



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

الموضوع

مستويات الإبداع الإداري في المنظمة

دراسة ميدانية في مديرية الخدمات الجامعية - بسكرة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

إسماعيل رابحي

إعداد الطالبة:

جباري فطيمة الزهرة

السنة الجامعية 2015-2016

شكر وعرفان

في البداية أحمده الله وأشكره على أن يسر لي إنجاز هذا العمل في أحسن الظروف

أتقدم بشكري للأستاذ المشرف: الدكتور رابحي إسماعيل على توجيهاته طوال مدة

إنجاز هذا العمل.

أتقدم بخالص تعابير الشكر والتقدير والامتنان لجميع الأساتذة الأفاضل الذين درسوني

خلال مساري الأكاديمي، وأخص منهم أساتذة فريق التكوين الخاص بتخصص علم النفس

العمل والتنظيم.

كما أتقدم بخالص شكري ودعواتي بالرحمة الواسعة لأستاذنا الفاضل ناجي أوزليفي

، والذي لم يبخل علينا بالتوجيه والنصح طوال تدريسه لنا.

أخيرا أشكر كل من ساهم في تيسير إنجاز هذا العمل ، ولو بكلمة تشجيعية.

الطالبة:

جباري فطيمة الزهرة

إهداء

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها، إلى التي أهدتني حبها وحنانها وقدمت إلى زهرة شبابها، إلى التي كانت لي سندا قويا لي في أقسى الظروف، وأقسى المحن، إلى أطيب وارق قلب في هذا الوجود. **أمي عائشة** قرة عيني أطل الله عمرها، وأمدتها بالعافية بالدنيا والآخرة.

إلى **أبي محمد** العزيز والغالي أطل الله في عمره.

إلى **جنني خيرة** رحمها الله وجمعها بالحبيب المصطفى محمد عليه افضل الصلاة والسلام في جنات الفردوس الاعلى.

إلى جدي **ظاهر** أطل الله في عمره و أمده بالصحة والعافية.

إلى من أحبهم حبا جما اخوتي **سنبل، إبراهيم، اميرة، نور، حجو، عمورة، ساجدة، انور**

إلى زوجتي أخي وأختي الغالية **البيلى** إلى أولاد أخي وبسمة العائلة **خزرو واسحاق**

إلى خالتي صليحة وأولادها *كميليا، صبرينة، لحضر، لبنى، بهاء الدين، أحلام*

وخالتي خضرة وأولادها *رميساء، اشرف، فرح*، خالتي فطيمة وأولادها* حمزة، إبراهيم، أمينة، ياسمينه، والتوأم الحسن والحسين* . وخالتي حفصة وأولادها لزهرة وزوجته نسيمه وابنته ميار، رياض رحمه الله وزوجته حدة وابنه انس، ومحمد وزوجته فريده وابنته أسيل* إلى بنات خالتي غنية رحمه الله حسينه وأولادها وفايزة وابنتها رمله. الى جنة وريماس، هشام ساجد، مريم.

إلى خالي مبارك وزوجته صفية وأولاده ظاهر ورمزي وزاكي. إلى خالي مبروك وزوجته خيرة وأولاده حميدة ومليكة وعبد القدوس وريمه وهدى.

إلى زوجة جدي حياة وأخوالي وخلواتي أيمن حكيمه هند وإيناس. وإلى ابنة خالي جموعي شهرة.

إلى كل افراد عائلتي كبيرا وصغيرا.

إلى صديقاتي الحبيبات في مشواري الدراسي ياسمينه و سلمة وبثينة وعزيزة . وإلى كل دفعة علم النفس عامة والعمل والتنظيم خاصة.

إلى صديقاتي واخواتي الغاليات كميليا فايضة وسعيدة عفاف وخولة وباسمين و سميحة أمال ووهيبة وحليمه.

إلى بنات إقامتي شتمة 1 وجاراتي العزيزات: صباح، منى حنان، ليلي، سهيلة، دلال، حفصة، سلاف، ميمي، سارة، سارة، فاتي، سومة، عبير، سمية، سمية، صونيا، ناديه، عبير، أشواق، راضيه، شهيناز، مروه، بثينة، نور، ايمان، ايمان.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لدراسة	
04	تمهيد
05 - 04	1- تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
05	2- أهمية الموضوع
05	3- أهداف الموضوع
06 - 05	4- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
10-07	5- الدراسات السابقة
10	خلاصة الفصل
الجاناب النظري	
الفصل الثاني: الإدارة ووظائفها	
12	تمهيد
13-12	1- تعريف الإدارة
14-13	2- خصائص الإدارة
17-14	3- نظريات الإدارة
17	4- مستويات الإدارة
18-17	4-1 مستوى الإدارة العليا
18	4-2 مستوى الإدارة الوسطى
19-18	4-3 مستوى الإدارة الدنيا أو المباشرة
19	5- وظائف الإدارة
22-19	5-1 التخطيط
24-22	5-2 التنظيم
26-25	5-3 التوظيف
27-26	5-4 التوجيه
28-27	5-5 الرقابة
28	خلاصة الفصل

	الفصل الثالث: الإبداع الإداري
30	تمهيد
35-30	1- تعريف الإبداع
36-35	2- تعريف الإبداع الإداري
37-36	3- خصائص الإبداع الإداري
37	4- مراحل وعناصر عملية الإبداع الإداري
39-37	1-4 مراحل عملية الإبداع الإداري
41-40	2-4 عناصر عملية الإبداع الإداري
41	5- مستويات الإبداع الإداري
42-41	1-5 الإبداع على مستوى الفرد
42	2-5 الإبداع على مستوى الجماعة
43-42	3-5 الإبداع على مستوى المنظمة
6745-4367	6- معوقات الإبداع الإداري وإستراتيجية التعامل معه
46-45	7- نظريات الإبداع الإداري
47	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
50	تمهيد
50	1- حدود الدراسة
50	2- منهج الدراسة
51	3- عينة الدراسة
51	4- أداة الدراسة
52	5- الشروط السيكمترية لأداة الدراسة
53	6- الأساليب الإحصائية للدراسة
53	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والإجابة عن التساؤلات
55	تمهيد
59-55	1-5 عرض نتائج الدراسة
64-60	2-5 مناقشة النتائج والإجابة عن التساؤلات
65	خاتمة
69-66	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبيّن وصف أداة الدراسة	51
02	يبيّن البنود المعدلة في الاستمارة	52
03	يمثل ثبات الأداة بمعامل ألفا كرومباخ وسبيرمان براون	52
04	يمثل نتائج أفراد العينة على محور التخطيط	55
05	يمثل نتائج أفراد العينة على محور التنظيم	56
06	يمثل نتائج أفراد العينة على محور التوظيف	56
07	يمثل نتائج أفراد العينة على محور التوجيه	57
08	يمثل نتائج أفراد العينة على محورا لرقابة	58
09	يمثل عرض النتائج الخاصة بالإبداع الإداري	58
10	يمثل متوسطات المحاور وترتيب كل محور	59

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل مستويات الإدارة	19
02	يوضح العلاقة بين مستويات الإدارة وأنواع التخطيط	22
03	يمثل ماهية الإبداع	33
04	يوضح خطوات الإبداع الإداري	39
05	مخطط يوضح مستويات الإبداع الإداري في المنظمة	48

مقدمة:

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم مجالات الحياة، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع.

ومما لا شك فيه أن الإدارة تعتبر أداة لبناء الحضارات لمصاحبتها للحياة المدنية في الحضارات القديمة ولعبت وما زالت تلعب دوراً رئيسياً وبارزاً في بناء صروح لكل الحضارات وتقدم مجتمعاتها وهذا يدل على أن الدول المتقدمة لم تصل إلى ما وصلت إليه من تقدم علمي وتطور تكنولوجي إلا نتيجة لإبداع الأفراد خصوصاً الإداريين منهم والمنظمات على حد سواء.

لذا أصبح الاهتمام بالإبداع الإداري ضرورة لنجاح منظمات العمل وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية، ولكي تضمن منظمات العمل نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها أن تكون داعمة ومشجعة للإبداع، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات، إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين، حيث يرى الباحثون والإداريون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار كل ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

ولكي يكون الإبداع الإداري برنامج ناجح في المنظمات عامة وفي الإدارات خاصة يجب أن يتقيد ببرنامج معين، أو طرق محددة ولعل أحسن طريقة هي إتباع وظائف الإدارة وتسلسلها الهرمي التي إذ كان التقيد بها بشكل منظم تصل المنظمة إلى أهدافها، فمن خلال تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه والرقابة في مستويات الإدارة الثلاثة العليا والوسطى والدنيا تضمن المنظمات البقاء والاستمرارية.

فالإبداع الإداري عنصر أساسي في جميع نشاطات المنظمة، سواء أكان ذلك على المستوى التخطيطي (الاستراتيجي)، أو المستوى الإداري أو المستوى التشغيلي، ذلك لأنه من خلال توظيف المنهج الإبداعي في جميع هذه المستويات يمكن أن نحقق أهداف وغايات المنظمة بكل كفاءة وفعالية ويسر، كما تعمل في نفس الوقت على تطوير القوى البشرية فيها،



وتحسين إجراءات العمل بها والذي يؤدي بدوره إلى تحسين مخرجات المنظمة سواء كانت منتجات أم خدمات.

ولذلك نسعى في الدراسة الحالية إلى إبراز مستويات الإبداع الإداري في المنظمة دراسة ميدانية في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة.

واستجابة لمتطلبات الموضوع تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

1- الفصل الأول: وتناول إشكالية الدراسة، أهداف الدراسة وأهمية، التعريفات الإجرائية متغيرات الدراسة، والدراسات السابقة.

2- الفصل الثاني: الإدارة ووظائفها والتي تناولنا فيها تعريف الإدارة، خصائص الإدارة،

نظريات الإدارة، مستويات الإدارة، ووظائف الإدارة.

3- الفصل الثالث: الإبداع الإداري والذي تناولنا فيه تعريف الإبداع، تعريف الإبداع الإداري، خصائص الإبداع الإداري، مراحل وعناصر عملية الإبداع الإداري، مستويات الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري وإستراتيجية التعامل معه.

4- الفصل الرابع: وتناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة حدود الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، الشروط السيكومترية لأداة الدراسة، الأساليب الإحصائية للدراسة.

5- الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة والإجابة عن التساؤلات المطروحة.



الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

- 1- تحديد إشكالية الدراسة وتساؤلاتها.
- 2- أهداف الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- 5- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار العام لدراسة نقطة انطلاق لأي دراسة علمية، ولأن هذه الفصل يعد أهم مرحلة، ومن خلال هذا الإطار تحدد الطالبة معالم دراستها والأهداف المراد تحقيقها والجوانب المهمة في الدراسة، مع تعريف أهم المتغيرات إجرائياً التي ستقاس بها دراسة، وبعدها عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة في جانب من جوانبه.

1- إشكالية:

تعيش المنظمات في وقتنا الحاضر عالماً سريع التطور شديد المنافسة، لا مكان فيه إلا للمبدعين المتميزين، ذوي العقول المنتجة، القادرة على العطاء، والمنافسة، وتحقيق الاستمرارية، والتميز.

ومن المؤكد أن المنظمات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر، وان الإداريين المتميزون هم الذين يكونون قادرين على مساعدة الأفراد في منظماتهم والاستفادة من مواهبهم الإبداعية، واستثمار ما لديهم من قدرات وطاقات، حيث أن الإبداع الإداري يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغيرات المتسارعة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعهم وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة. فحاجة المنظمات للإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها في المجتمع.

فالإبداع أداة ومهارة هامة تمكن الإداريين من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة لهم، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري.

ومن هذا المنطلق يمكن صياغة مشكلة بحثنا هذا في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة؟

ويندرج تحتها التساؤلات الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما هو مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التخطيط؟

السؤال الثاني: ما هو مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التنظيم؟

السؤال الثالث: ما هو مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التوظيف؟

السؤال الرابع: ما هو مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التوجيه؟

السؤال الخامس: ما هو مستوى الإبداع الإداري في وظيفة الرقابة؟

السؤال السادس: ما هو ترتيب الإبداع الإداري بين وظائف الإدارة؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف الطالبة من خلال دراستها لتحقيق الأهداف الآتية :

- ✓ التعرف على مستويات الإبداع الإداري في المنظمة.
- ✓ التعرف على مستويات الإبداع الإداري عن طريق وظائف الإدارة.
- ✓ الكشف على ترتيب وظائف الإدارة تبعا مستوى الإبداع فيها.
- ✓ بيان أن الإبداع الإداري يعد من أهم العوامل التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمات للبقاء والاستمرارية.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية الإبداع الإداري والذي يعد من الموضوعات المهمة ، بل أصبح ضرورة حتمية يفرضها واقع تحديث نظام إدارة المنظمة، والذي تسعى من خلاله كافة المنظمات لتهيئة المناخ الملائم لنشاط الإداريين . فالإبداع الإداري يعد حاليا من أهم المقاييس التي تؤكد على تقدم المنظمات وتطورها .

4- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

4-1. الإبداع الإداري: هو قدرة العامل على إيجاد الطرق والأساليب الجديدة، التي تتبع من تفكير وقدرات إبداعية، في تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة، من أجل تحسين المستوى الإداري ومسايرة التغيير ويتحدد إجرائيا بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الإداريين على الاستبيان المصمم لهذه الدراسة.

4-2. التخطيط: وظيفة إدارية تعتمد على المنطق والترتيب والتقدير والمرونة وتهتم بتوقع المستقبل وإيجاد البدائل و أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية. ، ويتحدد إجرائيا في الدرجة التي يتحصل عليها الإداري على محور التخطيط.

3-4. التنظيم: وظيفة إدارية تهتم ببيان وتحديد الهيكل الذي تنتظم فيه علاقات السلطة والمسؤولية عن طريق تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات وهو كيان حي متحرك ولا بد من إعداده ليتلاءم دائماً مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة ، ويتحدد إجرائياً في الدرجة التي يتحصل عليها الإداري في محور التنظيم.

4-4. التوظيف: وظيفة إدارية تبدأ بالتخطيط تهتم باختيار وتعيين وتدريب تهتم باختيار أشخاص مناسبين للمناصب الشاغرة في المنظمة، ويتحدد إجرائياً في الدرجة التي يتحصل عليها الإداري في محور التوظيف.

5-4. التوجيه: وظيفة إدارية لها القدرة على التأثير والإرشاد والتحفيز العاملين بالمنظمة وهاديتهم وتوجيههم مع إيجاد روح الود والحب والرضي والانتماء للعمل، ويتحدد إجرائياً في الدرجة التي يتحصل عليها الإداري في محور التوجيه.

6-4. الرقابة: هي وظيفة إدارية تهتم بملاحظة ومراقبة الأعمال التي تم انجازها من قبل العاملين ومقارنتها مع الأهداف التي كانت محددة وإذا تحققت أم لا وتصحيح الأخطاء ومعالجتها فبعد التطبيق الكامل يأتي دور التأكد من أن تنفيذ الأهداف المطلوب تحقيقها في العملية الإدارية تسير في الوجه الصحيحة حسب الخطة والتنظيم والتوجيه، ويتحدد إجرائياً في الدرجة التي يتحصل عليها الإداري في محور الرقابة.

5-الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري في الكثير من جوانبه لما له دور حيوي وكبير في تطوير المنظمات، وقد اختارت الطالبة أهم الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة الحالي في جانب من جوانبه:

1-5.دراسة عادل بن صالح الشقحاء: مذكرة ماجستير 2003.العربية السعودية

بعنوان: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري "دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض".

