشكلات، و هذا يدل على عجز التنظيم البيروقراطي الكلاسيكي الذي ما يزال قائم في المؤسسات العمومية، و الذي في الأصل وجد لتنظيم و لكن هذا التنظيم مازال يطرح و يفرز معوقات وظيفية و تنظيمية.

106/ البند رقم (17) والذي يعبر عن تحسن الأداء فور حل المشكلة، حيث جاء في الترتيب رقم (06)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3.51 بإنحراف معياري قدره 0.97، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 70.2 %، حيث يؤكد هذا البند أن المشكلات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات هي مشكلات تنظيمية و هي تعيق فعلاً الأداء الوظيفي، و من ثم يرتبط تحسين الأداء بقدره المؤسسة على حل مشكلاتها و خاصة التنظيمية منها، كما يثبت هذا البند أن الحلول التي تقدمها هذه المؤسسات حلول ناجعة في أغلب الأحيان، حيث يشير مقياس التشتت عن تواجد بعض المشكلات التي لا تجد حلول جذرية بل تخفف من شدة المشكل و حسب، و يرجع ذلك إلى التعقيدات الإجرائية التي تحول دون تطبيق بعض الحلول، حيث يصبح التنظيم يفرض على الموظفين أنماط معينة، بمعنى يصبح الموظف متحكم فيه من خلال ذلك النظام و ليس هو من يتحكم في النظام الذي أوجده.

107/ البند رقم (14) والذي يعبر عن تعبير العملاء عن المشكلات التي تواجههم، حيث جاء في الترتيب رقم (07)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3.43 بإنحراف معياري قدره 0,9، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 68.6 % حول أن للعملاء دور في إكتشاف المؤسسة، الأمر الذي يجعل من المؤسسات تسير وفقاً للنظام المفتوح، إذ تلعب البيئة الخارجية دوراً في إكتشاف المشكلات التي تواجه هذه المؤسسات.

108/ البند رقم (18) والذي يعبر عن أن المشكلات هي الدافع للتغيير و التطوير التنظيمي حيث جاء في الترتيب رقم (08)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3.41 بإنحراف معياري قدره 0,87، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالموافقة بنسبة 68.2 % حول أن التغيير و التطوير يكون في الغالب نتيجة للمشاكل التي تطرأ على المؤسسة، فالمشكل هو أساس التغيير و لا يكون التطوير في الأساليب إلا بتوفر المشكل إذ يعتبر حل المشكل مسلك للتغيير و التطوير، و يدل مقياس التشتت على اختلاف وجهات

النظر، إذ يوجد بعض التحسينات و التطورات تدخلها المؤسسة دون وجود مشكل، بل من أجل تطوير مستوى أدائها و تحسين خدماتها، إذ يتضح أن دافع التطوير يختلف من مؤسسة إلى أخرى من حيث النوع و الشدة.

109/ البند رقم (09) والذي يعبر عن طلب الموظف حل لمشكلته أثناء أداء مهامه من طرف زملاءه، حيث جاء في الترتيب رقم (09)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,39، بإنحراف معياري قدره 0.84 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 67.8 % حول أن الموظفين في المؤسسات العمومية يسعون لإيجاد الحلول التي تواجههم بأنفسهم في بعض الأحيان و في أحيان أخرى يتشارك مع زملائه الأمر الذي يدل على الإعتماد على النفس و الثقة بمهاراتهم من جهة، و من جهة أخرى وجود مشاركة في إيجاد الحلول لمشكلاتهم، و يأخذون نصائح و آراء و أفكار زملائهم في العمل كنوع من المشاركة المهنية و تميز روح الجماعة.

110/ البند رقم (02) والذي يعبر عن تعرض الموظف للمشاكل أثناء أداء مهامه، حيث جاء في الترتيب رقم (10)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,39، بإنحراف معياري قدره 1,04، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 67,8 % حول أن الموظفين في المؤسسات العمومية يتعرضون للمشكلات وظيفية من حين لآخر، و التعرض للمشكلات أمر طبيعي، فكل وظيفة تترتب عليه بعض المشكلات نتيجة للثغرات التي توجد في توصيف الوظائف، و كذلك التغيرات التي تطرأ على البيئة الخارجية للمؤسسات، إلا أن نوع المشكلات تكون بوتيرة متباينة من حيث الشدة و النوع.

111/ البند رقم (08) والذي يعبر عن طرح الموظف للمشكلات التي لم يتوصل إليها الآخرون، حيث جاء في الترتيب رقم (11)، ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 3,35، بإنحراف معياري قدره 0.89، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 67 % حول أن الموظفين لا يكتشفون المشكلات و لا يتنبؤون بها إلا في حدود المهام التي ينجزونها، و يقتصر كشف المشكلات التي تواجه المؤسسة على بعض العناصر القيادية، و يكون الموظفين أقل مستوى إداري أقل العناصر التي تتوصل لمعرفة المشكلة، و يرجع هذا لأن كشف المشكل أو الخلل يتطلب مهارات لا تتوفر في كل الموظفين.

12/ البند رقم (16) والذي يعبر عن وضع حلول جذرية للمشكلات و ليس حلول مؤقتة حيث جاء في الترتيب رقم (12)، ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 3,3 بإنحراف معياري قدره 1,05، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 66 % حول أن الحلول التي تأتي بها المؤسسة لا تكون جذرية في كل الأوقات فبعض المشاكل تبقى مؤجلة، و يتم وضع بعض البدائل البسيطة التي توقف من حدة المشكلة و لكن لا تقضي عليها بصفة نهائية.

13/ البند رقم (07) والذي يعبر عن التنبؤ بالمشكل قبل وقوعه، حيث جاء في الترتيب رقم (13)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,29 بإنحراف معياري قدره 0.89 ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 65,8 % حول أن صفة التنبؤ ليست متاحة عند أغلب الموظفين، و يرجع ذلك إلى افتقار أغلب الموظفين النظرة الشمولية للمؤسسة و ثقافتها و أهدافها و أدائها و ما إلى ذلك، و هو الأمر الذي يساعد على عملية التنبؤ و يمكن الأفراد من معرفة المشكلة قبل حدوثها.

14/ البند رقم (10) والذي يعبر عن يكون مصدر حل المشكلات القيادات العليا، حيث جاء في الترتيب رقم (14)، ذلك أن متوسط إستجابات الموظفين يساوي 3,28 بإنحراف معياري قدره 0.96، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 65,6 %، حيث تشير هذه المعطيات إلى أن القيادات ليست دوماً مصدر حل للمشكلات بل يشكل الموظفين جزء من مجموعة الحلول المقدمة، و تؤكد المقابلات أن بعض الحلول تكون نابعة عن قيادات خارج الإطار المكاني للمؤسسة (المؤسسة الوصية)، خاصة فيما يتعلق بالمشكلات الكبيرة التي تمس أهداف المؤسسة و مخرجتها.

15/ البند رقم (11) والذي يعبر عن انتظار وقوع المشكلة ثم التفكير في حلها، حيث جاء في الترتيب رقم (15)، ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 3,13 بإنحراف معياري قدره 1، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 62,6 %، حيث تشير المعطيات أن المؤسسة لا تنتظر المشكل حتى تفكر في حل له و هذا يدل على أن الأفراد المعنيين بحل الأزمات يستشعرون المشاكل قبل حدوثها، إلا أن مقياس التثنت يدل على وجود بعض المشاكل التي لا تظهر إلا حين وقوعها، و يرجع ذلك لقلة حدتها أو لتثعبها، فهناك مشكلات تتولد من خلال ممارسات للوظائف يصعب تشخيصها في الوقت المناسب و لا تظهر إلا بعد مرور مدة من الوقت، خاصة تلك التي تتعلق بالبيئة الخارجية .

16/ البند رقم (13) والذي يعبر عن يأخذ حل المشكلة وقتاً طويلاً لإيجاده و تنفيذه، حيث جاء في الترتيب رقم (16)، ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 3,11 بإنحراف معياري قدره 1,06، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 62.2 % حول أن المشكلات التي تواجه التنظيم لا تأخذ وقت طويل لإيجاد حل لها، و يدل هذا على توفر الإمكانية العقلية و المادية و التقنية اللازمة لمواجهة مختلف المشكلات.

17/ البند رقم (04) والذي يعبر عن قيام المؤسسة بأبحاث و دراسات وقائية لحل المشكلات أو تجنبها، حيث جاء في الترتيب رقم (17)، ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 2.86 بإنحراف معياري قدره 1.02، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 57.2 %، حيث نستشف من خلال هذه المعطيات أن المؤسسة لا تلجأ إلى الدراسات البحثية عن المشكلات في كل الظروف، فالمشكلات التي لها عمق في التأثير هي الوحيدة التي تستدعي البحث و التقصي.

