

## معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة

أ/ عمومن رمضان

جامعة عمار تليجي الأغواط ( الجزائر )

د / بن زاهي منصور

جامعة قاصدي مرباح ورقلة ( الجزائر )

### ملخص

هدفت الدراسة إلى استكشاف ظاهرة الإبداع الإداري بمصالح الإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة والوقوف على أهم المعوقات الفردية والتنظيمية للإبداع بالإدارات المحلية لإيجاد أساليب تنمية التفكير الإبداعي لعمال المصالح الإدارية بمقر الولاية .

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لعمال بعض المصالح الإدارية بمقر ولاية ورقلة مع تحديد مستوى وجود معوقات الإبداع الإداري للعاملين بمقر الولاية وهل يختلف هذا المستوى باختلاف الجنس والمصالح الإدارية والأقدمية في العمل .

تم اختيار عينة للدراسة بطريقة عشوائية حيث قدرت ب 64 عاملا بالجهاز الإداري لمقر ولاية ورقلة من مصالح مختلفة منها مصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية ومصلحة الإدارة المحلية بمقر الولاية .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود معوقات فردية وتنظيمية للإبداع الإداري بمقر الولاية مما يدل على عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي ، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري .
- لا يوجد فرق بين عمال مصلحتي الميزانية والإدارة المحلية في مستوى معوقات الإبداع الإداري ، كما لا يوجد فرق بين الذكور والإناث أو ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات وأكثر من 5 سنوات في وجود هذه المعوقات .

### Abstract :

This study aimed to discover the administrative creation phenomenon in the services of the local administration of city of ouargla , having the most important individual and the organizational obstacles of the creation to find the intellectual progressive ways for the works of the administrative services in the city .

The study aimed also to know the obstacles of the administrative creation for the workers of some administrative services in ouargla , precisising the existence level of the obstacles for the workers of the department of the city of ouargla and does that level differ according to the different sex , the administrative services and the experience in the job .

A spontaneous sample was chose for the study,64 worker in the administration of the city department of ouargla from different services like : the service of the employees, the financial and the local administration services .

The results of the study were :

- The existence of the individual and organizational obstacles of administrative creation within the department of the city which proved that the provocative organizational environment is not available for the intellectual creation , where the routine procedures are dominant in the administrative work .
- There is no difference between the workers of the local administration and the financial services in the level of the obstacles , also There is no difference between males and females or between those who are experienced of less than 5 years and those who have an experience of more than 5 years in the existence of the obstacles .

## 1 - إشكالية الدراسة :

لقد أوجدت التغيرات في عناصر البيئة التنافسية التي تواجهها المنظمات الحاجة لدى تلك المنظمات إلى الإبداع فقامت بالاستجابة لهذه الحاجة بتبني سياسات الإبداع على مستوى المنظمة ، وإنشاء وحدات إدارية كدوائر البحث والتطوير ووحدات التطوير التنظيمي ، تستهدف رعاية الإبداع وتنميته في المنظمة وتوجيهه نحو تحقيق أهدافها . كما أن العديد من المنظمات عملت على تدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي أو دفع رسوم للمبدعين من خارج المنظمة أو المجتمع .

وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب . وهذا التفاوت يحث إدارة المنظمة على دراسة تبني أسلوب جديد ، وعادة فإن الظروف التي تخلق الحاجة إلى إبداع تفرضا تغييرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير أذواق المستهلكين أو توفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل . فإذا شعرت المنظمات أن هناك فجوة بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فإنه ستحاول سد أو تقليص الفجوة ، ويكون ذلك من خلال الإبداع ولكن المنظمات العقلانية لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين الإنجاز والطموح ، فهي قد تكتشف وتتبنى طرقاً وأساليب جديدة من خلال عمليات البحث ، ولكي تحسن أداءها يجب على المنظمات العقلانية أن تراقب بيئتها من أجل التنبؤ بالمطالب الجديدة والإحتياط لمواجهةها ، وهذا ما يعرف بالإبداع المنظم الذي يتضمن عمليات بحث وتقص مقصودة ومنظمة عن التغييرات والتحليل المنطقي لفرص الإبداع التي يمكن أن تفرزها تلك التغييرات .

يعتمد النجاح في فريق العمل لعملية الإبداع على نوعية الشخصيات المشاركة إضافة إلى نوعية المشرف الذي من أهم أدواره في عملية الإبداع أن يوفر المناخ الملائم للإبداع بتوفير الإحتياجات الإبداعية للموظفين مع الحفاظ على أهداف المنظمة أو الإدارة كما أن الإبداع والتفكير الخلاق يحتاجان إلى التدريب والممارسة والتواصل وإتاحة الفرص للموظفين بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم .

إلا أن عملية الإبداع الوظيفي والتطوير التنظيمي بإدارتنا تتعرض إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع ، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية والإستثمار الصحيح والأمثل بصورة ناعمة وإيجابية . كما أن العامل في بعض المصالح الإدارية يواجه مجموعة من الصعوبات التي تعيق إبداعه وتخفي مهاراته الإبداعية في العمل ، منها معوقات ناتجة عن عدم قدرته على إبراز مواهبه الفردية لأسباب ذاتية تتجلى في بعض مظاهر القصور الإداري ، أو لأسباب تنظيمية ، وعليه سنحاول في دراستنا هذه إستكشاف أهم المعوقات الفردية ( المتعلقة بالفرد ) من جهة ، وأهم المعوقات التنظيمية التي تعيق إبداع الموظفين والتطور لإدارتنا من جهة ثانية .

