

## الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية " من خلال دراسة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل"

### The reality of administrative innovation in the Algerian educational institution "by studying the relationship between the components and the practice of phases"

وافية صحراوي<sup>1</sup>، أسماء زروقي<sup>2</sup>، محمد قماري<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجزائر 2 (الجزائر)، wafia.sahraoui@univ-alger2.dz

<sup>2</sup> جامعة الجزائر 2 (الجزائر)، asma.zerrouti@univ-alger2.dz

<sup>3</sup> جامعة الجزائر 2 (الجزائر)، guemari.mohamed@univ-alger2.dz

تاريخ النشر: 2021/6/30

تاريخ القبول: 2021/6/21

تاريخ الاستلام: 2021/5/9

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في المؤسسة التعليمية الجزائرية من خلال معرفة العلاقة بين المقومات وممارسة المراحل. وللإجابة على التساؤلات وتحقيق الفروض قمنا بدراسة مستخدمين فيها المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كفييا وكيميا، على عينة قدرها 42 فردا تم اختيارهم بالطريقة الاعتبارية، بجامعة الجزائر. اعتمدنا فيها على الاستبيان كأداة لقياس المتغير حيث تم تطبيق مقياس الإبداع الإداري المصمم من طرف صالح محمد علي الكلبي 2012، وقد توصلنا الى النتائج الآتية: فيما يخص مقومات الإبداع الإداري أنها كانت متوفرة وتبرز في ثلاث مقومات تتمثل في بعد مواصلة الاتجاه، الطلاقة، تحسس المشكل في حين أن كل من مقوم الأصالة والمرونة كانت في المراتب الأخيرة. أما مراحل عملية الإبداع الإداري فإن عمال إدارة جامعة الجزائر لا يمارسون المراحل بترتيب طبيعي وأن أكثر المراحل الممارسة هي تنفيذ الأفكار وأقلها هي مرحلتي إنتاج الأفكار وتقييمها فمن المفترض أن تأتي مرحلة تحديد المشكل تليها مرحلة إنتاج الأفكار فمرحلة التحليل ثم مرحلة تقييم الأفكار وأخيرا مرحلة تنفيذ الأفكار. كما توصلنا إلى وجود علاقة بين مقومات الإبداع وممارسة مراحل عملية الإبداع الإداري .

**الكلمات المفتاحية:** الإبداع الإداري، المؤسسة التعليمية الجزائرية، المقومات، ممارسة المراحل.

**Abstract :**

This study aimed to identify the reality of administrative innovation in the Algerian educational institution through knowing the relationship between the components and the practice of the phases, in order to answer questions and test hypotheses, we did a study using the descriptive method that deals with the phenomenon as it exists in reality. This method is interested also in describing it accurately, and expresses it in a qualitative and quantitative expression. On a sample of 42 individuals who were chosen arbitrarily at the University of Algiers, we relied on the questionnaire as a tool for measuring the variable where the measure of administrative creativity designed by Salah Mohamed Ali Al-Kulaibi 2012 was applied. We have reached the following results : As concerns the components of administrative innovation, they were available and featured in three components presented in : the distance from continuation of direction, fluency, and sensitivity to the problem, while each of the components of originality and flexibility were in the last ranks. As for the phases of the administrative innovation process, the management workers of the University of Algiers do not practice the phases in a natural order, the most practical phases are the implementation of ideas, the least of which are the two phases of producing and evaluating ideas. It is presumed the coming of the phase of identifying the problem, followed by the phase of producing ideas, then the phase of analysis, and the phase of evaluation of ideas and finally the phase of implementing ideas. We also found a relationship between the innovative components and the practice of the phases of the administrative innovation process.

**Keywords :** administrative innovation; Algerian educational institution; the components; practice of phases.

المؤلف المرسل: صحراوي وافية

## 1. مقدمة:

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات على اختلاف - مهامها أنواعها وأحجامها - مستقرة وذات ثبات ملحوظ كما كانت بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مجموعة من المشكلات المعقدة والمتشابكة مما حتم عليها ابتكار حلول لمواجهةها غير أن هذه الحلول لا تأتي من قبيل المصادفة بل يتطلب ذلك التخطيط والدراسة بغية توفير البيئة المناسبة. فاستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يفرض النظر للأمور بمختلف أنواعها ومن مختلف الزوايا وبطرق متجددة وذلك من خلال توليد الأفكار وتشجيع الإبداع، خاصة في الدول الأقل حظا والتي تسعى جاهدة إلى اللحاق بهذا الركب، فإذا كان النصف الأول من القرن العشرين قد ركز على الذكاء بوصفه مقياسا لقابلية الفرد فإن النصف الثاني من القرن قد ركز على الإبداع بوصفه نتيجة كل قابليات الإنسان. فهذا المصطلح بات من أكثر المصطلحات شيوعا في الوقت الحالي حيث أجمع الباحثون والكتاب في هذا المجال على أن الإبداع يعد أحد المقومات الأساسية في عملية التطور التنظيمي وقد اجتهدوا في تقديم تعاريف شاملة له وبحسب وجهات نظرهم على أنه قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات العقلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تتسم بتحقيق المنفعة العامة. ويظهر دور الإبداع من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها من خلال تطوير أداء العاملين وهو ما تسعى إليه أي منظمة كانت وفي أي مجتمع ويعتبر مطلبا رئيسيا ومؤشرا يستدل من خلاله على نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها مما يتطلب إيجاد قدرات وجهود إبداعية من أجل النهوض بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة عالية.

