

جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

د - زكية العمراوي

إعداد:

- سارة مكناسي

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية	الصفة
د. زكية العمراوي	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	مشرفا مقرر
د. بورني نسيم	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	رئيسا
د. دنبري لطفى	أستاذ محاضر أ	أم البواقي	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2017/2016

شكر وتقدير

على الأصل نمشي والأصل يدفعنا أن نرد الفضل لأصحابه. وأن نسدي
الشكر لمستحقه ممن أفادونا ولو بكلمة طيبة.

أولاً: أتقدم بخالص الشكر الأستاذة الدكتورة: "العمراوي زكية" على
إشرافها ومتابعتها لهذا البحث، وتوجيهاتها القيمة ونصائحها المادفة
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة التي
سألتزم بكل توجيهاتها وانتقاداتها العلمية والموضوعية.

أتقدم بعظيم الامتنان لكل أعضاء هيئة التدريس في قسم العلوم
الاجتماعية لجامعة أم البواقي.

لكل من كان لي سندا وساهم من قريب أو من بعيد لانجاز هذا العمل.

لكم مني جميعاً فائق التقدير والاحترام.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

لم يعد خافيا أن العالم يشهد تغيرات جذرية تكاد تعصف بثوابت الشعوب وموروثها الحضاري والاجتماعي، لأنها لم يعد لها سبل غير أن تتأثر بدرجات متفاوتة بقوى التغيير التي أفلت زمامها في عصر العولمة والمعلومات، وتؤثر فيها إذا كانت قادرة على الفعل والمبادرة، حتى تتكيف مع مشكلات تزداد تقيداً أو مستجدات تستعصي على الفهم والسيطرة في أغلب الأحيان، ومن هذا المنطلق يأتي دور العقول المبدعة إذا أعدت جيداً في التصدي للمشكلات القائمة والمتوقعة من أجل وضع الحلول الناجحة لها أو تقليص أضرارها إلى أدنى حد ممكن.

ومنه أصبحت حاجة المنظمات للإبداع مطلباً إجبارياً إذا ما أرادت هذه المنظمات تحقيق التنمية الإدارية من خلال التميز في الأداء والمحافظة على إستمراريتها بالبقاء والنمو، فإن دور المنظمة في هذا هو توفير مناخ ملائم يعمل على تنمية قدرات أفرادها ومن أنظمة وأساليب تدعم التفكير الإبداعي باعتقاد وإيماناً منها بأن الإبداع هو المجال الأكثر أهمية في التفاعل بين المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من احتياجات البيئة المحيطة به ونظراً للتغيرات والتطورات السريعة الحاصلة في عصرنا الحاضر فقد تطلب هذا أن يكون الفرد أيضاً أكثر إبداعاً لمواكبة الظروف والمتغيرات، ولبلوغ المؤسسة غايتها يتطلب منها ذلك التعامل بفكر جديد وأساليب مختلفة لتحرير الطاقات الإبداعية ومن ثم تحقيق التنمية الإدارية وبالتالي استقرار ونمو المنظمة وانطلاقاً من ذلك وجب علينا طرح التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي: ما دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما أثر تطبيق عناصر الإبداع في التنمية الإدارية لهذه المؤسسة على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم؟
- ما أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع باعتباره أحد مقومات التنمية الإدارية؟
- كيف تساهم إستراتيجية التنمية الإدارية في خلق فرص إبداعية للعينة المبحوثة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة: للإبداع دور في تحقيق التنمية الإدارية.

الفرضيات الفرعية:

- بما أن المرونة والأصالة من عناصر الإبداع فإنها تؤثر في التنمية الإدارية لهذه المؤسسة على مختلف المستويات.
- للإبداع معوقات تنظيمية وبيئية وأخرى شخصية تحد من فعالية التنمية الإدارية.
- إذا كانت للتنمية الإدارية إستراتيجية فعالة تكمن في القوة والإقناع فإنها تعمل على خلق فرص إبداعية.

وتمثلت أهداف الدراسة في:

- فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع والتي تساعد على تحقيق التنمية الإدارية.
 - التعرف على مستوى الإبداع في المنظمة محل الدراسة.
 - إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة المبحوثة في تحسين برامج التنمية الإدارية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع.
 - محاولة الكشف عن تأثير الإبداع في استمرارية المؤسسات وبقائها ونموها واستغلالها للفرص لتعظيم نتائجها.
 - إبراز أهمية الإبداع في مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمات.
- وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على أساس تحديد خصائص الظاهرة ووصف طبيعتها ونوعية العلاقة بين متغيراتها وأسبابها وما إلى ذلك من جوانب تدور حول أسباب ظاهرة معينة والتعرف على حقيقتها في أرض الواقع.
- كما اعتمدنا في دراستنا على أدوات جمع البيانات التالية:
- استخدمنا الملاحظة كأول أداة باعتبارها وسيلة صادقة تتضمن التدوين الدقيق للحقائق في مواقف فعلية بالإضافة إلى الاستبيان كأداة أساسية في الدراسة.
- وقد اشتملت الدراسة على ثلاثة مجالات:
- المجال الجغرافي:** قمنا بإجراء هذه الدراسة بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس " أم البواقي".
- المجال الزمني:** بدأنا الدراسة من 2017/03/09 إلى 2017/03/26.
- المجال البشري:** قدر عدد العينة التي أجريت عليها الدراسة بـ : 35 عامل من أصل 175 عامل وكان اختيارهم بطريقة عشوائية.
- ومن خلال تفسير النتائج تبين لنا أن الفرضية العامة تحققت حيث أن الإبداع أصبح النهج الأكثر استعمالا واعتمادا لتحقيق التنمية الإدارية، فقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والنمو دون إنتاجها طريق للإبداع.
- وقد توصلنا من خلال دراستنا إلى النتائج التالية:
- ✓ يتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب.
 - ✓ يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة مما يخفف من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة.
 - ✓ يستخدم موظفو المؤسسة خبراتهم في حل مشاكل العمل لأنهم يعملون كفريق عمل واحد.
 - ✓ إن مدلول التنمية الإدارية لا يشمل فقط التحسين المؤقت لخدمات الإدارة وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطويرها.
 - ✓ شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها وفقا لاحتياجاتها، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملزمة بكل عناصر العملية الإدارية لتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إليها المنظمة.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
2_1	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	1- إشكالية البحث.
05	2- أسباب اختيار الموضوع.
05	3- أهمية الدراسة.
06	4- أهداف الدراسة.
06	5- تحديد المفاهيم.
13	6- الدراسات السابقة.
19	7- التعقيب على الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع	
21	تمهيد
22	1- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.
22	1-1- المرحلة الأولى.
23	1-2- المرحلة الثانية.
23	1-3- المرحلة الثالثة.

فهرس المحتويات

24	2- أهمية الإبداع في المنظمات.
27	3- نظريات الإبداع.
28	4- عناصر الإبداع.
31	5- أنواع الإبداع.
31	5-1- الإبداع الإداري.
31	5-2- الإبداع التكنولوجي.
31	5-3- الإبداع الفني.
32	5-4- الإبداع التعبيري.
32	5-5- الإبداع المركب.
32	5-6- الإبداع في المنتج مقابل الإبداع في العملية.
32	5-7- الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التراكمي.
32	5-8- الإبداع الجذري.
32	5-9- الإبداع المستمر.
32	6- خصائص الشخص المبدع.
33	7- مبادئ الإبداع.
35	8- مراحل عملية الإبداع.
35	8-1- مرحلة الاهتمام.
35	8-2- مرحلة الإعداد.
35	8-3- مرحلة معالجة المشكلة.
35	8-4- مرحلة الحل.

فهرس المحتويات

35	8-5- مرحلة التطوير.
37	9- مستويات الإبداع.
37	9-1- الإبداع على مستوى الفرد.
37	9-2- الإبداع على مستوى الجماعة.
38	9-3- الإبداع على مستوى المنظمة.
40	10- معوقات الإبداع.
43	خلاصة
الفصل الثالث: التنمية الإدارية	
45	تمهيد
46	1- النشأة والتطور.
47	2- أهمية التنمية الإدارية.
50	3- عناصر التنمية الإدارية.
50	3-1- العقيدة.
50	3-2- تطوير القوانين والأنظمة.
50	3-3- تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات.
50	3-4- تطوير وتنمية العاملين.
51	4- استراتيجيات التنمية الإدارية.
51	4-1- القوة (power).
51	4-2- الإقناع (persuasion).
51	4-3- التوعية.
52	5- أساليب التنمية الإدارية.
52	5-1- دورية العمل.

فهرس المحتويات

53	5-2- إسناد مهام خاصة.
53	5-3- طريقة الاجتماعات.
53	5-4- أسلوب المحاضرة.
53	5-5 - التدريب أثناء العمل.
53	5-6- إنشاء أجهزة متخصصة في التنمية الإدارية.
53	5-7- التخفيف من قيود العمل.
54	5-8- مهام اللجان.
54	5-9- التكاليف.
54	6- مقومات التنمية الإدارية.
55	7- معوقات التنمية الإدارية.
55	7-1- المعوقات الاقتصادية.
55	7-2- المعوقات التكنولوجية والتنظيمية.
55	7-3- البيئة الإدارية.
55	7-4- فقدان الأصالة.
55	7-5- معوقات مرتبطة بأجهزة التنمية الإدارية.
56	7-6 - المعوقات المرتبطة بالقوانين.
56	8- دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية.
58	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
60	تمهيد

فهرس المحتويات

61	1- منهج الدراسة.
61	2- أدوات جمع البيانات.
61	2-1- الملاحظة.
62	2-2- الاستبيان.
62	3- الوسائل الإحصائية المستعملة.
62	3-1- التكرار.
62	3-2- النسب المئوية.
63	4- مجالات الدراسة.
63	4-1- المجال الجغرافي.
64	4-2- المجال الزمني.
64	4-3- المجال البشري.
67	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج	
69	تمهيد
70	1- عرض وتحليل البيانات.
84	2- تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.
84	2-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى.
85	2-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية.
85	2-3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة.
86	3- نتيجة الفرضية العامة.
86	4- نتائج الدراسة.
87	5- التوصيات والاقتراحات.

فهرس المحتويات

89	خلاصة
90	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	مقارنة بين التدريب والتنمية الإدارية.	48
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	64
03	توزيع أفراد العينة حسب السن.	65
04	توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.	65
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل.	66
06	توزيع العينة حسب التصنيف المهني.	66
07	استجابات مفردات العينة حول المهارة الكافية في إقناع الطرف المتعامل مع المؤسسة.	70
08	استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الانتقادات الموجهة لهم.	70
09	استجابات أفراد العينة حول المجالات الجديدة التي يمتلكون القدرة على التجربة والخوض فيها.	71
10	الاستجابة للتغيير.	71
11	الطريقة التي يستخدمها أفراد العينة في إيجاد حلول للمشاكل المعقدة.	72
12	استجابات أفراد العينة للتنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها.	72
13	استجابات أفراد العينة حول قدرتهم على تقديم أكثر من حل لمشكلة واحدة.	73
14	استجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لمجال حرية المحاولة والخطأ لدى كفاءاتها.	73
15	مدى قبول المسؤولين للأفكار المبتكرة والمبدعة.	74
16	استجابات أفراد العينة حول مدى حرص المدير على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة.	74
17	استجابات أفراد العينة حول التوقعات العالية التي يضعها المبدع لنفسه فيما كانت تشكل عقبة لتقدمه وتطوره.	75
18	كيفية الوصول إلى المدير أو الإدارة العليا لتقديم أي اقتراح.	75
19	استجابات أفراد العينة حول الضغوطات التي يعانون منها في مكان العمل .	76
20	مدى توفر المؤسسة على الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية.	76

قائمة الجداول

77	استجابات أفراد العينة حول تركيز الإدارة العليا على تطبيق الأعمال وتنفيذ الأوامر أكثر من تركيزها على مستوى الإنجاز والأداء.	21
77	استجابات أفراد العينة حول امتلاك المبدع مشاعر الخوف من الإخفاق والفشل.	22
78	استجابات أفراد العينة حول التقدير والاحترام الذي يحظون به في مكان العمل.	23
78	استجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لكفاءاتها الحرة في التصرف باتخاذ بعض القرارات.	24
79	استجابات أفراد العينة حول كيفية اعتبار المؤسسة للأفكار الجديدة في الوقت الراهن.	25
79	استجابات أفراد العينة حول ثقافة المؤسسة السائدة إن كانت تعارض ل ما هو جديد ومتغير .	26
79	استجابات أفراد العينة حول فرض القيادة الإدارية لتغييرات كمية ونوعية لتحقيق أهداف المؤسسة ونموها.	27
80	استجابات أفراد العينة حول الطريقة التي يؤدي بها العامل وظيفته.	28
80	استجابات أفراد العينة حول الأساليب العلمية التي تتبعها الشركة لتصميم وتحسين العمليات بمساعدة الحاسوب.	29
81	استجابات أفراد العينة حول المتطلبات التي تسمح للعامل بتدخله في اتخاذ القرارات.	30
81	استجابات أفراد العينة حول امتلاك المدير المهارة الكافية في إقناع عامله بتطبيق التغييرات الإستراتيجية المفروضة.	31
82	استجابات أفراد العينة حول نوع القرارات التي يعمل الرئيس على منح الثقة لمروؤسيه في اتخاذها.	32
82	استجابات أفراد العينة حول قيام الشركة بإجراء تعديلات في تركيب المواد الأولية التي تدخل في العمل.	33
83	استجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة بتقديم تحفيزات لكفاءاتها في العمل	34
83	استجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة.	35
84	استجابات أفراد العينة حول وضع الإدارة العليا وقت قياسي لانجاز عمل معين لقياس تدني الإنتاجية بغرض تحسين نوعية الإنتاج.	36

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
26	الحاجة إلى الإبداع في المنظمات.	01
30	عناصر الإبداع	02
39	النموذج التفاعلي للسلوك الإبداعي التنظيمي - نموذج الحسنية تطويرا-	03
42	معوقات الإبداع	04
47	أهم التطورات التكنولوجية الدافعة للتنمية	05
52	إستراتيجية التنمية الإدارية	06

مقدمة

مقدمة

لعل 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، خاصة في الدول الأقل حظا والتي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمرا لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال.