فكان طرحنا للتساؤلات التالية :

- هل توجد معوقات للإبداع الإداري ببعض المصالح الإدارية بمقر ولاية ورقلة ؟
- هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية باختلاف المصالح الإدارية ؟
- هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية باختلاف الجنس ؟
- هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية باختلاف الأقدمية في العمل

## 2 - الفرضيات :

— نتوقع وجود معوقات فردية ومعوقات تنظيمية للإبداع الإداري لعمال بعض المصالح الإدارية بمقر ولاية ورقلة .

— توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية باختلاف المصالح الإدارية لمقر ولاية ورقلة .

— توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية تعزى إلى الجنس

— توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية تعزى إلى الأقدمية في العمل .  
3 — أهمية الدراسة :

يعد موضوع الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة والتي جذبت إهتمام الكثير من الباحثين وخاصة في الدول المتقدمة ، فلقد أدركت الكثير من المجتمعات خاصة الصناعية والإدارية منها ما يترتب عن المنهج الإبداعي من نتائج إيجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع بشكل عام ، ومما لا شك فيه أن نقص الفكر الإبداعي أو عدم توفر فرص لظهور القدرات الإبداعية لممارسة دورها في التغيير والتطوير سيؤدي حتما إلى مشكلات عديدة ، لذلك فغن إعداد مؤسسات الإدارة وتمكينها من أداء دورها الجديد بوصفها إدارة تغيير وإبداع يعد مطلبا استراتيجيا ، وهذا يقتضي أن نوجه جهود الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية لإحداث تغيير نوعي في الأجهزة الإدارية .

تجلى أهمية الدراسة من ناحيتين أساسيتين ، ناحية علمية نظرية وأخرى عملية فيما يلي :

— إثراء المعرفة العلمية بموضوع حول الإبداع الإداري .  
— إرتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية طبيعية لا بد من التعرف عليها وعلى مميزاتها وتحديد معوقاتها وصولا إلى إيجاد حلول عملية .  
— الإهتمام بالكفاءات العلمية في المؤسسات الإدارية .  
— الإهتمام بالإداريين وتعزيز روح الإبداع والتجديد الفكري لدى عمال الإدارة بمقر الولاية وأخذها على محمل الجد ودعمها .

— تنمية الجهود والأفكار الخلاقة و الإبداعية واعتماد نظام الجدارة .

— الكشف عن الإداريين المبدعين واختيارهم للوظائف القيادية .

— المساهمة في إيجاد حلول واقعية لمعوقات الإبداع بالجهاز الإداري المحلي للولاية .

— ضرورة الإهتمام بإيجاد نظام التشجيع والتحفيز مبني على مكافأة الإداريين المبدعين .

#### 4 — تحديد المفاهيم الإجرائية :

**الإبداع الإداري** : هو القدرة الفكرية في العمل الإداري تتميز بأكبر قدر ممكن من الطلاقة والمرونة والمبادرة والإحساس بالمشكلة لإنتاج أفكار أو أعمال بطرق ومناهج جديدة .

**معوقات الإبداع الإداري** : هي الصعوبات والعراقيل التي تعيق التفكير الإبداعي لإنتاج أو استثمار أفكار جديدة لعمال الإدارة المحلية بمقر ولاية ورقلة .تتمثل في جانبين ذاتي وجانب تنظيمي ، يتمثل لجانب الفردي في عدم الثقة بالنفس ، الخوف من الفشل والإعتماد على الآخرين والتبعية لهم . أما الجانب التنظيمي فيتمثل في عدم التحفيز على الإبتكار وإحباط الأفكار الجديدة ، التمسك بالإجراءات الرسمية والروتين ومناخ العمل .

#### 5 — الإطار النظري والدراسات السابقة للدراسة :

**1-5 — مفهوم الإبداع** : من هذه التعاريف نستخلص التعريف التالي " الإبداع هو العملية التي تؤدي الى ابتكار أفكار جديدة تكون مفيدة ومقبولة اجتماعيا عند التنفيذ " وهناك تعريف شامل للدكتور علي الحمادي" هو مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة او لإيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه واستعماله " .

#### 2-5 — خصائص الإبداع :

تتصف العملية الإبداعية بمجموعة من الخصائص والصفات التي نستطيع ان نحددها فيما يلي :

1- القدرة على استنتاج تلك العلاقات والإفصاح عنها.

2- الربط بين العلاقات الجديدة وبين العلاقات القديمة التي سبق لغيره اكتشافها .

3- توظيف العلاقات الجديدة لتحقيق أهداف معينة .

4 - الإحجام عن الأخذ عن الآخرين الا بالقدر الذي يخدم ويحقق الإبداعية لديه.

5 - الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغي غدا والعكس

### 5-3 - الإبداع الإداري :

يعتبر موضوع الإبداع الإداري من المواضيع الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها . وقد قدم بعض المؤلفين تعريفا للإبداع الإداري على أنه إيجاد وتقبل وتنفيذ أفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة ، ومنهم من يعرفه على أنه الإستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل ، ويعرفه آخرون على أنه الإستخدام الناجح للعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة .

( محمود سلمان العميان ، 2008 ، ص 389 )

الإبداع في الإدارة هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإداري ، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين .

### 4.5- عناصر الإبداع الإداري :

يرى من اهتموا بدراسة الإبداع أن العناصر الأساسية للإبداع تتمثل في القدرة على التخطيط الإستراتيجي Strategic Thinking ، وبناء ثقافة في المؤسسة :

5 . 4- 1 التفكير الإستراتيجي : ويتصل التفكير الاستراتيجي بقدرة المؤسسة على وضع الخطط والتغيير ووسائل التعامل معها .