## 2. إشكالية:

تواجه المؤسسات التعليمية في العالم أجمع تحديات كبيرة نتيجة النمو المتسارع للمسيرة التعليمية، وفي دول العالم الثالث تشتد هذه التحديات بسبب التأثير المفروض على الحركة التعليمية الناتج عن التطور الكبير في المعارف، كل هذا يستلزم من هذه

المؤسسات إدارة تعليمية مبدعة، وتبرز أهمية هذا التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري في النظام التعليمي القدرة على مواكبة التطور بما يضمن لها الاستمرار ومواجهة تحديات المستقبل، والتغيرات في مجالات التنمية والتطور الحضاري كونها تقوم بالدور الأكبر في تنمية البلدان وتطويرها.

إن مفهوم الإبداع وتنميته وتطويره لدى الأفراد داخل المؤسسات التعليمية يعد من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية خاصة في ظل هذه الظروف، فقد اهتمت معظم المؤسسات العامة ومنها التربوية بتطبيق مفهوم الإبداع الإداري داخل دوائرها المختلفة وعملت على نشره كثقافة تركز على أهمية الكفاءة والشفافية والتميز واللامركزية وتفويض الصلاحيات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بفعالية عالية في العمل ، وفي هذا الصدد يؤكد (الخدقجي، 2005) في دراسته على وجود علاقة قوية بين استخدام نظام المعلومات الإدارية والإبداع الإداري في الجامعات الأردنية وفي نفس السياق قام ( محمد 2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات والاتصال من قبل مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري وتوصل إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما.

فالإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للمؤسسات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها، لذا فإن تطوير مستقبلها لا يعتمد على الكوادر البشرية فحسب وإنما يعتمد على توفير نوع متميز من العاملين، وعلى أفراد مبدعين في مختلف المجالات، فالطاقات العقلية والمهارية التي يخترنها الإداريون في الوحدات الإدارية المختلفة في المؤسسات التعليمية مصدرا هاما من مصادر الثروة المعرفية والقوة الحيوية التي تمكنها من تحليل المواقف، واكتشاف الأخطاء وصنع القرارات بالطريقة والوقت المناسبين واللذان يضمنان لها الاستمرار والتفرد في العمل الأمر ذي يتطلب أن تكون عملية الإبداع مؤسسية ومستمر، وتساعد على توفير فرص التميز لدى الفرد فيها ( الشمري، 2006)، وقد أجرى بالعمر (2008) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات الإبداعية للقائد الإداري وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في سلطنة عمان وقد توصل في نتائج دراسته أن هنالك أثر لتلك المهارات في تحسين الأداء. وفي نفس السياق نجد دراسة

باسم علي عبيد حوامدة (2006) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء التربويين في مديريات التربية والتعليم بالأردن والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة منها "المؤهل العلمي" عليه، وقد توصل في نتائج دراسته أن مستوى الإبداع في مجال حل المشكلات والاتصالات لدى المديرين يعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه. كما أجرى (torem,2003) دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي يمكن أن يستخدمها المديرون لتكوين بيئة إبداعية في المدرسة والخصائص التي تميز المناخ التنظيمي الإبداعي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد المديرين على تكوين بيئة إبداعية في المدرسة ومنها تقويم الإنجازات بعدالة وإتاحة الفرصة أمام العاملين على العمل وعدم الخوف من الفشل وكما بينت الدراسة على أن الإبداع يمكن تعلمه من خلال الجو المساعد. ويمكن للمؤسسات التعليمية، تشجيع وتبني الإبداع وتنمية القدرات الإبداعية لدى أفرادها عن طريق القيام بالإجراءات والخطط السليمة وخلق جو يسوده التنافس من جهة وزيادة قوة وفاعلية العمل من جهة أخرى أي توفير ثقافة تنظيمية تهتم بالإبداع فقد قام (sweeshel,2007) بدراسة في إسبانيا هدفت إلى الكشف عن مظاهر الإبداع الإداري وعلاقته بالجودة الشاملة في الكليات والجامعات الإسبانية وتوصل إلى أن الممارسات الإبداعية تقدر أعمال العنصر البشري وتتمناها أكثر من نماذج الجودة الشاملة التي تركز على العمليات الميكانيكية التي تعتمد على التطوير المستمر وأن الجامعات التي تتبنى سياسة التطوير هي تلك التي تتماشى أكثر مع الإبداع وتبني ثقافة إبداعية ناجحة. وكذا دراسة (broushack,2005) التي هدفت إلى التعرف على مدى انتشار الممارسات الإبداعية بين مدراء دوائر الجامعات في ولاية كاليفورنيا، وأظهرت النتائج أن ممارسة التفويض وتعزيز الثقة هي الأكثر شيوعا. ويبقى الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات الإدارية في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع وانطلاقا من هذا فإن الإشكالية التي يمكن أن تطرح هنا وتستدعي من الإجابة عنها هي:

- هل تتوفر مقومات (عناصر) الإبداع الإداري لدى العمال إدارة جامعة الجزائر-02؟

- هل يمارس عمال إدارة جامعة الجزائر-02- مراحل عملية الإبداع الإداري ..