ومع دخول الألفية الثالثة بدأت الأسس لنجاح إدارة منظمات الأعمال تتحول إلى " التنمية الإدارية" التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة والعاملين فيها على التميز والابتكار والإبداع والتجديد، مما يحتم ضرورة قيام إدارة هذه المنظمات بتطوير مفاهيمها وأساليبها الإدارية لتهيئة الظروف أمام العقول البشرية لكي تبذل وتجدد بشكل مستمر، فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة من جهة وإحداث تغييرات فعلية في سلوكيات العاملين من جهة أخرى، فضلا عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية والفكرية التي تتبناها لتحقيق أهدافها، من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية، حيث يؤدي بهم الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحقيق التنمية الإدارية ودفع عجلة تطوير وتنمية المنظمة ككيان تفاعلي.

وقد اتبعنا في دراستنا لهذا الموضوع جانبين نظري تطبيقي، فالجانب النظري تضمن ثلاثة فصول:

الفصل الأول: يتضمن الإطار العام للدراسة والذي كان مساحة لعرض إشكالية بحثنا انطلاقا من معطيات عن الإبداع والتنمية الإدارية، وكانت مساحة لطرح أهم التساؤلات التي حاولنا الإجابة عليها من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة، كذلك تضمن هذا الفصل أهم المفاهيم ضمن سياقات لغوية، اصطلاحية، إجرائية، بالإضافة إلى التطرق للدراسات السابقة التي اهتمت بموضوعي الإبداع والتنمية الإدارية، ثم التعقيب عليها.

الفصل الثاني: لقد استعرضنا في هذا الفصل مقارنة نظرية الإبداع من حيث التطور التاريخي له، كما تطرقنا إلى أهميته وأهم النظريات التي تبنت موضوع الإبداع إضافة إلى عناصره الأساسية وأنواعه والخصائص التي يتميز بها الشخص المبدع، كذلك المبادئ التي يقوم عليها المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية، ثم مستوياته في المنظمة مروراً إلى أهم المعوقات التي تقف أمام الإبداع.

الفصل الثالث: تطرقنا في هذا الفصل إلى التنمية الإدارية من حيث النشأة والتطور، ثم الأهمية والفرق بين التدريب والتنمية الإدارية إضافة إلى أهم عناصرها والاستراتيجيات التي تتبعها ثم الأساليب التي

تعتمد عليها والمقومات اللازمة لتحقيق أهدافها كذلك المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية نهاية إلى دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية والذي برزت فيه العلاقة بين المتغيرين.

أما الجانب التطبيقي فتناولنا فيه فصلين:

الفصل الرابع: يشمل الإطار المنهجي للدراسة استعرضنا فيه المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، الوسائل الإحصائية المستعملة في تفريغ البيانات.

الفصل الخامس: خصص هذا الفصل لتفريغ وتحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات استخلاصا إلى نتائج الدراسة وأهم الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- أسباب اختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- أهداف الدراسة.
- 5- تحديد المفاهيم.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

مع نهاية القرن العشرين وبداية ألفية جديدة انفجرت ثورة العلم والمعلوماتية التي تجاوزت الحدود الدولية والجغرافية، وساعدت على ترسيخ أفق التحولات العميقة المفروضة على المعمورة في مختلف المجالات، منها مهام الدولة وإدارتها المعنية مباشرة بالتكيف والتكفل أفضل بالتصميم والتوجيه والضبط والتقييم وتنمية واستبدال جانب من مهامها التقليدية، وهي مجموعة من التحديات التي تواجه الإدارة في المجتمعات المعاصرة ومن هذا المنطلق ظهر توجه جديد يدعو إلى إطار التغيير والتطوير والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة المشاكل الراهنة لذلك تم البحث عن مفاهيم إدارية حديثة للتعاون مع المتغيرات البيئية المعقدة الأمر الذي أعطى التنمية الإدارية الأهمية كونها الأداة التي تستطيع المنظمات من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية في تدريب وتأهيل المورد البشري بوجود الإمكانيات التقنية فالتنمية الإدارية هي نشاط مستمر وهادف يرمي إلى تطوير السلوك الإداري ورفع قدرات جميع المستويات الإدارية وإكسابهم معارف ومهارات من خلال برنامج تضعه إدارة التنمية تلك التي تعتمد أساساً على مقدار التقدم الحاصل في الأجهزة والمؤسسات الإدارية وبالتالي تعتبر الجهاز المسؤول عن نجاح رسالة المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها، ومن ثم أصبحت المؤسسات مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية والبحث عن طرق إدارية حديثة بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية حيث برز الإبداع كأحد العلوم الإدارية الحديثة التي لفتت أنظار الباحثين، وحازت اهتمام الدارسين باعتباره أسلوباً خلافاً في الإدارة وأداة هامة في تحقيق التطوير والنماء للمؤسسة فالإبداع عملية فكرية منفردة تجمع بين المعرفة المتألقة والعمل الخلاق تمشي مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل، فضلاً عن أنه ناتج عن تفاعلات ذاتية أو موضوعية أو شخصية يقودها أشخاص يمتلكون قدرات وسمات إبداعية تميزهم عن الأفراد الآخرين وبالتالي فالمنظمة التي لا تبدع ولا تتطور مصيرها التراجع والاضمحلال بل قد يكون الزوال.

ومن هنا لا بد من البحث عن وسائل أخرى تجعل النظام الإداري يتميز بالمرونة بعدما كان يسوده الجمود والتعقيد من خلال توفير مناخ تنظيمي تسوده الثقة بين العاملين مما يساعد بدوره في تنمية القدرات الإبداعية للأشخاص، فيمكن لأي إدارة تضمين أفكار ومبادئ الإبداع في إستراتيجيتها وخططها وبرامجها ليصبح أحد مقومات التنمية الإدارية ويساعدها في الوصول إلى قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل والوصول إلى الريادة ولتحقيق هذا الهدف يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما أثر تطبيق عناصر الإبداع في التنمية الإدارية لهذه المؤسسة على مستوى الفرد والجماعة والتنظيم؟

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- ما أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع باعتباره أحد مقومات التنمية الإدارية؟
- هل تعمل المؤسسة على خلق فرص إبداعية للعينة المبحوثة من خلال إستراتيجية التنمية الإدارية؟

انطلاقاً من الإشكالية والتساؤلات الفرعية المطروحة حول موضوع البحث يمكن إجمال فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

❖ للإبداع دور في تحقيق التنمية الإدارية.

الفرضيات الفرعية:

- تأثر عناصر الإبداع في التنمية الإدارية للمؤسسة المبحوثة على مختلف المستويات.
- للإبداع معوقات تنظيمية وبيئية وأخرى شخصية تحد من فعالية التنمية الإدارية.
- تعمل المؤسسة على خلق فرص إبداعية للعينة المبحوثة من خلال إستراتيجية التنمية الإدارية.

2- أسباب اختيار الموضوع:

من المعروف أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث إلى البحث في ذلك الموضوع، ومن بين الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع الإبداع كأساس لتحقيق التنمية الإدارية في المنظمات ما يلي:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة موضوع الإبداع.
- حاجة المؤسسات الجزائرية باختلاف أنواعها خاصة الاقتصادية منها إلى تطبيق الإبداع من أجل تحقيق النجاح والتميز.
- حداثة وتجدد موضوع الإبداع.
- مساهمة الباحثة في وضع دراسة علمية تساعد المنظمات في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية من خلال التركيز على موضوع الإبداع.
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل التحولات المتسارعة.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- إبراز أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات، المشاكل والعراقيل التي تواجهها المؤسسات.
- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما الإبداع والتنمية الإدارية.
- يعتبر الإبداع من المفاهيم الحديثة التي تسعى المنظمات لتطبيقه من خلال أدائها لأعمالها وخدماتها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- يعتبر موضوع الإبداع ميدانا خصبا مازال خاضعا للتجربة.
- تعزيز فهم العاملين لأهمية الإبداع والتنمية الإدارية.
- للإبداع دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

4- أهداف الدراسة:

إن ما يضع أي دراسة على سكة البحث العلمي الصحيحة هو موضوع الأهداف المرجوة سواء عند الباحث أو القارئ لأن أهداف الدراسة تستمد من مصادر عدة، منها مجال التخصص ووضوح صياغة الإشكالية لذا فقد تم تحديد أهداف لدراستنا هذه وهي مدرجة ضمن نقاط وهي على الآتي:

- ❖ فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع والتي تساعد على تحقيق التنمية الإدارية.
- ❖ التعرف على مستوى الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.
- ❖ إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة المبحوثة في تحسين برامج التنمية الإدارية وذلك لتحقيق أعلى مستوى للإبداع.
- ❖ محاولة الكشف عن تأثير الإبداع في استمرارية المؤسسات وبقائها ونموها واستغلالها للفرص لتعزيز نتائجها.
- ❖ إبراز أهمية الإبداع في مواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها المنظمات.

5- تحديد المفاهيم:

5-1/ الإبداع:

✓ **لغة:** إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من " بدع" الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدأ وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقه. (السكارنة، 2011، ص 16)

والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها وهو البديع الأول قبل كل شيء حيث جاء قوله تعالى: " قل ما كنت بدعا من الرسل" - الأحقاف - 9-

فالإبداع إذن فيه أولية وسبق وتفرد وتميز فيه إنشاء وضع. (غضبان، 2006، ص 27)

✓ اصطلاحا:

- يعرفه الكاتب " دافت": " تبني فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة."
- عملية معينة يحاول فيها الإنسان عن طريق استخدام تفكيره وقدراته العقلية وما يحيط به من مثيرات مختلفة وأفراد مختلفين إن ينتج إنتاجا جديدا بالنسبة له أو بالنسبة لبيئته. (حريم، 2009، ص 353)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- **تعريف العالم " جوان "**: " الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل " (خيري، 2014، ص 112)
- يرى آخرون أن الإبداع: " هو المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب". (مساعدة، 2013، ص 373)

التعريف الإجرائي:

هو العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة، تكون مفيدة ومقبولة اجتماعيا عند التنفيذ.

5-2/ الإدارة:

✓ لغة:

إن كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني مكون من قطعتين هما: (AD) و (To) والتي تعني اليد ومعها القوة. (زيارة، 2009، ص 7)

أدار (إدارة) الشيء جعله يدور، نظم، تعاطى، الأمر، أحاط به.

الإدارة: مصدرها (أدار) الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة. (قيبة، 2006، ص 18)

✓ اصطلاحا:

- **تعريف جلوفر:** " القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق هدف محدد ومعروف".
- **تعريف هنري فايول:** " معنى أن تدير هو أن تنتبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب". (الصيرفي، 2009، ص ، ص 18، 19)
- الإدارة هي التعامل مع الموارد البشرية والمالية والمادية الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة بواسطة القيام بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة". (غنية، 2003، ص ، ص 22، 23)
- **يعرفها فريدريك تايلور:** " بأنها المعرفة الدقيقة لما تريد من العاملين أن ينجزوه من الواجبات والمهام، ثم التأكد من أنهم يقومون بعملهم المطلوب بأفضل وأقلها تكلفة" (عباس، 2011، ص 19)
- "هي عملية توجيه الجهود المنكاملة للعاملين في المنظمة بكفاءة وفاعلية"
- " هي عملية تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة" (زيارة، 2009، ص، ص 7، 6)
- **عرفها " جون مي "**: " هي فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع. (خليل، 2005، ص 16)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

التعريف الإجرائي:

هي عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم.

5-3/ التنمية:

✓ لغة:

نما المال وغيره، ينمي نميا ونماءً، أي زاد وكثر فالنماء هو الزيادة، وأنميت بالهمزة: أنما الله انماءً ويقال كذلك نماء الله، ويقال: ونماه، وفي اللغة أيضا نما ينمي وينمو وأنميت الشيء ونميته أي جعلته ناميا.

والتنمية لغة أي ارتفاع الشيء من موضعه إلى موضع آخر وفي المال بمعنى زاد وكثر.