فلو تحدثنا عن الأردن لأمكننا القول بأن الجامعة الأردنية كانت مبدعة في عدة مجالات وعلى عدة مراحل تتصل بالتفكير الاستراتيجي، فكانت الأولى من بين الجامعات العربية التي تطبق أسلوب الساعات المعتمدة، ونظام الدراسة الخاصة، ونظام الدراسة الحرة، وبرنامج القيادات الواعية واللقاءات المفتوحة بين أعضاء هيئة التدريس من جهة وبينهم وبين الطلبة من جهة أخرى وما إلى ذلك . وكذلك كان الأمر بإنشاء مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات كوسيلة لتفاعل الجامعة بشكل اكبر مع المجتمع الخارجي، وتسخير المعرفة العلمية للتطبيق والتعريف بالأساتذة والباحثين ، إلى جانب مراكز متخصصة عديدة أنشأتها الجامعة .

5 . 4- 1 - بناء الثقافة المؤسسية : أما بناء أو خلق الثقافة المؤسسية فتتخلص في التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، وتوفير قدرة من الاحترام للعاملين وإتاحة المجال لهم للمشاركة . ( محمد قاسم القريوتي، 1989م ، ص 178 ) ولعل هذا النوع من الثقافة ما يميز الإدارة اليابانية التي استطاعت أن تصبح القوة الاقتصادية الأولى في العالم، فتعتبر المؤسسة في اليابان كعائلة واحدة يمكن لربها أن يكلف العاملين بالعمل الإضافي دونما اجر إضافي حيث ينظر العاملون لأنفسهم كأولاد لرب الأسرة وذلك بالمقارنة مع الدول الأخرى ليس هنا إضرابات عمالية كثيرة أو مطالبات بزيادة الأجور، وفي المقابل تتحمل المؤسسات العاملون في فترات الهبوط الاقتصادي حيث لاتفصل العمال بل تستبقهم جميعا، وان استلزم الأمر تخفيض الأجور للجميع فالمؤسسة تهتم باختيار العاملين وتدريبهم وتحسين مستواهم، وتعتبر ذلك استثمارا لها. والثقافة المؤسسية تعني إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهو أمر ليس بالهين عمله وقليل ما نجده في الدول النامية وفي مؤسستها حيث أن جهود العاملين مبعثرة لانعدام المناخ التنظيمي الصحي، فقليل مانجد المؤسسات تهتم بإيجاد مثل هذا المناخ بل أن عددا لا بأس به من المديرين لا يستطيع تصور وجود مناخ العائلة في المؤسسة، بل يرى أن

استمراره كمدير مرهون بوجود الشفاقات أو التنافس غير الحميد، لأنه يضمن له الاستمرار وتمكين قبضته على المؤسسة لعدم وجود التوافق بين أعضائها ويرى بعض هؤلاء ارتباطا وثيقا بين القدرة على ممارسة السلطة وبين انقسام وتشردم العاملين، فلا ينظر كثير من المديرين نظرة ايجابية لتألف العاملين بل يرى أن مثل هذا الانسجام يهدد سلطاته مما يدعو للتفكير في أساليب تخلخل هذا التوافق بشكل يجعل سلطته ملحوظة لتوفير الحد الأدنى من استتباب الأمن وعدم تفجير الصراعات في المؤسسة

ويرى المؤلف أن هذا سبب رئيسي من أسباب عجز المؤسسات في الدول النامية عموما، فالمشكلة في التخلف الإداري لا تكمن في تقادم التشريعات والهيكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهود الإصلاح الإداري في كثير من الدول العربية، بل في تشردم الجهود الجماعية والفردية واللامؤسسية، وعدم وجود انتماء مؤسسي يجعل العاملين يعطون اهتماما لتحقيق الأهداف التنظيمية، لذلك فلو تركزت الجهود الإدارية على الجوانب السلوكية التي تهدف لخلق الثقافة المؤسسية المشتركة لا يمكن انجاز خطوات مهمة على طريق الإصلاح والتطوير الإداري، فجهود التطوير الإداري تستسهل استهداف الجوانب الهيكلية والتنظيمية مثل إعادة التنظيم، ووصف وتصنيف الوظائف وتعتبر ذلك أهم المرتكزات. ورغم عدم انكار أهمية ذلك إلا أن المؤلف يرى أن جهود التطوير الإداري يمكن أن تكون أكثر فائدة لو تم إتباع السلوك الأصعب وهو التطوير السلوكي وتحسين العلاقات الإنسانية ببيئة العمل لان العلة ليست في التشريعات بالهيكل التنظيمية الموجودة بدرجة كبيرة كما يتصوره البعض بل إن البلاء هو في البشر الذين يفسرون تلك التشريعات ويتقاسمون الأدوار في الهياكل التنظيمية . (محمد قاسم القريوتي، 1989م ، ص 179-180)

#### 5-5 - إستراتيجيات الإبداع الإداري والتنظيمي :

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم العملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي لها ومن هذه الإستراتيجيات :

( محمود سلمان العميان ، 2008 ، ص 399-400 )

#### 5-5-1- التطوير التنظيمي :

هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تعتمد لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها ، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات ، تشخيص المنظمة ، تدريب الحساسية ، تطوير الفريق ، استخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد ، وهناك تركيز كبير ليس فقط إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة .

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر استراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع ، ويجب ترسيخ فكرة التطوير لضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل الإبداع ولزيادة الوعي بالإهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة وشاملة .

#### ✓ استراتيجيات التطوير :

الاستراتيجيات عبارة عن طريقة وأسلوب عمل ينبع من تفكير إبداعي لتصنيف الأحداث ومزج القوى المتضادة بطريقة قيادية ونقلها الى التنفيذ الفعلي عن طريق إعداد وتهيئة الأهداف والأغراض والخطط والسياسات والإجراءات الموارد البشرية والإمكانات المادية . (المنيف 1998 ص 11 )

وهناك ثلاثة أنواع من استراتيجيات التغيير الموجه هي :

#### أ- إستراتيجية العقلانية التجريبية EMPIRICAL RATIONAL STRATEGY

تفترض الإستراتيجية العقلانية ان الإنسان كائن عقلائي ، يسعى الى تحقيق مصالحه الذاتية ، أي ان الفرد او الجماعة يستقبلون التغيير إذا كان تحقق فوائد ومزايا لهم ، ولذلك يجب إقناعهم بهذه الفوائد كوسيلة جذب نحو التغيير .