- هل توجد علاقة بين ممارسة العمال لعملية الإبداع الإداري وتوفر مقومات الإبداع لديهم؟  
- **الفرضيات:**

- تتوفر مقومات الإبداع الإداري لدى عمال جامعة الجزائر -02-.

- يمارس عمال إدارة جامعة الجزائر -02- مراحل عمليات الإبداع الإداري .

- توجد علاقة بين ممارسة العمال لعملية الإبداع الإداري وتوفر مقومات الإبداع لديهم.

### 3. الإبداع الإداري:

يتضمن جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو للمنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة (الحقباتي، 1418: 9). كما يشير قاموس " ويبستر " أن الإبداع الإداري هو الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفا من قبل سواء كان ذلك في المجال الإداري أو الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله. (سلام رعد حسن، 2017، ص: 10) وفي نفس السياق يعرف الإبداع الإداري بأنه العملية التنظيمية التي تؤدي إلى اقتراح وتبني أسواق أو منتجات جديدة قد تكون شيء مادي أو خدمة أو تكنولوجيا أو كفاءة جديدة أو جميعها هذه العملية تسمح للمنظمة بتحسين مكانتها الاستراتيجية وتقوية وتعزيز كفاءتها في السوق. (Melissa Schiling, 2006, p : 36). ويعرف (Evan, 1991) الإبداع الإداري بأنه تطبيق فكرة جديدة داخل المؤسسة وطورت أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو بالوسيلة أو بالنظام أو بالعملية أو بالسياسة أو بالبرنامج أو بالخدمة ويكون تطبيقها بطريقة جديدة. (هيلة بنت منيدل، 2015، ص: 04)

ويرى ( القحطاني، 2001) أن الإبداع الإداري هو استخدام الموظف للمهارات الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة توصله إلى حلول ابتكاريه لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والاختيار والتجريب والتقييم. (علاء حاكم الناصر، 2018، ص: 08)

أما (الحقباتي، 1994) فيعبر عن الإبداع الإداري أنه مجموعة من الأفكار المتجددة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية العلاقات الوظيفية ورفع معدلات الأداء الوظيفي وهو مجموعة العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة والتي تتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي يعمل بها، والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التفاعل مع البيئة المحيطة. (إياد حماد، 2012، ص: 08)

وهناك من يعتقد (Robert, 2018) أن الإبداع هو الميل إلى توليد أو التعرف على الأفكار والبدائل والاحتمالات التي قد تكون مفيدة في حل المشاكل وتساعد على التواصل مع الآخرين. في حين أن هناك من يرى (Daniel, 2018) أن الإبداع عبارة عن دالة للمعرفة والفضول والخيال والتقييم ويشير الإبداع لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة. (لعمور رميلة، 2019، ص: 453)

كما يعرف (كاظم، 2008) الإبداع الإداري على أنه يشير إلى التغيرات في هيكل المؤسسة أو عملياتها. (حليلو نبيل، 2017، ص: 06).

### 1.3 أنواع الإبداع الإداري:

يمكن أن يتم تصنيف عملية الإبداع داخل أي مؤسسة إلى صنفين أساسيين وهما الإبداع الفني والإبداع الإداري ويكونان كما يلي:

❖ الإبداع الفني: يتلخص في ابتكار واختراع وتطوير آليات وتقنيات جديدة في

الأدوات والمعدات وطرق سير العمل التي تحتاجها وتنتهجها المنظمة.

❖ الإبداع الإداري: والذي يهتم فقط بكيفية إتمام الإجراءات والمهام والأدوار

المختلفة، وكذلك سبل النهوض بالبناء التنظيمي للمؤسسة وتحسين العلاقات

بين الأفراد فيها. وينقسم الإبداع الإداري إلى قسمين هما :

- الإبداع الإداري العلمي: والذي يعتمد على الجهود الذهنية ويتطلب معرفة

بالقواعد والنظريات العلمية المختلفة

- الإبداع الإداري العملي: والذي يعتمد على سبل وضع حلول فورية للمشكلات

والأزمات ومعالجة مختلف القضايا ووضع خطط واقتراحات سريعة لمواجهة أي قصور.

- وهناك من الباحثين (السويدان والعدلوني، 2002) الذين ميزوا بين أنواع مختلفة للإبداع:
- **الإبداع التعبيري:** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
  - **الإبداع الإنتاجي:** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
  - **الإبداع الإختراعي:** ويتعلق بأساليب جديدة.
- 2.3 خصائص الإبداع الإداري:**

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

- **الإبداع ظاهرة فردية ( نتائج جهود فردية ) وجماعية ( نتائج جهود جماعية )،** فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي ولمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة بتقصير المنظمة.

### **3.3. عناصر الإبداع الإداري:**

توجد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية لا يمكن التحدث عن الإبداع بدونها، ويعود ذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة. ويلاحظ هنا أنه على العكس من تعريف الإبداع الذي تباينت حوله آراء الباحثين بشكل كبير فإن ذلك الاختلاف لم ينعكس على عناصر الإبداع بشكل يدعو للوقوف عليه، حيث أجمع الباحثون على وجود العناصر التالية للإبداع:

- **الإحساس بالمشكلة:** والذي يعتبر أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني الإحساس بالمشكلة رؤيتها رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها. وأهم ما في الأمر هنا هو الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق وأن التشعب بالمشكلة أو الموضوع الذي يهم



الشخص هو الذي يوحى بالإبداع، وكلما أجهد الشخص نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة مبتكرة ( عبد الوهاب: 1980: 37) .