(بن مرسل، 2011، ص 15)

✓ اصطلاحاً:

- يعرفها ماركس: "التنمية هي عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقانونية فضلا عن أساليب الحياة والقيم الثقافية"
- تعريف هيئة الأمم: "التنمية هي العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحلية ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع" (الوزي، 2000، ص 15)
- التنمية عملية تتحقق من خلال تدخل المجتمع عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات والموارد الطبيعية والبشرية المتاحة بهدف تحقيق أقصى قدر ممكن من المنفعة، بأقل التكاليف، وفق خطط محددة سلفاً من جانب مؤسسات المجتمع. (بن غضبان، 2015، ص 30)
- عمل مخطط، يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة متوقع أن تحتاجها في أداء مهام ووظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات وتغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة. (قوبع، 2011، ص 70)

التعريف الإجرائي:

التنمية هي تحول نوعي وكمي من وضع لآخر أفضل منه، هذا التحول غير مقتصر على مجال دون آخر، بل هي عملية شاملة لجميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، البيئية والتكنولوجية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

4-5/ التنمية الإدارية:

- هي نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وتطوير قدرات المديرين بالمؤسسة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية.
(المليجي، 2011، ص 100)
- **التنمية الإدارية هي:** " استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات للعمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة مرؤوسيه وللمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة بفاعلية من خلال توسعه قدراته على مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل.
(اللوزي، 2000، ص 43)
- يعرفها "**علي السلمي**:" التنمية الإدارية هي عملية تغيير جذري تتعامل مع قيم ومفاهيم ومؤسسات رسخت لمدة طويلة في المجتمع وأفرزت تراكمات متشابهة ومعقدة، ومن أجل ذلك لا بد لإنجاح هذه التنمية الإدارية من الاعتماد على مفاهيم متطورة، وأن تركز على منطلقات فكرية، وأن تستخدم وسائل غير تقليدية."
- أما "**أكرم يوسف**:" فيرى أنها أي نشاط مخطط لتحسين الأداء الإداري الحالي أو في المستقبل بإضافة معلومات وتعديل اتجاهات أو زيادة مهارات" (بوكعباش، 2011، ص 28)
- هي عملية تعبير موجه ومنظم هادف إلى زيادة معرفة القيادات الإدارية في الوحدات الإدارية بطرق وأساليب الإدارة العلمية، وزيادة مهاراتها وقدراتها على استخدام هذه الطرق في حل ما يواجهها من مشاكل ورفع مستوى أداءها وتطويرها سلوكيا بما يحقق أقصى مشاركة في التنمية.
(قوبع، 2011، ص 31)
- التنمية الإدارية هي عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات ومهارات جديدة، والتي من المتوقع أن تحتاجها في أداء مهام ووظائف مستقبلية، والتأقلم مع أية مستجدات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المؤسسة.
(عقيلي، 2005، ص 438)
- **التعريف الإجرائي:**
التنمية الإدارية هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✚ مفاهيم مشابهة للإبداع:

أ. مفهوم الابتكار:

✓ لغة: من بكر، وبكر، بكورا تقدم في الوقت عليه، أي بكر إلى الشيء عجل إليه ويشير إلى أن الابتكار فعل يدل على الوقت فيقال فلان أسرع وابتكر.
(17: 18, <http://hrdixussion.com,03/03/2017>)

✓ اصطلاحا:

- تعرفه منظمة التعاون والتنمية: " بأنه مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات. (بويعة، 2012، ص 32)
 - الابتكار هو عملية خلق أو تقييم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معينة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. (نقماري، 2013، ص 4)
 - يعرفه "روجرز" بأنه ظهور لإنتاج جديد نابع من التفاعل بين الفرد ومادة الخبرة".
 - نذكر تعريف "إيلين بيرس": " الابتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه" (خيري، 2012، ص 68)
 - هو عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة أي هو التطبيق العملي للإبداع وباختصار نقول أن الابتكار هو إنتاج شيء ذو قيمة وذو ميزات متعددة. (بلوط، 2005، ص 358)
 - يعرفه " تشير ميرهون": " وزملاؤه بأنه: عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها في الممارسة وقد أكد على ذلك في معادلته عن الابتكار
- الابتكار = الميزة التنافسية
- التعريف الإجرائي:
- الابتكار هو قدرة الفرد على تجنب الروتين والطرق التقليدية في التفكير، مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ب- مفهوم التغيير:

✓ لغة:

التغيير اسم مشتق من الفعل " غير " و غير الشيء بدله وجعله على غير ما كان عليه وغير عليه الأمر: حوله، وغيره حوله وبدله. (السكران، 2013، ص 49)

✓ اصطلاحا:

- التغيير هو نسق منظم من الجهود البشرية نحو الصدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة من العلاقات داخل الكيان التنظيمي صغر أم كبر. (عامر، قنديل، 2010، ص 267)
- التغيير هو التبدل الملموس الذي يطال أجزاء وجوانب عمل المؤسسة، إذ قد يشمل التغيير تعديلا في التنظيم الهيكلي أو في التكنولوجيا أو في ثقافة المؤسسات أو في إجراءات أو سياسات العمالة أو في توزيع ونشر وجدولة الموارد. (بلوط، 2005، ص 331)
- عرفه " السلمي " : " بأنه عملية إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أحد الأمرين: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة أهدافها. (جرادات، عريقات، المعاني، 2013، ص 30)
- التغيير ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، أي أنه تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة. (الخطيب، معاينة، 2009، ص 383)
- يعني استبدال الوضع الحالي كليا أو جزئيا بوضع آخر يختلف عنه نسبيا، لأن التغيير قد يكون بسيطا أو جذريا. (بن غضبان، 2015، ص 33)

التعريف الإجرائي:

التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة.

ج- مفهوم الاختراع:

✓ لغة: مشتق من الفعل اخترع الشيء أي أنه أنشأه وابتدعه.

✓ اصطلاحا:

- الاختراع محصور في الجانب العلمي التقني الذي يمكن لمسه ورؤيته أو سماعه، فهو نوع من أنواع الفعل الإبداعي الملموس والذي يتميز بتحقيقه للمنفعة الاجتماعي. (غضبان، 2006، ص 16)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الاختراع فكرة ابتكارية تجاوز تطور الفن الصناعي القائم، والتحسينات التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج أو تحقيق مزايا فنية أو اقتصادية في الصناعة مما توصل إليه عادة الخبرة العادية أو المهارة الفنية. (بلقاسمي، 2009، ص، ص 12، 13)

- يعرفه خليل حسن الشماع: " هو إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية. "
- الاختراع هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل تربط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية. (سليمان، 2007، ص 26)
- يعرفه " روبينز " : " الاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا. "
- يعرف الاختراع على أنه كل جديد في المعلومات العلمية ويمكن أن يكون نظريا في شكل قاعدة، قانون علمي، أو أن يكون تطبيقيا في شكل حل أو معالجة مشكل معين. (خلوط، 2014، ص 5)
- الاختراع فكرة يتوصل إليها المخترع، وينتج عنها حل مشكلة معينة في مجال التقنية.

(www.pdfactory.com, 14 :30,07 /03/ 2017)

التعريف الإجرائي:

هو كل فكرة جديدة ومفيدة وقابلة للتطبيق الصناعي وقد تكون حلا لمشكلة قائمة أو استعمالا لاكتشاف علمي محدد أو تحسينا في منتج قائم أو استخداما آخر لمنتج قائم.

6- الدراسات السابقة :

نال موضوع الإبداع والتنمية الإدارية اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الإبداع والتنمية الإدارية بشكل منفصل، وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات على النحو التالي:

6-1- دراسات تتعلق بالتنمية الإدارية:

6-1-1- واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، حسن عودة

حسن عبد المحسن أبو ظاهر، تخصص بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية جامعة

القدس، رسالة ماجستير، فلسطين (2010):

ظهرت مشكلة الدراسة في عدم وضوح رؤيا وطنية لتنمية الموارد البشرية، وبالتالي عدم التأكد من فاعلية عملية التدريب في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، كما أشارت العديد من المقابلات الشخصية إلى أن هناك خلا يعترى عملية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تقارير ذات العلاقة، ومن هنا

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

برزت مشكلة الدراسة التي تتمثل بالإجابة على تساولين اثنين: الأول: ما هو واقع عملية التنمية الإدارية لموظفي الإدارة العامة في فلسطين، والثاني: ما هي الأسس للتصور المؤسسي الكفيل بتحقيق تنمية إدارية فاعلية لموظفي الإدارة العامة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاستناد إلى الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \geq a$ في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول واقع التنمية الإدارية في الضفة الغربية الفلسطينية، تعزى لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، الأقدمية، الزمنية في وظيفة، التنمية الإدارية، التخصص، المسمى الوظيفي)

ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين مفادهما:

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0,05 \geq a$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول البرامج التدريبية ذات الأولوية في القطاع العام، تعزى لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، الأقدمية، الزمنية في وظيفة، التنمية الإدارية، التخصص، المسمى الوظيفي)

• لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0,05$) في المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول البرامج التدريبية ذات الأولوية في القطاع العام، تعزى لمتغيرات خصائص المبحوثين (الجنس، الدرجة العلمية، الخبرة، الأقدمية، الزمنية في وظيفة، التنمية الإدارية، التخصص، المسمى الوظيفي)

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- دراسة واقع عملية التنمية الإدارية، بعد أخذ المؤشرات الآتية كأساس لذلك:
 - واقع عملية التخطيط لهذه العملية.
 - واقع عملية مسح الاحتياجات التدريبية.
 - واقع عملية التقييم للأنشطة التدريبية.
 - مواطن الضعف والقوة في عملية التنمية الإدارية.
 - التعرف على معوقات عملية تنمية الموارد البشرية، في السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل خاص.
 - وضع الأسس لتصور مؤسسي مقترح لتفعيل عملية تنمية موظفي السلطة الوطنية الفلسطينية إدارياً، بعد الاستفادة من تجارب الدول العربية الشقيقة بهذا الخصوص، وفقاً لما يأتي:
 - جهة تبعية للمعهد المقترح.
 - البرامج التي ينبغي أن يقدمها لسداد الاحتياجات التدريبية.
- اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بطريقة المسح الشامل، باعتباره المنهج المناسب لهذا البحث.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تم استخدام الاستبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أغراض الدراسة، ذلك من خلال تصميم استبانة خاصة والتحقق من صدق الأداة وثباتها حسب الأصول.

كان مجموع المبحوثين "25" مبحوث يمثلون 25 مؤسسة حكومية وهي عينة قصدية (غرضية) وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم جدية المؤسسات الحكومية في عمل تنمية إدارية للموارد البشرية.
- وجود الخلل في آليات تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.
- عدم وجود أنظمة مساندة تشكل رافعة للعملية التنموية الإدارية.
- غياب الخطة الشاملة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.
- يوجد توجه عالي لدى المبحوثين نحو إنشاء وزارة التنمية الإدارية كحل لمشكلة تنمية الموارد البشرية إداريا.
- واقع التنمية البشرية إداريا ليس بالمستوى المطلوب.

6-1-2- الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، رافيق بن مرسلي، تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، جامعة مولود معمري رسالة ماجستير، تيزي وزو (2011):

إن موضوع التنمية الإدارية كان ولا يزال يطرح بحدة في جميع الدول التي تعاني ضعفا وترديا في مستوى الأداء داخل أجهزتها الحكومية، واليوم أكثر من أي وقت مضى تزداد أهمية هذه الأخيرة، وهو ما يبرز جليا من خلال محاولات تطوير وتنمية الإدارة العامة التي تبنتها الجزائر سواء من خلال برامج الحكومات أو من خلال اعتماد مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013، الذي يعد أول وثيقة رسمية تحدد الإستراتيجية والمحاور الكبرى التي رسمتها الدولة الجزائرية في سبيل تحسين أداء الإدارة العامة وتقريب الإدارة من المواطن تبرز إشكالية الموضوع التي تطرح على الشكل التالي:

ما مدى اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على الأساليب الحديثة من أجل تحقيق تنمية إدارية فعالة ومحقة للأهداف التي من أجلها وجدت هذه الإدارة؟

انطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن إجمال فرضيات الدراسة فيما يلي:

- التنمية الإدارية متغير محوري في عملية بناء تنمية شاملة في المجتمع، تنمية إدارية محورها: إعادة البناء الهيكلي، إدارة الجودة الشاملة والإدارة الالكترونية.
- العالم المعاصر هو عصر التغيرات وعصر يتميز بهيمنة العولمة بجميع أشكالها والمطلوب هو إيجاد إدارة متأقلمة مع هذه التغيرات ومتكيفة مع متطلبات العصر.
- يمثل عجز الإدارة العامة الجزائرية عن تحقيق أهدافها التي من أجلها وجدت السبب الرئيسي في انتهاج سياسة تنمية إدارية قائمة على الوسائل الحديثة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- رغم توفر الإدارة السياسية للتغيير وتبني مشاريع التنمية الإدارية، يبقى المشكل الأساسي المطروح في الجزائر يتمحور حول التطبيق، وهو ما يطرح تساؤلا ملحا حول دور وفعالية الرقابة والمتابعة للمشاريع في الجزائر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة الهدف الذي تسعى إليه التنمية الإدارية والمتمثل أساسا في تطوير وتحديث الهياكل الإدارية.

- الوصول إلى أهم الأساليب وآليات التطوير والتنمية الإدارية التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء في الإدارة الجزائرية بما يمكنها من مسايرة ومواكبة التحولات والتطورات التي تعرفها الساحة الدولية واللاحق الدول المتقدمة لمعالجة الموضوع تم توظيف مجموعة من المناهج والمقاربات لمحاولة الإلمام الجيد بالموضوع محل الدراسة وهي:

المنهج الوصفي، المنهج التاريخي، منهج دراسة الحالة.

أما المقاربات كالتالي: الاقتراب التاريخي، الاقتراب القانوني، الاقتراب الوظيفي.

تم استخدام المقابلة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث الذي يخص المخطط العام لإصلاح هياكل الدولة أو تلك الخاصة بمشروع الجزائر الالكترونية "2013".

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

❖ إن مدلول مصطلح التنمية الإدارية لا يشمل فقط محاولة الإصلاح الآتي والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة، اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية وتفصيلها.

❖ يمثل مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 أول وثيقة رسمية محددة لملاح التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر، وهو مشروع خماسي يمتد من سنة 2008 إلى غاية سنة 2013 وشامل ل 13 محور رئيسي تمثل العناصر الرئيسية لعملية التحول نحو الإدارة الالكترونية.