❖ تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

✓ ما علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة

للجوازات بالرياض؟

وقد انبثق عنها التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ماهي الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟
- ✓ ماهو مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟
- ✓ ماهي العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوى الإبداع الإداري للعاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر ، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي) لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي) لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض؟
- ❖ استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي.
- ❖ تمثلت أداة الدراسة في استمارة مقسمة إلى ثلاث أجزاء: (البيانات الشخصية، أما الجزء الثاني فيتضمن عبارات تقيس الأنماط القيادية السائدة، و الجزء الثالث تضمن عبارات تقيس مستوى الإبداع الإداري).
- ❖ وقد تم اختيار أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (255) فرداً، تم تحليل (165) استمارة بنسبة (65%) ن وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).
- ❖ ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:
- ✓ تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى ويليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس درجة متوسطة عالية نسبياً في الديمقراطي وقليلة نسبياً في كل من النمط الحر والنمط المتسلط.
- ✓ تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

✓ توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية(النمط القيادي، الديمقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط) ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية(العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي)والعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية(العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي)والعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

2-5 دراسة محمد بن عامر النتيفات(2006). المملكة العربية السعودية.

بعنوان: "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية" دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.

❖ يتحدد السؤال لرئيسي لهذه الدراسة في:

✓ ما علاقة المتغيرات التنظيمية "حجم المنظمة، درجة المركزية، إتباع الصيغ الرسمية" بمستوى الإبداع الإداري في شرطة مدينة الرياض؟
ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية التالية التي سعت هذه الدراسة للإجابة عنها وهي :

✓ ما مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض؟

✓ ما درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين؟

✓ ما هي درجة إتباع الصيغ الرسمية في شرطة مدينة الرياض؟

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية(حجم المنظمة ، المركزية ، إتباع الصيغ الرسمية) ومستوى الإبداع الإداري؟

- ❖ تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة المكونة من (120) مفردة مكونة من الضباط العاملين بشرطة الرياض من رتبة ملازم إلى رتبة لواء تم اختبارهم عن طريق جدول الأرقام العشوائية.
- ❖ ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:
- ✓ ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.
- ✓ إن درجة إتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما ما تطرأ أي مشكلة فان العاملين في شرطة مدينة الرياض يرجعون لرئيسهم لحلها، كما يشد دائما على وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية.
- ✓ لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض باختلاف العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الرتبة العسكرية، سنوات الخدمة.
- ✓ تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

- وقد استفادت الطالبة من الدراسات السالفة الذكر في الكثير من المواطن منها:
- ✓ هناك اختلاف بين الدراستين في المتغيرات والعناصر التي تم التركيز عليها في كل دراسة، فدراسة الأولى الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري ، أما الدراسة الثانية فقد كان تركيزها على المتغيرات التنظيمية بمستوى الإبداع الإداري ، أما الدراسة الحالية فقد جاءت تحت عنوان مستويات الإبداع الإداري في المنظمة.
- ✓ ركزت الدراستين السابقتين في التعرف على الإبداع الإداري لدى الأفراد من خلال السلوك و القدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكونها من أصالة ومرونة وطلاقة وغيرها، ولكن الدراسة الحالية تناولت الإبداع الإداري من خلال وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).
- بمعنى أن توظيفها سيكون في مناقشة التساؤل العامة فقط (مستوى الإبداع الإداري)
- ✓ تتشابه جميع الدراسات من حيث المنهج في اعتمادها على الدراسات الوصفية

✓ وتتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في أداة الدراسة المعتمدة وهي أداة الاستبيان.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل موضوع الدراسة من خلال تحديد إشكالية الدراسة والتي تدور حول مستويات الإبداع الإداري في المنظمة والتي انتهت بتساؤل عام وأسئلة فرعية تقيس جوانب الدراسة، كما تعرضنا إلى الأهمية التي يكتسبها الموضوع، وبعده أهداف الدراسة المرجو تحقيقها في نهاية هذه الدراسة، وعرضنا دراسات سابقة والتي تناولت الموضوع في جانب من جوانبه.

الجلالين النظارين

الفصل الثاني: الإدارة ووظائفها

تمهيد

- 1- تعريف الإدارة.
- 2- خصائص الإدارة.
- 3- نظريات الإدارة.
- 4- مستويات الإدارة.
- 5- وظائف الإدارة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

في المجتمع الحديث تزايدت الحاجة إلى الإدارة وإلى وجود الإداريين بعد أن كبرت المنظمات وتزايد حجمها وأصبحت الأعمال أكثر تعقيدا فقد أصبحت المنظمات تستخدم آلافا من العاملين وتعدد القائمون بعمل معين، واختلفت مستوياتهم وأصبح هناك البعض يصدر القرارات والبعض الآخر يقوم بوضع خطط معينة للمشاريع المستقبلية للمنظمات وهناك من يقوم بتنظيم هذه المشاريع، ونجد أيضا في المنظمات من يقوم بتوظيف عمال جدد وتوجيههم ومراقبتهم أثناء القيام أعمالهم وهذا المهام تختلف طريقة تنفيذها حسب مستويات الإدارة التي ينتمي إليها كل عامل أو إداري على اختلاف منصبه ففي كل منظمة هناك مستوى إدارة العليا وهناك الوسطى وفي الأخير التنفيذية أو الدنيا.

وفي هذا الفصل سنتعرف على بعض جوانب الإدارة المهمة.

1- تعريف الإدارة:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الإدارة لغة واصطلاحا نوجز بعضها فيما يلي:

لغة: وهي مصدر أدار يدير إدارة ، تقول العرب: أدت الشيء يديره إدارة، ويريدون من ذلك التعدي التدوير للشيء دورانا ذات اليمين وذات الشمال، ويستعمل الفعل لازما أيضا، فيقال دار الشيء يدور دورانا. (عبد الله نايف شعبان: 2009، ص31)

اصطلاحا: وردت الكثير من التعاريف نذكر منها مايلي:

- مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من اجل تحقيق أهداف معينة. (احمد زردومي: 2010، ص 29)
- يرى قاسمي ناصر: (2011. ص10): بأن الإدارة مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تستند لها صناعة وتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة، أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية.
- وتعرف أيضا الإدارة: بأنها هي عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، قوى عاملة، وموارد طبيعية، والتأليف بينها من اجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (اقل تكلفة، اكبر قدر ممكن من الإنتاج.....الخ). (ثابت عادل: 2008، ص5)

- يعرف "هنري فيول" الإدارة في كتابه الإدارة العامة والصناعية بقوله: يقصد بالإدارة التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
(صباغ احمد عبد الله وآخرون: 2013، ص 28)
 - يعرف "كوننر وادونيل" الإدارة بأنها: وظيفة لتنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص.
(صباغ وآخرون: 2013، ص 28)
- تعريف شامل للإدارة:** مجموعة من العمليات والأنشطة الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم، والتوظيف والتوجيه والرقابة، والتي يقوم بها مجموعة من الإداريين وهذا لتحقيق أهداف المنظمة والحفاظ على مكانتها.

2- خصائص الإدارة:

- الإدارة نشاط إنساني يتكون من وظائف تشكل مع بعضها البعض "عميلة الإدارة": فالإدارة نشاط فريد من نوعه ويختلف عن باقي الأنشطة الأخرى لكونه يتميز بالشمول والترابط مما يساعد على ظهور ما يعرف في المكتبات الإدارية بوظائف الإدارة يقوم بممارستها جماعة من الناس يطلق عليهم الإداريون.
- تختص الإدارة بتحقيق أهداف معينة يتفق عليها مجموعة من الناس: أن العمل الأساسي للإدارة هو توجيه جهود جماعة من الناس يجتمعون مع بعضهم البعض ولكن مجرد اجتماع جماعة من الناس مع بعضهم البعض دون هدف لا يتطلب وجود الإدارة، ولكن تصبح الإدارة ضرورية مع وجود هدف أو أهداف يسعى المجتمعون إلى بلوغها وحتى عندما يكون اجتماع الناس هو مجرد الترفيه عن بعضهم البعض فلا بد من قيام فرد ما بالتنسيق وتوجيه جهود أفراد الجماعة، وذلك هو قلب العمل الإداري وجوهرهم.
- إن الإدارة تختص بالعنصر الإنساني في العمل: يتفق الكتاب على أن الإدارة تختص بالإنسان في موقع العمل، أو الإنسان كعامل، وإن هدفها هو انجاز العمل فرجال الإدارة ينضرون إلى الإنسان ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه وحاجاته، وهذه الدوافع والحاجات هي التي تثيره وتتحكم فيما يظهره من سلوك، والإدارة لا تتفاعل مع هذا السلوك فقط بل هي طرف فيه ولا يمكنها الانفصال عنه.
- إن الإدارة لا تظهر إلا مع وجود العمل الجماعي: لكي يتعاون مع غيره من بني الإنسان لتحقيق هدف أو عدة أهداف، غير انه إذا كان الهدف أو الأهداف يمكن تحقيقها بجهد

فرد واحد، فليس هناك حاجة للإدارة ولكن من النادر أن يتمكن فرد واحد، من انجاز أهداف الأعمال لوحده فلا يوجد فرد واحد يجمع بين كل التخصصات المطلوبة الأمر الذي يتطلب عدة أفراد (جماعة) متميزون في تخصصاتهم ، ويصبح عمل الإدارة في هذه الحالة هو التوجيه والتنسيق بين هذه التخصصات.

- **إن العمل الإداري يختلف عن العمل الفني:** إن العمل الإداري أوسع من مجال العمل الفني، لأن العمل الفني يهتم بالخصائص الملموسة للمادة وكذلك بوسائل التعامل معها كالآلات والمواد والطاقة ، والإنسان يمتلك وسائل ضبط المادة، تماما كما تمتلك الإدارة وسائل ضبط الإنسان لذلك فإن مجال العمل الإداري يزيد عن مجال العمل الفني، لأن الإدارة في توجيهها للجهد الإنساني تجد نفسها مهتمة أيضا بالخصائص الملموسة للآلات والمواد والطاقة، لكي تستخدمها لمساعدة الجهد الإنساني ليكون أكثر فعالية، ومن الضروري أن يعرف كل من الإداري والفني بوجود هذا الاختلاف، فكثيرا ما يلاحظ ان المهندس الذي أصبح مديرا لا يزال متمسكا بنمط السلوك الذي اعتاد عليه من قبل.

- **أن العمل الإداري يختلف عن العمل التنفيذي:** أن العمل الإداري يختص بتوجيه جهود الغير نحو تنفيذ مهمة أو مهمات معينة، فالإدارة ليست تنفذ للأعمال بل أن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين، ويترتب على ذلك أن الفرد لكي يصبح إداريا فمن الضروري أن يتغلب على الميل نحو أداء الأشياء بنفسه، ويؤمن بان الأعمال تتحقق عن طريق جهود غيره من الأعضاء التنفيذيين. (صباغ احمد عبد الله وآخرون: 2013، ص ص 29-31)

3- نظريات الإدارة:

لقد تعددت في علم الإدارة النظريات وقد كانت متنوعة وربما متعارضة في بعض جوانبها وذلك ابتداء من النصف الثاني من القرن التاسع عشر والى يومنا هذا ، ون أهم نظريات الإدارة مايلي:

1-3 المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) في الإدارة: ظهرت المدرة التقليدية في

الإدارة في منتصف القرن التاسع عشر وتعتبر من أوائل نظريات الإدارة، ومجمل فكرها ونظرياتها تدور حول تقسيم العمل بين العاملين (التخصص

في العمل) في المنظمة لتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، وتشمل هذه المدرسة ثلاث نظريات هي:

✓ نظرية الإدارة العلمية

✓ نظرية البيروقراطية

✓ نظرية التقسيم الإداري

2-3 مدرسة العلاقات الإنسانية: رائدها التون مايو وقد نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان تركيزها واهتمامها بالجوانب الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين في المنظمة سعياً للوصول إلى إنتاج أفضل، والاهتمام بالحوافز المعنوية، الاعتراف بحقوق الأفراد العاملين والمعاملة الحسنة معهم والعمل على حل مشكلاتهم المختلفة.

✓ سلبياتها: الاهتمام بالعنصر البشري في العمل فقط، تتجاهل اثر الحوافز المادية تركز على التنظيم غير الرسمي وتهمل التنظيم الرسمي، وتتجاهل الصراع التنظيمي والخلافات بين الأفراد والجماعات في البيئة العملية.

3-3 المدرسة السلوكية: رائدها ماري باركر فيوليت ، نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اهتم بوضع فرضيات عن سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وأثره على الإنتاجية ثم تفحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبق النتائج في محيط العمل، كما تؤكد على توفير حاجات الإنسان لدورها في تحسين إنتاجيته في العمل، وهذه الحاجات كما أكدها (ماسلو) في نظريته (هرمية الحاجات) على النحو الآتي: الحاجات الطبيعية(الطعام- الشراب- اللباس- المسكن) الحاجة للأمن والحماية الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى الاحترام والتقدير، الحاجة إلى تحقيق الذات.

✓ أما سلبياتها: تحتاج كل منظمة إلى مجموعة من المتخصصين في مجال علم النفس والاجتماع لتحليل وتحديد سلوك الأفراد وحاجاتهم والمؤثرات التي تؤثر عليها.

3-4 مدرسة اتخاذ القرارات: رائدها هو لنتستر بارنارد، وقد نشأت في الولايات الأمريكية، وقد ركزت على عملية اتخاذ القرارات تعد ركنا أساسيا وجانبا مهما في العمل الإداري بل إن

العمل الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة كما تدعو هذه المدرسة إلى التعاون والمشاركة والتفاعل والاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة عند عملية اتخاذ القرارات وتدعو إلى دراسة العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

✓ أما سلبياتها فقد كان التركيز على عملية اتخاذ القرارات وإغفال الجوانب الأخرى في العمل الإداري كالتخطيط والتنظيم والعنصري البشري.

5-3 مدرسة النظم: رائدها هو بيتري لاتفي، وقد نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كانت وقد ركزت في أن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها البعض بعلاقة تفاعل وتداخل، أي أن أي جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها فإذا حدث تغيير في أي من هذه الأجزاء فإن الأجزاء الأخرى والمنظمة ككل تتأثر أيضاً، كما ترى أن أي منظمة تتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية راجعة.

✓ أما سلبياتها: لم تحدد هذه المدرسة العوامل والمؤثرات التي تؤدي إلى زيادة وتحسين الإنتاج في العمل وتحقيق الكفاءة فيه.

6-3 التجربة اليابانية في الإدارة (نظرية Z): رائدها هو وليم أوشي، وتقوم هذه النظرية على المبادئ الأساسية التالية: الثقة (الثقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، الحذق والمهارة) خبرة الفرد العامل وممارسته وتجربته ومهارته في العمل، الألفة والمحبة (بين الأفراد العاملين ومراعاة العلاقات والجوانب الإنسانية والاجتماعية بينهم). وتعتبر أن هذه المبادئ الأساسية هي أهم مرتكزات وجوانب الإدارة الناجحة في أي نشاط أو قطاع.

✓ ومن أهم نواقصها إهمال الجوانب الإدارية الأخرى كالتخطيط والهيكل التنظيمي ونظام الحوافز ومسويات السلطة.