#### ب- إستراتيجية التثقيف الموجه : NARMATIVE RECDUCATIVE STRATEGY

تفترض إستراتيجية التثقيف الموجه ان الفرد ينقاد في أفعاله بالأنماط الاجتماعية والثقافية التي يعتقد فيها ويلتزم بها ، فالتغيير يجب ان يشمل العادات والاتجاهات والقيم عن الطريق :

أ- تطوير وتحسين قدرة التنظيم لحل المشكلات الإنسانية و التقنية .

ب- زيادة قدرات الأفراد لرفع كفاءة التنظيم .

#### ج - إستراتيجية القوة القشرية : POWER COHERECIVE STRATEGY

يفترض أنصار هذه الإستراتيجية انقياد و إذعان الأشخاص الأقل سلطة للأكثر سلطة .

واهم أنواع هذه الإستراتيجية تتمثل في :

أ- استخدام الوسائل السلمية كمطالبة **غاندي** باستقلال بلده .

ب- استخدام قوة تأثير الأحزاب والمنظمات السياسية عبر إصدار الأنظمة والتشريعات .

ج- تقنين مصادر القوة ، عن طريق أخذ القوة او السلطة مجموعة وتوزيعها على مجموعات أخرى

(الطجم ، 2000 ، ص 29 - 31 )

#### 5- 2 - التخصص الوظيفي :

هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالانشاطات المتخصصة ، فهي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط .

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع .

#### 5- 3 - الدورية في العمل :

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة ، مثل استخدام نموذج المصفوفة التي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين أو بناء تنظيمي مؤقت يجلب بعد الإنتهاء من المشروع ، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى .

ومن الأمثلة الأخرى لهذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة ، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة المناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو مشكلات متشابهة .

#### 6 - الدراسات السابقة : هناك مجموعة من الدراسات حول الإبداع الإداري نوجز أهمها حول معوقات الإبداع

الإداري في الدول العربية خاصة منها الدراسات التالية :

#### 6 - 1 - قام كل من محسن مخامرة وأميمة الدهمان سنة 1887 بدراسة عن العوامل المؤثرة في الإبداع لدى العاملين

في الشركات المساهمة العامة الأردنية بهدف التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في سوق

عمان المالي ، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- أن العمال بشكل عام يرون أن شركاتهم تشجع الإبداع لدى العاملين فيها طالما لم يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية .
- أن الشركات لا تقدم الحوافز المادية و المعنوية الكافية للإبداع .
- يرى العمال أن الجمود وعدم المرونة في التنظيم الإداري تشكلان عاملا معيق للإبداع .
- أن من أهم الأسباب التي تؤثر سلبا على الإبداع عند العاملين هي الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين .
- أن الإبداع يشبع حاجاتهم النفسية و الإجتماعية. ( عادل بن صالح الشقحاء ، 2004 ، ص53 )
- 2-6** — قامت هدى صقر سنة 1993 م بدراسة عن معوقات التفكير والسلوك الإبتكاري لدى مديري الإدارة العليا في قطاع البترول بجمهورية مصر العربية ، ومن أبرز النتائج المتحصل عليها ما يلي :
- وجود علاقة عكسية بين السمات الدافعية للإبتكار والمعوقات النابعة من الفرد .
- عدم وجود علاقة ارتباطية بين المعوقات التنظيمية ومستوى القدرة على التفكير ونسبة الأصالة والسمات الدافعية لدى عينة الدراسة .
- وجود علاقة ارتباطية بين المعوقات من خارج التنظيم ومستوى القدرة على التفكير ونسبة الأصالة والسمات الدافعية لدى عينة الدراسة. ( عادل بن صالح الشقحاء ، 2004 ، ص54 )
- 3-6** — أجرى تركي الحقباني سنة 1998 م دراسة عن أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية والمتمثلة في 21 وزارة ، وكان من أهداف الدراسة تحديد أثر بعض المتغيرات التنظيمية لنمط القيادة والتدريب والحوافز والإتصال والمعلومات على الإبداع الإداري كما يراها العاملون في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :
- أن مستوى الإبداع الإداري بشكل عام في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية متوسط .
- وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات التنظيمية والإبداع الإداري لدى العمال في الأجهزة الحكومية السعودية .
- أثبتت الدراسة أن العوامل التنظيمية التي تؤثر على الإبداع هي القيادة ، التدريب ، الحوافز المعنوية ، الأنظمة والإجراءات ، ولم تثبت ذلك في الحوافز المادية والإتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري .
- ( عادل بن صالح الشقحاء ، 2004 ، ص55 )
- 4-6** — قام عبد الرحمن هيجان سنة 2000 م بدراسة حول معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية ، وكان من بين أهداف الدراسة تحديد درجة وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات الحكومية السعودية وهي :
- عدم وضوح الرؤية ، الخوف من الفشل ، التمسك بالأنماط المألوفة ، غياب جو الحرية ، غياب الدوافع الداخلية ، عدم التشجيع في المنظمة ، الإفراط في مكافأة النجاح ، عدم مساندة العمل الجماعي ، الإعتماد المفرط على الخبراء ، وعدم توفر جو المرح والتسلية في المنظمة .
- تكون مجتمع الدراسة من المشرفين والمنفذين الإداريين في المؤسسات العامة والمصالح الحكومية المستقلة وغير المستقلة ، حيث بلغ عدد هذه المنظمات 68 منظمة ، أما النتائج فكانت كالتالي :
- وجود تلك المعوقات في المنظمات السعودية باستثناء معوق غياب الدوافع الداخلية للإبداع.
- إختلاف معوقات الإبداع في لمنظمات السعودية باختلاف الجهات والمناطق التي يعمل فيها العاملون .
- وجود علاقة ارتباطية سالبة وأخرى موجبة بين معوقات الإبداع و المتغيرات الشخصية العاملين كالمرتبة المهنية ، العمر والمستوى التعليمي ومدة الخدمة .