❖ إن الإدارة الالكترونية ليست بديلا للإدارة الجيدة وإنما هي وسيلة لدعم الأداء الإداري للدولة، وهو ما استوعبه قطاع العدالة الذي كان سباقا لتبني الإدارة الالكترونية من خلال برنامج عصرنة قطاع العدالة لسنة 2003، وهو البرنامج الذي تجسد بإجراءات ميدانية شملت استحداث عدة آليات مدعمة لتطبيق الإدارة الالكترونية وتعزيز هذه الآليات بإجراءات تكميلية بصفة دورية منذ 2003 إلى يومنا هذا.

❖ إلى غاية سنة 2011 لازالت سيرورة عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية في إطار مشروع الجزائر الإلكترونية 2013 تسير بطريقة بطيئة مقارنة مع ما كان مبرمجا، في ظل بروز عدة معوقات تقف حائلا أمام تسريع وتيرة هذه العملية كذلك المتعلقة بالمعوقات الجغرافية أو التوزيع

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

السكاني، المعوقات الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالجهل الإلكتروني أو عدم انتشار الثقافة الإلكترونية في المجتمع الجزائري.

2-6- دراسات تتعلق بالإبداع:

6-2-1- دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية، خراز الأخضر، تخصص مالية

دولية جامعة أبي بكر بلقايد، رسالة ماجستير، تلمسان، (2011):

ينبغي علينا ونحن كجزء من المنظومة العالمية أن نتأقلم ونستوعب ونمارس هذه التحولات الكبيرة التي تحدث من حولنا، فبالتالي يجب على المؤسسات الجزائرية أن تبادر فورا بإعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية الحديثة التي تمارسها وهذا يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الإبداعية الحديثة في جميع مؤسساتنا، للوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء لتقديم الخدمة المطلوبة وبالسعر المنافس من أجل إرضاء العميل والبقاء في سوق مفتوحة معولمة.

وعلى هذا الأساس تتمثل إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن تحويل إبداعات الأفراد والمجموعات إلى ميزات تنافسية عبر المرور بإرضاء العميل؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم الاستناد إلى الفرضية الرئيسية التالية:

يمكن للمؤسسة الجزائرية أن تخلق إبداعا ناجحا يحقق لها ميزة تنافسية يلبي رغبات الزبون ويستجيب لتوقعاته.

ويندرج تحت هذه الفرضية فرضيتين مفادهما:

- لا يرضى الزبون بالمنتجات الجاذبة في مؤسسة حمام ربي.
- لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة ومتغير الجنس.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على ما هية الإبداع طبيعته أشكاله عوائده.
- أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية.
- استعمال أحد النماذج المقترحة والمتمثلة في نموذج "كانو" لرضا العميل ومحاولة تطبيقه في المؤسسة الجزائرية.

قام الباحث بدراسة تطبيقية لمؤسسة التسيير السياحي EGTT حيث أخذ مؤسسة حمام " ربي " نموذج للدراسة وتطبيق نموذج كانو عليها باعتماد منهج دراسة الحالة.

كما اعتمد على المقابلات الشخصية مع مسيري المؤسسة إضافة إلى اختيار طريقة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات والمتمثلة في استمارة موجهة إلى الجماهير الخارجية المتعاملة مع المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الزبون يرضى بالمنتجات الجاذبة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- لا يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة ومتغير الجنس.
- يوجد فروق إحصائية بين المنتجات الجاذبة ومتغير الجنس.

6-2-2- فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى الأطفال، أما في محمد أهل، تخصص صحة نفسية، الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، غزة (2009):

لقد ظهرت العديد من الدراسات بأن التدريب يؤثر بصورة حاسمة في مستوى الأداء على مختلف القدرات الإبداعية كعائد مباشر للتدريب الذي تعترض له، فالإبداع لا يمكن أن ينمو ويتطور إلا عن طريق عملية منظمة مخطط لها تساعد الفرد على أن ينمو حتى يصل إلى قمة الإبداع وهذه العملية هي الإرشاد النفسي ولندرة استخدام هذه البرامج في الوقت الحالي أصبحنا بحاجة ملحة للخروج النمط القديم إلى نمط جديد يساعد على التطوير والتنمية الذي يتمثل في برنامج إرشادي لتنمية بعض الجوانب الإبداعية لدى الأطفال فما مدى فعالية البرنامج المقترح لتنمية بعض الجوانب الإبداعية لدى عينة من أطفال محافظة غزة؟

للإجابة على هذه الإشكالية تم الاستناد إلى الفرضيات التالية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى التفكير الإبداعي بين أفراد المجموعتين التجريبتين والضابطة بعد تطبيق البرنامج لصالح المجموعة التجريبية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد المجموعة التجريبية قبل تطبيق البرنامج، وبعده لصالح
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد المجموعة التجريبية بعد تطبيق البرنامج وفي التطبيق التتبعي.
- وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الإبداع لدى عينة من أطفال محافظة غزة.
- تصميم برنامج لتنمية الإبداع بأبعاده الثلاثة (الطلاقة، المرونة، الأصالة، التفاصيل) لعينة من أطفال محافظة غزة.
- الكشف على أثر البرنامج المقترح لتنمية بعض الإبداع لدى عينة من أطفال غزة.
- التعرف على الفرق في مستوى التفكير الإبداعي بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة بعد تطبيق البرنامج.
- التعرف على الفرق في مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد المجموعة التجريبية قبل تطبيق البرنامج وبعده.
- التعرف على الفرق في مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد المجموعة التجريبية بعد تطبيق البرنامج وفي التطبيق التتبعي.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

استخدمت الباحثة المنهج التجريبي الذي يعني تغيير معتمد ومضبوط للشروط المحددة للظاهرة موضوع الدراسة، والذي يتصف بالدقة العلمية لأن نتائجه كمية ودقيقة.

تكونت عينة الدراسة من (10) أطفال " إناث" مجموعة ضابطة، و (10) أطفال إناث مجموعة تجريبية ثم تطبيق البرنامج عليها، ثم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وقد تم تطبيق اختبار قبلي لمقياس التفكير الإبداعي من إعداد " تورانس" تم ترجمته للعربية بواسطة سيد خير الله على المجموعتين الضابطة والتجريبية، وتم إعادته على المجموعة التجريبية والضابطة بعد انتهاء البرنامج، وكذلك تم إعادته بعد مرور أسبوعين وقد تم التوصل للنتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي بين أفراد المجموعتين التجريبية والضابطة بعد تطبيق البرنامج لصالح المجموعة التجريبية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد المجموعة التجريبية قبل تطبيق البرنامج وبعده لصالح التطبيق البعدي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير الإبداعي لدى أفراد المجموعة التجريبية قبل تطبيق البرنامج وفي التطبيق التتبعي لصالح التتبعي.

7- التعقيب على الدراسات السابقة:

- من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع والتنمية الإدارية يلاحظ ما يلي:
- عدم توافر دراسات سابقة تناولت موضوع الإبداع والتنمية الإدارية معا، وهذا ما تختلف به الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى.
 - تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحا لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع والتنمية الإدارية كما أن ذلك التنوع والاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع مما أتاح الفرصة للباحثة في اختيار أكثر المتغيرات المناسبة لمشكلة الدراسة.
 - للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها وكذلك أعانتها على إعداد الاستبيان.
 - اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البيئة المستهدفة لتلك الدراسات ومن حيث طبيعة العينة.

الفصل الثاني: مقاربة نظرية للإبداع

• تمهيد

1- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.

2- أهمية الإبداع.

3- نظريات الإبداع.

4- عناصر الإبداع.

5- أنواع الإبداع.

6- خصائص الشخص المبدع.

7- مبادئ أساسية للإبداع.

8- مراحل عملية الإبداع.

9- مستويات الإبداع في المنظمة.

10- معوقات الإبداع.

• خلاصة

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تتجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها وفي ظل المنافسة المحتدمة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وسنتطرق في فصلنا هذا إلى المقاربة النظرية للإبداع ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتتضح الصورة

الشاملة له.

1- التطور التاريخي لمفهوم الإبداع:

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بادئ الأمر، بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بغض الأصول، ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي رغبة في امتلاك المزيد ورغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديمة " الحاجة أم الاختراع " وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف بـ"عصر المعرفة" حيث يتشارك الجميع فيها نطاق واسع، وأن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب، والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أن منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة.

وهناك ثلاثة مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

1-1 / المرحلة الأولى:

تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إلينا آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءاً من العصر الإغريقي ثم العصر الروماني، مروراً بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاءً بعصر النهضة الأوربية والعقود الأولى من القرن العشرين، ومن ثم أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة:

- ❖ الخط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر.
- ❖ الاعتقاد بأن الإبداع والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان.
- ❖ التركيز على دور الوراثة والقطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد.
- ❖ اقتصار استخدام كلمتي " مبدع " و " عبقرى " على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة.

- ❖ التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يختص بميادين العمل الإنساني التي حظيت الانجازات الإبداعية فيها بالاعتراف والتقدير، واقتصارها على ميادين الحكم والفلسفة والأدب وفنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت وبدرجة أقل في ميدان العلوم. (الأخضر، 2011، ص، ص 25، 26)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

2-1 / المرحلة الثانية:

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن " 19 " عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- ❖ ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية الجشطالت والتحليل النفسي والقياس النفسي.
- ❖ المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء.
- ❖ حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرافات.
- ❖ انحسار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع، والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئة.
- ❖ اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.
- ❖ تطوير بعض أدوات قياس الإبداع وبرامج تعليم الإبداع ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية. (المرجع نفسه، ص 27)

3-1 / المرحلة الثالثة:

بدأت هذه المرحلة في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر إلى مفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية، وزاد تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، وتميزت هذه المرحلة بما يأتي:

- ❖ التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع، والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة.
- ❖ ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- ❖ تطوير نظريات جديدة في الإبداع النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع.
- ❖ تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع.
- ❖ الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء، وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية.
- ❖ تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع، وشمولية النظرة العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والعمليات العقلية والأعمال أو النتائج الإبداعية.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

❖ اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها وهكذا نلاحظ أن مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية التي تقترن بالغموض ويستعصى على التفسير حتى من قبل أولئك المبدعين الذين أتوا بها، ولا تزال المفاهيم الكلاسيكية التي ارتبطت بالظاهرة الإبداعية منذ أفلاطون وأرسطو تلقى بظلالها على دراسات الإبداع.

ومن أبرز تلك المفاهيم القول بوجود علاقة بين الإبداع وعلم النفس، وبين الإبداع وقوى خارقة مبهمة خارج حدود سيطرة بين البشر وحتى عهد قريب وتحديدًا بدأ " جالتون " بحثه لفهم المكون الوراثي للإبداع كانت النظرة العبقرية للإبداع وخبرة البيوركا أو الأحياء والاستبصار من أبرز المواجهات في دراسات الإبداع وكان التحول الكبير الذي أطلق شرارة " جيلفورد " عام (1950) في كلمة افتتاحية للمؤتمر السنوي لجمعية علم النفس الأمريكية، تترتب على ذلك التحول تكثيف البحوث العلمية الجادة التي تناولت مفهوم الإبداع وأخضعته لمنهجية التجريب والقياس النفسي.

ومما سبق ترى الباحثة أن مراحل التطور التي مر بها مفهوم الإبداع كثيرة ومتنوعة وأنها كانت دائماً تبحث في مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى كالذكاء والعبقرية الابتكارية وغيرها، وهذه المفاهيم ذات علاقة وثيقة بالإبداع. (أهل، 2009، ص، ص25، 24)

2- أهمية الإبداع في المنظمات:

يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المنظمات، حتى أن الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدماً قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمن الموقع المؤثر في سوق المستقبل لماله من صلة بالتغيرات والتطورات التقنية (التكنولوجية) الحضارية:

ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية:

✓ الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار، العاملين من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين.