- **الطلاقة** (وفرة الأفكار): يحتاج الإبداع إلى وفرة من الأفكار وربما كان أغلبها لا يصلح للتنفيذ، ولكن المهم ألا يرفض المبتكر أو المبدع فكرة تطرأ على ذهنه، وإنما يقع عليه مهمة تجميع أكبر قدر من الأفكار، ثم يبدأ في فحصها وتقييمها وتصنيفها فالعبرة هنا بمعدل إنتاج الأفكار خلال فترة زمنية معينة ( توفيق: 1418: 5) .

- **المرونة**: ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، فالمرونة هي تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي تشير إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفا ما أو وجهة نظر ما وعلى ذلك فالمبدع لا يحاول حبس نفسه بشكل أو نهج معين، بل لديه القدرة على التأقلم مع الظروف والمتغيرات والمواقف المتجددة واستيعابها على نحو استجابات ومشاركات تتسم بالانمطية، فهو يلجأ إلى التجديد في أساليب العمل التي يستخدمها حيث يجد نوعا من الملل أو السأم في إتباع طريق واحد في انجاز الأعمال. ولذا فهو يتجه دائما بالنظر في الأشياء من عدة زوايا مختلفة بحيث يستطيع إيجاد علاقة بين الأشياء التي يعتقد الكثيرون أنها متنافرة ولا يمكن الربط بينها. وهذا بالطبع يساعد على اكتشاف أشياء جديدة وطرق حديثة لم تكن معروفة لديه من قبل (أشمرى: 2001: 72).

- **الأصالة**: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة. كما يستكشف الأفكار الأصيلة، فالأصالة هي نتيجة للتخيل بمعنى عدم الرضا عن الأمر الواقع، والرغبة في خلق شيء جديد أو مختلف، فعادة ما يبدأ المبدع بالتقليد ثم تطوير ما تم تقليده. وإكمال النقص فيه ثم السعي نحو تقديمها في شكل جديد (الصيرفي: 2003: 19).

- **مواصلة الاتجاه**: وتتمثل في قدرة الفرد المبدع على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسه واتجاهه نحو الهدف وتخطيه لأية معوقات تقف في طريقه وبمعنى آخر عدم التنازل عن الهدف والإصرار على متابعتها والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريق مباشر أو غير مباشر ( توفيق: 1418: 7) .

- **القدرة على التحليل:** فالشخص المبدع هو الذي يكتفي بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة كما يوصف الفرد القادر على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله (أشمري: 2001: 73). فالمبدع هو الذي يستطيع أن يستخدم ما تراكم لديه من معلومات في المواقف أو الحالات التي يتطلبها الاستخدام لتلك المعلومات عند اتخاذ قرار معين (حمود: 2002: 208).

- **المخاطرة:** ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك (النمر: 1992: 64).

- **الخروج عن المألوف:** يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية (الحقباي، 1418: 17).

**4.3. مراحل العملية الإبداعية:** رغم أن الإبداع الإداري يتسم بالتشابك والتداخل إلا أنه يعتمد على عدد من الخطوات المحددة. وهناك العديد من التصنيفات التي قدمها العلماء لمراحل العملية الإبداعية فمثلاً قسم هاريس (Harris) مراحل العملية الإبداعية إلى ست خطوات (الدهان، 1992: 188): وجود مشكلة، جمع المعلومات، التفكير في المشكلة، تصور الحلول، التحقق من الحلول أي إثباتها تجريبياً، تنفيذ الحلول.

ويتفق العديد من الكتاب والباحثين على أنه يشتمل على عدة عمليات تتمثل في:

- **المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة وتحديدها:** ويقصد بهذه المرحلة تشخيص وتحديد طبيعة المشكلة المطروحة من حيث وقت ظهورها ومصدرها ومدى تكرارها والمدى الزمني للمشكلة ودرجة صعوبتها، وتعد مراحل اكتشاف المشكلة وتحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية، ذلك لأن اكتشاف المشكلات يعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي ويبدأ العقل بالإحساس بانحراف أو نقص، وينتهي بتحديد واضح له ويتطلب تشخيص المشكلة وتحديدها على نحو صحيح التفرقة بين الظواهر والأسباب الحقيقية لها. (هينجر، جيمس 2004: ص: 44)

- **المرحلة الثانية: مرحلة إنتاج وتنمية الأفكار:** وتشير هذه المرحلة إلى وضع الفكرة في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كافة الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة ويستخدم في هذه المرحلة سمات مقومات الإبداع كالطلاقة التي تعمل على زيادة الأفكار الجديدة والمرونة التي تعمل على تنويع الأفكار والمفاهيم المتولدة (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002، ص: 38)

- **المرحلة الثالثة: تحليل الأفكار:** وتركز هذه المرحلة على فحص وتحليل ما تم التوصل إليه من أفكار وتحليل واستنباط ما يوجد بين هذه الأفكار من علاقة. (عبد الرحمن جروان، 2002، ص: 88)

- **المرحلة الرابعة: تقييم الأفكار:** وفي هذه المرحلة يتم إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي وذلك في ضوء المعايير التالية: توافقها مع أهداف المؤسسة وفق سياستها المقررة، الفوائد التي سوف تحققها هذه الأفكار، ملائمتها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة. ويتم في هذه المرحلة للتأكد وضع قائمة بالخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ. (جومان كارول، ص: 78).