18/ البند رقم (05) والذي يعبر عن توفر قسم لحل المشكلات و الأزمات في المؤسسة حيث جاء في الترتيب رقم (18)، ذلك أن متوسط استجابات الموظفين يساوي 2.71 بإنحراف معياري قدره 1,16، ليتبين أن إتجاه عينة الموظفين نحو هذا البند كان بالمحايد بنسبة 54.2 % حول أن المؤسسات العمومية في أغلبها تفتقر لقسم خاص بدراسة و البحث عن المشكلات و إيجاد حلول لها، و لكن يوجد فرع لمعالجة المشكلات، إلا أنه ليس بمستوى عالي من العلمية و التحليل، فهو يسعى لحل المشكلات التنظيمية البسيطة و النزاعات العمالية و غيرها، حيث يحرس على تطبيق القوانين أكثر من البحث عن المشكل و مواجهته.

خلاصة:

يتبين من خلال المعطيات المستخلصة من استجابات المبحوثين، و التي تميزت بالتنشنت في أغلب بنود الاستبيان، الأمر الذي يوحي بتعدد وجهات النظر، و حرية الرأي و نضوج الفكر و اختلاف الرؤية لهذه المفردات التي تشغل مؤسسات القطاع العام، و هذا الاختلاف في الرأي من شأنه أن يزيد من فعالية الثقافة التنظيمية إذا تم ترشيده بما يخدم أهداف المؤسسة، كما أثبتت هذه المفردات على أنها تتحلى بمزايا الإبداع الإداري بشكل صريح و قصدي باعتبار الإبداع جزء من ثقافة المنظمات قيد الدراسة، و التي تسعى من خلالها تطوير التنظيم من خلال جملة الإجراءات المتبعة وفقاً للطابع القانوني و الاقتصادي لهذه المنظمات.

الفصل السابع: اختبار الفرضيات وعرض النتائج واقتراح التوصيات

- تمهيد
- إختبار فرضيات الدراسة
- عرض النتائج النهائية للدراسة
- إقتراح التوصيات
- خلاصة
- الخاتمة
- قائمة المراجع
- الملاحق

الفصل السابع: إختبار الفرضيات و عرض النتائج و إقتراح التوصيات

تمهيد:

تتنوع أساليب الإختبار في العلوم الإنسانية و الإجتماعية بتنوع الظواهر التي تقوم بمعالجتها، و لقد إعتمدت الدراسة في إختبار الفرضيات وفقاً للإختبار (T Test) الذي يتم من خلاله مقارنة T الجدولية مع T المحسوبة، و ذلك لتبيان القرار الإحصائي، إما بقبول الفرض الصفري أو رفضه.

1. إختبار الفرضيات :

1- إختبار الفرضية الأولى :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يوجد إبداع إداري في المؤسسة الجزائرية العمومية

الفرضية البديلة (H1) : يوجد إبداع إداري في المؤسسة الجزائرية العمومية

إستناداً إلى الجدول رقم (09) والذي يبين النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات محور وجود الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية، ليتم إختبار الفرضية الصفرية من خلال إختبار (T Test) كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (14): المتعلق بإختبار الفرضية التي تقر بوجود الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية.

القرار الإحصائي	مستوى المعنوية	حجم العينة	T Test الجدولية	T Test المحسوبة
نرفض H0	$0,05 = \alpha$	176	1.96	8,04

يمكننا رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل، أي أنه يوجد إبداع إداري في المؤسسة الجزائرية العمومية، وهذا يعود إلى توفر عناصر و خصائص الإبداع الإداري في هذه المؤسسات، حيث يمتلك الموظفون القدرة على التجديد و عنصر الأصالة في أدائهم لمهامهم، و كما تتميز الوظائف بالمرونة النسبية التي تجعل من الموظف فرد مبدع.

بالإضافة إلى توفر كل من الطلاقة الفكرية و اللفظية لدى الموظفين، حيث يجعلهم هذا المستوى جديرين بتحمل مسؤولية الإبداع و التطوير على المستوى الوظيفي، كما يلاحظ أن عنصر التحليل و الربط من العناصر المتوفرة في هذه المؤسسات، نظراً للمستوى التعليمي و الفكري التي يملكه شاغلوا الوظائف في هذه المؤسسات، إلا أن بعض من عناصر الإبداع من تكون ضعيفة المستوى و منها الحساسية للمشكلات فالمؤسسات العمومية تغفل عن الكثير من المشكلات، مما يجعلها تتعقد بطريقة تدريجية حتى تصل لمستوى الأزمة، أما في ما يخص عنصر المخاطرة فهو عنصر يكاد يكون مفقود في المؤسسات العمومية، حيث أكثر ما تخشاه هذه المؤسسات من تطبيق أسلوب الإبداع الإداري هو عنصر المخاطرة بحيث تخشى هذه المؤسسات من النتائج الغير متوقعة، و التي من شأنها أن تزيد من حدة المشكلة أو تعيق الأداء أكثر من السعي لتحسينه.

2- إختبار الفرضية الثانية :

الفرضية الصفرية (H_0) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى العلمي الخبرة المهنية، نوع نشاط المنظمة؟

الفرضية البديلة (H_1) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى العلمي، الخبرة المهنية نوع نشاط المنظمة؟

1 / 2 حسب متغير النوع:

حيث يتعلق هذا الفرض بالكشف عن العلاقة بين خاصية النوع و الإبداع الإداري بالمنظمات ذات القطاع العام، حيث أفرزت البيانات الإحصائية ما يلي:

الجدول رقم (15) : يتعلق بقياس الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير النوع

النوع	متوسط حسابي	إنحراف معياري	N
إناث	42,8	8,22	44
ذكور	47,58	8,79	132

الجدول رقم (16) : يتعلق بالقرار الإحصائي حسب الإختبار (T Test) بدليلين

الإختبار	قرار إحصائي	الجدولية T	المحسوبة T	درجة الحرية
بدليلين	نرفض Ho	1,96	-3 174	174
بذيل أيمن	نقبل Ho	1,654		
بذيل أيسر	نرفض Ho	-1,654		

مستوى الدلالة $a = 0.05$

بالمراعاة إلى الجدولين السابقين يمكننا أن نرفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل و الذي يقر بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفقاً لمتغير النوع، و هذا يدل أن عامل النوع له علاقة بالإبداع الإداري، فالنوع الذكري يختلف عن الأنثى من الناحية الفسيولوجية و السيكولوجية و الفكرية، و هذه الأبعاد تؤثر على الإبداع لكون هذا الأخير يتعلق بالبناء الفكري لممارسه و من ثم فإن عناصر الإبداع تختلف في التطبيق و الممارسة وفقاً لنوع الفرد و خصائصه الشخصية لما يحمله من فروق بين الجنسين، إلا أنه لا يمكننا أن نفضل نوع على الآخر من حيث قدرته على التطبيق أو الممارسة للعملية الإبداعية، بل نشير إلى وجود اختلافات في مستويات التفكير و أداء الفعل و ليس مدى تأثيره، حيث أثبتت المقابلة وجود إبداع لكل من طرفي النوع سواء ذكر أو أنثى، فالإبداع لا يرتبط بالجنس بقدر ما يرتبط بالقدرات العقلية التي ينتجها كل نوع، كما أثبتت الدراسة أن سلطة القرار في هذه المؤسسات تعود للنوع الذكوري، و هذا ناتج لطبيعة المجتمع و الثقافة السائد في أوساط المنظمات العمومية التي تعتبر حكر على الرجال و من ثم احتكار السلطة و مراكز القرار في المنظمات العمومية.

2/2 حسب متغير المستوى التعليمي:

يشير هذا الفرض إلى أن المستوى التعليمي الذي يكتسبه الفرض يمكن أن يكون له علاقة بتطبيق الإبداع سواء بالسلب أو الإيجاب، حيث يوضح الجدول التالي القرار الإحصائي و قد شملت الدراسة أربع مستويات تعليمية و هي بالترتيب التالي: المستوى الثانوي، المستوى المهني، المستوى الجامعي، مستوى ما بعد التدرج (الدراسات العليا).