7-3 إدارة الجودة الشاملة: وقد أسسها ادوارد ديمنج، وقد كانت اليابان من أهم الدول التي استفادة من هذه النظرية، وقد كان تركيزها على أن الهدف الدائم للمنظمة هو تحسين الإنتاج والخدمات، يجب أداء العمل بطريقة صحيحة من أول خطوة، الدعوة إلى مشاركة جميع الأفراد العاملين في العمل وتطويره وفي تحمل الأخطاء (فريق العمل الواحد)، التخلص من الاعتماد على التقنيش الشامل السعي لتطوير طرق اختبار جودة الإنتاج والخدمات (مايناسب اليوم قد لا يناسب الغد)، إنشاء مراكز التدريب الفعال للعاملين في المنظمة ضرورة وجود قيادة فعالة، إزالة الحواجز بين الإدارات.

✓ ومن عيوبها أنها اهتمت بجانب واحد من جوانب العمل وهو جودة الإنتاج، وإهمال الجوانب والأنشطة الأخرى للعمل الإداري كالعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد العاملين وتوفير حاجاتهم وحل مشكلاتهم والهيكل التنظيمي ومستويات السلطة في المنظمة. (القحطاني عبد الجبار: 2008، ص ص 09-10)

4- مستويات الإدارة:

يتكون الهيكل التنظيمي من ثلاث مستويات إدارية متفاوتة :

1-4 مستوى الإدارة العليا: يعتبر هذا من أعلى المستويات الإدارية في منظمات الأعمال بغض النظر عن الشكل القانوني ، أو حجم المنظمة. (أسابع صباح: 2007، ص 66)

وهي تهتم بالعمليات التالية:

- تحديد الأهداف العامة وبعيدة المدى.
- رسم السياسات الشاملة.
- تصور الخطط والبرامج ذات الأمد الطويل.
- توجيه وتنسيق الأنشطة الأساسية للمشروع.
- اعتماد الخطط والبرامج التي تعدها الإدارة الوسطى ومجموعات الخبراء والأخصائيين.

- اتخاذ القرارات الإستراتيجية في شان مجالات النشاطات الاستراتيجية في شان مجالات النشاطات الإستراتيجية وأوجه التصرف الحيوية بالنسبة للمشروع.
- المتابعة الشاملة لأوجه نشاطات المشروع ومعاملات التقدم نحو الأهداف المقررة.
- تقييم الانجازات واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح مسارات التنفيذ أو إعادة تحديد الأهداف ورسم الخطط والبرامج الجديدة.

- ويلاحظ مستويات الإدارة العليا يمارس إلى جانب العمليات السابقة وظيفيتين أخريين على جانب كبير من الأهمية والحوية وهما:

الأولى: تحقيق الاتصال المستمر والدائم بين المشروع من ناحية وبين البيئة المحيطة من ناحية أخرى وبذلك تصبح مسؤولية الإدارة العليا هي تتبع ودراسة مواقف الوحدات الأخرى في

المجتمع واستنتاج انعكاسات تلك المواقف على المشروع واتخاذ الإجراءات الإدارية التي تضمن توافق أهداف وسياسات المشروع من ناحية وأهداف ومتطلبات المجتمع من ناحية أخرى.

ثانياً: دفع حركة التطوير والتجديد والابتكار في كافة مجالات عمل المشروع وذلك من خلال تشجيع تنمية عمليات البحث العلمي المنظم.

(الصاباب احمد عبد الله وآخرون: 2013، ص ص 32-33)

4-2 مستوى الإدارة الوسطى: تختص بعملية ترجمة الأهداف والسياسات العامة

المحددة من مستوى الإدارة العليا إلى خطط وبرامج عمل وأشرف على وضعها موضع التنفيذ أي أن الإدارة الوسطى هي أداة الإدارة العليا لوضع قراراتها موضع التطبيق العملي وذلك من خلال العديد من القرارات التكتيكية (الإجراءات) التي تحول الخطط والأهداف إلى نشاطات.

وتهتم الإدارة الوسطى بإنتاج سيل متدفق من المعلومات والبيانات في مجالات أكثر نشاطاً (عن الإمكانيات والمعوقات) وتغذي الإدارة العليا بتلك المعلومات لتستعين بها في رسم الاستراتيجيات العامة للعمل، كذلك تهتم الإدارة الوسطى بتوجيه النشاط اليومي والعمليات الجارية وتعمل على تنسيق الجهود المبذولة وصولاً إلى النتائج المستهدفة، أي أن الإدارة الوسطى تركز على التخطيط القصير والمتوسط الأجل، وتمارس دورها التخطيطي في تخطيط العمليات والإجراءات وكذلك في مجالات التنظيم والمتابعة والتقييم فان نطاق اهتمام الإدارة الوسطى اقل من نطاق اهتمام الإدارة العليا.

وتعمل الإدارة الوسطى عادة في تحقيق الصلة والارتباط بين المستوى الأعلى من جانب وبين المستوى الأدنى من جانب آخر.

وتمثل الإدارة الوسطى في كل المشاريع القاعدة الأساسية للمتخصصين والخبراء وذوي الاهتمامات المحددة بمجالات عمل دقيقة الأمر الذي تنشأ عنه عادة احتمال التناقض والتضارب ويحتم بالتالي ضرورة التنسيق وتحقيق التقارب، وقد يكون من أهم الأساليب المتبعة في هذا الصدد تشكيل لجان المشتركة وعقد الاجتماعات الدورية لإيجاد التقارب بين الأفراد المتخصصين.

(الصاباب احمد عبد الله: 2013، ص ص 13-14)

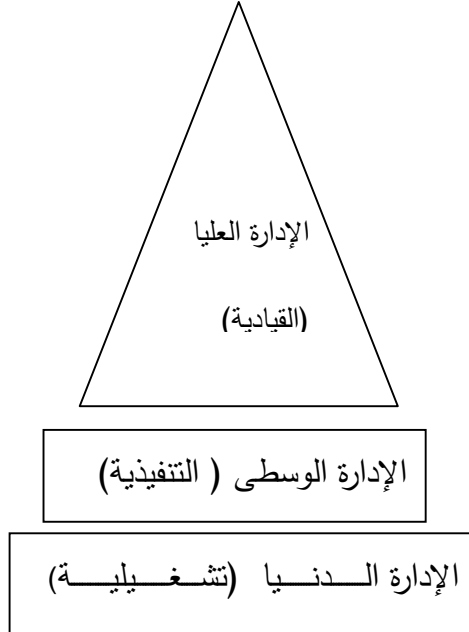
4-3 الإدارة الدنيا أو المباشرة: في المستوى فهو الذي تعهد إليه أعباء الإدارة

والعمليات التنفيذية بالدرجة الأولى وإلى اعلي درجة من التفصيل. ومن ثم فان الجانب

التخطيطي في عمل الإدارة الدنيا يقتصر على الحد الأدنى المتصل بتخطيط عملية التنفيذ والإشراف اليومي الدقيق على تطوير سير العمليات ، ويلاحظ أن درجة عالية، كما أن اغلبهم يقترب من مستوى المهرة للأفراد القائمين بالتنفيذ فعلا وتمثل الإدارة الدنيا خط الاتصال الأولى بمواقع العمل الفعلي ومن ثم تكون على بنية تامة بالمشكلات الخاصة بالأداء وبمعوقات التقدم نحو الأهداف وتعمل على إمداد الإدارة الوسطى بتلك المعلومات الحيوية التي تستند إليها في إعادة صياغة قراراتها والتقدم باقتراحات إلى الإدارة العليا.

(الصباب احمد عبد الله وآخرون: 2013، ص13)

شكل رقم (01) يمثل مستويات الإدارة



(المصدر: من إعداد الطالبة)

5- وظائف الإدارة:

للإدارة خمس وظائف هي :

1. **التخطيط:** يعد الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، وهو من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

كما يعرف التخطيط أيضا على انه: يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه. (ماجد محمد الفراء وآخرون: 2003، ص 65)

1-1- خطوات التخطيط:

- ✓ تحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- ✓ وضع السياسات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.
- ✓ وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب.
- ✓ تحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.
- ✓ تحديد الإمكانيات المتاحة فعلا.
- ✓ تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- ✓ وضع البرامج اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات. (ثابت عادل: 2008، ص ص 13-14)

1-2- مزايا التخطيط:

- ✓ إن ميكانيكية عملية التخطيط القائمة على التنبؤ والتدبير والتحوط تمكن من استمرار عملية الربط بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها ضمن نظرة موحدة ومتكاملة، مما يجعل حياة المنظمة مستقرة، ويضمن استمرارها واتقائها.
- ✓ إن وجود خطة محددة، يمكن العاملين من تفهم أهداف وسياسات المنظمة بوضوح، مما يساعدهم على انجازها بدقة وفعالية.
- ✓ إن وجود خطة موحدة تؤدي إلى تنمية إحساس كل موظف، مهما كان يبدو عمله صغيرا، بأنه وعمله جزء لا يتجزأ من حياة المنظمة وعملها، وان هذا العمل الصغير يمثل صماما مهما في سير الخطة ونجاحها. الأمر الذي يضاعف استقرار العاملين وإحساسهم بالرضي ويرفع روحهم المعنوية مما يضاعف بالنتيجة فعاليتهم.

✓ إن وضع خطة محكمة موحدة متكاملة يضمن التنسيق والتناسق بين مختلف عناصر الخطة وجزئياتها، وهذا ما يضمن تحقيق كافة ايجابيات التنسيق وعلى رأسها عدم ازدواجية الأعمال، وتحديد المسؤوليات، وتحقيق التعاون بين العاملين.....الخ.
(عساف عبد المعطي: 2013، ص ص 183-184)

1-3- أنوع التخطيط:

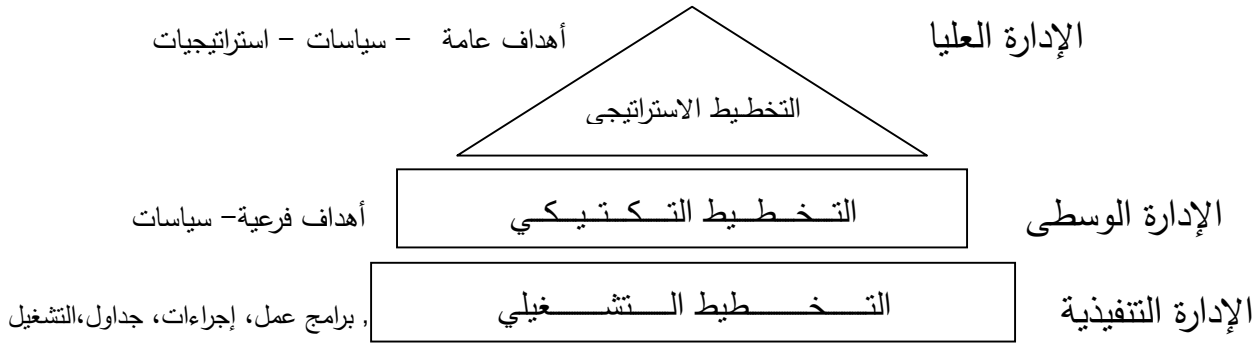
1-3-1- التخطيط الاستراتيجي: يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي :

- ✓ إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
- ✓ إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
- ✓ تطوير المنظمة من حيث تالف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

1-3-2- التخطيط التكتيكي: يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الإستراتيجية، هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسئولا عن انجازه.

1-3-3- التخطيط التنفيذي: يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لانجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، والخطط ذات الاستخدام الواحد ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تكرر.

(ثابت عادل: 2008، ص ص 16-17)



شكل رقم (02) يوضح العلاقة بين مستويات الإدارة وأنواع التخطيط

(حقيبة تدريبية: دس، ص 25)

II. **التنظيم:** عملية التنظيم عملية واعية (عاقلة) تتمثل في تحديد العناصر اللازمة والقادر على تحقيق أهداف المنظمة وتوفير هذه العناصر ووضعها في صورة نظام (نسق) متكامل وموحد ومستعد للعمل بفعالية. (عساف عبد المعطي: 2013، ص 232)

عرفه جورج تيري في كتابه (principal of management) بأنه: ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف. (موسى اللوزي: 2002، ص 21)

2-1- أهداف التنظيم:

- ✓ يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيدا عن الازدواجية والتضارب.
- ✓ يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الفرد حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص في عمل دون آخر.
- ✓ يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء التنظيم.
- ✓ يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية الأعمال في الوجهه كافة.
- ✓ يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتالف بين جميع أفراد التنظيم.

✓ يساعد التنظيم على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المنظمة ابتداء من المستويات العليا في التنظيم وحتى المستويات الدنيا.
(ثابت عادل: 2008، ص 28)

2-2- خصائص التنظيم:

✓ وحدة الأمر: بحيث يتلقى المرؤوس الأوامر من رئيس واحد فقط هو رئيسه ولا يجوز له أن يرفع تقاريره إلا إليه.

✓ التسلسل الرئاسي: أو مبدأ التسلسل الهرمي كما سماه فيول . ومعناه أن يتضمن التنظيم تسلسلا وظيفيا يوضح العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، ويوضح اتجاهات خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل.

✓ النطاق المناسب للإشراف: والنطاق المناسب للإشراف اختلفت فيه الآراء وهو العدد الأمثل من المرؤوسين الذي يستطيع أن يشرف عليه الرئيس بكفاءة. ويخضع هذا لعدة عوامل:

- طبيعة العمل.
 - درجة تفويض السلطة.
 - مدى القرب المكاني بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - طبيعة العمل وطبيعة المرؤوسين.
 - نوعية التقنية المستخدمة.
- ✓ تفويض السلطة: ويقصد به أن يعهد المدير ببعض سلطاته الى عدد من

مرؤوسيه وبهذا.

- يخفف عبء العمل عن كاهله.
- يتفرغ للمسائل الهامة ومن أهمها التخطيط.
- يتيح الفرص لمساعديه للتدريب على القيادة.
- وتحقق السرعة في اتخاذ القرارات والبت في المشاكل اليومية.

✓ الوضوح في تحديد المسؤوليات: أي انه لابد أن تكون واجبات ومسؤوليات كافة أعضاء التنظيم واضحة ومحددة ومفهومة لكل منهم ومعلنة عليهم حتى يتمكن المدير من تجنب الفوضى والتضارب بين نواحي النشاط، وحتى تسهل مكافأة المجد ومعاقبة المقصر.