- **المرحلة الخامسة: تجريب الأفكار:** ويتم في هذه المرحلة ترجمة الإبداع ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الإيجابيات وتعزيزها وتدوين السلبيات والعمل على التخلص منها، وفي هذه المرحلة يجب تحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية ووضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمني وعرض الأفكار البديلة بعبارة مفهومة غير معقدة ومحاولة الحصول على القبول والدعم ووضع قائمة بالمعوقات المحتملة لمواجهتها عند تطبيق الأفكار البديلة لضمان التطبيق الناجح في ضوء أهداف وسياسات الجهاز الإداري ووفق رسالته. (هينجر، جيمس 2004 ص: 50)

#### 4.4. مستويات الإبداع الإداري: يمكن التمييز بين مستويات ثلاثة للإبداع وهي.

- **الإبداع على مستوى الفرد:** ويتم توصل الفرد إليه من خلال تلك القدرة الإبداعية، ويعبر عنها في سلوك إبداعي. ويتوقف على عدة شروط نفسية واجتماعية متداخلة مثل:

الشخصية ومستوى الذكاء والسياق الاجتماعي والذي يشمل المدرسة - الجماعة غير الرسمية وجميع منظمات المجتمع، والنظام القيمي والقاعدة الثقافية الحضارية للمجتمع.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة أو تقديم طريقة جديدة لأداء أعمال أو لإنتاج سلعة أو خدمة.

- **الإبداع على مستوى المنظمة:** وهو الإبداع الذي يتم من خلال المنظمات. والمنظمات المبدعة تتصف بما يأتي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل أحياناً.
- وجود نظام يؤيد الإبداع ويشجع المبدعين.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطوير مبادئ وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.
- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متصلة فيها.
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الحزم واللين، من حيث توجيهات أساسية ومبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي ذات الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية للعاملين أثناء أداء المهمة. (الشبيني، 1997م: 94).

**5.4. العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:** يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين كما ذكرهما النمر (1992م : 91):

- **العوامل الداخلية:** يتعرض الموظف - عند أدائه لعمله - لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم وهذه العوامل هي:

**بيئة العمل:** تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين

والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من البذل والعطاء من قبل العاملين وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤدي أيضاً إلى هذه النتيجة. كما أن دور البيئة التنظيمية ودور والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل: الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع. متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير، تبسيط المستويات الإدارية. خلف بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم، وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

**جماعة العمل:** إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. **الاتصالات الإدارية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع، كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع.

**اتخاذ القرارات:** العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى.

- **العوامل الخارجية:** قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم في سلوكه وأهمها:

**الأسرة:** تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم التي تعتبر الميزة لسلوك.

**التعليم:** للعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية. فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد في بناء الفكر المبدع.

**وسائل الإعلام:** لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع.

#### 5. المنهج المتبع في البحث:

يعرف المنهج العلمي على أنه: "أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة". ( رابحي مصطفى و محمد غنيم، 2000، ص: 102 ) ونظرا لطبيعة موضوعنا ، والذي يتناول دراسة الإبداع الإداري لدى عمال جامعة الجزائر -

02- فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً. (محمود الجراح، 2008، 75)

**6. ميدان الدراسة:** تم إجراء دراستنا في مؤسسة التعليمية جامعة الجزائر -02- أبو القاسم سعد الله، المتواجدة بعنوان: شارع جمال الدين الأفغاني، والتي تعد من أكبر الجامعات على المستوى الوطني من حيث فترة تقديم الخدمات، كما أنها تمتلك 3 هياكل تتوزع على 3 مواقع وهي بوزريعة، بني مسوس، وبن عكنون.

#### 7. العينة:

**7-1- مجتمع وعينة الدراسة:** يشير مجتمع البحث إلى تلك المجموعات الكلية بين الأفراد أو الظواهر أو الأشياء في حين تعد العينة جزء مأخوذ من المجتمع الأصلي،

حيث أنه من الصعب دراسة كل فرد على حدى فعلى الباحث أخذ عينة مناسبة، وفي دراستنا اخذنا عينة من 60 فرد من المجتمع الأصلي وهي تعتبر شبه ملائمة لإجراء الدراسة ولكن بعد استرجاع الاستبيانات ونتيجة لمختلف التعديلات الحاصلة من حذف استمارات ناقصة وأخرى لم نتمكن من استرجاعها، الأمر الذي جعل الدراسة تقتصر على عينة من 42 فرد فقط.

**7-2- طريقة اختيار العينة:** اعتمدنا في دراستنا على العينة الاعتبائية ( حيث نحظر إلى قسم الإدارة ونمر على المكاتب والمصالح المتواجدة بالجامعة) ونوزع الاستبيان على العمال.

**7-3- الخصائص الوصفية لعينة الدراسة:** سنقوم فيما يلي بعرض الجداول التي توضح الخصائص الوصفية لأفراد عينة بحثنا بعد تفريغ الاستبيانات.