✓ الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية. (الدباغ، 2008، ص 176)

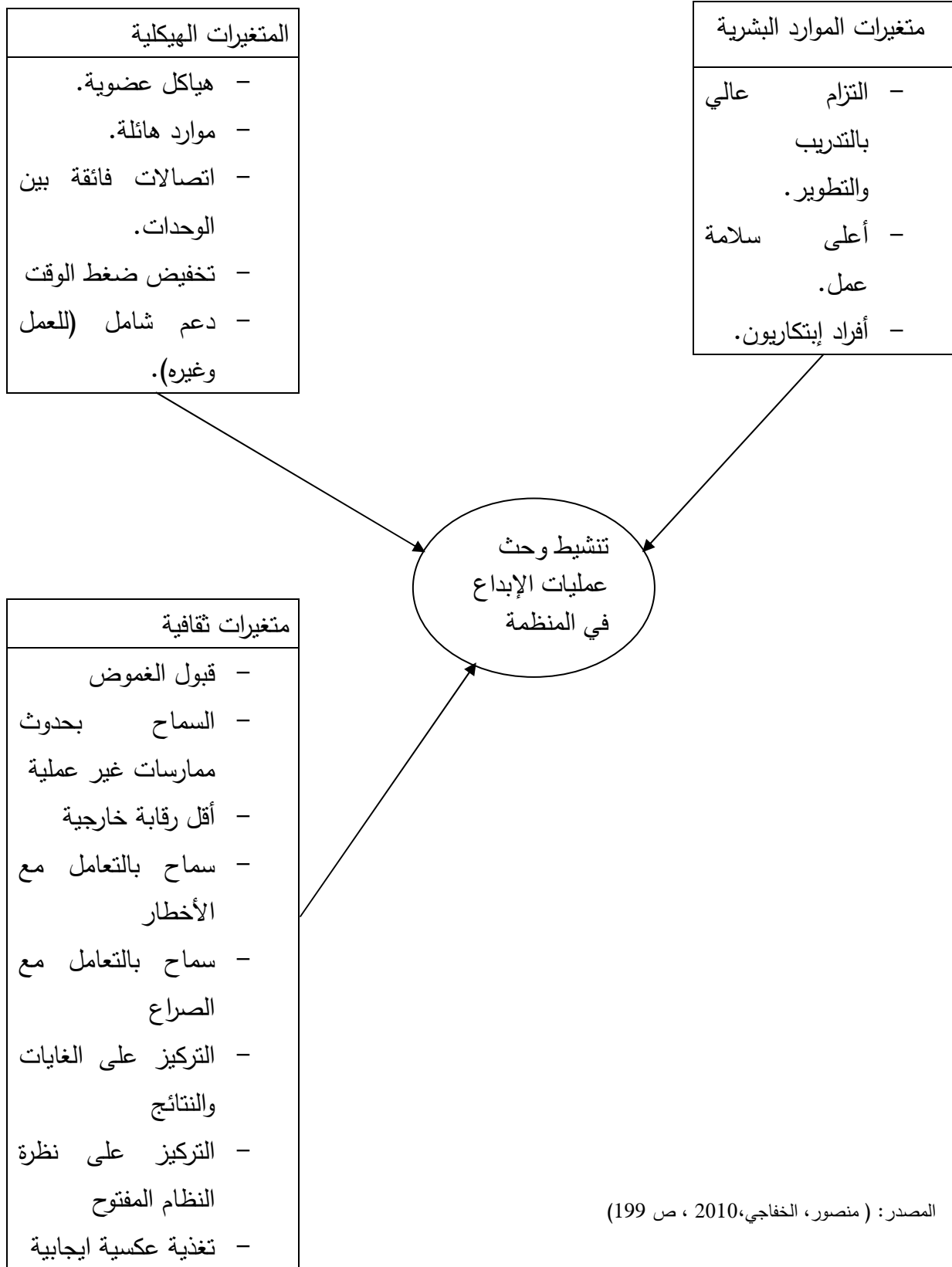
✓ الإبداع عبارة عن تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالخدمات، البرامج السياسات والإجراءات، العمليات والوسائل والأنظمة والمنظمات بكافة لكافة أنواع الإبداع لاسيما في ظل الظروف العالمية والدولية والحالية وفي ظل كافة ظروف المنظمات التي تقضي التغيرات والإبداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية. (جوهر، 2014، ص 104)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

- ✓ يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.
- ✓ يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- ✓ يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- ✓ يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- ✓ يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل. (www.pdfactory.com.21:23.20/1/2017)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

شكل رقم (1): الحاجة إلى الإبداع في المنظمات



المصدر: (منصور، الخفاجي، 2010، ص 199)

3- نظريات الإبداع:

لقد حاول الإنسان فهم ظاهرة الإبداع، ولكنه لم يستطع الوصول إلى مفهوم واضح حتى أخضع هذا المفهوم للبحث والتجارب وقد تنوعت النظريات التي تسعى إلى تفسير الأعمال الإبداعية وسنعرض أهم النظريات والتي لا تزال تتفاعل مع مجتمعنا في العصر الراهن:

3-1/ نظرية أسبورن:

لقد اعتقد " أسبورن " أن أفضل طريقة للتوصل إلى حلول ناجحة، هو توليد أكبر عدد من البدائل المحتملة وتقييمها واحدة بعد الأخرى، وقد اعتمد هذا الأسلوب في إجراء دراسة مكثفة حول طبيعة العملية الإبداعية وتعليم الإبداع، وهذا انعكس بصورة ايجابية على تطوير برامج تربوية بهدف تقوية الإبداع لدى المتعلمين، وكان يعتقد أن تفعيل القدرة على التخيل هي المفتاح لعملية الحل الإبداعي لأي مشكلة: والجدير ذكره أن المشكلة التي نتحدث عنها هي الأسلوب المتبع لحل يكمن بتراتب هذه الخطوات:

- إيجاد المشكلة.
- إيجاد الحقائق.
- إيجاد الأفكار.
- إيجاد الحل.
- قبول الحل. (خيرى، 2014، ص 216)

3-2/ نظرية هاغ واكين:

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- أ- مرحلة التقييم: أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به مارش وسيون.
- ب-مرحلة الإعداد: أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- ج- مرحلة التطبيق: البدء بإتمام واحتمالية ظهور المقاومة.
- د- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية. (زاهر، 2011، ص 143)

3-3/ نظرية Wilson عام 1966:

أوضح فيها أن عملية الإبداع تمر في 3 مراحل يصب هدفها في إدخال تغيرات أساسية في المنظمة وهي إدراك وفهم الحاجة للتغيير، اقتراح نوعية وكمية التغير ثم تبني التغيير وتطبيقه وقد افترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في المراحل الثلاث تتباين بسبب عوامل عدة من بينها: التعقيد في المهمات الرسمية، وتنوع أنظمة الإدارة والقيادة، فكلما ازداد عدد المهمات المختلفة في العمل، كلما ازدادت

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

المهمات غير الرتيبة، مما يسهل الإبداع وفهمه من قبل جماعات العمل وعدم ظهور تعارض في الأفكار. (العنزي، 2014، ص 44)

3-4/ نظرية التحليل النفسي:

لقد جاءت هذه النظرية نتيجة لأفكار " فرويد " ، وترتكز على أن الصراعات الداخلية للفرد والتي ظلت مكبوتة تولد الإبداع في مرحلة معينة وكأنه تفجير للمشاعر والأحاسيس والغرائز. 3-5/ نظرية جالتون:

في حين أن " فرنسيس جالتون " يعتقد أن الإبداع يأتي بالوراثة حيث ربط في دراسته بين العبقرية والإبداع والوراثة. (غباط، زدوري، 2010، ص 6)

3-6/ النظرية العبقرية:

تفترض هذه النظرية أن الأعمال الإبداعية تظهر فجأة في لحظات إحياء بغض النظر عما أنجز سابقاً وبمعزل عن التجارب والخبرات المتوفرة عند المبدع وبالتالي فإن المبدع حسب هذه النظرية لديه القدرة على تجاوز حدود المعرفة الحالية وإنتاج ما هو جديد بخطوة واحدة وكأنها حالة خاصة فجأة، ولم يتركز على أي من بيئته وتجاربه ومعرفته السابقة. (خيرى، 2013، ص 240)

4- عناصر عملية الإبداع:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه " جيلفورد " ومعاونوه للعناصر المختلفة للإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والتفاصيل، وفيما يلي شرح لهذه العوامل:

4-1/ عنصر الطلاقة:

هي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار الجديدة وتتكون هذه العناصر من:
أ- الطلاقة اللفظية: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الكلمات ذات المعاني والجمال المفيدة.
ب- طلاقة التداعي: هي إنتاج أكبر عدد من الوحدات الأولية (الأفكار) ذات الخصائص المميزة.
ج- الطلاقة الفكرية: هي إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد.

د- الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التعبير والصيغة في عبارات مفيدة. (جمال، 2010، ص 196)

4-2/ عنصر المرونة: تعني النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس وللمرونة دور كبير في الاختراعات التي نلمسها ونراها ومن أمثلة المرونة سياسة الإثراء الوظيفي التي تحقق صالح العمل وتشبع معها حاجة إثبات الذات عند الموظف. وللمرونة مظهران هما:

(عبد العلي، 2013، ص 48)

أ- المرونة التلقائية: وهي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي تربط بموقف محدد.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

ب- المرونة التكييفية: وتعني التوصل إلى حل مشكلة، أو موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف. (عبد المختار، عدوي، 2011، ص 20)

4-3/ عنصر الأصالة:

المقصود بالأصالة هو الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، وهي بهذا تشير إلى القدرة على إنتاج استجابات قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

ويعرفها " جيلفورد": بأنها درجة الجدة التي يمكن أن يظهرها الفرد والتي تظهر في استجاباته غير المألوفة والمقبولة في آن واحد، والميل إلى تقديم تداعيات بعيدة وجديدة وماهرة وغير معتادة، وهذا الأمر يرتبط بالضرورة بمرونة التفكير. (بن غضبان، 2006، ص 46)

4-4/ القدرة على التحسس بالمشكلات:

تتجسد هذه الفكرة بوصفها عنصر مهم من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد، وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة، وبغرض الوصول إلى حلول مبدعة بصدها.

4-5/ الكم والكيف:

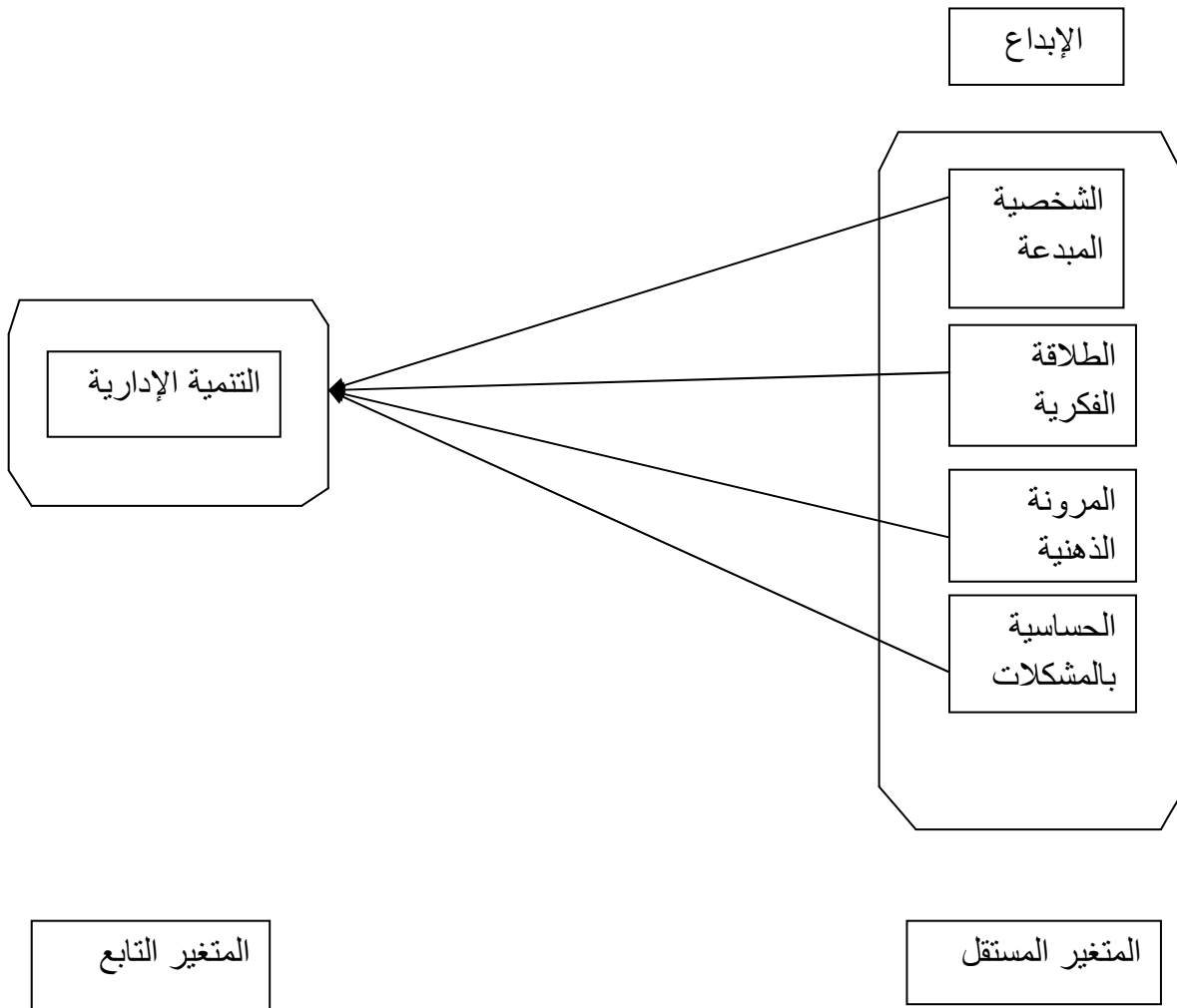
وعليه يجب أن تنتج عددا كبيرا من الأفكار وبالتالي سيتيح لنا ذلك توليد أفكار ذات النوعية الجيدة وفي وقت محدد، ولكن لا بد أن تتم عملية توليد الأفكار بأسلوب علمي مدروس.

4-6/ القدرة على التحليل:

يمتاز الشخص المبدع بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه للعلاقات بين العناصر، وامتلاكه القدرة في الحصول على المعلومات وجمعها وتبويبها وتقويمها والاحتفاظ بها عند الحاجة إليها. (موساوي، 2012، ص 11)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

شكل رقم (2): عناصر الإبداع



المصدر: إعداد الطالبة

5-أنواع الإبداع:

نظرا لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، انفتحت معظم الأدبيات على تقسيم الإبداع إلى ما يلي:

5-1/ الإبداع الإداري:

هو الذي يتضمن الإجراءات والأدوار، والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعينة بها المنظمة، فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الخلاق الذي يضيف على إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناءا عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري:

أ- الإبداع الإداري العلمي:

والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة.