- ✓ **تكافؤ السلطة مع المسؤولية:** تتمثل المسؤولية في النتائج المترتبة على القيام بالواجبات، وعلى ذلك فليس من المعقول أن يتحمل الشخص مسؤولية عمل معين دون ان يكون قادرا على مباشرة ذلك الواجب.
- ✓ **مراعاة الطاقة البشرية في توزيع الواجبات:** لا ينبغي أن يعمل الفرد باكثر من طاقة. فالتنظيم عبارة عن تفاعل يتم بين الواجبات والقدرات، لهذا كان لابد من دراسة قدرات كل فرد من الأفراد العاملين في المنشأة لكي يتم تكليفه بالواجبات التي يستطيع القيام بهاو تتناسب مع قدراته.
- ✓ **شبكة فعالة للاتصالات:** وحتى يتم تدفق المعلومات من ادنى المراتب إلى أعلى المستويات بسرعة دون عوائق يجب أن تكون هناك خطوط واضحة للسلطة تبين وضع كل فرد في التنظيم، والتنظيم الأمثل هو الذي يرسم الطرق لعلاقات التعاون بين العاملين في مستوى إداري واحد ومتقارب حتى يقلل من احتمال ظهور تنظيمات وعلاقات غير رسمية.
- ✓ **تجنب الازدواج:** يؤدي الازدواج إلى إرباك العمل وبيّح الفرحة الفرصة للتهرب من المسؤولية، ويؤدي أيضا إلى ضياع الجهد والمال ولهذا كان من خصائص التنظيم الفعال أن يجمع الأعمال أو الوظائف المتشابهة في جهاز واحد، وقد يلجأ إليه أحيانا لتحقيق نوع من الرقابة الذاتية شريطة إلا يكون مفهوما منه انه قد وضع بسبب الشك في تصرفات العاملين وعد الثقة بهم.
- ✓ **المرونة والبساطة:** أي يقبل التنظيم التعديل وفقا لمقتضيات التطور دون إحداث تغيير جذري في معاملة الأقلية كذلك يجب أن يكون التنظيم بسيطا ولا تعقيد فيه كأن يشمل عددا كبيرا من الأجهزة التي لا داعي لوجودها، ا وان يكثر في عدد الرؤساء بالدرجة التي لا تتناسب مع عدد المرؤوسين.
- ✓ **إستقرار التنظيم:** بمعنى ألا تجري فيه تعديلات إلا إذا كانت هناك أسباب قوية تدعو إلى ذلك، وألا تبتكر واجبات وظيفية لكي متلائم قدرات شخص ما. ا وان تجزأ وظائف أخرى لمصلحة شخص آخر. (الصاباب احمد عبد الله وآخرون: 2013، ص 111-113)

III. **وظيفة التوظيف:** يمكن تعريف عملية التوظيف على أنها مجموعة من الفعاليات التي تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل والذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

- وهو مبدأ أساس من مبادئ تكوين الفريق الناجح الذي تنهض به المؤسسة وتزاول نشاطها بالشكل اللائق الصحيح فهو اختيار الإنسان المناسب في المكان المناسب وفق منهج معين بالاختيار والتعيين أو التعاقد مع عدم إغفال جانب التدريب والتأهيل وحيث إن المنتمين للمؤسسة هم الأكثر أهمية من الموارد الأخرى لذا يجب المحافظة عليهم وزيادة صقلهم مع الطلب آخريين لملء الوظائف الشاغرة من خلال التوظيف والاستمرار بتخطيط الموارد البشرية طيلة عمل المؤسسة.

3-1- مهام التوظيف:

✓ **تخطيط الموارد البشرية:** الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من العاملين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في العاملين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي:

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من العاملين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بالعاملين بالمنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم من خارج المنظمة ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم من داخل المنظمة لسد هذه الاحتياجات.

✓ **توفير العاملين:** في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات.

✓ **الاختيار:** بعد عملية التوفير يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات، وقد تتضمن خطوات عملية الاختيار ملئ بعض الاستمارات ومقابلات واختبارات تحريرية أو مادية والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

✓ **التعريف بالمنظمة:** بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجها بالمنظمة. وتتضمن عملية التعريف بالمنظمة تعريف مجموعات العمل بالوظيفة الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

✓ **التدريب والتطوير:** من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة العاملين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

✓ **تقييم الأداء:** يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

✓ **قرارات التوظيف:** قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

✓ **إنهاء الخدمة:** الاستقالة الاختيارية والتعاقد والإيقاف المؤقت والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا. (ثابت عادل: 2008، ص ص 45-47)

IV. وظيفة التوجيه: الذي يقوم به الرؤساء اتجاه المرؤوسين لتحديد الطريق الصحيح المتجه إلى الهدف مباشرة وذلك عن طريق نقل الخبرات السابقة أو تصحيح بعض الأفكار لدى المرؤوسين بغية تحقيق ما هو مخطط له.

(الحلامه محمد عزات، المدادحة احد نافع: 2010، ص 167)

1- مبادئ التوجيه:

من الخطأ عن إصدار الأوامر والتوجيه أن يعتقد بان كل ما يلزم من جانب المرؤوسين هو الطاعة وفن التوجيه يتطلب:

- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر و بإحاطته الشاملة بالموقف وقدرته على مواجهته.
- تنمية الإخلاص للرئيس.
- إشعار المرؤوسين بالثقة بهم وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم.
- أن يكون التوجيه واضحا ومفهوما، وفي اختصاص من يصدر إليه وفي حدود قدرته على التنفيذ.

1- الأبعاد الرئيسية لعملية التوجيه:

- انه عمل ديمقراطي يسير بالتفاهم والتعاون عن طريق النصح والإرشاد بدلا من إصدار الأوامر.

- انه يركز على مساعدة العاملين في تحسين مستويات أدائهم.
- انه يعطي الموجه قيمة من حيث قوة أفكاره ومهاراته ومعلوماته المتجددة وخبراته النامية المتطور وليست من حيث مكانته وسلطته.
- انه برنامج متكامل ومحدد هادف نحو تحسين العملية الإدارية مستخدماً أساليب الاتصال المتنوعة.
- انه لا يعتبر التقييم هدف في حد ذاته بل وسيلة لتحسين الإدارة والارتفاع بمستواه. (الحلالمة محمد عزات، المدادحة احمد نافع: 2010، ص 168)

٧. **وظيفة الرقابة:** إحدى عناصر وظائف العملية الإدارية وتهدف إلى مراقبة العمل وقياس الأداء الفعلي ومقارنته مع ما هو مخطط باستخدام معايير رقابية يقارن بها هذا الأداء، وفي ضوء النتائج المقارنة يتم تحديد الانجازات الايجابية التي يجب تعزيزها، والانحرافات السلبية التي يجب تصحيحها وتجنبها مستقبلاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة. (حريم حسين: 2006، ص ص 301-302)

5-1- فوائد الرقابة واستخداماتها:

- ✓ **تنميط الأداء:** وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة وتقليص النفقات.
- ✓ **المحافظة على موجودات المنظمة:** تقليص الخسائر والأضرار الناتجة عن السرقات والهدر وسوء الاستخدام المنتشرة في منظمات اليوم.
- ✓ **تنميط الجودة:** يساعد الإدارة على تلبية مواصفات المهندسين أو مصممي المنتجات في المنظمة و متطلبات القوى الخارجية مثل: توقعات او طلبات العملاء في نفس الوقت.
- ✓ **تقييد السلطة:** وضع حدود لممارسة السلطة المفوضة بدون موافقة سلطة أعلى. فالسياسات والتوجيهات هي وسائل رقابة لتحديد المساءلة وتفويض السلطة المطلوبة.
- ✓ **قياس الأداء أثناء العمل:** فالرقابة تتضمن قياس أداء الأفراد والجماعات لأنها تشكل في مجموعها أداء المنظمة. وهنا لا بد من وضع أساليب هذا الأداء.
- ✓ **مراقبة عمليات التخطيط:** وهذا أمر حيوي بالنسبة لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال أساليب تنبؤات الإنتاج والمبيعات معايير قياس العمل، والموازنات، وتكاليف معيارية، والجدولة.

✓ يمكن ان يكون للرقابة تأثير ايجابي على دافعية العاملين: برامج الحوافز وتقاسم الأرباح، ومنح الجوائز والتقدير أساليب تستخدم لربط الحوافز المالية بالأداء وتقدير الفرد، وهذا الربط يزيد من دافعية العاملين.

✓ هناك العديد من أدوات لرقابة تساعد الإدارة في تحقيق توازن بين الخطط والبرامج المتنوعة: فالموازنات الرئيسية واستخدام اللجان، وفرق العمل، والمستشارين الخارجيين، والرقابة المالية تستخدم بصورة متكررة لتحقيق هذا الاستخدام للرقابة.

(حريم حسين: 2006، ص ص 305 - 306)

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإدارة التي تعرف بأنها ذلك النشاط الذي يهتم بتخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة عمل الآخرين لتحقيق هدف ، وأيضاً تعرضنا إلى أهم الخصائص المميزة للإدارة ، وقدمنا بعض النظريات المفسرة للإدارة ، وتعرفنا على مستويات الإدارة (العليا والوسطى والدنيا)، وقد تعرفنا على أهم نقطة في الإدارة وهي وظائف الإدارة (التخطيط ، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

تمهيد

- 1- تعريف الإبداع.
- 2- تعريف الإبداع الإداري.
- 3- خصائص الإبداع الإداري.
- 4- مراحل وعناصر عملية الإبداع الإداري.
- 5- مستويات الإبداع الإداري.
- 6- معوقات الإبداع الإداري وإستراتيجية التعامل معه.

7- نظريات الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر في الغالب الأعمال التي يقوم بها العاملين تكون أعمال روتينية، ولكن مع المنافسة المحتدمة في عالم الإدارة أصبح إلزاماً على المنظمات الحفاظ على مكانها والتميز والإتيان بالجديد، وبالتالي أصبح الإبداع امرأ في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج أيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، ومن خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى أهم العناصر الخاصة بالإبداع الإداري.

1- تعريف الإبداع:

هناك العديد من التعاريف سواء لغويًا واصطلاحًا، ننجزها كما يلي :

لغة: " أحدث شيء على غير مثال سابق و عرفته الموسوعة البريطانية على انه القدرة على إيجاد حلول أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد" (جمال خير الله: 2009، ص5)

أما في **القران الكريم** فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذات المعنى ومنها:

جاءت بمعنى المحدث والجديد، قال تعالى في سورة الأحقاف ((مَا كُنْتَ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ، إِنْ أَتَّبِعْ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ)) (سورة الأحقاف. الآية 8)

و جاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق ومثال، قال تعالى: ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ))

(سورة البقرة. الآية 117)

وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنَّى يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ)). والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين. (سورة الأنعام. الآية 151)

ففي مجال الإبداع لا أكون مغاليا إذا قلت: أن لكل معجم مصطلحه الخاص كترجمة لكلمتي Innovation و Créativité على الرغم من وضوح تعريفهما في المعاجم والمصادر الإنجليزية وحتى الفرنسية، فنجد المعاجم العربية الرصينة على سبيل المثال - وهذا النقد لا يقلل من قيمتها وخدماتها الجلية، ولكنه ينبه إلى نقطة ضعف خطيرة تتعلق بتغذية العقل بالمعلومات - نجد أن كلمة Créativité لم ترد في "مورد"، وترجمة كلمة Innovation (ابتداع وابتكار وتجديد)، أما مكتب تنسيق التعريب في المغرب العربي فيترجم الكلمة نفسها Innovation مرة تجديد (في حقل الفلسفة) ومرة ابتكار (في حقل الاجتماع)، وغياب Créativité ومجمع اللغة العربية بالقاهرة يترجم Créativité بالابتكار و Création بالإبداع والخلق، و Innovation ترجمها بـ"بدعة" وهو عمل محرم شرعا وبـ "ابتداع" دون شرح للأخيرة. (سليم إبراهيم الحسنية: 2009، ص 3)

كما ورد في مختار الصحاح: "أبدع الشيء: اخترعه لا على مثال، والبديع: المبتدع، وأبدع الشاعر: جاء بالبديع، وشيء بدع: مبتدع، فالمبدع هنا هو من ينجز إنجازا جديدا لم يكن له مثيل سابق، كما وورد في لسان العرب: بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه إليه أحد". (عبد القادر رمزي وآخرون: 2005، ص 31)

اصطلاحا : لقد وردت تعاريف كثيرة للإبداع نذكر منها ما يلي :

- عرفه Gowan على أنه : " مزيج من القدرات و الاستعدادات و الخصائص الشخصية التي إذا وجدت البيئة المناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية مفيدة للفرد والشركة ". (جمال خير الله: 2009، ص 5)

- عرفه Sampson على انه: " المبادرة التي يبديها الشخص بقدراته على الانشاق من التسلسل العادي و التفكير في مخالفة كلية ". (جمال خير الله: 2009، ص 6)

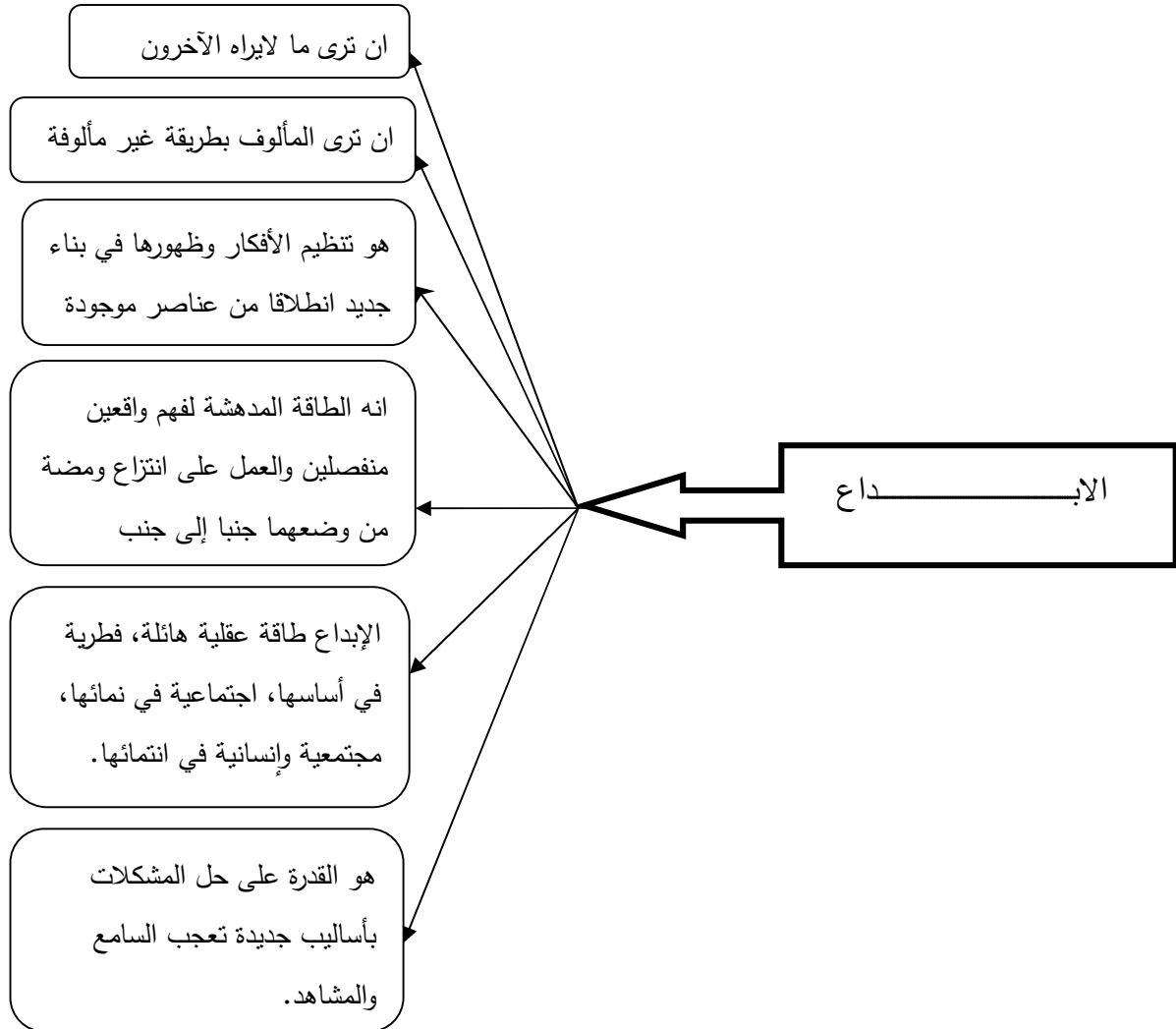
-انه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل امثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام.