❖ **البيانات الشخصية:** وتتمثل في (الجنس، السن، الأقدمية، المستوى التعليمي) والتي سنتناولها بالترتيب.

**4.7 الجنس:** يبلغ الحجم الكلي لعينة الدراسة 42 فردا، صنفوا من حيث الجنس إلى 16 ذكر و26 أنثى إذ أن أغلبية أفراد العينة اناث وذلك بنسبة 61.9% مقابل 38.1% ذكور وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

**الجدول رقم (01) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	16	38.1%
إناث	26	61.9%
المجموع	42	100%

**5.7 السن:** يغلب على عينة البحث فئة الكهول حيث بلغ المتوسط العمري لأفراد العينة 37.52 سنة، بانحراف معياري 8.364، إذ أن أغلبية أفراد عينة البحث يتمركزون في الفئة العمرية بين (20-40 سنة) بنسبة 61.9% بينما يتوزع الآخرون في فئات عمرية بين (40-60 سنة) ومن 62 سنة فما فوق وهذا ما يبينه الجدول التالي.

### جدول رقم (02) يمثل: توزيع أفراد العينة حسب السن

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
8.364	37.52	61.9%	26	40-20 سنة
		35.7%	15	60-40 سنة
		2.4%	1	اكثر من 62 سنة
		100%	42	المجموع

**6.7. الأقدمية:** يتبين لنا أن أفراد عينة البحث يتمتعون بأقدمية متفاوتة إذ أن أغلب الأفراد من ذوي أقدمية تتراوح بين [ 1 - 10 سنة ] يشكلون نسبة 57.1% تليها نسبة 26.2% ممن لهم أقدمية تتراوح بين [ 10 - 20 سنة ] وفي الأخير تأتي نسبة 16.7% للأفراد الذين لديهم أقدمية من 20 سنة فما فوق. وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

### الجدول رقم (03) يبين: توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
من 1 سنة إلى 10 سنة	24	57.1%
من 10 سنة إلى 20 سنة	11	26.2%
من 20 سنة فما فوق	7	16.7%
المجموع	42	100%

**7.7. المستوى التعليمي:** يتصنف افراد العينة من حيث المستوى التعليمي إلى 38 فرد ذو مستوى جامعي و 4 افراد ذو مستوى ثانوي إذ أن أغلبية أفراد العينة يتمتعون بمستوى جامعي وذلك بنسبة 90.5% مقابل 9.5% بمستوى ثانوي وهذا ما يوضحه الجدول التالي

### الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
جامعي	38	90.5%
ثانوي	4	9.5%
المجموع	42	100%



## 8. تقنيات الدراسة:

كل دراسة تتطلب أدوات لجمع البيانات وفي دراستنا هذه اعتمدنا على استبيان كتقنية أساسية لكونه " وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث، ويشتمل على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي من خلالها ينتظر من المبحوث معلومة ". (مادلين غرافيتز، 1990، عن صحراوي وافية، 2013، ص: 217) يحتوي هذا الأخير على ثلاث أجزاء:

❖ **الجزء الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية.

❖ **الجزء الثاني:** يحتوي على مقياس الإبداع الإداري صالح محمد علي الكليبي 2012. ويتكون من محورين محور مكونات الإبداع ويتكون من (38) فقرة، محور مراحل عملية الإبداع الإداري ويتكون من (41)

### 1.8. مقياس الإبداع الإداري:

- **وصف المقياس:** أعد هذا المقياس من طرف صالح محمد علي الكليبي في 2012. وهو يقيس درجة الإبداع لدى العمال ف الإدارة، بلغت عدد فقراته 166 فقرة موزعة على 6 محاور، وهي محور مقومات الإبداع الإداري ويتكون من (38) فقرة، محور مراحل عملية الإبداع الإداري ويتكون من (41) فقرة، محور معوقات الإبداع الإداري ويتكون من (30) فقرة، محور التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى المرؤوسين ويتكون من (23) فقرة، محور أساليب الإبداع الإداري ويتكون من (26)، وقد اعتمدنا في دراستنا على المحورين الأول والثاني، تعطي الإجابات على سلم ليكرت بالأبعاد التالية: تتوفر بدرجة كبيرة جدا، تتوفر بدرجة كبيرة، تتوفر بدرجة متوسطة، تتوفر بدرجة ضعيفة، تتوفر بدرجة ضعيفة جدا.

- **طريقة تقدير درجات المقياس:** يتبع في هذا المقياس طريقة تدرج الدرجات، إذ أقصى درجة يمكن أن يحصل عليها العامل في كل بند هي 5، تصح القائمة التي تكون الإجابة عنها كالتالي:

- تتوفر بدرجة كبيرة جدت تعطي للمجيب 05 درجات.

- تتوفر بدرجة كبيرة تعطي للمجيب 04 درجات.

- تتوفر بدرجة متوسطة تعطي للمجيب 03 درجات
- تتوفر بدرجة ضعيفة تعطي للمجيب 02 درجات.
- تتوفر بدرجة ضعيفة جدا تعطي للمجيب 01 درجات.
- الدراسة السيكمترية لأدوات القياس (الصدق والثبات):
  - ثبات مقياس الإبداع الإداري:

للتأكد من صدق الأداة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة للتعرف على مدى صلاحيتها، وكانت النسبة العامة للاتفاق بين المحكمين (87 %) وفقا لما وضعه الباحث من مقياس ويشير ذلك أن الأداة تتمتع بقدر كبير من الصدق.