ب- الإبداع العلمي العملي:

والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفيه أو ظرفية، بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري كاقترح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة. (عبوي، محمد، 2014، ص273)

5-2/ الإبداع التكنولوجي:

إن الإبداع التكنولوجي يمثل الجانب الملموس والمتجسد في تغيير وتطوير الخصائص المادية والأدائية للسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، كذلك تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية، إن هذا النوع من الإبداع ذو أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال التي تعمل في بيئة ذات كثافة تكنولوجية عالية وشدة في مناخ المنافسة، لذلك يعتبر الإنفاق على البحث والتطوير مترادفا مع ترابط عالي لعمليات التصنيع والإنتاج أمر ضروري لهذا النوع من الإبداع. (منصور، الخفاجي، 2010، ص 204)

5-3 الإبداع الفني:

يمكن أن يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيرها ... (حريم، 2003، ص 305)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

4-5 / الإبداع التعبيري:

والذي يعني التلقائية والحرية والطريقة الخاصة التي يتميز بها، أو ممارسة فن من الفنون فترى هذا الرسام ينتج لوحته الفنية بطريقة معينة وهذا اللاعب يعالج الكرة بطريقة متميزة.

5-5 / الإبداع المركب:

وعبر عن تجميع غير عادي بين الأشياء، فيأخذ الشخص أفكار مختلفة ويضعها في نموذج واحد، فعندما يتعرف الباحث على المبادئ والفرضيات والأسس التي يقوم عليها حقول معينة للعلوم ويربط هذه المبادئ والأسس ويتوصل لشيء جديد فإنه يحقق إبداعا معيناً يستفاد به. (عامر، قنديل، 2010، ص 180)

6-5 / الإبداع في المنتج مقابل الإبداع في العملية:

يتجسد الإبداع في المنتج في مخرجات الشركة التي تكون على شكل سلع وخدمات، أما الإبداع في العملية فهو الطريقة التي من خلالها تدير الشركة أعمالها مثل التقنيات التي تتبعها الشركة في الإنتاج أو التسويق لمنتجاتها وخدماتها وعادة ما يكون الهدف منها هو تحسين في فاعلية وكفاءة الإنتاج.

7-5 / الإبداع الراديكالي مقابل الإبداع التراكمي:

يعني الإبداع الراديكالي الإبداع الذي يكون جديد ومختلف جدا عن الطول الأولية حيث يوصف بأنه الجديد والمختلف، أما الإبداع التراكمي فهو الإبداع الذي يعمل تغييرات صغيرة نسبياً أو إجراء تعديلات للممارسات الموجودة لأداء العمل. (المعاني، وآخرون، 2011، ص 348)

8-5 / الإبداع الجذري:

يهتم بخلق منتجات وعمليات جديدة فضلا عن تطور تكنولوجيا جديدة، وإجراء تغييرات أساسية في طريقة إنجاز هذا العمل بهدف الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

9-5 / الإبداع المستمر:

يقدم هذا النوع تحسينا واضحا على المنتج وبشكل مستمر كما مطبق في بعض الصناعات الكهربائية والميكانيكية. (اللامي، 2007، ص 129)

6- خصائص الشخص المبدع:

لقد اهتمت الدراسات المختلفة باختبار إذا كانت الشخصية المبدعة لها خصائص تميزها عن الشخصيات الفردية الأخرى التي هي أقل إبداعا وفي النهاية لمست هذه الدراسات أن هناك عددا من الخصائص التي إن امتلكها الفرد يمكن أن نصفه بالفرد المبدع وهي كالتالي:

- **مقدرات المعرفة:** الفرد الذي يمتلك قوة التفكير والتحليل معا هو أقدر معرفيا على ابتداء الأشياء فبعض الدراسات ترى في الذكاء مدخلا أوليا للإبداع.
- **الشخصية:** تلعب دورا بارزا في الفروقات الإبداعية إذ يوجد عدة صفات شخصية لها علاقة بإبداع الأفراد من أبرزها:

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

- الثقة في النفس.
 - الإيمان بمقدرة الإبداع.
 - الميل إلى الاكتشاف والتعقيد
 - اختزان مستوى عالي من الطاقة الفردية.
 - **الخلفية التجارية:** تؤثر على إبداع الأفراد مباشرة بعد أن ينشأ هؤلاء ضمن محيط يثمن الإبداع فالأفراد منذ الصغر وخلال مراحل شبابية يمرون بها يتأثرون بأهلهم أو ذويهم. (بلوط، 2005، ص 362)
 - **الصفات النفسية والمزاجية:**
 - البصيرة النفسية وضعف الأنا الأعلى (أي الانتساب إلى المجتمع): إن الفنان المبدع يحس بمشاعر الآخرين وينظر إلى الأحداث من خلال عيونهم ويدرك دوافع سلوكهم. (عرفة، 2011، ص 45)
 - لوحظ أن هناك علاقة ارتباطية بين الشبابية وصغر العمر من ناحية والسادج الإبداعي الصادر عن الفرد من ناحية ثانية وقد اتفقت الدراسات على أن العمر الواقع بين 30 إلى 40 عام هو العمر الأكثر إبداعية عند الفرد. (جواد، 2010، ص 186)
 - الأفراد المبدعين يكونون دوماً بعيدين عن حالة التطابق والموافقة مع الآخرين.
 - يميلون إلى الاستقلالية والتحرر.
 - يمتلك روح المغامرة والفضول.
 - درجة ذكائه أعلى من المتوسط.
 - كثرة التساؤل عما يدور حوله.
 - اهتمامه بتوظيف المعلومات أكثر من اهتمامه بالمعلومات ذاتها.
 - انجاز العمل بطرق ابتكارية.
 - التوازن الانفعالي وعدم التعصب.
- ولعل جميع ما ذكر يلخصه " تورانس " بقوله: " أن الشخص المبدع الحقيقي هو أول من يعطي للموضوع وينتج به، وهو آخر المقلعين والمتراجعين عنه". (الشماع، حمود، 2014، ص 125)

7- مبادئ الإبداع:

قام " بيتر دراكر " بوضع مبادئ للإبداع وهي عبارة عن أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (the do's) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (the D'onts). والأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

- ❖ فسح المجال لأية فكرة أو مبادرة لأن تنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح وإعطاء الأفراد حرية كبيرة لأن يبدعوا على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم.
 - ❖ الأفراد مصدر قوة المؤسسات لذا يجب رعايتهم والاعتناء بهم لتحقيق الإبداع الإداري.
 - ❖ إتاحة الفرص للأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق النجاحات للمؤسسة لأن ذلك سيدفعهم لبذل قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.
 - ❖ نبذ الروتين والرتابة الاتجاه نحو اللامركزية في العمل لأن ذلك ينمي بالتأكيد القدرات الإبداعية.
 - ❖ تحويل العمل إلى شيء ممتع وعدم النظر إليه كوظيفة فحسب بل تحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح. (حريم، 2003، ص 157)
 - ❖ التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
 - ❖ التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأن الشعور بالرضا الموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة.
 - ❖ ليس الإبداع أن يكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد، بل الإبداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة. (نجم، 2003، ص 122)
 - ❖ يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها وأخذ الجيد منها للإضافة عليه والاستفادة منه.
 - ❖ وضع الأفكار الجديدة في البال وعرضها بين الحين والآخر للمناقشة والمناقشة المتكررة تمنح المقدرة على تنفيذ تلك الأفكار. (الحريري، 2012، ص 157)
- أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها هي:
- ❖ المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء ومحاولة الوصول إلى إبداع يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.
 - ❖ التويع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت.
 - ❖ محاولة الإبداع البعيد وليس الحاضر. (أبو زيد، 2010، ص 42)

8_ مراحل عملية الإبداع:

إن ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجالها في أي مكان وفي ظل أي ظروف، طالما تتضمن نتيجة هذه العملية الآتي:

- النضوج العقلي للأفكار وتوليدها.

- واقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع.

هذه هي الجوانب المحسوسة والملموسة، إلا أننا غير قادرين تماما على تحديد ما يجري في ذهن المبدع وما يدور في فلكه، ولا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية غير أن ذلك لا يمنع عرض أكثر المراحل قبولا لدى جمهور المفكرين والتي هي كما يلي:

8-1/ مرحلة الاهتمام:

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة. (مرزوقي، 2011، ص 9)

8-2/ مرحلة الإعداد:

وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما. (مشهور، 2010، ص 167)

8-3/ مرحلة معالجة المشكلة:

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية الإبداع فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغي العمل به. (الشماع، حمود، 2014، ص 378)

8-4/ مرحلة الحل:

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطور.

8-5/ مرحلة التطوير:

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث إن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ حاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار. (الساكنة، 2011، ص-ص 22، 23)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

أما " والاس" فيرى أن مراحل العملية الإبداعية تمر في المراحل الأربعة التالية:

- 1- الاستعداد: وفيها يبحث المشكلة من كل جوانبها.
- 2- الكمون: ويتضمن جانبين:
 - أ- ايجابي: وفيه يتحدث سلسلة من الأحداث العقلية اللاشعورية واللاإرادية لكي تحدث هضم وتمثل امتصاص للمعلومات المكتسبة.
 - ب- سلبي: وفيه لا يفكر المبدع في المشكلة تفكيراً شعورياً أو إرادياً.
- 3- الإشراق: انبثاق فجائي للفكرة الجديدة.
- 4- التحقق: اختبار تجريبي للفكرة الجديدة. (خيري، 2012، ص 50)

وحسب "دوبراين" فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية:

- 1- إيجاد المشكلة: حيث يكتشف الفرد أن شيئاً ماله قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه يسبب اضطراباً أو إزعاجاً لا بد من معالجته.
- 2- الانغمار: في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغموراً فيها، فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.
- 3- الحضانة: بعد تجميع المعلومات، فإن الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاواعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة، وبينما المشكلة تتضح بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فإن اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع، في نمط له دلالة ومعنى.
- 4- التبصر: وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضاً قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعده أو عند الغسل. (الأخضر، 2011، ص 53)

وفي ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشيء العفوي وهو نتيجة لأربع مراحل هي:

- 1- مرحلة التشبع: وهي التعرف على المشكلة بصورة مفضلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.
- 2- التفكير العميق: هو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.
- 3- التأمل: يمثل اختمار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.
- 4- التحقق: وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملامتها لخصائص المشكلة وتكييفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ أيهم قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ. (حاججة، 2011، ص، ص، 187، 188)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

ويجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها والتسلسل ذاته وفيما يلي عرض آخر لمراحل الإبداع.

أ- **توليد الأفكار:** فالأفكار الجديدة تمثل دم الحياة للتطوير والتنمية وهذا يعني أن التنمية الإدارية والتنافسية تحتاج غالبا لمزيد من الأفكار قبل أن تمارسها وهذا يتطلب فحص الأفكار الجديدة واستعمال طرائق وأساليب الابتكار والإبداع التي تشجع على توليد الأفكار الهامة.

ب- **تقييم الأفكار:** وفي هذه الخطوة يفحص الفريق قيمة كل فكرة وتتعرض هذه النقطة لانتقاد بناء أو تحليل للأفكار المقدمة، ومن المهم جدا أن تفحص وتقارن الأفكار والمجموعات البديلة في الوقت نفسه فإن بعض الأفكار يمكن أن تتخفف درجة تبنيها أو تتوحد مع الأفكار الأخرى.

ج- **استعمال الإجماع:** هناك عديد من الطرائق لتطوير الإجماع ويعني الإجماع أن كل فرد في فريق العمل يقبل ويؤيد القرار المتخذ، ولا يعني أن يرغب كل فرد في الاختيار ولكن يوافق كل فرد في الفريق على القرار، أي أن الإجماع يعادل التدعيم والالتزام ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال الاتصالات الواضحة والمفتوحة بين جميع أعضاء الفريق. (حفيان، 2015، ص، ص 158، 159)

9- مستويات الإبداع:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع في المنظمات والمستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وسندرجها باختصار كالتالي:

9-1/ الإبداع على مستوى الفرد:

هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصية المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع. (حريم، 2009، ص 357)

9-2/ الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- إن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.
- إن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- إن أفراد المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات. (العميان، 2002، ص، ص 393، 394)

9-3/ الإبداع على مستوى المنظمة:

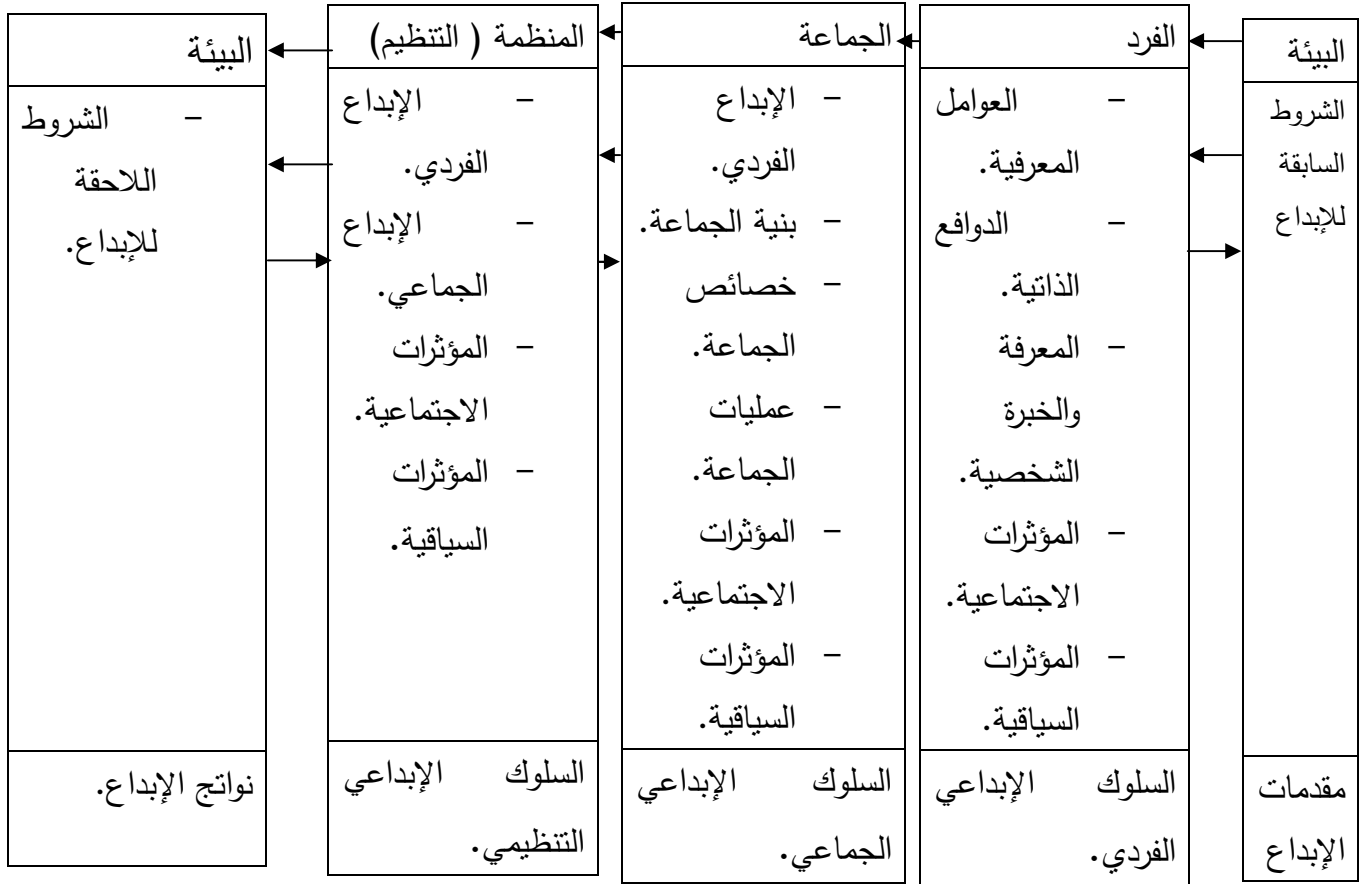
وهو الإبداع الشامل المتكامل على مستوى المنظمة بحيث يصبغها ويجعلها ذات علامة فارقة متميزة في ذاتها عن غيرها، فهي منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى.

وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي، وهذا المستوى هو مجال بحث الدراسة، وحيث أن الإبداع على مستوى المنظمة هو تحصيل إبداع الأفراد وصورة للإبداع المتكامل بين الفرد والجماعة والمكان. (الجعبري، 2008، ص 15)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

شكل رقم (3): النموذج التفاعلي للسلوك الإبداعي التنظيمي _ نموذج الحسنية تطويرا _

المدخلات	العمليات	العمليات	العمليات	المخرجات



المصدر: (الجاموس، 2003، ص 228)

10- معوقات الإبداع:

يعتبر الإبداع شكلا من أشكال التغيير والتي أملتھا الظروف والتغيرات، ومصدر تميز المنظمات التي تبحث عن البقاء والاستمرار، لكن غالبا ما تواجه هذه العملية معوقات وعراقيل تحول دون تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ الهيمنة القانونية والتقليدية:

على كثير من القيادات الإدارية خاصة في العديد من الإدارات العربية، بشكل يبرز القانون بشكل دقيق يؤدي ذلك إلى الروتين القائل والممل الذي يحبط ويقتل الشخصية المبدعة، ولا أحد ينكر أهمية القانون كمطلب ضروري لضمان حسن سير العمل في أية منظمو، ولكن أن لا يكون هدف التمسك به بكل حرفية دون النظر إلى روح القانون، فلا بد من التحول إلى الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة بالإدارة مثل: الإدارة بالأهداف، والجودة الشاملة، وقبل التحول إليها لا بد من تكريس أهمية روح القانون كإطار للحركة والتغيير الثقافي الذي يتناسب مع ذلك، وبذلك يتحقق التوازن بين مطلبي القانون والمبادرة التي هي مفتاح السلوك الإبداعي. (الملكاوي، 2007، ص 228)

❖ معوقات إدراكية:

الإدراك هو تصورنا للناس والأشياء من حولنا وهو تحصيل للمعلومات المتوفر في البيئة المحيطة بنا وتتفاعل هذه المعلومات مع الذاكرة ومن ثم تتكون أفكارنا واتجاهاتنا والمعاني والصفات التي نلصقها بالناس والأشياء، ويتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات:

- خطأ الإدراك: وهو تصور صفة ما في الفرد أو الشيء ليست موجودة به فعلا.
- محدودية الإدراك: وهو انحصار الإدراك في دائرة ضيقة تحجب عن صاحبها رؤية الأبعاد أو زوايا أو خصائص معينة، وتشكل هذه المشكلات معوقا يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الفرد في الدائرة التي يرسمها الإدراك فلا يخرج عنها وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة. (الرحلحة، 2010، ص 263)

❖ المعوقات الانفعالية:

وتتمثل في الخوف والتردد مما يتسبب في إعاقة الإبداع لأن الخوف والتردد يؤدي إلى تقييد التفكير وعدم السعي وراء المستجدات والانطواء على النفس أو ضعف الثقة بالنفس. (الحريري، 2012، ص 165)

❖ المعوقات التنظيمية:

الأفراد المبدعين لا ينظرون بعين العطف إلى البيئة الرسمية وهذا ما أدى إلى بعض المعوقات اتجاه الفرد المبدع، ذلك أن عددا من القادة الإداريين يركزون وبشكل ملحوظ على متابعة قيام المرؤوسين بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم أكثر من تركيزهم على نوعية الأداء ومستوى الانجاز، وعندما يجد الفرد

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

المبدع نفسه في مثل هذه المواقف فإن قدراته في إنتاج الإبداع ستخسر أو أنه سيغادر العمل في المنظمة. (جواد، 2010، ص 186)

معوقات ثقافية واجتماعية:

وتعود إلى الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تدخل في تشكيل حياة الأفراد وتصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات المجالات لما هو شائع. (حفيان، 2015، ص 154)

❖ المعوقات البيئية:

وهي معوقات موجودة في الطبيعة مثل الضجيج، وعدم توفر المكان المناسب واكتضاض بالمكان وعدم تأييد الزملاء للأفكار، ووجود رئيس دكتاتور، لا يقدر الأفكار المبدعة وعدم وجود الدعم المادي اللازم للمشروع الإبداعي.

❖ المعوقات التعبيرية:

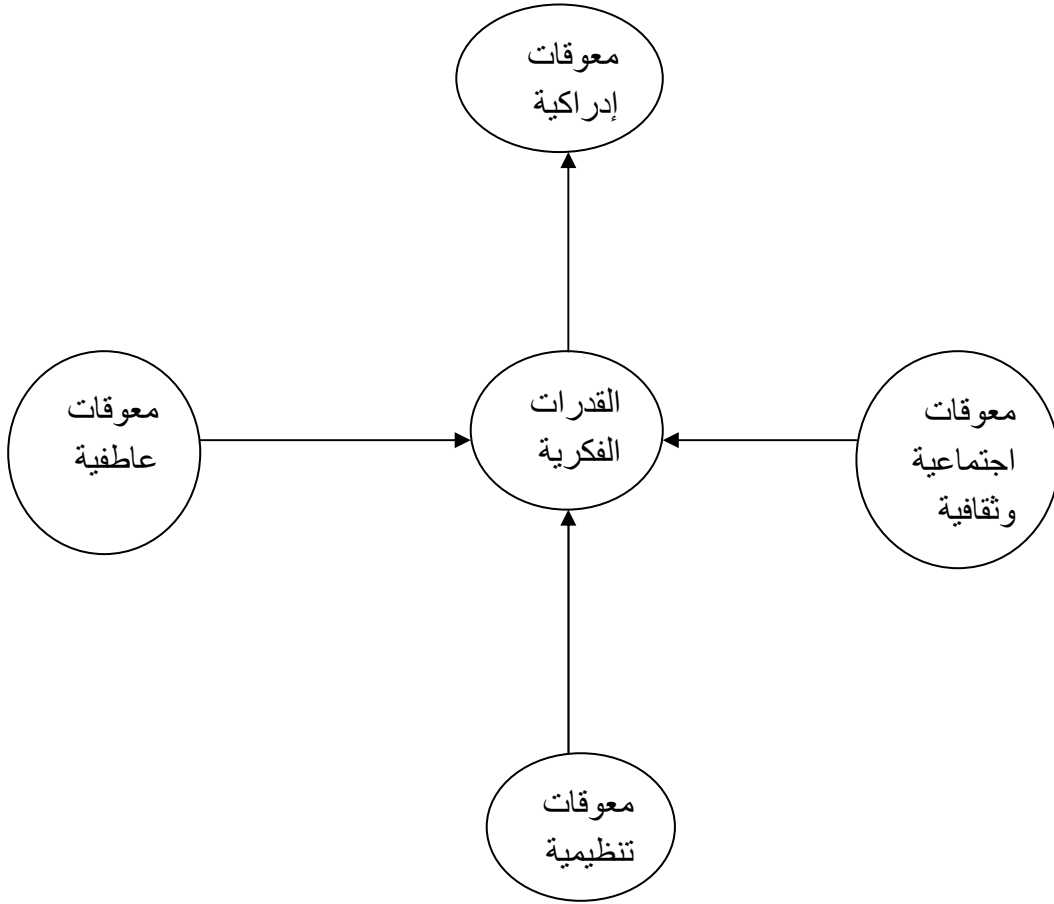
وهي عدم القدرة على إيصال الأفكار للآخرين ولل فرد نفسه، ومن أمثلتها، إحساس الفرد بالفشل والإحباط نتيجة عدم قدرته على التواصل مع لغة أجنبية معينة عند محاولة استخدامها وكذلك فشل عامل ما وإصابته بالإحباط نتيجة تعطل آتته، وبالتالي إجباره على تنفيذ العمل يدويا.

❖ معوقات شعورية ولا شعورية (تصارع الأنا والأنا الأعلى):

وهي من وجهة نظر " فرويد" أن المبدع يخشى من الأفكار الجديدة، لأنه يخاف من الأنا الأعلى (المثالية) وبخشي من عقاب المجتمع له على هذه الأفكار، فتبقى هذه الأفكار حبيسة للأنا الأعلى. (الشماع،حمود، 2014، ص، ص 131، 132)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

الشكل رقم (4) : معوقات الإبداع:



المصدر: (عامر، قنديل، 2010، ص 186)

الفصل الثاني: مقارنة نظرية للإبداع

خلاصة:

على ضوء ما تم تقديمه في هذا الفصل تتأكد لنا أهمية الإبداع في المؤسسات، حيث يمثل أساساً للتطوير الهادف للتنمية الإدارية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه الإبداع في المؤسسات، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المؤسسة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

إن المؤسسات الكبيرة والمتقدمة تولي أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المؤسسات بهدف معالجتها، وإيجاد حلول لها ولا ريب في أن ما وصلت إليه هذه المؤسسات من نجاح ليس وليد الصدفة بل يعتمد بشكل كبير على تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية رشيدة.

الفصل الثالث:

التنمية الإدارية

• تمهيد

1-النشأة والتطور.

2-أهمية التنمية الإدارية.

3-الفرق بين التدريب بالتنمية الإدارية.

4-عناصر التنمية الإدارية

5-استراتيجيات التنمية الإدارية.

6-أساليب التنمية الإدارية.

7-مقومات التنمية الإدارية.

8-معوقات التنمية الاقتصادية.

9-دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية.

• خلاصة

الفصل الثالث: التنمية الإدارية

تمهيد:

تعد التنمية عنصر أساسي للاستقرار والتطور الإنساني، وهي عملية تطوير شامل أو جزئي مستمر، تمس جميع المجالات فمعظم الدول حاليا تسعى إلى تحقيق التنمية الإدارية كونها جزءا من التنمية الشاملة، فلا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية مع وجود جهاز إداري متخلف إضافة إلى تخلف سياسي، ثقافي،... الخ.

لذلك فالتنمية تتمثل في مجموعة من الروابط أو نسيج من العوامل السياسية والثقافية والاجتماعية والإدارية، حيث تسعى هذه الأخيرة اليوم لتنمية المنظمات وتصميم النظم والاستراتيجيات التي تساعد على سد فجوة الأداء وضمان التحسين المستمر لعملياتها، ومن ثم أصبح الاهتمام بالتنمية الإدارية أحسن وأنجع استثمار كون الفرد قادرا على الإبداع والتغيير والابتكار.