(جمال خير الله: 2004 ،ص119)

- عرفه Lorino على أنه: " مجموعة من النشاطات المرتبطة ببعضها البعض عن طريق تدفق معلوماتي أو مادي متناسق للحصول على منتج مادي أو معنوي ، إضافة قيمة أو مساهمة خاصة في الأهداف الإستراتيجية "

(Vincent Boly: 2004 ، p59)

شكل رقم (03) يمثل ماهية الإبداع



(طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني:2004، ص 17)

هناك العديد من المصطلحات التي يصعب على الكثير من الناس التمييز الدقيق بينها و ربما يعتبرونها شيئاً واحداً، لذا سنذكر بعض هذه المصطلحات بهدف توضيح مفهوم الإبداع بصورة أدق حيث لا يتداخل هذا المصطلح مع غيره من المصطلحات. و عليه فإننا نفرق بين الاكتشاف (كاكتشاف أمريكا) الاختراع (كاختراع الطابعة) والإبداع (كإبداع موديل جديد للأزياء).

● **الاكتشاف:** الاكتشاف لغة مشتق من الفعل اكتشف كُشف الشيء و عن الشيء أظهره و رفع عنه ما يواريه أو يغطيه ، أما اصطلاحاً فإن الاكتشاف يختلف عن الإبداع فهو يدل على اكتساب معرفة جديدة فالإكتشاف إذن لا يستدعي بالضرورة تأمل و تخيل كما أنه ليس بأشياء كان لها وجود سابق . فكرة تتطور لتصبح في النهاية إنتاجاً متميزاً، و إنما يمكن أن يظهر الشيء و يبدو للمرء ليكون مكتشفاً فنحن نكتشف واقعة موجودة مسبقاً و لكنها غير معروفة أي مخفية . و على كل حال فإن الاكتشاف بمعناه العام يمكن أن يكون مرحلة من مراحل الإبداع حيث يكتشف المبدع فكرة ما ثم يطورها لتصبح في النهاية ابتكاراً.

● **-الاختراع:** الاختراع لغة مشتق من الفعل اخترع الشيء أي أنشأه و ابتدعه .أما اصطلاحاً فإن الاختراع هو الإبداع أو الابتكار ولكن يبدو أنه محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه و رؤيته أو سماعه ، لذا فإن الاختراع هو نوع من أنواع الفعل الإبداعي الملموس و الذي يتميز بتحقيقه للمنفعة الاجتماعية، و منه فإن الإبداع أكثر شمولية من الاختراع إذ يمكن أن يكون الإبداع في المجال العلمي التقني كما يمكن أن يكون في المجال الأدبي أو الفني أو السياسي أو غيرها من المجالات.

● **الابتكار:** الابتكار لغة مشتق من الفعل ابتكر، يقال معنى أو فن مبتكر أي غير مألوف و البكر أول كل شيء .أما اصطلاحاً فالابتكار يشير إلى إنتاج أي شيء جديد من حل مشكلة أو تعبير فني، و الجودة هنا أمر نسبي فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى الآخرين، أما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار و ذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد و غيره . و هناك من يفرق أيضاً بين الإبداع و الابتكار من منطلق أن الإبداع يتناول الجانب النظري و الابتكار هو الجانب التطبيقي بمعنى آخر إن أي فكرة أصيلة جديدة فهي فكرة مبدعة و لكن إذا تحولت هذه الفكرة إلى واقع حقيقي ملموس فإنها تتحول إلى ابتكار .

و كثير من الباحثين يجعل الإبداع و الابتكار مترادفين إذ العبرة بوجود السمات العقلية و النفسية التي تؤهل صاحبها للإتيان بالجديد، و نحن سنعتمد في هذا البحث ترادف الكلمتين فنقول الإبداع و الابتكار هو النشاط الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالجدة و الأصالة و القيمة بالنسبة للمجتمع .

(غضبان مريم: 2005 ، ص ص 17-18)

2- تعريف الإبداع الإداري:

هناك الكثير من الكتاب والباحثين الذين تناولوا مفهوم الإبداع الإداري من بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

- مجموعة التغيرات التي من الممكن أن تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هو عملية الاستثمار لتلك الأفكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة.

(عاكف لظفي خصاونة:2011، ص34)

- المبادرة والتي يبديها الموظف أو المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي و التقليدي في التفكير.

(بلال خلف الله السكارنة: 2011، ص18)

- السلوك الإنساني الذي يؤدي إلى التغيير في نتائج المواد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية.

(بلال خلف الله سكارنة.2011،ص19)

- كما عرف الفاعوري (2005) الإبداع: "عملية تتناول أفكارا جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية.

(الفاعوري رفعت عبد الحليم: 2005 ، ص3)

- هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد،نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة، باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة اكبر داخل المنظمة.

- يظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المنشأة،والذي قد ينتج عنه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي،مما يساعد على دعم الإبداع في كافة الوظائف.

(إدريس خالد: 2012، ص 5)

-قدرة الإبداع الإداري على التغيير و التجديد واستحداث نهج أو أسلوب عمل جديد يتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والأصالة و الحساسية للمشكلات واستخدامه بوسائل جديدة وحديثة تتلاءم مع البيئة المحيطة وتحقيق المنفعة وتلبية حاجات المجتمع، واستخدام هذه الأساليب في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة عالية بطرق مختلفة.

(رامي محمود عبانية، رامي إبراهيم الشقران: 2012، ص18)

-مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها.

(عاطف عوض: 2013، ص209-208)

3- خصائص الإبداع الإداري:

أن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة تتواءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكالاً متعددة وقد لخص (King end anderson 2002) أهم خصائص الإبداع الإداري بالاتي:

1. **الإبداع يعني التميز:** وهي الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجتها عن طريق الإبداع.
2. **الإبداع يمثل الجديد:** أي الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها. (ماجد عبد المهدي مساعدة. 2013، ص376)
3. **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.
4. **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأولى في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، وحتى

في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما ادخل على المنتج من تعديلات وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.

5. **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمط من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال ولاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ولا دلائل على حجمه و خصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص مالا تراه الشركات الأخرى المنافسة. (بلال خلف سكارنة: 2011، ص21)

4- مراحل وعناصر عملية الإبداع الإداري:

4-1 مراحل عملية الإبداع الإداري:

توجد أربع مراحل أساسية لعملية الإبداع وهي الإعداد والتحضير، الترقيب، البزوغ، البصيرة، والإثبات، والتحقيق.

1. **مرحلة الإعداد والتحضير:** وتعتبر هذه المرحلة أولية ضرورية، فكل فعل إبداعي يستلزم تحضيراً واعياً وقوياً لفترة طويلة من الزمن، أما من يعتقدون أن الإبداع يحدث لبعض الأفراد الموهوبين دون جهد منهم في الإعداد والتحضير فإن ذلك يعتبر اعتقاداً واهماً.

وتتم مرحلة الإعداد من قبل المبدع على النحو التالي :

أ. **استقبال المعلومات:** فالمبدع دائم الاطلاع واستقبال المعلومات الجديدة حتى يعد نفسه إعداداً جيداً على المستوى الخاص.

ب. **العمل (الأداء):** يأتي العمل في مرحلة تالية لمرحلة استقبال المبدع لكافة المعلومات المرتبطة بالمشكلة البحثية محل الدراسة، وتشير الدراسات التي أجريت في هذا الشأن إلى إن النتائج التي يحققها المبدع ترجع في جانب كبير منها إلى ما يقوم به من عمل متواصل.

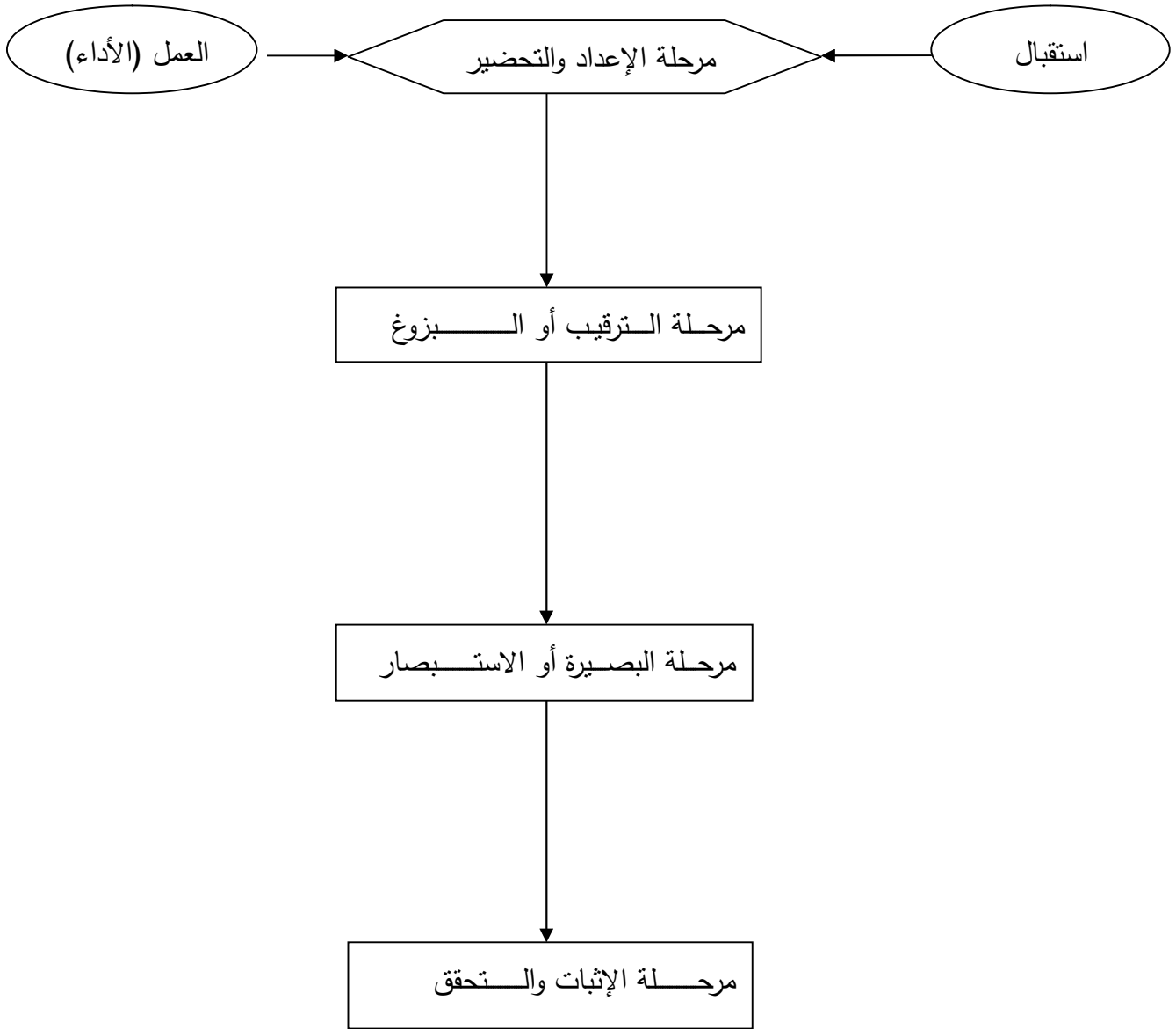
2. مرحلة الترقيب البزوغ: تعتبر فترة الترقيب بمثابة فترة راحة أو استرخاء بالنسبة للمبدع من عناء المجهود الذهني والذي بذل خلال فترة الإعداد والتحضير، وفي تلك الفترة لا يمكننا تحديد ماهية الأنشطة التي يقوم بها المبدع قطعياً أو بالتأكيد، ولكن ما يمكن تصوره أن المبدع في تلك الفترة إلا أنه في حالة تفكير دائم في حل المشكلة التي قام بالإعداد والتحضير لها، أو أنه قد يوجه اهتماماته إلى اتجاه مخالف تماماً وغير متصل بالمشكلة الحالية أما حالة البزوغ والتي يقصد بها مرحلة ظهور الحل، فقد تستغرق تلك المرحلة لحظات أو دقائق أو أياماً أو شهوراً. وحتى سنوات كما أن الحل قد يظهر فجأة في الوقت الذي تكون فيه المشكلة أصبحت منسية.

3. مرحلة البصيرة أو الاستبصار: وفي هذه المرحلة يصل الإبداع إلى ذروته، حيث تظهر الفكرة التي يبحث عنها المبدع واضحة جلية، ويصبح واضحاً كل ما كان غامضاً ومبهماً لديه، ويمن تشبيه عملية الاستبصار بعملية البحث الضائع عن اسم نسيناه وبعد فترة من ترك هذا الأمر وإهماله إذا بهذا الاسم يحضر فجأة.

4. مرحلة الإثبات والصدق: وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة في العملية الإبداعية، حيث يتم إخضاع الفكرة التي أصبحت واضحة جلية في مرحلة الاستبصار للتحقق لمعرفة ما إذا كانت صحيحة أم خاطئة من حيث قابليتها للتطبيق الفعال في الواقع العملي.

(خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: 2013، ص 22-24)

شكل رقم (04) يوضح خطوات الإبداع الإداري



(خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: 2013، ص 25)

2-4 عناصر الإبداع الإداري:

هناك أربع عناصر لابد من وجودها حتى يمكن القول أن هناك إبداعاً، وفيها يلي بيان بهذه العناصر:

1- الإحساس بالمشكلة: يعتبر هذا العنصر أهم عناصر التفكير الإبداعي. ويعني الإحساس بالمشكلة ورؤيتها رؤية واضحة، وتحديدتها تحديداً دقيقاً، والتعرف على حجمها وجوانبها وإبعادها وأثارها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي. واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، إن التشعب بالمشكلة أو الموضوع المطروح للبحث، هو الذي يوحي بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة، زادت فرص التوصيل إلى أفكار جديدة نيرة، ولذلك نجد أن العالم يخترع ويبعد في المجال الذي يخصص فيه. لأنه يفهم هذا المجال جيداً، ويتقن أبعاده ويتعمق فيه ويحس به ويتحمس له.

2- وفرة الأفكار: عندما نتحدث عن الإبداع فإننا نعني التنوع وجود الأفكار الجديدة. ولكن من جهة أخرى، فإن الإبداع يحتاج إلى وفر فكري، أي عدد من الأفكار، ربما لا يكون كل هذا العدد نافعا أو صالحا للتفويض، ربما سيكون عدد قليل جدا منه هو الذي يصلح. أو حتى فكرة واحدة فقط، أو مزيج من فكرتين أو أكثر. ولكن المهم ألا يطرد المتكبر فكرة تطرأ عليه وألا ينتقد فكرة تدخل رأسه أو يتشدد في قبولها أو السماح لها بالاختصار. ولكن عليه أن يجمع أكبر قدر ممكن من الأفكار، وبعد ذلك يبدأ في بحثها يفاضل بينها ويختبر فوائدها، حتى يختار الصالح منها.

3- المرونة: تعتبر المرونة عنصراً حيوياً للإبداع، ذلك فهي تعني في الأشياء في ضوء جديد ومن عدة زوايا، وتخرج الأشياء عن أطرها التقليدية التي اعتاد الناس النظر إليها، لذلك فقد تبدو أفكار معينة متنافرة أو مترابطة، ولكن نظرة مرنة إليها يمكن أن تربط بينها و تجمع بين أجزائها، فتبدو في الشكل جديد. وقد كان للمرونة دور كبير في الاختراعات التي نراها ونلمسها، ونفقد منها في حياتنا.