6-5 – أجرى عدنان جمعة الدوي سنة 2002م دراسة عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين ، وكان من بين أهداف الدراسة التعرف على أهمية الإبداع الإداري ، وأهم العوامل التي تنمي الإبداع لحل المشكلات ، وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية .

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

– عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي ، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري ، وتركز السلطة إتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري للقياديين فقط .

– الخوف من الفشل والتمسك بالانماط المألوفة ، وعدم التشجيع من المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع .

( عادل بن صالح الشقحاء ، 2004 ، ص56 – 57 )

#### 7 – منهج البحث وإجراءاته الميدانية :

توصف المعرفة العلمية بأنها أرقى درجات المعرفة و أدقها، كونها تأتي نتيجة مجهود فكري منظم يتناول الظاهر، و الحوادث بشكل موضوعي.

(إحسان محمد الحسن، 1986، ص:12)

7-1 – منهج البحث : من البديهي أن يكون المنهج الركيزة الأساسية لأي محاولة علمية لدراسة موضوع من الموضوعات. فالمنهج باعتباره " مجموعة المبادئ أو الخطوات المنظمة التي نتبعها من أجل الوصول إلى النتيجة العلمية أو البرهنة عليها".

(خالد حامد، 2008، ص:30)

أما بالنسبة للمنهج الذي تبنيه في دراستنا فيتمثل في المنهج الوصفي التحليلي باعتباره " طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي و منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة أو وضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية".

(عمار بوحوش، 1995، ص:192)

و انطلاقاً من ذلك فإن المنهج الوصفي التحليلي، يهتم بتوفير أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق جمع البيانات و وصف الطرق المستخدمة كما يساعد في تنظيم هذه البيانات، و وصف النتائج و تفسيرها في عبارات واضحة للوصول إلى حقائق دقيقة عن الوضع القائم من أجل تحسينه .

7-2 – عينة البحث : توصف العينة بأنها تلك التي تمتاز بشكل يجعلها ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً و عندئذ يستطيع الباحث أن يستخلص من دراسة العينة نتائج تصلح للتعبير عن المجتمع بأكمله.

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية حيث قدرت ب 64 عاملاً بالجهاز الإداري لمقر ولاية ورقلة من مصالح مختلفة منها مصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية ومصلحة الإدارة المحلية تختلف حسب الجنس والمستوى التعليمي والأقدمية في العمل .

#### 7-2-1 – خصائص العينة:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	38	59,37
إناث	26	40,63
المجموع	64	%100

#### جدول (1) يوضح توزيع العينة حسب الجنس

الأقدمية في العمل	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	34,37
أكثر من 5 سنوات	42	65,63
المجموع	64	%100



## جدول (2) يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	العدد	المصلحة الإدارية
50	32	مصلحة الميزانية
50	32	مصلحة الإدارة المحلية
% 100	64	المجموع

## جدول (3) يوضح توزيع العينة حسب المصلحة الإدارية للعمل

## 8-3 - إجراءات تطبيق الدراسة :

أجريت الدراسة الأساسية على عدد من عمال الإدارة المحلية لولاية ورقلة. بحيث كان عدد العمال الذين تمت عليهم الدراسة (64) عامل من إجمالي (841) عامل. أي بنسبة مئوية تقدر بـ (7.60) من عدد عمالها. وذلك بعد الاتصال بمسؤول مصلحة الموارد البشرية، حيث قدم لنا المساعدة في تحديد العينة من قسم الموارد البشرية بطريقة عشوائية .  
قمنا بـ:

- توزيع الاستبيانات على العمال.
- شرح بعض البنود الغامضة في الاستبيان.
- مشاركة بعض العمال في توزيع الاستبيان.

## 8-4 - وصف أداة القياس المستخدمة في الدراسة:

إن الدراسة الحالية تدخل ضمن البحوث الوصفية لذلك يتطلب الأمر بناء تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات و التي عرفها البشير الرشيدى بأنها:  
" تصميم فني لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول موضوع معين بحيث يغطي كافة جوانب هذا الموضوع و بما يمكن معه الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال إجابة المفحوصين على الأسئلة أو بنود الاستبيان" (بشير صالح الرشيدى، 2000، ص: 173)

بناء على ما سبق تضمن الاستبيان بعدين :

- **البعد الأول:** معوقات فردية و تحتوى على (21) بنداً.
- **البعد الثاني:** معوقات تنظيمية و تحتوى على (19) بنداً.

و بهذا فإن مجموع بنود المقياس هو (40) بنداً.

طريقة الإجابة : تتم الإجابة على فقرات المقياس بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لرأي العمال حسب البدائل المقدمة ( دائماً، أحياناً، أبداً ).

قدرات الأوزان المعطاة لبدائل الأجوبة بالنسبة لأداة الدراسة كما يلي:

(3) - علامة للإجابة بـ : دائماً

(2) - علامة للإجابة بـ : أحياناً

(1) - علامة للإجابة بـ : أبداً

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لا يمكن لأي باحث موضوعي الاستغناء عن الأساليب الإحصائية في بحثه أنها تمكنه من دراسة موضوعية دقيقة تضمن له الوصول إلى نتائج سليمة و موثوق بها.