#### • صدق مقياس الإبداع الإداري:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من 30 فرد من أفراد مجتمع الدراسة وبعد مضي أسبوعين أعيد تطبيقها على نفس العينة وتم حساب معامل الارتباط لبرسون فبلغ 94% الأمر الذي يشير إلى أن تتمتع بقدر كبير من الثبات.

#### 07- الأدوات الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة:

اعتمدنا في تحليلنا لبيانات الدراسة على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss,20) كما تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استعمالنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، كما قمنا باستخدام الإحصاء الاستدلالي لقياس فرضيات الدراسة حيث اعتمدنا على معامل الارتباط لبيرسون PEARSON لدراسة العلاقة، واختبار "ت" لعينة واحدة لدلالة الفروق بين المتوسطات.

#### 9. عرض وتحليل ومناقشة النتائج:

#### - توفر مقومات الإبداع الإداري لدى عمال جامعة الجزائر-02-

توقعنا في الفرضية الأولى للدراسة ان مقومات الإبداع الإداري متوفرة لدى عمال الإدارة ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار Friedman لترتيب المقومات وللوقوف على دلالة الفروق في هذا الترتيب تم تطبيق اختبار كاف تربيع كما يبين الجدول رقم (05) أدناه، ومن خلال الجدول نلاحظ أن بعد مواصلة الاتجاه جاء في المرتبة الأولى يليه بعد الطلاقة ثم تحسس المشكل ثم الأصالة وأخيرا بعد المرونة، ويظهر أن هناك فرق في

نسق المقومات لدى العمال وهذا ما تظهره نتائج اختبار كاف تربيع في الجدول رقم (06) أن قيمة كاف تربيع قد بلغت 112.16 بدرجة حرية تساوي 4 وأن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ  $\alpha=0.001$  وهذا يعني أن الفرق في رتب المقومات دال إحصائياً. ومن هنا تبرز مقومات الإبداع الإداري لدى عمال إدارة الجامعة في بعد مواصلة الاتجاه، الطلاقة، تحسس المشكل وعليه نقبل الفرضية الأولى للدراسة.

الجدول (05) يبين: ترتيب مقومات (عناصر) الإبداع لدى أفراد العينة حسب متوسط رتبها

Friedman

الأبعاد	متوسط الرتب Friedman	الترتيب
1- تحسس المشكل	2.81	5
2- الطلاقة	3.87	2
3- الأصالة	2.33	1
4- المرونة	1.37	3
5- مواصلة الاتجاه	4.62	4

الجدول رقم (06) يبين: نتائج دلالة الفروق في تطبيق اختبار فريدمان

العينة	كاف تربيع	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
42	112.16	4	0.001

- توفر مراحل عملية الإبداع الإداري لدى عمال جامعة الجزائر -02- توقعنا في الفرضية الثانية للدراسة ان ممارسة مراحل عملية الإبداع الإداري متوفرة لدى عمال الإدارة ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار Friedman لترتيب المراحل وللوقوف على دلالة الفروق في هذا الترتيب تم تطبيق اختبار كاف تربيع كما يبين الجدول أدناه

الجدول (07) يبين: ترتيب ممارسة مراحل الإبداع لدى أفراد العينة حسب متوسط

رتبها Friedman

الترتيب	متوسط الرتب Friedman	الأبعاد المراحل
5	4.02	1- تحديد المشكل
1	2.21	2- إنتاج الأفكار
3	2.76	3- تحليل الأفكار
2	1.33	4- تقييم الأفكار
4	4.76	5- تنفيذ الأفكار

نلاحظ أن مرحلة تنفيذ الأفكار جاءت في المرتبة الأولى ثم مرحلة تحديد المشكل ثم تحليل الأفكار ثم إنتاج الأفكار وفي الأخير مرحلة تقييم الأفكار ويظهر أن هناك فرق في نسق المراحل لدى العمال وهذا ما تظهره نتائج اختبار كاف تربيع في الجدول رقم (08) أن قيمة كاف تربيع قد بلغت 123.591 بدرجة حرية تساوي 4 وأن هذه القيمة دالة عند مستوى الخطأ  $\alpha = 0.001$  وهذا يعني أن الفرق في رتب ممارسة المراحل دال إحصائيا.

ونلاحظ أن الترتيب في ممارسة المراحل غير طبيعي فمن المفترض أن تأتي مرحلة تحديد المشكل تليها مرحلة إنتاج الأفكار ف مرحلة التحليل ثم مرحلة تقييم الأفكار وأخيرا مرحلة تنفيذ الأفكار وهذا قد يعود إلى أسباب مختلفة قد تكون شخصية أو تنظيمية. وعليه نرفض الفرضية الثانية للدراسة

الجدول رقم (08) يبين: نتائج دلالة الفروق في تطبيق اختبار فريدمان

العينة	كاف تربيع	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
42	123.591	4	0.001

- العلاقة بين أبعاد مقومات (عناصر) الإبداع وممارسة مراحل عملية الإبداع الإداري:

توقعنا في الفرضية الثالثة للدراسة أن هناك علاقة بين المقومات وممارسة مراحل عملية الإبداع الإداري واختبار هذا الفرض تم تحديد العلاقة الارتباطية باستعمال معامل الارتباط pearson. وقد توصلنا إلى وجود ارتباط قوي ودال بين بعد تحسس المشكل ومرحلة تحديد المشكل بينما لا يوجد ارتباط بين نفس البعد وبقيّة المراحل

أما فيما يخص بقية أبعاد مقومات الإبداع الإداري فهناك ارتباط قوي ودال إحصائياً مع كل المراحل وعلى ضوء هذه النتائج نقبل الفرضية الثالثة للدراسة.