4-الأصالة: يكون الشخص مبدعا إذا توصل إلى شئ جديد أو يسبقه احد، وإما الشخص الذي ينتقل عن ينقل عن الآخرين دون إضافة، أو تعديل أو تطوير من أي نوع، فهو ليس مبدعا، وإنما مقلد. فالمدير الذي ينقل سياسة، أو أسلوبا من أساليب الإدارة، ولم يضيف شيئا فحسب ظروفها، أو طور هذه السياسة وأجرى فيها إضافات أو حذفها أو تعديلا، فهذه درجة من درجات الإبداع والتفكير الجديد...وإذا كان اليابانيون قد حققوا شوطا بعيدا من التقدم. عن طريق التقليد في بادئ الأمر، فإنهم من جهة أخرى دأبوا على تطوير الأشياء التي قلدوها. وحرصوا على إكمال النقص فيها. ثم قد موها في شكل جديد.

(سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: 2010، ص ص 183-184)

5- مستويات الإبداع الإداري:

يرى (محمد زاهد الديري، 2011): بأن هناك ثلاث مستويات رئيسية للإبداع في المنظمات وهي ضرورية وهامة وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المنظمات وهي:

5-1 **الإبداع على مستوى الفرد:** أن الركيزة الأساسية لأية منظمة هو العنصر البشري الذي تملكه والذي إذا كان مؤهلا وخيرا وذا إمكانيات عقلية وذهنية وإبداعية جيدة فإنه يعتبر ميزة تنافسية لهذه المنظمة. ويمكن أن نفرق بين فردين في المنظمات:

أ- **الفرد المبدع:** الشخص البدع.

ب- **الفرد العادي:** الشخص الغير المبدع.

وقد جرت محاولات كثيرة لتحديد سمات وخصائص الشخصية المبدعة وقد توصل الكثير من العلماء إلى تحديد بعض من ملامح الشخصية المبدعة وهي على شكل التالي:

أ- حب المعرفة.

ب- حب التعلم.

ج- الذكاء والحنكة.

د- الشخصية المقدامة وتحمل روح المخاطرة والاستقلالية.

هـ- الطموح والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والإخاطر معهم.

ومع ذلك نجد أن هناك حول بعض من هذه السمات واتفاقا على صفات معينة. كحب الاستطلاع والثقة بالنفس والاستقلالية وتحمل المرونة والذكاء.

(زاهر محمد ديري: 2011، ص ص 300-302)

2-5 على مستوى الجماعة: حيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل، كأن تكون هناك جماعة فنية في قسم الإنتاج، أما عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإبداعي للجماعة فهي بنية الجماعة، خصائصها، آليات عملها، بالإضافة إلى عوامل خارجية، كالسياق التنظيمي الذي يحيط بظروف الإبداع أو التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة.

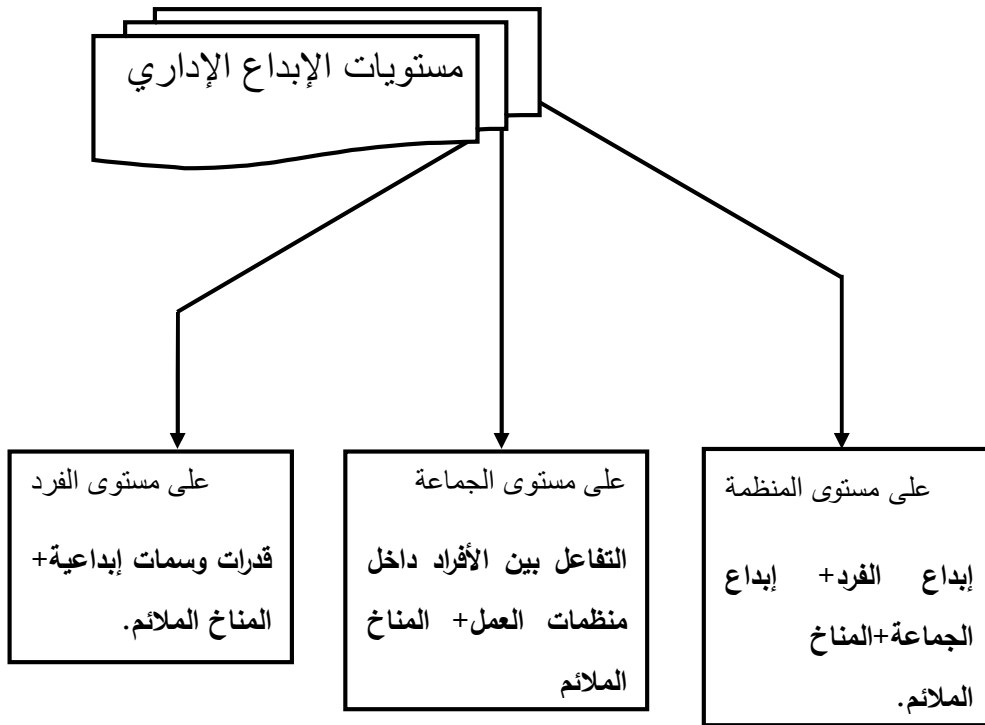
(بديسي فهيمة، شيلي وسام، رزق الله حنان: 2011، ص 30)

3-5 على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي تتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني الأعضاء المنظمة جميعهم. وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة، إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاج من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارات الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.

-الشدة واللين معا. (مجد عبد المهدي مساعدة: 2013، ص ص 379-381)

الشكل رقم (05) يوضح مخطط مستويات الإبداع الإداري في المنظمة



(المصدر: من إعداد الطالبة)

6- معوقات الإبداع الإداري وإستراتيجية التعامل معه:

1-6 معوقات الإبداع الإداري:

ان عملية الإبداع في المنظمات تحتاج إلى بيئة مناسبة تشجع على الإبداع وتؤيده وتسخر له كافة الإمكانيات البشرية والمادية من اجل تنمية الإبداع وإظهاره للملا:

1- **المعوقات البيئية:** وهي تتعلق بالبيئة المحيطة بالمنظمة من أنظمة وسياسات تنموية والنشاط الاقتصادي والنظام السياسي في البلد وكذلك الأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير والتحديث الوطني وحماية البيئية ومكافحة البطالة والفقير والتخلف.

2- **المعوقات الاجتماعية:** وتتضمن العادات والتقاليد وقيم وأعراف المجتمع والنظام الثقافي وغيره.

3- **معوقات تنظيمية:** وهي الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المنظمة ويمكن أن تقف عائق أمام عملية الإبداع فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقا لعملية الإبداع وأيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة.

4- **المعوقات الشخصية:** وهي خاصة بالفرد وتكوينه الجسمي والفسولوجي والجانب السلوكي الذي يمكن ان يكون مع الإبداع او معيقا لعملية الإبداع وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت الفرد وتحد من إمكانياته ومن إبداعاته في المنظمة، وكذلك ضعف الانتماء للمنظمة او الولاء التنظيمي او الميل إلى عدم التعاون مع الآخرين او الزملاء كله يعتبر من معوقات عملية الإبداع الإداري.

5- **معوقات مالية:** حيث إن عملية الإبداع تحتاج إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين وهو الذي قد يتوفر لدى كثير من منظمات الأعمال المعاصرة تعاني من شح في الموارد المالية وما الأزمة المالية الحالية في العالم إلا اكبر دليل على ذلك.

(زاهد محمد ديري: 2011، ص ص 302-303)

2-6 إستراتيجية التعامل مع معوقات الإبداع الإداري:

هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي:

- ✓ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- ✓ تشجيع الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- ✓ إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- ✓ تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- ✓ تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- ✓ تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- ✓ الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- ✓ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبل للرأي والرأي

الأخر.

- ✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- ✓ المشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ توجيه جهود الأفراد في اتجاهات الصحيحة.
- ✓ استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.
- ✓ تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية.

(توفيق عطية توفيق العجلة:2009، ص 47)

7- نظريات الإبداع الإداري:

لقد قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع ، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة، وتتلخص النظريات في الآتي:

- 1- **نظرية مارش وسيمون 1958 (March et simon):** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات اذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض ان تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل.
- 2- **نظرية بيرن وستالكر 1961 (burns et stalker):** وكانا أول من أكدا على ان التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلا اليه من ان الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، كما ان النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات،فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.
- 3- **نظرية ويلسن 1966 (wilson):** قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة هي: إدراك التغير، اقتراح التغير، تبني التغير

وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها .
فافتترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها؛ التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما ان الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمات اغلب أعضاء المنظمة.

4- **نظرية آج واينكن 1970 (Haje et aiken):** تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على انه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به سيمون ومارش.
- مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد:

- المركزية.
- الرسمية.
- الإنتاج.
- الكفاءة والرضا عن العمل.

(قرماش وهيبة: 2014، ص 14)

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإبداع الإداري والذي نعني به القدرة على الإتيان بالجديد والغير مألوف فيما يخص الجوانب الإدارية، وتعرفنا أيضا على أهم المصطلحات القريبة من الإبداع ، وقد حاولنا التمييز بينها، وتعرفنا على أهم سمات الشخصية المبدعة بالإضافة إلى توضيح خصائصه وأهميته ، وكذا تسليط الضوء على مستوياته ومختلف مراحلها وأهم عناصره، مع ذكر المعوقات التي يمكن ان تصادف عملية الإبداع الإداري ، وتطرقنا إلى إستراتيجية التعامل مع هذه المعوقات وصولا في الأخير إلى أهم النظريات المفسرة له.

الخطيب النبطية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- حدود الدراسة.
- 2- منهج الدراسة.
- 3- عينة الدراسة.
- 4- أداة الدراسة.
- 5- الشروط السيكومترية لأداة الدراسة.
- 6- الأساليب الإحصائية للدراسة.

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الإدارة والإبداع الإداري.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية بسكرة ، وذلك لدراسة مستويات الإبداع الإداري في المنظمة على أرض الواقع. يتضمن هذا الفصل الخطوات والإجراءات التي تمت في الجانب الميداني من هذه الدراسة من حيث منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة ، والعينة التي طبقت عليها الدراسة والأدوات المستخدمة والدراسة الاستطلاعية لاختبار صدق وثبات الأدوات، والتوصل إلى النتائج النهائية للدراسة، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

1- حدود الدراسة:

الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على العاملين في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة.

الحدود المكانية: تقع مديرية الخدمات الجامعية في بسكرة.

الحدود الزمنية: وقد امتدت من 17 مارس 2016 إلى 4 أبريل 2016.

2- منهج الدراسة:

إن اختيار منهج الدراسة يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذا الهدف منه، حيث يعرف منهج الدراسة بأنه "الوسيلة التي يمكننا عن طريقها الوصول إلى الحقيقة أو مجموعة من الحقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختبارها للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى، وتعميمها لنصل إلى ما نطلق عليه اصطلاحاً (نظرية)، وهي هدف كل بحث علمي"، ويعرف منهج الدراسة أيضاً بأنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة"

(مروان عبد المجيد إبراهيم: 2000، ص58)

وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي الذي يعرف على أنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على

أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (سامي عريفج وآخرون: 1999، ص131)

3- عينة الدراسة:

تمثل مجتمع دراستنا في الإداريين العاملين في مديرية الخدمات الجامعية - بسكرة، من إطارات ومتحكمين ومنفذين، ومن أجل التعرف على رأي كافة العاملين بالمديرية بخصوص موضوع الدراسة لجأنا لاختيار عينة من هذا المجتمع.

حيث تعرف العينة على أنها " جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، ويتم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة" (أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد: د س ن، ص 16)

- وقد اعتمدنا العينة الصدفية في جمع البيانات اللازمة للتحليل، حيث و أثناء زيارة الطالبة للمديرية قامت بتوزيع أداة الدراسة على مجموع الإداريين الحاضرين بمكاتبتهم، وقد تم اخذ 34 فرداً من المجتمع الأصلي المقدر بـ 80 فرداً، أي بنسبة 42.5 %.

4- أداة الدراسة:

تبعاً لطبيعة الدراسة فقد وجدنا أن تقنية الاستبيان هي الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها.

4-1. وصف الأداة:

ويضم مجموعة من البنود للتعرف على مستويات الإبداع الإداري لدى الإداريين في مديرية الخدمات الجامعية وقد تم تقسيمه إلى محاور فرعية كما يبينه الجدول:

المحور	عدد البنود	ترقيمها	بدائل الإجابة		
التخطيط	05	1.2.3.4.5	موافق	محايد	غير موافق
التنظيم	04	6.7.8.9			
التوظيف	05	10.11.12.13.14			
التوجيه	04	15.16.17.18			
الرقابة	04	19.20.21.22			
الإبداع الإداري	22	1 — 22	03	02	01

الجدول رقم (01) يبين وصف أداة الدراسة

4-2. الشروط السيكومترية لأداة الدراسة:

4-2.1. صدق الأداة: اعتمدت الطالبة في حساب صدق الأداة على المحكمين، حيث قامت بتوزيع الاستبيان الأولي على مجموعة من الأساتذة للتحكيم، وبعد استرجاع الاستثمارات الموزعة تم اعتماد البنود التي وافق عليها جميع المحكمين، وعليه كان صدق الاستبيان مستويا لـ: 0.89 (انظر الملحق رقم 01).

كما تم الأخذ بعين الاعتبار لملاحظات الأساتذة فيما يخص تعديل صياغة البنود، والجدول الموالي يبين ذلك:

رقم البند	الصياغة قبل التحكيم	الصياغة المعدلة
10	أطلب الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث.	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل
13	أقوم بتنفيذ أفكار جديدة	اهتم بجمع كل المعلومات الخاصة بالعاملين معي
17	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	أزود العاملين بخصائص المنصب الذي سيشغلون فيه
18	اهتم بجمع كل المعلومات الخاصة بالعاملين معي	أقدم الوسائل والإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لمنصب العمل

الجدول رقم (02) يبين البنود المعدلة في الاستثمار

4-2.2. ثبات الأداة: اعتمدت الطالبة في حساب ثبات الأداة على حساب معامل ألفا كرومباخ وسبيرمان براون وذلك باستخدام برنامج SPSS ، حيث تحصلت على قيمة معامل ألفا كرمباخ والجدول الآتي يبين قيمة معامل ألفا كرومباخ الخاص بأداة الدراسة:

جدول رقم (03) يمثل ثبات الأداة بمعامل ألفا كرومباخ وسبيرمان براون:

عدد البنود	ألفا كرونباخ	سبيرمان براون
22	,816	,875

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدنا في دراساتنا على الأساليب الإحصائية التالية:

5-1- اختبار ألفا كرومباخ لمعرفة ثبات الاستبيان.

5-2- حساب سبيرمان براون للثبات.

5-3- حساب النسب المئوية لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه بنود المحاور التي تتضمنها بنود إدارة الدراسة.

5-4- المتوسط الحسابي وهذا لحساب القيمة التي يعطيها أفراد المجتمع لكل عبارة من عبارات المحاور.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي بدأت بحدود الدراسة حدود بشرية مكانية ورمانية، وبعد ذلك المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي وهو مناسب لطبيعة الموضوع وكذلك الهدف منه، وبعدها جاءت عينة الدراسة وهم المجتمع الذي طبقت لديهم الدراسة وفي هاته الدراسة طبقت في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة، وأداة الدراسة المناسبة، وبعدها الشروط السيكمترية للدراسة من صدق وثبات للأداة وهذا بعد ملاحظات مجموعة من المحكمين في التخصص، وهي الأخير الأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة.