و نظراً لطبيعة دراستنا و الهدف منها فقد اعتمدنا على الأساليب الإحصائية الآتية:

- النسبة المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري
  - اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات
- و قد تمت المعالجة الإحصائية بـ: SPSS

### 9- عرض النتائج :

#### 9-1- عرض نتائج الفرضية العامة :

تم طرح الفرضية العامة للبحث كالتالي :

نتوقع وجود معوقات فردية و تنظيمية للإبداع الإداري لعمال بعض المصالح الإدارية بمقر ولاية ورقلة و بعد الحصول على الإستيبيانات الموزعة على عينة البحث توصلنا إلى النتائج التالية :

بعد حساب المتوسط الفرضي ومقارنته بدرجات العينة نجد أن المتوسط الفرضي لدرجات عينة البحث هو 72 والجدول التالي يوضح نسبة العمال المعبرين عن وجود معوقات فردية و تنظيمية للإبداع الإداري بمقر الولاية :

النسبة المئوية	التكرار	مستوى المعوقات
04,69	03	عدم وجود معوقات
95,31	61	وجود معوقات
%100	64	المجموع

#### الجدول رقم ( 4 ) يوضح نتائج الفرضية العامة

من خلال النسبة المئوية المعبر عنها في الجدول نجد أن نسبة العمال يؤكدون وجود معوقات تنظيمية هي 95,31 وهي نسبة عالية مقارنة بالنسبة الأخرى ، مما يدل على وجود معوقات فردية و تنظيمية للإبداع الإداري بمقر الولاية . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

#### 9-2- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

تنص الفرضية على وجود فروق دالة إحصائية في درجة الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية تعزى لمتغير المصالح الإدارية .

الجدول التالي يوضح نتائج الفرضية على الشكل التالي :

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
مصلحة الميزانية	32	80,84	5,80	0,54	1,99	62	0,05
مصلحة الإدارة المحلية	32	79,71	10,21				

#### الجدول رقم ( 5 ) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى

من خلال الجدول الذي يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى المعدة لقياس الفرق بين العمال في مقر الولاية وخاصة بين مصلحتي الميزانية والإدارة المحلية في الإبداع الإداري كان عدد أفراد العينة متساوي 32 عامل في كل مصلحة بمتوسط حسابي يقدر بـ 80.84 وانحراف معياري 5.80 لعمال مصلحة الميزانية ، بينما عمال مصلحة الإدارة المحلية فكان المتوسط الحسابي يقدر بـ 79.71 وانحراف معياري 10.21 .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ت المحسوبة تساوي 0.54 أقل من قيمة ت المجدولة المقدر بـ 1.99 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 62 ، أي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة . ومنه نقول أنه لا يوجد

فرق بين عمال مصلحتي الميزانية والإدارة المحلية في مستوى معوقات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ووجود معوقات فردية وتنظيمية بمقر الولاية .

### - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

بناء على نتائج الجدول رقم (5) يتضح لنا أن الفرضية القائلة بوجود فرق دال إحصائياً في معوقات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لعمال مقر الولاية باختلاف المصالح الإدارية لم تتحقق ، أي أن مستوى وجود معوقات فردية وتنظيمية للإبداع الإداري في المصلحتين مرتفع أي وجود معوقات مما دل على أن كلا المصلحتين لا تهتم برفع مستوى الإبداع الإداري للعمال وذلك يعود إلى عدم ثقة الأفراد في أفكارهم وإبلاغها للمسؤولين كأفكار مبدعة مغيرة لطريقة العمل أو مستحدثة تعطي فرصة للعمال في تنويع أساليب العمل ، وأن من أهم الأسباب التي تؤثر سلباً على الإبداع عند العاملين هي الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين كما أن الإدارة لا تقدم الحوافز المادية و المعنوية الكافية للإبداع ، كذلك يرى العمال أن الجمود وعدم المرونة في التنظيم الإداري تشكلان عاملاً معيقاً للإبداع .

كما أثبتت دراسة تركي الحقباني أن العوامل التنظيمية التي تؤثر على الإبداع هي القيادة ، التدريب ، الحوافز المعنوية ، الأنظمة والإجراءات على الإبداع الإداري

وكان من بين أهداف دراسة عبد الرحمن هيجان هو تحديد درجة وجود عشرة معوقات للإبداع في المنظمات الحكومية السعودية على عينة من المشرفين والمنفذين الإداريين في المؤسسات العامة والمصالح الحكومية المستقلة وغير المستقلة وهي عدم وضوح الرؤية ، الخوف من الفشل ، التمسك بالأنماط المألوفة ، غياب جو الحرية ، غياب الدوافع الداخلية ، عدم التشجيع في المنظمة ، الإفراط في مكافأة النجاح ، عدم مساندة العمل الجماعي ، وعدم توفر جو المرح والتسلية في المنظمة وذلك ما تؤكد الدراسة بعدم وجود فرق بين المصالح الإدارية في وجود مستوى مرتفع للمعيقات الفردية والتنظيمية للإبداع الإداري بمقر الولاية .

### 9-3 - عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

تنص الفرضية على وجود فروق دالة إحصائياً في معوقات الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية تعزى لمتغير الجنس .  
الجدول التالي يوضح نتائج الفرضية على الشكل التالي :

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	38	81.65	9.62	1.81	2.00	59.60	0.05
الإناث	26	78.26	5.27				

### الجدول رقم ( 6 ) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثانية

من خلال الجدول الذي يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى المعدة لقياس الفرق بين الذكور والإناث مستوى معوقات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لعمال مقر الولاية ، كان عدد الذكور 38 عاملاً بمتوسط حسابي يقدر بـ 81.65 وانحراف معياري 9.62 ، بينما الإناث فعددهم 26 عاملاً بمتوسط حسابي يقدر بـ 78.26 وانحراف معياري 5.27 .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ت المحسوبة تساوي 1.81 أقل من القيمة ت الجدولة المقدر بـ 2.00 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 59.60 ، أي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة . ومنه نقول أنه لا

يوجد فرق بين الذكور والإناث في مستوى معوقات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ووجود معوقات فردية وتنظيمية بمقر الولاية .

#### - تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

جاء في نتائج الجدول رقم (6) عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى معوقات الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية باختلاف الجنس ، أي أن مستوى وجود معوقات فردية وتنظيمية للإبداع الإداري مرتفع لدى العينتين مما دل على أن الإدارة لا تهتم برفع مستوى الإبداع الإداري للعمال وأن هذه المعوقات موجودة وتواجه العمال والعمالات ولا تخص الذكور منهم وتستثني الإناث مما يدل على أن التهميش الإبداعي والتفكير الإبتكاري غائب عند الذكور والإناث وذلك ما أوضحتها دراسة هدى صقر عن معوقات التفكير والسلوك الإبتكاري لدى مديري الإدارة العليا في قطاع البترول بجمهورية مصر العربية ، ومن أبرز النتائج المتحصل عليها هو وجود علاقة عكسية بين السمات الشخصية الدافعية للإبتكار والمعوقات النابعة من الفرد وعدم وجود علاقة ارتباطية بين المعوقات التنظيمية ومستوى القدرة على التفكير ونسبة الأصالة والسمات الدافعية لدى عينة الدراسة ( ذكور - إناث ) .

لقد أصبحت حاجة التنظيمات للإبداعات الإدارية مطلبا إجباريا لكل منظمة تسعى للحصول على التميز في الأداء ، والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية ، وقد تفهمت بعض التنظيمات الإدارية الحديثة هذه الحاجة للإبداعات فقامت بإنشاء وحدات إدارية خاصة تهدف الى رعاية الإبداع وتنمية وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب له لكل الأفراد .

#### 4-9 - عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

تنص الفرضية على وجود فروق دالة إحصائية في مستوى معوقات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لعمال مقر الولاية تعزى لمتغير الأقدمية .

الجدول التالي يوضح نتائج الفرضية على الشكل التالي :

المتغيرات	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	22	81,72	6,34	1,13	2,00	56,75	0,05
أكثر من 5 سنوات	42	79,52	9,08				

الجدول رقم ( 7 ) يوضح نتائج الفرضية الجزئية الثالثة

من خلال الجدول الذي يوضح نتائج الفرضية الجزئية الأولى المعدة لقياس الفرق بين العمال في مستوى معوقات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي باختلاف الأقدمية ، حيث كان عدد العمال ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات هو 22 عامل بمتوسط حسابي يقدر بـ 81.72 وانحراف معياري 6.34 ، بينما العمال ذوي الأقدمية أكثر من 5 سنوات فكان المتوسط الحسابي يقدر بـ 79.52 وانحراف معياري 9.08 .

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ت المحسوبة تساوي 1.13 أقل من قيمة ت الجدولة المقدر بـ 2.00 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 56.7 أي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية . ومنه نقول لا يوجد فرق بين العمال ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات و أكثر من 5 سنوات في مستوى معوقات الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ووجود معوقات فردية وتنظيمية بمقر الولاية .

**- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :**

نصت نتائج الجدول رقم (7) على عدم وجود فروق دالة إحصائية في معوقات الإبداع الإداري لعمال مقرر الولاية باختلاف الأقدمية . فحسب دراسة عدنان جمعة الدوي سنة 2002 عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين أن خبرة الفرد في عمله تساعده على حل المشكلات الإدارية ، وكان من بين أهداف الدراسة التعرف على أهمية الإبداع الإداري ، وأهم العوامل التي تنمي الإبداع لحل المشكلات وكذلك التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون تطبيق الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية . ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :

- عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي ، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري ، وتركز السلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري للقياديين فقط .
- الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة ، وعدم التشجيع من المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع .
- ومنه نقول أن إدارة مقر الولاية لا تهتم بالإبداع الإداري للعمال وأن المعوقات الفردية والتنظيمية غلبت على الفئتين ، سواء كان العامل ذو أقدمية في العمل أو لا ، ويقول جمال خير الله أن علميه الإبداع الوظيفي والتطوير الإداري تتعرض إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع ، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية والاستثمار الصحيح والأمثل بصورة نافعة وإيجابية وأحيانا تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية لرفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب عملية أو أسباب نفسية ، ويقول القحطاني أن نجاح عملية الإبداع والتطوير يجب أن تتصف بالشمول لجميع العناصر والاهتمام بالقوى البشرية العاملة وبالتنظيم الداخلي ، وأساليب العمل والقوانين واللوائح المطبقة في المنظمة والاستمرارية في تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة ، إضافة إلى مشاركة جميع أعضاء التنظيم في التطوير التنظيمي باعتبارهم المصدر الرئيس للقوة الدافعة للإبداع والتطوير .

**خاتمة واقتراحات :**

تكمن أهمية الإبداع الإداري في الإرتقاء بالأداء الوظيفي من خلال المكانة التي يحتاجها الإبداع في حياتنا اليومية وأعمالنا المتكررة ، فالإبداع هو جوهر عملية التطوير والتغير لأهداف وعمليات أداء العمال في مؤسساتنا من أجل مواكبة التغيرات والمستجدات ، فقد اعتبر المناخ التنظيمي المناسب لجميع العاملين في القطاعات الإدارية والخدماتية مظهرا للسلوك الإنساني ينعكس إيجابيا على العاملين من خلال إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وكفاءات لرفع مستوى أدائهم وإيجاد حلول وابتكارات لمختلف المشكلات التي تواجه عملهم .