#### - مناقشة النتائج:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الإبداع الإداري في الجامعة الجزائرية من خلال التعرف على مقومات (عناصر) الإبداع الإداري ومراحل عملية الإبداع الإداري التي يمارسها عمال الإدارة وكذلك معرفة العلاقة بين هذه المقومات والمراحل لديهم . - ففيما يخص مقومات الإبداع الإداري أنها كانت متوفرة وتبرز في ثلاث مقومات هي في بعد مواصلة الاتجاه، الطلاقة، تحسس المشكل في حين أن كل من مقوم الأصالة والمرونة كانت في المراتب الأخيرة وقد جاءت دراستنا تتوافق مع دراسة العنقري (1422هـ) والذي قام بدراسة علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، لمعرفة واقع الإبداع الإداري. وقد أوضحت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع حيث يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري لديهم والمتمثلة في: الاصالة والطلاقة الفكرية والقدرة على تحسس المشكلات وأن عنصري التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى عينة الدراسة. وكذا توافقت دراستنا مع دراسة صالح محمد علي الكليبي (2012) في عنصري مواصلة الهدف والمرونة.

- أما مراحل عملية الإبداع الإداري فإن عمال إدارة جامعة الجزائر -02- لا يمارسون المراحل بترتيب طبيعي وأن أكثر المراحل الممارسة هي تنفيذ الأفكار وأقلها هي مرحلتي إنتاج الأفكار وتقييمها فمن المفترض أن تأتي مرحلة تحديد المشكل تليها مرحلة إنتاج الأفكار ف مرحلة التحليل ثم مرحلة تقييم الأفكار وأخيراً مرحلة تنفيذ الأفكار وقد يعود ذلك إلى الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة أو النمط القيادي الذي يعتمد على المؤلف والتقليد في الممارسة وبالتالي ينتج عنه انحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد العامل الخروج منها هذا الأمر يضعف قدرته على ممارسة مرحلة إنتاج الأفكار والقدرة على تحليلها ويجعله يميل العمل بشكل تنفيذي مباشر تنفيذ الأفكار السابقة دون البحث عن البديل أو التجديد .

- وجود علاقة بين مقومات الإبداع وممارسة مراحل عملية الإبداع الإداري وهذا أمر متوافق فكلما امتلك الفرد عناصر الإبداع يسهل عليه تطبيقها وإتباع مراحل العملية الإبداعية شرط توفر بيئة ثقافية مبدعة تنهت بالتجديد والتغيير والتطوير في أساليب العمل الإداري

## 10. خاتمة:

جاءت دراستنا هذه للكشف عن الإبداع الإداري في الجامعة الجزائرية من خلال التعرف على مقومات (عناصر) الإبداع الإداري ومراحل عملية الإبداع الإداري التي يمارسها عمال الإدارة وكذلك معرفة العلاقة بين هذه المقومات والمراحل لديهم. وللإجابة على التساؤلات وتحقيق الفروض قمنا بدراسة مستخدمين فيها المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً، على عينة قدرها 42 فرداً تم اختيارهم بالطريقة الاعتبائية، بجامعة الجزائر -02-.

اعتمدنا فيها على الاستبيان كأداة لقياس المتغير حيث تم تطبيق مقياس الإبداع الإداري المصمم من طرف صالح محمد علي الكليبي 2012. ولتحليل البيانات المحصل عليها اعتمدنا على الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss,20) كما استخدمنا كل من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية وكذا معامل الارتباط برسون لدراسة العلاقة.

وقد توصلنا من خلال نتائج بحثنا إلى:

- وجود علاقة بين ممارسة العمال لمراحل عملية الإبداع الإداري وتوفر مقومات الإبداع لديهم
- تتوفر مقومات الإبداع الإداري لدى عمال جامعة الجزائر -02-.
- عمال إدارة جامعة الجزائر -02- لا يمارسون مراحل عمليات الإبداع الإداري بطريقة طبيعية مرتبة.

## قائمة المراجع:

- 01- رامي محمود عباة.(2013).درجة ممارسة الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة أربد. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد14 العدد 02
- 02- أمينة عبد القادر علي.(2015).العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية. مجلة العلوم الاقتصادية. جامعة السودان.
- 03- صالح محمد علي الكليبي.(2012). الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديريات الإدارات في الإدارة العامة. رسالة دكتوراه.
- 04- حاتم علي حسن.(1424هـ). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي. رسالة لنيل درجة الماجستير. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- 05- مراد محمد النمشي.(2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن.المجلد العاشر. العدد29.
- 06-محمود حسن جمعة.(2011).تأثير القيادة الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري. مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد التسعون.
- 07- عاطف عوض.(2013). أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي.مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.المجلد 29. العدد الثالث.
- 08- بسام بن مناور العنزي.(1425). الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري.رسالة ماجستير.جامعة الملك سعود.