وكانت هذه المرحلة الأولى من الدراسة الميدانية، وتليها المرحلة الثانية حيث نقوم بمناقشة النتائج والإجابة على التساؤلات، وهذا ما سنتناوله في الخامس والخير من الدراسة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والإجابة عن التساؤلات

تمهيد

01- عرض نتائج الدراسة:

- 1-1- عرض النتائج الخاصة بمحور التخطيط.
- 1-2- عرض النتائج الخاصة بمحور التنظيم.
- 1-3- عرض النتائج الخاصة بمحور التوظيف.
- 1-4- عرض النتائج الخاصة بمحور التوجيه.
- 1-5- عرض النتائج الخاصة بمحور الرقابة.
- 1-6- عرض النتائج الخاصة بالإبداع الإداري.
- 1-7- عرض نتائج متوسطات كل المحاور وترتيب كل

محور.

02- مناقشة النتائج والإجابة عن التساؤلات:

- 2-1- الإجابة على التساؤل الأول.
- 2-2- الإجابة على التساؤل الثاني.
- 2-3- الإجابة على التساؤل الثالث.
- 2-4- الإجابة على التساؤل الرابع.
- 2-5- الإجابة على التساؤل الخامس.
- 2-6- الإجابة على التساؤل السادس.

خلاصة النتائج

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستويات الإبداع الإداري في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة من إداريين في مديرية الخدمات الجامعية للإجابة على أسئلة الدراسة.

ويتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها في خمسة محاور أساسية والمتمثلة في وظائف الإدارة وهي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وفي هذا الفصل سوف يتم عرض البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها.

1- عرض نتائج الدراسة:**1-1. عرض النتائج الخاصة بمحور التخطيط:**

الدرجة المحصل عليها	8 — 5		11 — 9		15- 12	
	منخفض	متوسط	متوسط	مرتفع	مرتفع	منخفض
عدد الإداريين	00	%00	07	%20.58	27	%79.42
المتوسط الوزني	1.67	1.67 — 1	2.32	2.32 — 1.67	2.33	3 — 2.33
	منخفض	متوسط	متوسط	مرتفع	مرتفع	منخفض
عدد الإداريين	00	07	27	34	34	34
المتوسط العام لأفراد العينة = 02.60 (مرتفع)						

جدول رقم (04) يمثل نتائج أفراد العينة على محور التخطيط

يتضح من خلال الجدول أن توزيع أفراد العينة سواء تعلق الأمر بالدرجة المحصل عليها في محور التخطيط أو المتوسط الوزني للاستجابات تراوح بين فئتين، إبداع متوسط وكان عند 07 من الإداريين، في حين سجل مستوى إبداع مرتفع عند 27 إدارياً، أي بنسبة تجاوز 79% أما فيما يخص العينة ككل فقد بلغ مستوى إبداعها قيمة متوسط مساوية لـ 2.60 وهو ما يعني مستوى مرتفعاً للإبداع في وظيفة التخطيط.

1-2. عرض النتائج الخاصة بمحور التنظيم:

المجموع		12-10		9-7		6-4		الدرجة المحصل عليها
		مرتفع		متوسط		منخفض		
34	%100	30	%88.235	04	%11.76	00	00	عدد الإداريين
		2.33 — 3		1.67 — 2.32		1 — 1.67		المتوسط الوزني
		مرتفع		متوسط		منخفض		
34		30		04		00		عدد الإداريين
المتوسط العام لأفراد العينة = 02.69 (مرتفع)								

جدول رقم (05) يمثل نتائج أفراد العينة على محور التنظيم

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية الإداريين كان إبداعهم مرتفعاً في التنظيم، حيث بلغ عددهم تبعاً للدرجة على المحور 34/30 في حين كان تبعاً للمتوسط الوزني 34/30، وهو تعبير أدق في دلالاته الإحصائي، في حين أنه بلغ عدد الإداريين الذين يعد إبداعهم في التنظيم متوسطاً 34/04 و 34/04 وهذا تبعاً لنفس المرجعية الدرجة العام والمتوسط الوزني، ولم يكن هناك أي إداري له إبداع ضعيف.

ما فيما يخص العينة ككل فقد بلغ مستوى إبداعهم قيمة متوسط 02.69، وهو ما يعني مستوى مرتفع في الإبداع في وظيفة التنظيم.

1-3. عرض النتائج الخاصة بمحور التوظيف:

المجموع		15-12		11-9		8-5		الدرجة المحصل عليها
		مرتفع		متوسط		منخفض		
34	%100	23	67.64	10	29.41	01	2.94	عدد الإداريين
		2.33 — 3		1.67 — 2.32		1 — 1.66		المتوسط الوزني
		مرتفع		متوسط		منخفض		
34		22		11		01		عدد الإداريين
المتوسط العام لأفراد العينة = 02.45 (مرتفع)								

جدول رقم (06) يمثل نتائج أفراد العينة على محور التوظيف

يتضح من خلال الجدول أن غالبية الإداريين كان إبداعهم مرتفعا في التوظيف، حيث بلغ عددهم تبعا للدرجة على المحور 34/23 في حين كان تبعا للمتوسط الوزني 34/22، وهو تعبير أدق في دلالاته الإحصائية، في حين بلغ عدد الإداريين الذين يعد إبداعهم في التوظيف متوسطا 34/10 و 34/11 تبعا لنفس المرجعية أي الدرجة العام والمتوسط الوزني، أما عدد الإداريين الذين كان إبداعهم ضعيفا فقد بلغ فردا واحدا 34/1. وهو عدد ضعيف

أما فيما يخص العينة ككل فقد بلغ مستوى إبداعها قيمة متوسط مساوية لـ 2.45 وهو ما يعني مستوى مرتفعا في الإبداع في وظيفة التوظيف.

1-4. عرض النتائج الخاصة بمحور التوجيه:

المجموع		12-10		9-7		6-4		الدرجة المحصل عليها
		مرتفع		متوسط		منخفض		
34	%100	26	%76.47	07	%20.58	01	% 2.94	عدد الإداريين
		2.33 — 3		1.67 — 2.32		1 — 1.67		المتوسط الوزني
منخفض		مرتفع		متوسط		منخفض		
34		26		07		01		عدد الإداريين
المتوسط العام لأفراد العينة = 02.58 (مرتفع)								

جدول رقم (07) يمثل نتائج أفراد العينة على محور التوجيه

نلاحظ من النتائج المتحصل عليها أن غالبية الإداريين لديهم إبداع مرتفع في التوجيه، حيث بلغ عددهم تبعا لدرجة على المحور 34/26 ونجد نفس العدد تبعا للمتوسط الوزني 34/26، وهو تعبير أدق في دلالاته الإحصائية، أما الإداريين الذين كان إبداعهم متوسطا 34/07 و 34/07 وهذا تبعا لنفس المرجعية الدرجة العام والمتوسط الوزني، أما الإداريين الذين كان إبداعهم منخفضا فقد كان فردا واحدا 34/01.

أما المتوسط الوزني العام لأفراد العينة كان بنسبة مرتفعة فقد كان 02.58، بمعنى أن أفراد العينة كان إبداعهم مرتفع في التوجيه.

1-5. عرض النتائج الخاصة بمحور الرقابة:

المجموع		12-10		9-7		6-4		الدرجة المحصل عليها
		مرتفع		متوسط		منخفض		
34	%100	15	%44.11	17	%50	02	% 5.88	عدد الإداريين
		3-----2.33		2.32-----1.67		1.67-----1		المتوسط الوزني
		مرتفع		متوسط		منخفض		
34		15		17		02		عدد الإداريين
المتوسط العام لأفراد العينة = 02.38 (مرتفع)								

جدول رقم (08) يمثل نتائج أفراد العينة على محور الرقابة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية الإداريين كان إبداعهم متوسط في الرقابة، حيث بلغ عددهم تبعاً لدرجة على المحور 34/17 ، ونجد نفس النتيجة بالنسبة للمتوسط الوزني 34/17 أي بنسبة تقدر بـ 50% ، وهو تعبير أدق في دلالاته الإحصائية ، أما الإداريين الذين كان إبداعهم مرتفع فقد بلغ عددهم 34/15 و 34/15 وهذا تبعاً لنفس المرجعية الدرجة العام والمتوسط الوزني، أما الإداريين الذين كان إبداعهم منخفض فقد كان فردين بنسبة 5.88% . أما المتوسط الوزني العام لأفراد العينة كان 02.38 وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم إبداع مرتفع في الرقابة.

1-6. عرض النتائج الخاصة بالإبداع الإداري:

المجموع		52-----66		37-----51		22---36		الدرجة المحصل عليها
		مرتفع		متوسط		منخفض		
34	%100	26	%76.46	08	%23.52	00	00%	عدد الإداريين
		3-----2.33		2.32-----1.67		1.66-----1		المتوسط الوزني
		مرتفع		متوسط		منخفض		
34		25	%73.52	08	%23.52	01	%02.94	عدد الإداريين
المتوسط العام لأفراد العينة = 02.54 (مرتفع)								

جدول رقم (09) يمثل عرض النتائج الخاصة بالإبداع الإداري

نلاحظ من الجدول أعلاه أن غالبية الإداريين كان لهم إبداع مرتفع فقد قدر عددهم بالنسبة الدرجة العام 34/26 فرد بنسبة مئوية 76.46% وهي نسبة مرتفعة ومتوسط وزني 34/25 وهي أيضا نسبة مرتفعة، أما عدد الأفراد الذين كان إبداعهم متوسط فقد بلغ عددهم 34/08 وهذا تبعا لنفس المرجعية الدرجة العام والمتوسط الوزني، أما عدد الأفراد الذين كان لهم درجة عام منخفضة بلغ 00% وهي نسبة منخفضة أما بالنسبة للمتوسط الوزني فقد كان لفرد واحد أي بنسبة 02.94% وهي أيضا تعتبر نسبة منخفضة.

أما المتوسط العام لأفراد العينة فقد بلغ 02.54 وهي نسبة مرتفعة، وهذا يعني أن أفراد العينة كان لهم إبداع إداري مرتفع.

6- عرض نتائج متوسطات كل المحاور وترتيب كل محور:

الرقابة	التوجيه	التوظيف	التنظيم	التخطيط	
2.38	2.58	2.45	2.69	2.60	المتوسط الحسابي
مرتفع					التقدير
الخامس	الثالث	الرابع	الأول	الثاني	الرتب

جدول رقم (10) يمثل متوسطات المحاور وترتيب كل محور
نلاحظ من الجدول أعلاه أن:

من خلال حسابنا للمتوسطات الحسابية لمستويات الإبداع الإداري في وظائف الإدارة نلاحظ أن تقديرها جميعا مرتفع وقد كانت محصورة بين 2.69 و 2.38 ولكن ترتيبها يختلف على تدرجها الهرمي الموجودة في الإدارة فقد احتل التنظيم المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.69 وهو يعتبر مرتفع، أما المرتبة فقد كانت لتخطيط بمتوسط حسابي 2.60، والمرتبة الثالثة لتوجيه بمتوسط حسابي 2.58، والتوظيف فقد كان في المرتبة الرابعة بـ 2.45، والمرتبة الخامسة والأخيرة فقد كانت لوظيفة الرقابة بمتوسط حسابي 2.38.

2- مناقشة النتائج والإجابة عن التساؤلات

2-1. الإجابة عن التساؤل الأول: ما مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التخطيط؟

تبعاً لنتائج الجدول رقم (04) والتي بينت أن مستوى الإبداع الإداري في محور التخطيط في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة جاء مرتفعاً بدرجة متوسط وزني 2.60.

يمكن تفسير هذه النتيجة بان الإبداع الإداري لا يأتي من الفراغ بل يجب أن يكون مخططاً له، حيث يرى اوروبك بان التخطيط هو "عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل و العمل في ضوء الحقائق بدلاً من التنبؤ"، وبذلك نقول أننا لا نستطيع أن نقول على فرد ما انه مبدع ، أو أن عملاً ما في منظمة معينة انه إبداع إداري إلا إذا كان الوصول إلى تلك النتيجة تم بخطة مدروسة مسبقاً من طرف أخصائيين أو مشرفين ووضعت له خطاً مستقبلياً، كذلك بالنسبة ل(ماجد محمد:2003) حيث يقول أن : التخطيط يهتم بالمستقبل وكيفية التعامل مع المستقبل وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ والتغيرات لذلك يعتبر التخطيط مثل الجسر الذي نعبّر بواسطته من حيث المكان الموجودين فيه إلى المكان الذي نريد الوصول إليه. (ماجد محمد الفراء وآخرون: 2003، ص 65)

نجد انه من مزايا التخطيط: إن ميكانيكية عملية التخطيط القائمة على التنبؤ والتدبير والتحوط تمكن من استمرار عملية الربط بين ماضي المنظمة وحاضرها ومستقبلها ضمن نظرة موحدة ومتكاملة، مما يجعل حياة المنظمة مستقرة، ويضمن استمرارها واتقائها.

(عساف عبد المعطي: 2013، ص 183)

2-2. الإجابة عن التساؤل الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التنظيم؟

تبعاً لنتائج الجدول رقم (05) أن مستوى الإبداع الإداري في محور التنظيم في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة جاء مرتفعاً بدرجة متوسط وزني 2.69.

ويمكن تفسير هذه النتيجة انه لا يكون أي شكل من أشكال الإبداع الإداري في المنظمة إلا كان هناك تنظيم فهو يعتبر بنية المنظمة الأساسية، فمهما كانت كفاءة وفعالية الإداريين في المنظمات الخاصة والعامة صغيرة كانت أو كبيرة فلا غنى على التنظيم في تحقيق الأهداف

المسطرة سابقا في عملية التخطيط والوصول إلى الإبداع الإداري في العمل، و التنظيم ليس هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

(ماجد محمد الفراء وآخرون: 2003، ص112)

ومن جهة اخرى يؤكد جورج تيري على أهمية التنظيم فيعرفه على انه: ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغايات تحقيق الأهداف.

(موسى اللوزي: 2002، ص21)

2-3. الإجابة عن التساؤل الثالث: ما مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التوظيف؟

تبعا لنتائج الجدول رقم(06) أن مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التوظيف في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة جاء مرتفعا بدرجة متوسط حسابي 2.45 .

- ويمكن أن تفسر هذه النتيجة المتوصل لها بان التوظيف يعد من الوظائف المهمة في الإدارة فهو تستخدمه المنظمة لاستقطاب أحسن الإداريين أصحاب الكفاءة والتميز والمؤهلات العلمية العالية والخبرة وهذا للمساهمة في تحقيق أهدافها ، وتعود أهمية التوظيف بالنسبة للمنظمة في انه كلما كان تعيين الفرد المناسب في المكان المناسب وهذا وفقا للوصف الوظيفي والموصفات الوظيفية المطلوبة في المكان الشاغر كان هناك إبداع إداري من طرف الإداري الذي تم تعيينه.

(جبريل: 2010، ص 73)

2-4. الإجابة عن التساؤل الرابع: ما مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التوجيه؟

تبعا لنتائج الجدول رقم(07) أن مستوى الإبداع الإداري في وظيفة التوجيه في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة جاء مرتفعا بدرجة متوسط حسابي 2.58 .

يمكن أن تفسر هذه النتيجة في انه بعد تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات ووضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فلا بد من إبلاغ الإداريين الجدد (المتريصين) بماذا يجب عمله وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف ، ويجب التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في انجاز العمل المطلوب منه، ويجب أن يوجه الأفراد توجيهها صحيحا حتى

يكون عملهم جيد ويبدعوا في عملهم ويتقنوه بشكل المطلوب و يتوصل العامل إلى أن يكون لديه إبداع إداري في منصبه.