الجدول رقم (17): يتعلق بقياس الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

قرار إحصائي	F الجدولية	F المحسوبة	متوسط مربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	التباين
نرفض Ho	2,68	2,7	232,76	3	698,27	بين مجموعات
			86,07	172	14803,22	داخل مجموعات
				175	15501,49	المجموع

مستوى الدلالة $a = 0.05$

يمكننا رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود فروق إحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة للمستوى التعليمي للفرد، حيث توجد علاقة ارتباطية بين التعليم و الإبداع، فالإبداع في حد ذاته يحتاج للقدرات التعليمية من أجل تعلمه، حيث نشير الدراسة إلى تأكيد نتائج الدراسات السابقة أن الإبداع ظاهرة مكتسبة تنقل عن طرق التعلم و التدريب و التقييم، و قد أثبتت الدراسة أن المستويات العليا في التعليم تكون أكثر مقدرة على ممارسة الإبداع عن غيرها من الممارسات، أي كلما أصبح المستوي التعليمي كبير كلما زادت قدرة التنظيم على تحقيق الإبداع الإدارية أكثر، و هذا يرجع إلى توفر الميكانيزمات العقلية مثل الذكاء، التحليل، الربط، التعليل، و بالأخص الإدراك، حيث يكون الإدراك على المستوى الوظيفي الخاص و المستوى التنظيمي العام، و تؤكد الدراسة أن العلاقة بين المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي علاقة طردية، فكلما ارتفع الأول ارتفع الثاني، و هذا راجع للإجراءات التوظيف المعمول بها في القطاع العام من خلال أسلوب وصف و تحليل الوظائف.

3/2 حسب متغير الخبرة المهنية :

يقصد بها جملة الخبرات و المهارات الأساسية و الفرعية المباشرة و غير المباشرة التي يكتسبها الفرد أثناء ممارسة الفعل، و تم تصنيف هذه الخبرات وفقاً لعامل الزمن الذي شغله صاحب الوظيفة في وظيفته، حيث تم رصد ثلاث أزمنة عمرية للمدة المهنية التي قضاها في المنظمة و هذه كالتالي: أقل من 05 سنوات، من 05 إلى 10، أكثر من 10 سنوات.

الجدول رقم (18): يتعلق بقياس الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية

التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	F المحسوبة	F الجدولية	قرار إحصائي
بين مجموعات	459,72	2	229,86	3,16	3,07	نرفض Ho
داخل مجموعات	12585,01	173	72,75			
المجموع	13044,73	175				

مستوى الدلالة $a = 0.05$

يقر الجدول رقم (18) برفض الفرض الصفري و الأخذ بالفرض البديل الذي يشير إلى وجود فروق إحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري حسب متغير الخبرة المهنية، و بالتالي توجد علاقة ارتباطية بين عامل الخبرة و الإبداع الإداري و يظهر ذلك من خلال علاقة طردية وثيقة، فكلما ارتفع مستوى الخبرة كلما أصبح تطبيق الإبداع أكثر قابلية، فالأشخاص الذين يمتلكون الخبرة هم أكثر قدرة على الإبداع في وظائفهم عن غيرهم من الأفراد الذين يقلون خبرة عنهم، فالخبرة تعني الممارسة، و الممارسة أحد أهم عناصر الإبداع بصفة عامة و الإبداع الإداري بصفة خاصة، حيث تعد الخبرة الممارسة الحقيقية للفعل الذي يستفاد من خلالها بالتجربة و الاستكشاف و التحقق العملي و ليس النظري، فالأشخاص الذين لديهم خبرات تتحول خبراتهم إلى مهارات علمية و عملية تفيدهم في تجديد أنماط السلوك و تطويرها و بالتالي هم أكثر قدرة على الإبداع و التطوير

4/2 حسب متغير نوع المنظمة من حيث النشاط

توجد أنواع عديدة من المؤسسات على الساحة العمومية بصفة خاصة، و شملت الدراسة نوعين من المنظمات من حيث نوعية النشاط و هي: منظمة اقتصادية و منظمة خدمية.

الجدول رقم (19): يتعلق بقياس الفروق الإحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير نشاط المنظمة

التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط مربعات	F المحسوبة	F الجدولية	قرار إحصائي
بين مجموعات	15,777	2	58,388	02,5	07,3	نرفض Ho
داخل مجموعات	09,13764	817	33,77			
المجموع	24,14541	175	180			

مستوى الدلالة $a = 0.05$

يتضح من خلال الجدول السابق أنه علينا رفض الفرض الصفري و قبول الفرض البديل الذي يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الإبداع الإداري بالنسبة لنوع نشاط المنظمة، حيث يشير الجدول السابق إلى وجود علاقة بين متغير نوع المؤسسة و الإبداع الإداري، فالمنظمات على اختلاف أنشطتها تحقق الإبداع بدرجات متفاوتة فالنشاط أو ما يعرف بالنواتج تحدد ماهية و شدة الإبداع في المنظمة، و لمعرفة أيهم أكثر تأثير تم الاستدلال باختبار شيفيه لمعرفة العلاقة بينها و أيهما يؤثر أكثر.

الجدول رقم (20): اختبار العلاقة بين نوع نشاط المنظمة و الإبداع الإداري حسب مقياس شيفيه

اختبار شيفيه	فرق المتوسط	الفرق الحرج	الدلالة الإحصائية	(X1) اتصالات الجزائر
(X1) / (X2)	0,78	4	غير دال	(X2) سونلغاز
(X1) / (X3)	205,	4	دال إحصائياً	(X3) مديرية ش.ر
(X2) / (X3)	244,	4	دال إحصائياً	

يشير الاختبار إلى أن العلاقة غير دالة بين المنزمتين الاقتصادييتين، أي أن لا توجد اختلاف في المنظمات التي لها نفس النوع من حيث النشاط، أما بالنسبة للمنظمات التي تختلف في النشاط فهي دالا إحصائياً، و منه فالمنظمات الاقتصادية أكثر ممارسة للإبداع الإداري عن غيرها من المنظمات التي لها نشاط خدمي، فالمؤسسة الاقتصادية تسعى دوماً لتحقيق الأرباح بمختلف الطرق المتاحة على المستوى الفكري أو الفني، حيث نجد أن تلك المنظمات تستخدم أكثر من نوع واحد للإبداع عكس المؤسسة الخدمية، فالممارسات و الأهداف تؤثر على درجة الإبداع داخل المنظمات و خارجها، إذ تفرز الدراسة عن حقيقة أن المنظمات ذات الطابع الاقتصادي أكثر تأثيراً و احتكاكاً و تفاعلاً بالبيئة الخارجية من النوع الآخر، فهي تؤدي أدوار مختلفة على الساحة العامة سواء كانت أدوار اقتصادية اجتماعية ثقافية، ترفيهية، تكنولوجية و غيرها، على عكس المنظمة الخدمية التي تركز على الجانب الاجتماعي و الثقافي و الترفيهي و حسب.

3- إختبار الفرضية الثالثة :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يساهم عنصر التجديد في تحسين الأداء الوظيفي

الفرضية البديلة (H1) : يساهم عنصر التجديد في تحسين الأداء الوظيفي

إستنادا إلى الجدول رقم (10) والذي يبين النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات محور مساهمة عنصر التجديد في تحسين الأداء الوظيفي، ليتم إختبار الفرضية الصفرية من خلال إختبار (T Test) كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (21): المتعلق بإختبار الفرضية التي تقر بتحسين الأداء عن طريق التجديد

القرار الإحصائي	مستوى المعنوية	حجم العينة	T Test الجدولية	T Test المحسوبة
نرفض H0	$\alpha = 0,05$	176	1.96	6,569

ومنه يمكننا رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن عنصر التجديد يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وهذا يعود إلى أن عنصر الأصالة أو ما يعرف بالتجديد مقوم فعال و مجدي في تحسين الأداء الوظيفي، و من ثم يفرض عنصر التجديد تطوراً واضحاً في المؤسسات العمومية من حيث الأهداف و الأساليب و الوسائل و من ثم النتائج إذ يعد التجديد عنصر للتطوير و بعض الباحثين يؤكدون أن التجديد هو وجه من أوجه التطوير و من ثم يصبح التطوير النتيجة الحتمية للتجديد، إلا أن التجديد عنصر له محدوديته في هذا النوع من المؤسسات، لأن عنصر المخاطرة لا ينفك أن ينفصل عن التجديد، حيث يعتبر عنصر المخاطرة أحد معوقات التجديد، لأن التجديد يفرز نتائج غير متوقعة قد تعود على التنظيم بأضرار خطيرة، و هذا ما يجعل من التجديد عنصر محدودا بوقائع تنظيمية و وسائل مادية و عناصر بشرية، كما يلعب عنصر الوقت دوراً مهماً في عملية التجديد إذ أن هذه المؤسسات تفرض التجديد من فترة إلى أخرى بغرض الزيادة من كفاءة النتائج و يكون في الغالب السبب لذلك التجديد هو ضغط البيئة الخارجية المحيطة بهذا المؤسسات.

4- إختبار الفرضية الرابعة :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يزيد الإبداع الإداري من مرونة الوظائف الإدارية

الفرضية البديلة (H1) : يزيد الإبداع الإداري من مرونة الوظائف الإدارية

إستنادا إلى الجدول رقم (11) والذي يبين النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات محور الإبداع الإداري ومرونة الوظائف الإدارية، ليتم اختبار الفرضية الصفرية من خلال إختبار (T Test) كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (22): المتعلق باختبار الفرضية التي تقرر برفع الإبداع الإداري من مرونة الوظائف الإدارية التي يمارسها التنظيم.