لقد احتلت إدارة الجودة وتطبيقاتها في الآونة الأخيرة أهمية خاصة سواء على الصعيد العالمي أو المحلي ، إذ تعتبر أحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية وقد وصفها أحد الباحثين بأنها " الموجة الثورية الثالثة " بعد الثورة الصناعية والحوسيب ويتصل مفهوم إدارة الجودة الشاملة كما أشار إليها الأدب الإداري إلى أفكار رئيسية وهي الإدارة اليابانية ، إدارة الموارد البشرية و التميز

كما أن للإبداع أهمية قصوى في العمل الإداري ، فهي تؤدي إلى صقل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم ورفع لروح المعنوية لفريق العمل ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية وكفاءة الأجهزة الإدارية بمقر الولاية ، وعلى الرغم من أهمية الإبداع الإداري ودوره الفعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي إلا أن الإبداع في العمل الإداري لا يزال محدودا بسبب العديد من المعوقات خاصة الفردية والتنظيمية التي تحول دون فعاليتها ، وتمثلت أهمية لدراسة في تحقيق مستوى جيد من الأداء والإستقرار وإثراء المعرفة العلمية في مجال الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ومالهما من نتائج إيجابية على لرفع مستوى الأداء ، إضافة إلى استفادة المسؤولين بالقيادات العليا أو المشرفين والمنفذين الإداريين في مقر الولاية من الكشف عن هذه الصعوبات ومحاولة التغلب على المعوقات التي تحول دون فعالية الإبداع الإداري الذي يساعد على تنمية وتطوير الأداء الوظيفي .

ومنه يمكن القول على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة :

- ✚ أن الإبداع والتفكير الإبتكاري يعتبران من المتطلبات الأساسية للإرتقاء بمستوى الخدمات والسلع المقدمة للجمهور وهذا ينعكس بشكل إيجابي ويدعم إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة .
- ✚ التركيز من إدارة الموارد البشرية على هذه المقومات الأساسية للإدارة بإعطاء أهمية كبيرة لكل من الإبداع والإبتكار إضافة إلى نظام الرقابة والتدريب أو التكوين.
- ✚ ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بالجهاز الإداري
- ✚ ضرورة تبني أساليب حديثة مناسبة للتطوير يتم من خلالها التغلب على الروتين والملل في إدارتنا المحلية .
- ✚ إختيار الكفاءات الإدارية المؤهلة علميا وعمليا لتسيير اليد العاملة في مثل هذه الإستراتيجيات وتفعيلها في قطاعنا الإداري .
- ✚ دراسة مختلف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين بالإدارات المحلية للولاية وعلاقتها بالإبداع الإداري .
- ✚ دراسة إدارة الوقت وعلاقتها بمستويات الإبداع والتطوير في مؤسساتنا ومختلف الأجهزة الإدارية .

## قائمة المراجع :

## المراجع بالعربية :

- 1 – البريدي عبد الرحمان ، الإبداع يخلق الأزمات ، ط 1 ، بيت الأفكار الدولية ، الرياض 1999 .
- 2 – الصيرفي محمد عبد الفتاح ، الإدارة الرائدة ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002 .
- 3 – القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي – دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية ، ط1 ، مكتب دار الشروق عمان ، الأردن 1989 .
- 4 – توفيق عبد الرحمان ، التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، القاهرة ( ب س )
- 5 – جمال خير الله ، الإبداع الإداري ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن 2009
- 6 – جواد شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار حامد عمان ، الأردن ، 2000 .
- 7 – حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 1997 .
- 8 – حسين عبد الفتاح دياب ، طريقك في الإدارة الفعالة ، ب ط ، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر ، القاهرة ، 1989 .
- 9 – حمود خضير كاظم ، الشماع خليل محمد حسن ، نظرية المنظمة ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان الأردن 2000 .
- 10 – حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2002
- 11 – حسين شحاتة ، تأمين مخاطر رجال الأعمال ، ط1 ، دار الكلمة للنشر والتوزيع ، المنصورة 1997 .
- 12 – خالد عبد الرحيم الهيثي وآخرون ، أساسيات التنظيم الصناعي ، د ط ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ، الأردن 2000 .
- 13 – عبد الرحمان توفيق ، تجارب الإبداع والجودة ، ط5 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك القاهرة ، مصر 2007 .
- 14 – محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008 .
- 15 – موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي – أساسيات ومفاهيم حديثة – ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن 2003 .
- 16 – نشوى ماهر كرم الله ، كيف تجعل الإبداع عمليا ، ط1 ، العبيكان للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2009 .

## المراجع الأجنبية :

- 17- Gannon Martin , Organizational Behavior , A Managerial and Organizational Perspective . Boston , Toronto ; Little Brown and co ,1988
- 18 - Luthans,fred: Organizational Behavior , sixth edition , Mc Graw-hill Company, 1992 .
- 19 . Blake , Robert and Mouton , Jane : (1987) , The managerial Grid 3(third edition) Houston Texous , Gulf publishing Co .
20. Koofz , Harold . (1980) , Management , London : Mc Graw\_Hill Inc .
- 21 . Hunt , JamesG.Larson ,LaryL . (1977) , Leadership : The cutting Edge . Shouth ern Illinois University Ptes , Carbondale .

## الرسائل العلمية :

- 22 – عادل بن صالح الشقحاء ، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف قسم العلوم الإدارية ، العربية السعودية ، 2001 .
- 23 – محمد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودوره في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، مذكرة غير منشورة جامعة أم القرى ، 2008 .