2-5. الإجابة عن التساؤل الخامس: ما مستوى الإبداع الإداري في وظيفة الرقابة؟

تبعاً لنتائج الجدول رقم (08) أن مستوى الإبداع الإداري في وظيفة الرقابة في مديرية الخدمات الجامعية بسكرة جاء مرتفعاً بدرجة متوسط حسابي 2.38.

ويمكن أن تفسر هذه النتيجة المرتفعة للرقابة بان للرقابة أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة في تقييم العمل الذي قام به الإداريين ومتابعة سير العمل للتأكد بان المنظمة حققت أهدافها المنشودة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وتصحيح الأخطاء في وقتها حتى لا تسبب أي أضرار أو خسائر داخل المنظمة وبهذا الشكل يصبح الأفراد المراقبون مبدعين في عملهم. و للرقابة فوائد كثيرة منها: تنميط الأداء، المحافظة على موجودات المنظمة، تنميط الجودة، مراقبة عمليات التخطيط..... (حريم حسين: 2006، ص 305)

2-6. الإجابة عن التساؤل السادس: ما هو ترتيب الإبداع الإداري بين وظائف الإدارة؟

نلاحظ من الجدول رقم (10) أن ترتيب مستويات الإبداع الإداري تبعاً لوظائف الإدارة جاء كالتالي:

جاء في المرتبة الأولى التنظيم، وفي المرتبة الثانية التخطيط، أما المرتبة الثالثة فقد كانت لوظيفة التوجيه، وقد احتلت المرتبة الرابعة وظيفة التوظيف، أما المرتبة الخامسة والأخيرة فقد كانت لوظيفة الرقابة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في كون أن التنظيم يبدأ ببساطة من طريقة التعامل مكونات المكتب (الوثائق، المراسلات، ملفات.....الخ) ويعتبر مطلب لأي إداري مهما كان منصبه وطريقة عمله، فهو يحقق أهداف كثيرة بالنسبة للفرد والمنظمة فهو وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب و يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتالف بين جميع أفراد التنظيم. (ثابت عادل: 2008، ص 28)

بينما التخطيط قد يميز فئة الإداريين الذين لديهم صلاحيات ومسؤوليات أو نجد أنهم رؤساء مصالح داخل المديرية، ومن خلاله تحدد طرق سير الأمور سيقوم بها الإداريين داخل المنظمة، أما فيما يخص وظيفة التوجيه فقد كان لها الأولوية في المرتبة الثالثة في الترتيب في مديرية الخدمات الجامعية ويمكن إرجاع هذه النتيجة لان المديرية منظمة خدماتية، وهو يعتبر الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى ، أما في يخص المرتبة الأخيرة والتي كانت للرقابة فهذا شيء منطقي فنجد انه في التسلسل العادي لوظائف الإدارة تكون في الرتبة الخامسة والأخيرة، وهي معنية بالفعل بمتابعة كل الوظائف السابقة لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها.

خلاصة النتائج:

نستهدف في خلاصة النتائج الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما مستويات الإبداع الإداري في مديرية الخدمات الجامعية؟

من خلال الجدول رقم(09) نلاحظ أن المتوسط الوزني لدى الأفراد في الإبداع الإداري كان مرتفعا وقد قدر بـ 02.54.

✓ وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (محمد بن عامر النتيفات 2006) حيث توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.

✓ في حين تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (عادل بن صالح الشقحاء 2003) حيث توصلت تمارس إلى أن ممارسة عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.

ويمكن إرجاع سبب هذا الاختلاف إلى مجموعة عوامل منها:

- اختلاف البيئة والتعليم،
- مكان إجراء الدراسة(المؤسسة)
- الثقافة الإدارية السائدة في المنظمة

خاصة وأن للإبداع بعدين نظري وميداني، مما يجعله قابلاً للتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو موجود اليوم يلغى غداً، وما قد يكون موجود في مكان قد لا يكون في مكان آخر. (العجلة توفيق عطية توفيق: 2009، ص135)

نشير هذا الصدد إلى ملاحظة هامة تتمثل في أن المستوى المرتفع للإبداع الإداري عند الموظفين راجع لطريقة القياس التي اعتمدها، حيث تحصلنا على البيانات عن طريق الموظفين أنفسهم (ما يعرف بالتقرير الذاتي) أي أنهم قد يميلون لإعطاء استجاباتهم وفق ما يجب أن يكون أو ما يفترض عليهم أدائه، وليس واقع ممارستهم لمهامهم.

فالإبداع الإداري يظهر في صورة التحسين في طريقة إدارة المنشأة، والذي ينتج عنه إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، مما يساعد على دعم الإبداع في كافة الوظائف.

(إدريس خالد: 2012، ص 5)

فنجد أن الإبداع الإداري قد أصبح أمر في غاية الأهمية لما له اثر في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة القادرة على إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح. ومن أهم سبل نجاح المنظمات نجد التطبيق الجيد لوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه وأخيراً الرقابة.

الختاتمة:

على ضوء ما تم تقديمه من شروحات، تتأكد لنا الأهمية الكبيرة التي يكتسيها الإبداع الإداري بالنسبة للمنظمات، التي هدفت إلى التفوق والتميز والوصول إلى القمة والشهرة العالمية، ويعتبر الإبداع الإداري هو جوهر عملية التطوير والتغيير في المنظمات، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة التغييرات والمستجدات والنهوض بمستوى المنظمات والعاملين فيها.

ومن خلال النتائج التي تم التوصل إليها نجد أن لوظائف الإدارة دور كبير في تنمية الإبداع لدى الإداريين في المنظمات وهو الهدف الذي تسعى المنظمات إلى تحقيقه، فاحترام العاملين في الإدارة لمهامهم كل حسب منصبه والمستوى الإداري الذي ينتمي إليه تبعاً لإدارة المنظمة يؤدي بها إلى الديمومة وعدم الاضمحلال، وأيضاً يصبح العاملين قادرين على الإبداع كل حسب مجاله وهذا يعود بالنفع للفرد والعاملين والمنظمة ككل.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة قد تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية في تخصص علم النفس العمل والتنظيم كواقع الإبداع الإداري في المؤسسات الجزائرية، أو أساليب تنمية الإبداع الإداري في المنظمات، وأيضاً من المواضيع التي تحتاج إلى دراسة هي أثر الخصائص الشخصية على الإبداع الإداري في المنظمات.

قائمة المراجع

- 1- القرآن الكريم.
- 2- احمد عبد الله صباب وآخرون: (2013)، أساسيات الإدارة الحديثة، دط، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، السعودية.
- 3- إدريس خالد: (2012)، التفكير الإبداعي للإدارة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة (من أجل صناعة عربية تنافسية) الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، من جامعة باجي مختار، عنابه.
- 4- بلال خلف سكارنة: (2011)، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- 5- توفيق عطية توفيق عجلة: (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين. (نسخة الكترونية)
- 6- جمال خير الله: (2009)، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن.
- 7- حسين حريم: (2003)، إدارة المنظمات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 8- حسين حريم: (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة)، ط1، دار مكتبة الحامد، الأردن.
- 9- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر: (2013)، التفكير الابتكاري والإبداعي في ظل القبعات الست للتفكير، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- 10- رامي محمود عبانية وآخرون: (2013)، درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14 العدد 2، وزارة التربية والتعليم، المملكة الأردنية الهاشمية، الأردن.
- 11- زاهر محمد ديري: (2011)، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

- 12- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل: (2010)، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن.
- 13- سامي عريفج وآخرون: (1999)، في مناهج البحث العلمي، ط2، ددن.
- 14- سليم إبراهيم الحسنية: (2009)، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- 15- سيد عليوه: (دس)، تنمية المهارات الفكرية و الإبداعية، ط1، مكتبة جزيرة الورد المنصورة، مصر.
- 16- صباح أسابع: (2007)، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع تنمية موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، معهد علم الاجتماع، الجزائر. (نسخة الكترونية)
- 17- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني: (2004)، مبادئ الإبداع، ط3، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب، الكويت.
- 18- عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار وآخرون: (2008)، علم النفس التنظيمي والإداري، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، السعودية.
- 19- عادل ثابت: (2008)، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 20- عاطف عوض: (2013)، اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الحلوية في لبنان) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 29، العدد الثالث، جامعة القلمون الخاصة دير عطية، سورية.
- 21- عبد الحليم الفاعوري رفعت: (2005)، إدارة الإبداع التنظيمي، ط1، المنظمة للتنمية الإدارية، مصر.
- 22- عبد القادر جبريل فرج جبريل: (2010)، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي، دب.

- 23- عبد القادر رمزي وآخرون: (2005)، التفكير الإبداعي، مجلة إسلامية المعرفة، العدد 41، صيف 2015، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، هيرندون- الولايات المتحدة الأمريكية.
- 24- عبد الله احمد الصباب وآخرون: (2013)، أساسيات الإدارة الحديثة، ط4، خوارزم للنشر والتوزيع، السعودية.
- 25- عبد المعطي عساف: (2013)، مبادئ الإدارة العامة، دط، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن.
- 26- عمار نوي: (2010)، دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجمعي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر. (نسخة الكترونية).
- 27- فهيمة بديسي وآخرون: (يومي 19/18 ماي 2011)، تنمية الإبداع ودوره في رفع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 28- ماجد عبد المهدي مساعدة: (2013)، إدارة المنظمات (منظور كلي)، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، الأردن.
- 29- ماجد محمد الفرا وآخرون: (2003)، الإدارة المفاهيم والممارسات، ط1، (دن)، فلسطين.
- 30- محمد بريع حامد بن تويلى العازمي: (2006)، القيادة التحولية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، فلسطين. (نسخة الكترونية).
- 31- محمد زويد العتيبي: (2007)، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، ط1، دار الفجر، مصر.
- 32- محمد عزات الحلالمة، احمد نافع المدادحة: (2010)، المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، دط، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 33- مروان عبد المجيد إبراهيم: (2000)، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن.

- 34- مريم غضبان: (2005)، الإبداع الإداري، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، علم النفس الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر. (نسخة الكترونية).
- 35- موسى اللوزي: (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- 36- ناصر قاسيمي: (2011)، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 37- نايف شعبان عبد الله: (2009)، الإدارة في سور يوسف عليه السلام، رسالة ماجستير، كلية أصول الدين، قسم تفسير القرآن، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين. (نسخة الكترونية).
- 38- وهيبة قرماش: (2014)، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد الثامن (08)، معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر.

39- Vincent Boly: (2004), ingénierie de l'innovation organisation et méthodologie des entreprises innovantes, Lavoisier, paris 2.

الملاحظ

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر-بسكرة-
القطب الجامعي شتمة-



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علوم اجتماعية

بعد السلام و التحية:

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة: "مستويات الإبداع الإداري في المنظمة" أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة محمد خيضر- بسكرة، لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بأن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عونا لي في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية، وأعدك أن تكون في غاية السرية.

الأستاذ: د- رابحي إسماعيل

الطالبة: فطيمة الزهرة جباري

تقبل مني فائق الاحترام والتقدير.

2016/2015

الملحق رقم (01)

الاستبيان قبل التحكيم

الإبداع الإداري

لا تقيس	تقيس	العبارة
التخطيط		
		01 ينصب اهتمامي حول طرح أفكار جديدة
		02 أقوم بالتخطيط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها
		03 أحرص على إحداث تعديلات في أساليب العمل كل فترة
		04 أهتم بإكساب العمال مهارات الإبداع في العمل
		05 أطور لدى العمال القدرة على النظر إلى المشكلة بأبعاد مختلفة
التنظيم		
		06 لدي القدرة على تنظيم أفكاري لمواجهة أي مشكلة
		07 لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة
		08 أنجز مايسند إلي من أعمال بشكل منظم
		09 أعيد تنظيم المعلومات والقضايا الإدارية بأساليب متنوعة ومبتكرة
التوظيف		
		10 أطلب الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير والتحديث
		11 أستخدم منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات
		12 إعطاء فرصة للعمال للتعبير عما في نفوسهم بصورة بناءة
		13 أقوم بتنفيذ أفكار جديدة
		14 امزج بين أفكار ووجهات نظر مختلفة لأصنع منها أفكار علمية جديدة
التوجيه		
		15 أساند وادعم الأفكار الجديدة
		16 اعمل على إزالة عامل الخوف من أمام عملية الإبداع الإداري
		17 أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل
		18 اهتم بجمع كل المعلومات الخاصة بالعاملين معي
		19 أحبذ اختيار الأفراد ذوي السمات والقدرات الإبداعية
الرقابة		
		20 أمنح الصلاحيات للعاملين معي لاتخاذ القرارات المناسبة
		21 اقل من المعاملات وكثرة القيود والنظم واللوائح
		22 أتجاهل الأساليب الروتينية عند تقديم بدائل لمعالجة المشكلات
		23 أعمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى الإداريين

الاستبيان بعد التحكيم

رقم	المعيار	موافق	محايد	غير موافق	صدق البند
التخطيط					
01	ينصب اهتمامي حول طرح أفكار جديدة				01
02	أقوم بالتخطيط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها				01
03	أحرص على إحداث تعديلات في أساليب العمل كل فترة				01
04	أهتم بإكساب العمال مهارات الإبداع في العمل				01
05	أطور لدى العمال القدرة على النظر إلى المشكلة بأبعاد مختلفة				01
التنظيم					
06	لدي القدرة على تنظيم أفكاري لمواجهة أي مشكلة				0.6
07	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة				0.6
08	أنجز ما يسند إلى من أعمال بشكل منظم				0.6
09	أعيد تنظيم المعلومات والقضايا الإدارية بأساليب متنوعة ومبتكرة				01
التوظيف					
10	أقدم تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل				01
11	أستخدم منهجية التفكير العلمي في حل المشكلات				0.6
12	إعطاء فرصة للعمال للتعبير عما في نفوسهم بصورة بناءة				0.6
13	أهتم بجمع كل المعلومات الخاصة بالعاملين معي				01
14	أمزج بين أفكار ووجهات نظر مختلفة لأصنع منها أفكار علمية جديدة				01
التوجيه					
15	أساند وادعم الأفكار الجديدة				01
16	أعمل على إزالة عامل الخوف من أمام عملية الإبداع الإداري				01
17	أزود العاملين بخصائص المنصب الذي سيشغلون فيه				01
18	أقدم الوسائل والإمكانيات المادية والمعنوية اللازمة لمنصب العمل				01
الرقابة					
19	أمنح الصلاحيات للعاملين معي لاتخاذ القرارات المناسبة				0.6
20	أقلل من المعاملات وكثرة القيود والنظم واللوائح				0.6
21	أتجاهل الأساليب الروتينية عند تقديم بدائل لمعالجة المشكلات				0.6
22	أعمل على تنمية أساليب الرقابة الذاتية لدى الإداريين				01

قائمة المحكمين

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص
01	د- جوادي يوسف	أستاذ محاضر - أ-	علم النفس العمل والتنظيم
02	د- قشي الهام	أستاذ محاضر - أ-	علم النفس العمل والتنظيم
03	د- حليلو نبيل	أستاذ محاضر - أ-	علم اجتماع العمل والتنظيم
04	د- بومعراف نسيمة	أستاذ محاضر - أ-	علم اجتماع العمل والتنظيم
05	أ- شرفية مونية	أستاذ مساعد - ب-	علم النفس العمل والتنظيم