القرار الإحصائي	مستوى المعنوية	حجم العينة	T Test الجدولية	T Test المحسوبة
نرفض H0	$\alpha = 0,05$	176	1.96	3,606

ومنه يمكننا رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن الإبداع الإداري يزيد من مرونة الوظائف الإدارية، وهذا يعود إلى أن الإبداع الإداري في كينونته يتوفر على عنصر المرونة بل هو أحد أهم العناصر الواجب توفرها في العملية الإبداعية، و من ثم فإن تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة يفرز المرونة بشكل تلقائي، حيث يفرض على التنظيم أن يكون مرناً من أجل تحصيل الإبداع، فالإبداع يفرض على التنظيم أن يكون مرناً من خلال مرونة التخطيط، و مرونة القيادة و الإشراف و التوجيه، و مرونة الأداء و تنفيذ المهام، و مرونة الإتصال، و كذا مرونة الرقابة و التقييم، فللمرونة أوجه متعددة في التنظيم، إلا أن عنصر المرونة يواجه بعض المعوقات في مثل هذه المؤسسات أو التنظيمات التابعة للقطاع العام و خاصة الخدمية منها، إذ يحد التنظيم البيروقراطي التقليدي من مرونة الوظائف الإدارية و ذلك من خلال جملة القوانين و الإجراءات التنظيمية و اللوائح التي تخدم التنظيم أكثر من خدمتها لأهداف التنظيم، فالنموذج البيروقراطي و هيكله المؤسسة توجد معوقات وظيفية تحول دون تطبيق الإبداع الإداري بشكل فعالة أو بصورة برغماتية من شأنها أن تعود بالفائدة على هذه المؤسسات و على البيئة ككل (المجتمع).

5- إختبار الفرضية الخامسة :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يعزز الإبداع من مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار

الفرضية البديلة (H1) : يعزز الإبداع من مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار

إستنادا إلى الجدول رقم (12) والذي يبين النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات محور تعزيز الإبداع من مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار، ليتم إختبار الفرضية الصفرية من خلال إختبار (T Test) كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (23): المتعلق باختبار الفرضية التي تقر بقدرة عنصر الطلاقة على ترشيد قرارات المؤسسة.

القرار الإحصائي	مستوى المعنوية	حجم العينة	T Test الجدولية	T Test المحسوبة
نرفض H0	$\alpha = 0,05$	176	1.96	5,667

ومن خلاله يمكننا رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل ، أي أن الإبداع يعزز من مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار، وهذا يعود إلى أن الإبداع الإداري يزيد من وتيرة مشاركة الأفراد المتواجدين في التنظيم أو حتى الأفراد الذين يتعاملون مع هذه التنظيمات سواء كانوا عملاء أو وكلاء، حيث يأخذ الإبداع الإداري بكافة آراء و أهداف البيئة الخارجية التي يؤثر و يتأثر بها، لكونها أحد فروع هذا النسق الكلي (المجتمع)، و من ثم مشاركة القرار تصنع أهداف عامة و واقعية و فعالة، تجعل من هذه المؤسسات أنساق بناءة تساعد النسق الكلي على الإستمرار و الإستقرار، من خلال الخدمات أو النتائج التي تقدمه له؛ إن حقيقة تأثير الإبداع الإداري في مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات أمر موضوعي، إلا أن مستوى المشاركة يختلف باختلاف الموقف و الزمان و المكان (المؤسسات)، إلا أن الغالب على هذه المؤسسات أن المشاركة في إتخاذ القرارات أمر يدعو إلى إعادة النظر في هذا البعد، إذ أن المشاركة تكون في مستوى بسيط مما يفرز نتائج بسيطة و يجعل منه محدود الدور، و يرجع ذلك إلى المركزية التي تتواجد في هذه التنظيمات و الذي يفرضها التنظيم في حد ذاته، الأمر الذي يحد من مبدأ المشاركة في صنع

القرارات التي تتخذها المؤسسات العمومية، حيث يؤكد التنظيم البيروقراطي على وحدة الأمر و وحدة التوجيه، الذي يجعل من المركزية أصل الفعل في المؤسسات العمومية.

6- إختبار الفرضية السادسة :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يساهم الإبداع الإداري في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة

الفرضية البديلة (H1) : يساهم الإبداع الإداري في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة

إستنادا إلى الجدول رقم (13) والذي يبين النتائج المتحصل عليها من تحليل بيانات محور مساهمة الإبداع الإداري في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ليتم إختبار الفرضية الصفرية من خلال إختبار (T Test) كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (24): المتعلق باختبار الفرضية التي تقر بتعزيز الإبداع الإداري من قدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات و حلها.

القرار الإحصائي	مستوى المعنوية	حجم العينة	T Test الجدولية	T Test المحسوبة
نرفض H0	$\alpha = 0,05$	176	1.96	4,643

ومنه فإنه يمكننا رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل ، أي أن الإبداع الإداري يساهم في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة، وهذا يعود إلى أن الإبداع الإداري يساهم في حل المشكلات التي تواجهه التنظيم، إذا توجد علاقة طردية بين الإبداع الإداري و حل المشكلات، فكلما إرتفع مستوى الإبداع في المنظمة كلما زادت قدرة التنظيم على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهه، و يرجع ذلك إلى أن الإبداع يفرض مستوى طلاقة فكرية و لفظية و مرونة ذهنية و فعلية، الأمر الذي يجعل من التنبؤ بالمشكلة أمر سهل، و من ثم يكون إيجاد حل للمشكلة أمر في غاية السرعة، فالإبداع يرشد القرار و يزيد من فعالية الحلول من خلال طرح العديد من البدائل التي تنتجها الطلاقة الفكرية و المرونة التنفيذية و ذلك بإعتماد مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار، و يكون على القادة المشرفين إختيار البديل الأمثل الذي يضمن الحل الجذري للمشكلة، إلا أن إغفال بعض عناصر الإبداع تعود بالسلب على نتائج أسلوب الإبداع الإداري، حيث أن الكثير من المشكلات لا تجد حلول جذرية

نظراً لعدم تحقق أو التقصير في بعض عناصر الإبداع، فالخلل متواجد في قدرة تطبيق الإبداع و ليس في نتائج التي يفرزها أسلوب الإبداع الإداري.

7- إختبار الفرضية العامة :

الفرضية الصفرية (H0) : لا يساهم الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي

الفرضية البديلة (H1) : يساهم الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي

الجدول رقم (25): المتعلق بالفرضية العامة التي تقرر بمساهمة الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي.

القرار الإحصائي	مستوى المعنوية	حجم العينة	T Test الجدولية	T Test المحسوبة
نرفض H0	$\alpha = 0,05$	176	1.96	5,693

ومنه فإنه يمكننا رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل ، أي أن الإبداع الإداري يساهم في التطوير التنظيمي، وهذا يعود إلى مدى توفر مقومات الإبداع الإداري في المؤسسة، فالمؤسسات العمومية تمتلك قدر لا يستهان به من حيث توفر بيئة إبداعية أو إمتلاك مقومات و عناصر الإبداع، بل المشكلة في المؤسسات العامة هي مشكلة التوظيف، و يقصد بالتوظيف توظيف تلك المقومات و تفعيل تلك العناصر التي من شأنها أن تكون سبب في التطوير، و بالتالي فإن الإبداع الإداري يشكل نتيجة و يفرز واقع يسمى بالتطوير التنظيمي، فلإبداع الإداري وقع و دور كبير بالنسبة للتطوير، و يكتسب ذلك الدور من خلال عناصر إبداعية تتفاعل مع مقومات تنظيمية مُشكلاً فعل متطور و متجدد يتعايش و البيئة المحيطة به، سواءً كانت بيئة داخلية أو بيئة خارجية.

II. نتائج الدراسة :

من خلال جمع المعطيات من المجتمع الإحصائي وتحليلها كميًا وكيفيًا وإختبار فرضيات الدراسة ، أمكننا الخروج بنتائج هذه الدراسة ، والتي كانت ممثلة في فرضيات وأهداف الدراسة مثلما تم طرحه في الفصل الأول من هذه الدراسة .

1- نتيجة فرضية وجود الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية:

من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا أن الإبداع الإداري يتواجد في المؤسسة العمومية وذلك بفعل واعي و بصورة إرادية، فالإبداع في المؤسسة العمومية مطلب ضروري يجب أن يتوفر في كل موظف، إلا أن الإبداع الإداري في تلك المؤسسات يعاني العديد من العراقيل، حيث يفتقد لبعض العناصر أو يغفل بعض الجوانب التي تزيد من مردودية الإبداع في تحقيق التطوير لتلك المؤسسات، و لهذا يبقى الإبداع محصور ببعض المظاهر التنظيمي و حسب.

2- نتيجة فرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى العلمي، الخبرة المهنية نوع نشاط المنظمة:

تشير هذه الفرضية إلى أن الإبداع الإداري له علاقة ارتباطيه مع كل من النوع و الدرجة العلمية و الخبرة المهنية و نوع النشاط الذي تمارسه المنظمة، فالنوع و النشاط يؤثران على شكل ممارسة الإبداع و على تطبيقاته و أهدافه و أساليبه، أما خاصية المستوى العلمي و الخبرة يؤثران على جودة الإبداع الإداري و نتائجه، بمعنى أن النوع و النشاط يؤثران على شكل الإبداع الإداري بينما المستوى التعليمي و الخبرة يؤثران على النتائج الضرورية. .

3- نتيجة فرضية مساهمة عنصر التجديد في تحسين الأداء الوظيفي:

من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا أن عنصر التجديد يزيد من تحسين أداء للموظف بدرجة كبيرة، فالتجديد هو العنصر الأهم في ظاهرة الإبداع و هو محورها، فهو بذلك يمثل الجانب الديناميكي الذي يعطي مسلكاً نحو التطوير، فكلما كان التجديد مرتفعاً كان التطوير أسرع و أكثر ديناميكية، فالتجديد هو العنصر المسؤول عن قياس درجة التطور في المؤسسة.

4- نتيجة فرضية زيادة الإبداع الإداري من مرونة الوظائف الإدارية:

من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا أن الإبداع الإداري يزيد من مرونة الوظائف الإدارية بشكل واضح، و تزداد مرونة الوظائف الإدارية كلما تزايد تفعيل عناصر الإبداع في المؤسسة، و كلما تم إغفال جانب أو عنصر من عناصر الإبداع كلما إنخفض مستوى المرونة بالمؤسسة، حيث يطغى عنصر المرونة في الإبداع على جميع مكونات التنظيم و مستوياته، إلا أن المؤسسات العمومية تتعامل بحذر و بشكل محتشم مع عنصر المرونة الأمر الذي يعود بالسلب على فاعلية الإبداع في سبيل تحقيق التطوير التنظيمي.

5- نتيجة فرضية تعزيز عنصر الطلاقة من مبدأ ترشيد قرارات المؤسسة:

من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا أن عنصر الطلاقة يزيد من مبدأ ترشيد قرارات المؤسسة، فكلما إعتمدت المؤسسة على عنصر الطلاقة كلما إزداد ترشيد المؤسسة لقراراتها فالطلاقة و خاصةً الطلاقة الفكرية الي توجد بدائل لها مستوى عالي من الرشد و الصواب، و من ثم يجعل قرارات المؤسسة تمتاز بالعقلانية و الإيجابية في كل المواقف التي تواجهها، إلا أن المؤسسات العمومية تصوب مسألة الطلاقة و تقتصرها على أفراد دون غيرهم، و ذلك ما يعود بالسلب على البدائل المتاحة فكلما تم تقليص عدد الأفراد كلما تم تقليص البدائل و بالتالي يكون القرار مصنوع من جملة البدائل التي يفرضها التنظيم و ليس من جملة البدائل المتاحة له، كذلك يقتصر دور المشاركة في إتخاذ القرار على بعض المواقف و حسب مما يجعل مشاركة موظفين هذه المؤسسات في إتخاذ القرار لا يفرز نتائج واضحة و فعالة على أرض الواقع.

6- نتيجة فرضية مساهمة الإبداع الإداري في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة:

من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا أن الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية، كما يتبين أن الحلول التي تتخذها المؤسسات العمومية هي حلول إبداعية متجددة و ليست تقليدية، فالمشكل يفرض تجنيد المؤسسة لمختلف وسائلها و أدواتها و مواردها من أجل تجاوز المشكل أو الأزمة، إلا أن بعض المعوقات الوظيفية تحد من الإبداع و بالتالي تخلق عراقيل للإبداع الإداري في سبيل إيجاد حل للمشكلات التي تواجهها المؤسسة، و من تلك العراقيل نجد المركزية، مبدأ توزيع السلطة (الهيكل التنظيمي)، التخصص و تفتيت العمل.

7- نتيجة الفرضية العامة للدراسة :

من خلال إختبار هذه الفرضية تبين لنا أن الإبداع الإداري يلعب دور مهم في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية، و يساهم مساهمة فعلية في تحقيق التنمية لتلك المؤسسة، كما يعتبر الحل الأمثل لمواكبة تطورات البيئة الخارجية و يجعلها قادرة على الإستمرار، ليس بشكل صوري بل بشكل فعلي في جميع جوانب المجتمع التي هي عنصر منه، فالإبداع الإداري يعطي تطوراً واضحاً في الموارد و الوسائل و العمليات و حتى المخرجات، فهو يؤثر في الجانب الفكري و الثقافي للمؤسسة و كذا الجانب السلوكي بالإضافة إلى الجانب المادي أو ما يعرف بالواقع العملي، و من خلال هذه الأهمية التي يطغى عليها الطابع الشمولي، حيث يتبين أن الإبداع الإداري يتحقق من خلال جملة من العناصر أو المحددات التنظيمية تتمثل في التجديد الوظيفي و الهيكلي و الثقافي، و مرونة وظيفية و ثقافية بالإضافة إلى طلاقة فكرية و مهنية، كل ذلك يجعل من الإبداع الإداري مطلب ممكن الحدوث في المؤسسات الجزائرية العمومية، و الإبداع الإداري لا يحل المشكلات و حسب بل يتجاوز ذلك الحد الأدنى لتحقيق التعايش و التوافق بين المؤسسة و البيئة الخارجية التي تحيط بها، لأنه يجعل من المؤسسة إحدى الفروع التي تحافظ على النسق الكلي و من بذلك تصبح المؤسسة تجد الوسائل و الطرق و النواتج التي تساعد المجتمع و تحافظ على بقائه من خلال تلبية احتياجاته و بذلك فهي تساعد المجتمع و تساعد نفسها للبقاء فيه، بمعنى أن الإبداع الإداري لا يشكل عوائق وظيفية تسعى إلى إنهياره أو جعله يصنع نتائج سلبية تضر بالمؤسسة أو المجتمع التي تتواجد فيه.

III. إقتراحات التوصيات :

- نشر و دعم ثقافة الإبداع و روح التجديد، و المزاجية بين أهداف الأبداع و أهداف التطوير داخل التنظيم (المؤسسة)؛
- الاهتمام بالقدرات العقلية و المهارات الفكرية و الآليات الإدراكية للأفراد داخل و خارج التنظيم من خلال الممارسات الفعلية أثناء أداء المهام.
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف التنمية في جميع المجالات التي يمارسها المجتمع؛
- تحقيق شروط الإبداع الإداري، و إقامة حدوده و توفير عناصره من أجل حصد نتائجه بشكلي واقعي.
- الإبتعاد عن المعوقات الوظيفية التي تعرقل تطوير التنظيم، و العدول عن الأفكار التقليدية و الأساليب الكلاسيكية التي لم تعد تأتي بثمارها؛

- ضرورة تكوين القادة بما يتوافق و شروط التنمية و التطوير، و تعليم سنن و مهارات القائد المبدع؛
- تخصيص جانب من الحرية للأفراد الفاعلين في المؤسسات العمومية، و منحهم الثقة الكافية لإبراز مهاراتهم و قدراتهم، مع توجيههم بما يخدم الصالح العام؛
- ضرورة إضفاء المرونة على كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة، و في مختلف مراحل الخدمة، و بكل مستويات التنظيم؛
- تكوين الأفراد من فترة إلى أخرى، و تدريبهم على كيفية إستغلال مهاراتهم و قدراتهم بطرق خلاقة، و غرس روح المبادرة؛
- مشاركة جميع مفردات التنظيم فيما يخص جميع القرارات التي تتخذها المؤسسة.
- تخصيص أقسام للبحث و التطوير و التنمية، من أجل تحقيق الإستمرار و تحقيق الوجود الفعال في المجتمع.

خـلاصة:

إن النتائج المتوصل إليها في الدراسة تعطي وجهة نظر إزاء واقع تنظيمي، و يمكن تعميمها على المؤسسات التي تحمل نفس الخصائص التي تحملها المؤسسات التي خضعت للدراسة، إلا أن النتائج قد تختلف برغم من تطابق المؤسسات، و ذلك يرجع لتغير العوامل الإنسانية و الإجتماعية التي تحيط بالأفراد الذين هم محور الدراسة، لأن العلوم الإجتماعية من الصعوبة بمكان أن تجد نفس الخصائص في أماكن و أزمنة مختلفة، و لهذا فإن نتائج الدراسة تغطي جزء من المعرفة العلمية و ليست كلها، خاصة مثل ظاهرة كالإبداع و التطوير التنظيمي.

خاتمة:

ترتبط قدرة التنظيم على تطوير سلوكاته من خلال ظاهرة الإبداع، فهما وجهان لعملة واحدة، حيث تُمثلان دفعة لعجلة التنمية الإدارية أو التنظيمية، و لا يتأتى ذلك إلا بالإيمان و الثقة و الإهتمام بالعنصر البشري الذي يدير و يشرف على تلك المنظمات، فالمورد البشري هو السبب و النتيجة معاً في ظاهرة التطوير، و هذا ما أثبتته التنظيم البيروقراطي في عجزه عن تلخيص جملة من الإجراءات التي تحقق التطوير بالرغم من توفره على العديد من القوانين التنظيمية العقلانية التي تجعل منه سلوكاً رشيداً لتطوير المنظمات إلا أن تلك الإجراءات و القوانين أوجدت معوقات وظيفية ساهمة في تهديم التنظيم و عرقلته عن أداء وظائفه، إن السبب في تدهور المؤسسات العمومية ليس أسلوب التنظيم و حسب بل العنصر البشري الذي يمارس الأسلوب يعد سبباً هو الآخر في تحقيق التطوير للمؤسسات التي يشغلها، و لهذا كان لزاماً على المؤسسات تحديد نوع و أسلوب التسيير بما يتماشى و الظروف الراهنة، و كذا تسطير جملة من الخصائص و الشروط التي تزيد من تنمية الموارد البشرية، لأن التنمية البشرية تساهم بشكل كبير في جوانب التنمية الأخرى بجميع مجالاتها، سواء الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التنظيمية و حتى التكنولوجية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

ا. الكتب :

- (1) إبراهيم إمام، الإعلام والاتصال بالجمهير، ذو المعارف، القاهرة 1971.
- (2) إبراهيم عدنان، الإدارة التربوية و المدرسية و الصفية، مؤسسة حمادة للنشر و التوزيع، عمان 2002.
- (3) ابن منظور، جمال الدين، أبو الفضل، لسان العرب، ط3 دار صادر، بيروت، 1994.
- (4) أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.
- (5) أحمد أحمد إبراهيم، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد البحوث و الدراسات التربوية جامعة القاهرة، القاهرة 1999.
- (6) أحمد زكي البدوي ، معجم المصطلحات الإعلامية، دار الكتاب المصري اللبناني ، القاهرة، مصر، 1985.
- (7) أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسى الاجتماعى الثقافى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- (8) أحمد ماهر، الإدارة مبادئ و مهارات، الدار الجامعية، القاهرة ، 2002.
- (9) أحمد ماهر، السلوك التنظيمى مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1986.
- (10) أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية فى الاتصال، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر 2000.
- (11) إدريس ثابت عبد الرحمان، المدخل الحديث فى الإدارة العامة، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، مصر، 2001.
- (12) الزيات فتحى مصطفى يوسف، الأسس المعرفية للتكوين العقلى و تجهيز المعلومات (سلسلة علم النفس المعرفى)، دار وفاء للطبع و النشر و التوزيع، المنصورة، مصر، 1995.
- (13) إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات و إتخاذ القرارات السليمة، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2001.

- (14) بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، نظريات و مفاهيم، دار البازوري العلمية، عمان الأردن، 1998.
- (15) ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال (نظريات و نماذج و تطبيقات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- (16) جابر عوض سعيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- (17) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2005.
- (18) جاري ديسلر، ت عبد القادر محمد عبد القادر، أساسيات الإدارة (المبادئ التطبيقات الحديثة)، دار المريخ، الرياض، 2002.
- (19) جروان فتحي عبد الرحمان، الموهبة و التفوق و الإبداع، ط 3 دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- (20) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2003.
- (21) جمال الدين محمد مرسي و آخرون، التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
- (22) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (23) جورج جاكسون و آخرون، التنظيم - منظور كلى للإدارة - ت خالد حسن رزق، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
- (24) جومان كارول، الإبداع الإداري في العمل، دليل علمي للتفكير الإبداعي، ترجمة، ماهر عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 1422 جيهان رشتي، الأسس العلمية لنظريات الاتصال، ط2، دار الفكر، القاهرة، 1975.
- (25) الحريري رافدة عمر، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
- (26) حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، 1998.

- (27) حسن عماد مكاوي وآخرون، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
- (28) حسن ماهر و محمد صالح، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي إربد، الأردن، 2004.
- (29) حسين إبراهيم عبد العال، التربية الإبداعية ضرورة وجود، دار الفكر، عمان، 2005.
- (30) حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- (31) حسين علي، الإبداع في حل المشكلات، دار رضا، دمشق، 2001.
- (32) حمور ميرغني عبد العال، التطوير التنظيمي و الخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1998.
- (33) خاشقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري - الأسس و المفاهيم، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 2001.
- (34) خاشقي هاني يوسف، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية، (المفاهيم-الأسس-التطبيقات)، دار الخريجي للنشر و التوزيع، الرياض 1988
- (35) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي و قرارات الإدارة العليا، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ط3، 2002.
- (36) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، الأردن، 2003.
- (37) خطاب عايدة، التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989.
- (38) الخطيب أحمد و معاينة عادل، الإدارة الإبداعية للجامعات، جدارا الكتاب العالمي، عمان، 2006.
- (39) خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة، الأردن، 2000.
- (40) خمخام عبد اللطيف عبد العزيز، إتخاذ القرار، جامعة الملك سعود، الرياض، 1992.
- (41) خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، محطة الرمل، الإسكندرية، 1997.

- (42) دانا جاينس، جيمس روبنسون، التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، مصر، 2000.
- (43) الداهري صالح، سيكولوجيا الإبداع و الشخصية، دار الصفاء لنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- (44) الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس و النمادج)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- (45) درة عبد الباري إبراهيم، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان، الأردن، 1982.
- (46) راوية حسين، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 1998.
- (47) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- (48) راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- (49) رايموند مكليود، جورج شيل، ت سرور علي إبراهيم سرور، نظم المعلومات الإدارية، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2006.
- (50) رحيمة عيساني، مدخل إلى الإعلام والاتصال، دار الكتاب والحكمة، باتنة، الجزائر، 2007.
- (51) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي الاجتماعي، المطبوعات الجامعية، مسيلة، 2002.
- (52) روشكا ألكسندرو، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبد الحي، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة و الأدب، الكويت، 1989.
- (53) زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001.
- (54) زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، و وكالة المطبوعات للنشر و التوزيع، الكويت، 1978.
- (55) زيتون عايش، تنمية الإبداع و التفكير الإبداعي في تدريس العلوم، ط2، جمعية عمال المطابع التعاونية، الجامعة الأردنية عمان، 1987.
- (56) زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن، 2008.
- (57) سعاد جبر سعيد، سيكولوجية الاتصال الجماهيري، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2008.

- (58) سعيد عبد العزيز: المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- (59) السكارنة بلاب خلف، الإبداع الإداري، دار الميسر للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
- (60) سلامة صبحي، تطبيقات عملية على تنمية مهارات التفكير في التربية المهنية و التعليم المهني، دائرة التربية و التعليم، الأونروا، 2000.
- (61) السلطان فهد، إعادة هندسة العمليات الإدارية، (الهندرة) نقلة جذرية في مفاهيم و تقنية الإدارة، دون دن، الرياض 1998.
- (62) سميث ميري لو، التطوير التنظيمي، توقعات و تأملات في مؤتمر خبراء التطوير التنظيمي، المنظمة الدولية للعلوم الإدارية، عمان 1985.
- (63) سمير حسين، الاتصال الجماهيري والرأي العام، عالم الكتب، القاهرة، 1984.
- (64) سيرلاجي أندرودي و والاس مارك جي، السلوك التنظيمي و الأداء، ت، جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة الرياض، 1991.
- (65) شقير زينب محمد، رعاية المتفوقين و الموهوبين المبدعين، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 2002.
- (66) الشمري فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات و الكوارث، مكتبة فهرسة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002.
- (67) الصافي عبد الله، التفكير الإبداعي بين النظرية و التطبيق، مطابع دار البلاد، المملكة العربية السعودية، 1997.
- (68) صالح محمد أبو جادو، تطبيقات عملية تنمية التفكير الإبداعي، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- (69) الصباب أحمد عبد الله، أصول الإدارة الحديثة، ط8، دار البلاد للطباعة و النشر، جدة، 1999.
- (70) صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتصالات الإدارية (أسس و مفاهيم و مراسلات الأعمال)، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- (71) الصحن محمد فريد و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.

- (72) الصرن رعد، كيف تخلق بيئة إبتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار، ج2، الرضا للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- (73) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- (74) الصيرفي محمد عبد الفتاح، الإدارة الرائدة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- (75) الصيرفي محمد عبد الفتاح، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- (76) طارق محمد السويدان، منهجية التغيير للمنظمات، ؛ دار ابن حزم، بيروت، 2001.
- (77) الطجم عبد الله السواط طلق، السلوك التنظيمي، ط3، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، 2003.
- (78) الطيطي محمد، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- (79) عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- (80) عاطف عدلي العبد، الاتصال والرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
- (81) عامر سعيد ياسين، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز سيرفس للاستثمارات و التطوير، القاهرة، مصر، 2001.
- (82) عامر مصباح: خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، دار هومة، الجزائر، 2003.
- (83) العامري صالح مهدي محسن و الغالبي محسن منصور، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- (84) عباس علي، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرو للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- (85) عبد الإله بن إبراهيم الجيران، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002.
- (86) عبد الرحمان العيسوي: علم النفس في الحياة المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1980.
- (87) عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.

- (88) عبد الرحمان توفيق، المهارات السبع للنجاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة(بميك)القاهرة، 2005.
- (89) عبد الرحمن توفيق، أساليب إحداث التغيير، ط 3، مجلة المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
- (90) عبد الرزاق سعادته، السلوك التنظيمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1417 هـ .
- (91) عبد الستار إبراهيم، أفاق جديدة في دراسة الإبداع، وكالات المطبوعات، الكويت، 1985.
- (92) عبد العزيز سعيد: المدخل إلى الإبداع الإداري، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- (93) عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1991.
- (94) عبد الفتاح نبيل و الخابوري أحمد، أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في أجهزة الخدمة المدنية بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1990.
- (95) عبد الله صلاح، فعالية تقييم الأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1979.
- (96) عبد الله عبد الهادي عبد الصمد، الإنسان و التنظيم، المكتب العربي للعلاقات الثقافية، الإمارات العربية المتحدة، 1991.
- (97) عبد الله محمد و آخرون، التغير لمجابهة المتغيرات، سلسلة الإدارة المثلى، مكتبة لبنان، بيروت، 2001.
- (98) عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي - دراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال-، دار الوفاء، مصر، 2000.
- (99) عبد الوهاب علي، العلاقات الإنسانية في الإنتاج و الخدمات، مكتبة عين شمس القاهرة، 1994.
- (100) عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق، الأردن، 2010.
- (101) عسكر سمير أحمد، أصول الإدارة، دار العلم للنشر و التوزيع، دبي، 1987.

- (102) علي السلمي و ل.-نهرت، سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب، القاهرة، 1972.
- (103) علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
- (104) علي الفهمي البيك وآخرون، المدرّب الرياضي في الألعاب الجماعية، منشأة المعارف جلال حزي وشركاه، الإسكندرية، 2003.
- (105) علي شريف، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، لبنان، 1989.
- (106) علي عبد الهادي مسلم، أثر القدرات الإبداعية للمديرين والسياق التنظيمي في الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- (107) علي محمد عبد الوهاب، معوقات الاتصال في الجماعات، دار الفكر اللبنانية، بيروت 1994.
- (108) عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح، القاهرة، مصر، 2001.
- (109) عمار بوحوش، الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984.
- (110) عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- (111) العميان محمد سليم، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- (112) غيث، محمد عاطف، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- (113) فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع (مفهومه-معايره-مكوناته-نظرياته-خصائصه-مراحلته-قياسه-تدريبه)، دار الفكر، عمان، 2002.
- (114) فرانسيس ديف، مايك وودكوك، القيم التنظيمية، ت عبد الرحمان أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
- (115) فرنش وندل و سيسل بيل، تطوير المنظمات تدخل علم السلوك لتحسين المنظمة، توحيد الهندي، معهد الإدارة، الرياض، 2000.

- (116) فهد بن صالح السلطان، التحديات الإدارية في القرن الواحد والعشرين، مطابع الخالد للاؤفست، الرياض، 2004.
- (117) فؤاد الشيوخ سالم و آخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 4، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1994.
- (118) فؤاد عبد المنعم البكري، الاتصال الشخصي، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2005.
- (119) قباري محمد إسماعيل، مناهج البحث في علم الاجتماع، منشأة المعارف، الإسكندرية مصر، 2001.
- (120) القحطاني سالم، القيادة الإدارية التجول نحو النموذج القيادي العالمي، مطابع مرامر، الرياض، 2001.
- (121) القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي- دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، 2000.
- (122) الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي و قضايا معاصرة، ج4، دار الشرق للطباعة و النشر و التوزيع، الدوحة، قطر، 1998.
- (123) كنعان نواف، إتخاذ القرارات الإدارية، مطابع الفرزدق الرياض، 1983.
- (124) كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط3، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1985.
- (125) كيندر سلبي تورنغ، التفكير الإبداعي، ترجمة مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 2005.
- (126) اللوزي موسى، التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2003.
- (127) ماجد السيد، تربية المتفوقين و الموهوبين، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2000.
- (128) مجبر مهدي إبراهيم، الأمانة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة، 1994.
- (129) مجموعة خبراء: إعداد القيادات الإدارية و المالية في المؤسسات العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- (130) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري و الإعلامي، دار أسامة لنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- (131) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة و النشر، بيروت، 2002.

- (132) محمد المحمدي الماضي، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة و الخاصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2010.
- (133) محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير "والتحديات العصرية للمدير، عمان، دار الحامد، الأردن، 2006.
- (134) محمد جاسم محمد ولي العبيدي و آخرون، الإدارة الحديثة و سيكولوجية التنظيم و الإبداع، دار ديونو للنشر، الأردن، 2010.
- (135) محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- (136) محمد علي البدوي، دراسات سوسيو إعلامية، دار النهضة، لبنان، 2006.
- (137) محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، القاهرة، 1998.
- (138) محمد فريد عزة، قاموس المصطلحات الإعلامية (انجليزي-عربي)، دار الشروق، جدة، 1984.
- (139) محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة (مع التركيز على إدارة الأعمال)، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- (140) محمود سلمان العيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- (141) محمود عودة، محمد خيرى، أساليب الاتصال، دار النهضة، بيروت، 1988.
- (142) مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل الغربية، القاهرة، 2007.
- (143) مرار فيصل فخري، التنظيم الإداري-مدخل للنظريات و السلوك، الجامعة الأردنية، عمان، 1989.
- (144) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مدخل تطبيقي لإعداد و تطوير التنظيم الإداري للمناسآت المتخصصة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003.
- (145) معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- (146) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد مدخل كمي، ط3، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 1998.
- (147) موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط2، ت بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
- (148) موفق حديد محمد، الإدارة (المبادئ و النظريات و الوظائف)، الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2001.
- (149) نادية أيوب، نظرية القرارات الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 1997.
- (150) نصر عزة جلال، الإبداع الإداري و التطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة، 2008.
- (151) نظمي شحادة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
- (152) النمر مسعود محمد و آخرون، الإدارة العامة - الأسس و الوظائف، ط4، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، 1997.
- (153) نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط2، دار العلوم للطبعة و النشر، الرياض، الأردن، 1982.
- (154) هاني عرب، مهارات التفكير والبحث العلمي، دار عرب للنشر، جدة، 2009.
- (155) هاينز ماريون أي، إدارة الأداء، ت. محمد مرسي و زهير الصباغ، معهد الإدارة العامة للبحوث، الرياض السعودية، 1988.
- (156) هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الداء، القاهرة، 1996.
- (157) هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2003.
- (158) الهواري سيد، الموجز في شرح عناصر الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- (159) الهويدي زيد و محمد جهاد جمل، أساليب الكشف عن المبدعين و المتفوقين و تنمية التفكير الإبداعي، ط2، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2006.
- (160) الهويدي زيد، الإبداع: ماهيته، اكتشافه، تنميته، ط2، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات، 2007.

- (161) هيجان عبد الرحمان، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1999.
- (162) هينجر جيمس، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، ترجمة عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية بيمك، القاهرة، 2008.
- (163) ويتون و كاميرون، الإدارة و القيادة، الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، 2001.
- (164) يس درويش، أحمد حسيني، إبراهيم درويش، المشكلة الإدارية و صناعة القرار، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
- (165) يس عامر ، الإتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.

II. المجالات

1. أبو بكر محمد، خصائص الأنماط القيادة في الواقع العملي، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة "القيادة الإبداعية و التجدد"، بيروت، أكتوبر، 2002.
2. أحمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة فرحات عباس، الجزائر، 08-09 أفريل 2007.
3. أسعد محمد، قياس أثر تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنظمة العربية في المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة، العدد 1، السعودية، 1992.
4. بوزيد سليمة، المشاركة في إتخاذ القرارات كآلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 20، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010.
5. جويده عدلي رامي والجزراوي رغد يوسف، الإبداع في ظل الظروف الإستثمارية، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 38، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.
6. حلواني إبتسام عبد الرحمان، التغيير و دوره في التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، عدد 67، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
7. رانية حبيقة، "الوصايا العشر لتغيير سريع وفعال في الشركات" مجلة الإداري، العدد 24، بيروت، 2004.

8. رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 404، مصر، نوفمبر 2004.
9. الزهري رنده، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، مجلة عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، الكويت، 2002.
10. الصرايرة أكثم، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الإبداع الإداري في شركتي البوتاس و الفوسفات، مجلة مؤتته، المجلد 18، العدد 4، الأردن، 2003.
11. الطيب حسن أبشر، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في إستراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 59 الرياض، 1988.
12. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001.
13. العديلي ناص محمد، مفهوم التطوير و التغيير التنظيمي و أهدافه، ورقة مقدمة إلى ندوة مقاومة الموظفين للتغير في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض 1419هـ.
14. علي محمد عبد الوهاب، القدرات الإبداعية للعاملين (أهميتها و عناصرها و سبل تنميتها)، مجلة الإدارة العامة، العدد 25، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1980.
15. عيد رمضان، الثقافة التنظيمية و مناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 1، المركز العربي للتعليم و التنمية الرياض، 2008.
16. الغمري إبراهيم، التطوير التنظيمي - نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، العدد 48، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1985.
17. فاروق فرحات، أسس اختيار و تطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير و تنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية العربية السورية، دمشق 13-16 أكتوبر 2003.
18. القاسمي أميمة، مفهوم الإبداع الإداري و تنميته، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة "القيادة الإبداعية و التجدد" المنعقد في بيروت، أكتوبر، 2002.
19. نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، مهارات التفكير الإبداعي و علاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، العدد 60، معهد الإدارة العامة، مسقط، عمان، 1995.

20. هاني يوسف خاشقجي، عملية صنع القرار الإداري في القطاع العام في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، العدد 3، الإقتصاد و الإدارة، الرياض، السعودية، 1990.

21. هلال جميل، نظرة تأملية في تاريخنا الحديث، مجلة الكرمل، العدد (56/55)، بيروت، 1998.

III. المذكرات

1. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا، العلاقة بين تفويض السلطة و فاعلية إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.

2. آل نمشة علي عبيد محمد، أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد المنية، رسالة ماجستير، غ.م، الرياض، 1996.

3. الحسني بشرى عباس محمد، عملية التعلم المنظمي و أثرها في الإبداع المنظمي (دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد)، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة المستنصرية، العراق، 2007.

4. حوامده باسم، المناخ التنظيمي في مديريات التربية و التعليم و علاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن، رسالة دكتوراه غ.م، جامعة عمان، الأردن، 2003.

5. رضا حاتم علي، الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي، (دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة) رسالة ماجستير غ.م، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

6. الرويلي سعود عبد الله، صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000.

7. سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر، 2006.

8. السميري حامد عاتق مرزوق، العوامل المؤثرة على الإبداع في المنظمات العامة، دراسة ميدانية على المنظمات العامة، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2007.

9. الشحقاء عادل، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة نايف العربية، السعودية، 2003.
10. صالح محمد علي الكليبي، الإبداع الإداري لدى مديري العموم و مديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة (دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية)، رسالة دكتوراه غ.م، جامعة اليمن، 2012.
11. العذيقى حسن عبده، معوقات التطوير التنظيمي و أثرها على أداء الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على إمارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، غ م، جامعة نايف العربية، 1998.
12. عزيز سعد عبد الله العيسى، المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة الملك سعود، الرياض، 1996.
13. الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة و أثرها فى الإبداع التنظيمي (دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط)، رسالة دكتوراه، غ.م، العراق، 2002.
14. الماضي مساعد عبد الله السعد، معوقات إتصال الإدارة و غنكاساتها على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى و التنفيذية بإمارة الرياض، رسالة ماجستير، غ.م، الرياض، 1997.
15. محمد بن عامر الننيفات، التغيرات التنظيمية و علاقاتها بمستوى الإبداع الإداري فى الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين فى شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، 2006.
16. مزغيش عبد الحليم، تحسين أداء المؤسسة فى ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، غ م، قسم العلوم التجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر، 2011، 2012.
17. المعلم، طه بن عبد القادر، مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية و دورها فى تطوير الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة و التخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة، 2006.
18. الملا حميد علي أحمد، العلاقة بين الإبداع و التغيير التنظيميين و أثرهما فى فاعلية المنظمة (دراسة تطبيقية لآراء مديرين شركتى المنصور و ابن سينا العامتين)، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة بغداد، العراق، 2009.

19. مها توفيق محمد شبيطة، أنماط القيادة الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر الموظفين وعلاقتها بفاعلية العمل، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2001.
20. نضال محمود رشيد بربراي، واقع ثقافة الإبداع و علاقاتها بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في القطاع و الصيدالة و الأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، غ.م، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
21. عصام حمدان محمد مطر، التطوير التنظيمي و أثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، غ.م، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

.IV المصادر الأجنبية

- 1/ American society for training and Development, **Discovering and Developing Creativity**, 1989.
- 2/ Atchison, Thomas J, Hill, Winston W, **Management today**, new yourk , HareourtBranec , Jovadivich, INC 1973.
- 3/ Barraux, **entreprise et performance globale, outils, évaluation et pilotage**, édition economica, paris, 2000.
- 4/ Beck haed, **Organization Development, Strategies and Models**, AddisonWesluy, 1969.
- 5/ Boislandelle h m, **gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise**, economica, paris, 1998.
- 6/ Burke, w, Warenr, **Management development and organization**, development, Journal of Applied science (sep/oct) 1971.
- 7/ Carnall. Ashli, **Toward a theory for the evaluation of organizational change**, Human Relations, Vol. 39 No. 8, 1986.

8/ Carr, clayn, **the Compétitivepowere of constant créativitéAmacom**, American Management association U.S.A 1994.

9/ Cumming &worley, **organization development and change**, Edition ,South western publishing 1997.

10/ Daft, Richard, **Organization Theory and Design** 7th South – Western College Publishing

11/ FLORENCE Durieux. **Management de l'innovation, Une approche évolutionniste**, Vuibert édition. Mars2000.

12/ French &cecil H. Bell JR, **Organization Improvement**, 2000.

13/ Gilmer b.v. **industrial psychology send**. Ed.mc graw–hillco. New york. 1996.

14/ Harvey, donald F.&donald R. Brown, **An experiential Approach to organization development**, prentie Hall international, INC, New Jersey, 1982.

15/ Juran, J.M, **Juran on Quality by Design: The New Steps for planning quality into goods and services**, The Free Press,Newyork, 1992.

16/ Ken Starkey & Alan Mckinlay, **Strategy and the human resource**, Blackwell publishers: UK, 1Sted, 1993.

17/ Martory Bernard, Daniel Crozet, **gestion de ressources humaines, pilotage social et performances**, 6^{ème} édition dunod, paris, 2005.

18/ MICHELE MYRS & GAIL MYERS, **MANAGING BY COMMUNICATION, QN ORGANIZATIONAL APPROACH**, MCGRAW–HILL BOOK COMPANY NEW YORK, N ED

- 19/ Moile M.I tothers.EEG.compiexity and performance measures
Thinkingpsychopfiysiology .1999:
- 20/ Mostafa, Mohamed, **Factor affecting organisational creativity and innovativeness in eguption business organizations**, an enpirical investigation –Journal of Management Developement VOL– 24. NO.1, 2005:
- 21/ Paul Mark Wilson, **Strategic decision – making in professional service firm**, Bristol, BSI 5QT, UK, 1979.
- 22/ Peters, Tom, & waterman, Bon, **in search of Excellence**, New York: Harper and Row,1982.
- 23/ S.Garlatti, **Multimédia et systèmes interactifs d'aide à la décision en situation complexe**, Laboratoire IASC Ecole Nationale supérieure des Télécommunications de Bretagne, ZI de Kernevent, BP832,29285 Brest Cédex,
- 24/ Teresa, Amabile, Hethercoll, Jeffrey Lazenby, Micheale Herron, Assessing the work environnement for creativity Academy of management, 1996.
- 25/ Woodman, Richard, Sawyer, John, Griffin, **Toward a Theory of Organizational Creativity**, The Academy of Management, Review Apr 18, ABI/ Inform Global, 1993.

.V المواقع الإلكترونية

1. www.e-campus.ufc.dz/cours/administrateur/Management-publique/section_7/3.html 11/07/2013 h15:23
2. www.ngoce.org 15-03-2011- h09:38
3. <http://idarahtrb.com> 01/11/2014 h21:20
4. <http://diae.net/8819> 12 /01/2015