1_النشأة والتطور:

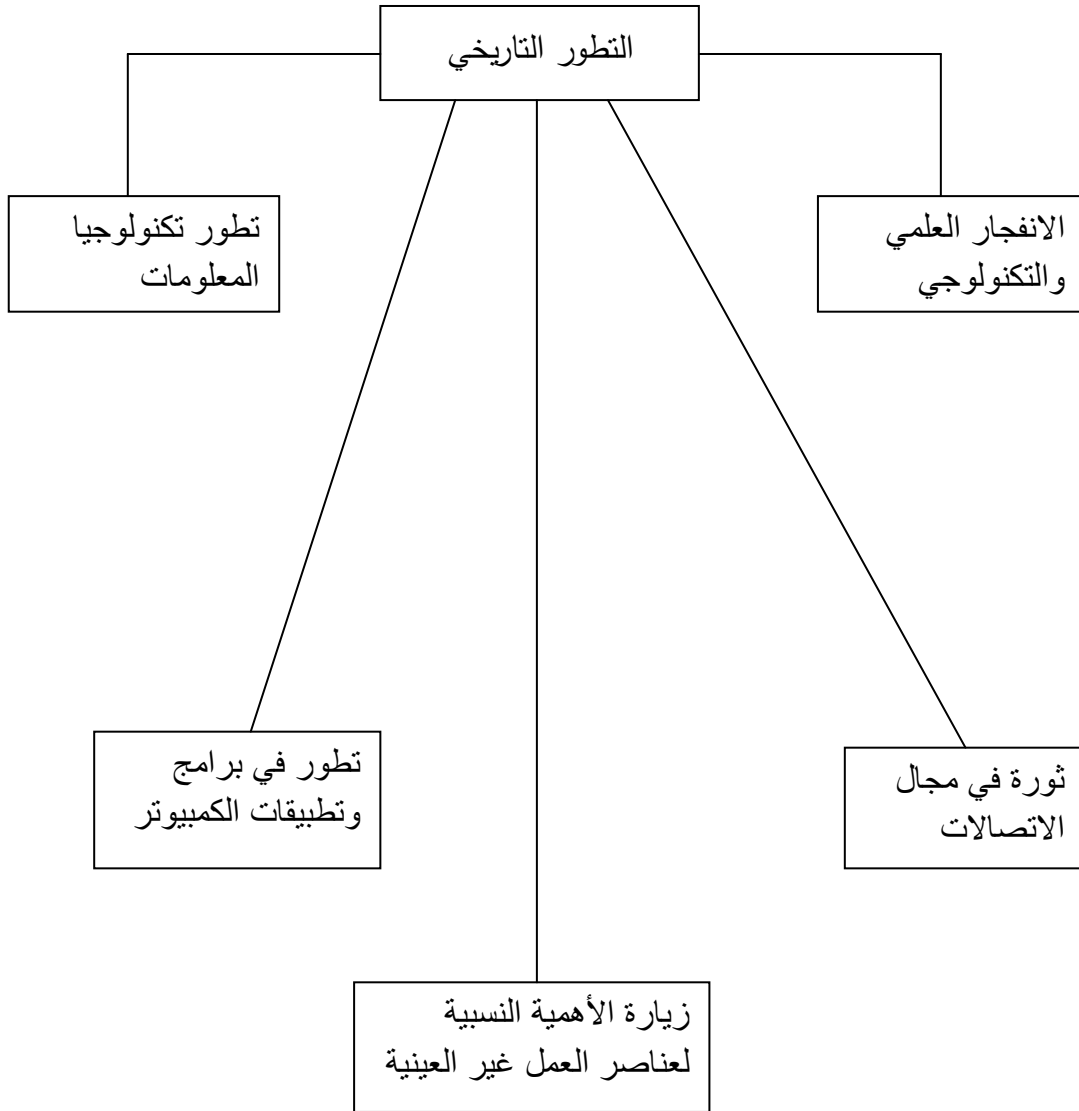
نشأت الحاجة إلى التنمية مع تطور حجم وحدات الأعمال ونشوء المشروعات الكبرى التي تظم أعدادا هائلة من العاملين، وتستخدم لتسيير أعمالها رؤوس أموال ضخمة، ومع تعقد طبيعة الأسواق واتساعها، صار من الصعب على شخص واحد أن يدير تلك المشروعات الضخمة.

وقد دعا ذلك إلى فصل الملكية عن الإدارة وبروز الحاجة إلى توفير قيادات بديلة، وبرزت أولى لبنات العلوم الإدارية مع الرواد الأوائل الذين كان معظمهم يتولى مناصب إدارية في وحدات الأعمال الكبيرة، فأدخلوا المبادئ العلمية في الإدارة وفي الوقت نفسه اهتم المتخصصون في مختلف العلوم الاجتماعية وقاموا بأبحاث تشمل أهم الظواهر الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع المعاصر وتأثير المؤسسات الكبيرة واتساع أحجامها وطرق اتخاذ قراراتها والعلاقات التي تنميها فيما بينها، ومع الزمن نمت العلاقة، وتوافرت القاعدة المعرفية للتعاون بين الشركات الكبرى والعناصر الأكاديمية في الجامعات، فسمح ذلك بتطوير وسائل التدريب ووضع البرامج التي تساعد في تكوين المهارات الضرورية وتطويرها لتوفير الأطر اللازمة للوظائف الإدارية بوحدات الأعمال.

وبعد الحرب العالمية الثانية نما: النشاط التعليمي والتدريبي والاستشاري والبحثي المتعلق بالإدارة، ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تبوأ مؤسسات الأعمال المركز القيادي في العالم، واهتمت بقضية التنمية الإدارية، ومع بداية الستينات وبفضل جهود نخبة من علماء الإدارة العامة المقارنة وكبار مفكريها المعاصرين وعلى رأسهم " فريد ريغز" و " وليم سيفن" وآخرون وغيرهم ممن أسهموا في تنظيم حركة جماعة الإدارة المقارنة صارت التنمية الإدارية من مسؤولية وحدات الأعمال التي تستعين بخدمات المؤسسات العلمية والبحثية والاستشارية.

ولم تقتصر عملية التنمية على المؤسسات فقط بل امتدت إلى نطاق الدولة، إذ أخذت الحكومات بزمam الأمور في هذا المجال ولجأت إلى بناء المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بغية القيام بوظائفها عن طريق هذه المؤسسات والأجهزة الإدارية. (رقم، 2014، ص 84)

شكل رقم (7): أهم التطورات التكنولوجية الدافعة للتنمية



المصدر: إعداد الطالبة.

2- أهمية التنمية الإدارية:

إن التنمية الإدارية العديد من المميزات التي تساعد في تحسين وتطوير المجال الإداري حيث تتبلور أهميتها في الآتي:

1- تحديث سياسات وأساليب الإدارة في كافة المواقع بما يحقق كفاءة الأداء وفاعليته، ووضع الضوابط المستمرة على أداء الأفراد والإدارات لضمان الانضباط المستمر.

2- إن التنمية الإدارية بداخلها المتعددة يمكن أن تقضي على الكثير من المعوقات الإدارية، ولذا تسارع كافة الدول بكل مؤسساتها إلى السير قدما في طريق النمو والارتقاء حتى يتم القضاء على مظاهر التخلف الإداري من خلال التنمية الإدارية.

الفصل الثالث: التنمية الإدارية

- 3- قدرتها على الدراسة التحليلية للوظائف الإدارية للوقوف على واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها من ناحية التأهيل العلمي والخبرة والقدرات والمهارات.ذ
- 4- تعتبر أداة لتغيير ثقافة المنظمة وتطوير السلوك الإداري، كما أنها وسيلة لتحقيق الجودة.
- 5- النمو الإداري حيث يعتبر منتج التنمية الإدارية ومن أهم مخرجاتها لأنه يمثل الزيادة في قدرات الإدارة كما وكيفا. (حرب، 2010، ص 52)
- 6- التقدم العلمي والتقدم المعرفي والحاجة الدائمة لمستوى تنظيمي متطور يتناسب مع زيادة عدد العاملين في المجال الإداري.
- 7- الاستخدام الأمثل للموارد بما يكفل إنتاج سلع وخدمات قادرة على تحقيق إشباع حاجات المجتمع.
- 8- تحقيق التوازن والانسجام بين الأنشطة الاقتصادية وزيادة قدرة الإدارة على تحقيق التوافق بين الأنواع المختلفة لبرامج التنمية الإدارية مما ينجم عنه زيادة الدخل القومي وتحقيق الرفاهية في المجتمع. (قرين، 2015، ص 282)

جدول رقم(1): يوضح الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية.

التنمية الإدارية	التدريب	
- إعداد أفراد مجهزين لمجابهة أهداف المنشأة في وظائف أو مراكز محددة.	- تزويد الفرد بمعلومات ومعارف ومهارات واتجاهات معينة يحتاجها لمجابهة أهداف يراد الوصول إليها.	الغرض
- يتعامل مع مجموعة مركبة من الواجبات ويتم تدريب الأفراد الموصول إلى نطاق المسؤولية.	- يتعامل مع واجبات محددة أو نطاق موضوع معين.	المدى
- مشاكل متعلقة بتحسين الظروف القائمة عن طريق زيادة التأكيد أو بالإضافة والتزويد بالمعارف الجديدة أو ظهور الحاجة أو الشعور بضرورة تعديل الاتجاهات.	- تظهر المشاكل من ظروف جانبية أو فرعية، أو نتيجة غياب ظروف مراد توافرها ويكون سببها نقص المعارف أو المهارات أو بوجود اتجاهات غير مرغوب فيها لدى الأفراد أو الجماعات.	اتجاه المشاكل
- تقديم قوة بشرية مؤهلة لمجابهة	- تقديم قوة بشرية مؤهلة	وجهة النظر

الفصل الثالث: التنمية الإدارية

أهداف تنظيمية.	لمجابهة متطلبات عمل محددة أو معينة.	
- عمالة إشرافية وإدارية.	- عمالة غير إدارية	المتقنون
- معلومات ومفاهيم نظرية كلية وأحيانا يستخدم الأسلوب العلمي	- معلومات ومهارات فنية.	المحتوى
- الأفراد يتم اختيارهم بسبب الأداء السابق الذي لا يؤهلهم للمسؤولية الجديدة (بسبب ما لدى المتدربين مثلا).	- الأفراد يتم اختيارهم بسبب النقص في المهارة أو النقص في بعض جوانب المعارف والمعلومات أو عدم ملائمة بعض الاتجاهات للظروف الطارئة أو الحالية (بسبب ما لا يتوافر لدى المتدربين).	الاختيار
- تقييم أداء الفرد بصفة مستمرة في إطار الأهداف التنظيمية.	- يقارن أداء الفرد بالمسلمات التدريبية أو مستوى الأداء الأمثل بعد حضوره البرنامج التدريبي.	التقييم
- تحديد الاحتياجات على أساس الاحتياجات التنظيمية وخطة العمالة المطلوبة.	- تحديد الاحتياجات على أساس مستوى الأداء الحالي.	تحديد الاحتياجات
- في الأجل الطويل.	- في الأجل القصير.	توقع العائد

(الصيرفي، 2009، ص، ص 23، 24)

الفصل الثالث: التنمية الإدارية

3- عناصر التنمية الإدارية:

إن تحقيق التنمية الإدارية الناجحة من خلال إتباع سياسات إدارية واضحة تيسر عليها الأجهزة الإدارية يتطلب توافر العناصر الإدارية التالية:

3-1/ العقيدة:

وهي ضرورة توافر مستوى عال من الرغبة، والإيمان عند الأفراد العاملين في الأجهزة الإدارية بما في ذلك الرغبة الصادقة عند القيادة العليا، بضرورة العمل الصادق، والإخلاص والمحافظة على مستوى أخلاقي عال، وضرورة التحلي بالأخلاق الإسلامية الحميدة والاسترشاد بالآيات القرآنية والأحاديث النبوية في المجتمعات الإسلامية.

3-2/ تطوير القوانين والأنظمة:

وهذا شرط أساسي لإحداث التنمية الإدارية، إذ لابد من دراسته ومراجعة الأنظمة والقوانين المعمول بها التي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق الأهداف كما يجب تحديث وتطوير ما هو بحاجة للتحديث، ووضع أنظمة جديدة تتناسب والأوضاع والمتغيرات الجديدة حتى لا تكون عائقاً أمام تحقيق التنمية الإدارية الناجحة.

3-3/ تطوير وتنمية الهياكل التنظيمية والإجراءات:

إن نمو وتطوير المنظمة الإدارية يعني زيادة في حجمها وعملياتها الإدارية، وكذلك زيادة في عدد الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراعاة حجم الهيكل التنظيمي حتى لا يتلاءم مع هذه المعطيات، وحتى لا يصبح عائقاً أمام تنمية المنظمات وتطويرها، إذ لابد من إجراءات الدراسات العلمية المستمرة للتأكد من ملائمة الهيكل التنظيمي أو تحديثه إذ دعت الضرورة، إن إدخال التكنولوجيا المتطورة هو أمر ضروري للتأكد من كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والعلاقات التنظيمية وتنمية مهارات العاملين في هذا المجال.

3-4/ تطوير وتنمية العاملين:

إن تحقيق التنمية الإدارية يتوقف على ما يتوفر لديها من كفاءات بشرية وما يحمله الأفراد من مؤهلات علمية ومهارات وقدرات، لذلك لابد من انتهاج سياسات تشغيلية موضوعية، كما أن العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية تحتاج إلى تدريب مستمر لصقل المهارات ومواكبة المستجدات، وتحتاج إلى تطبيق أنظمة حوافز جيدة ومراعاة تحقيق العدالة والاستقرار الوظيفي. (بوكمباش، 2011، ص، ص 37، 36)

الفصل الثالث: التنمية الإدارية

4- استراتيجيات التنمية الإدارية:

يمكن أن تستند نشاطات وجهود التنمية الإدارية إلى إستراتيجية أو أكثر من الاستراتيجيات التالية:

4-1/ القوة: (power):

وتقوم هذه الإستراتيجية على فرض التغييرات التي تتطلبها عملية التنمية الإدارية وإلزام الأفراد والجهات المعنية بها بضرورة تنفيذ التغييرات المطلوبة وفقا لمقاييس كمية ونوعية وزمنية محددة، حيث تستخدم القيادة السياسية والإدارية نفوذها ومصادر قوتها وتأثيرها في هذا الخصوص.

4-2/ الإقناع: (persuasion):

التغييرات للجهات المعنية بها، وفي هذه الحالة تقوم الجهات العليا بالتخطيط للتغييرات واتخاذ القرارات بشأنها تتمت مثل: الإستراتيجية الأولى ولكن الاختلاف ينحصر في كيفية الحصول على التزام الجهات المعنية بها، حيث تعتمد إستراتيجية الإقناع أو البيع على توضيح أهمية التغييرات وطبيعتها الايجابية وفوائدها مما يولد القناعة بها لدى الجهات المنفذة لها .

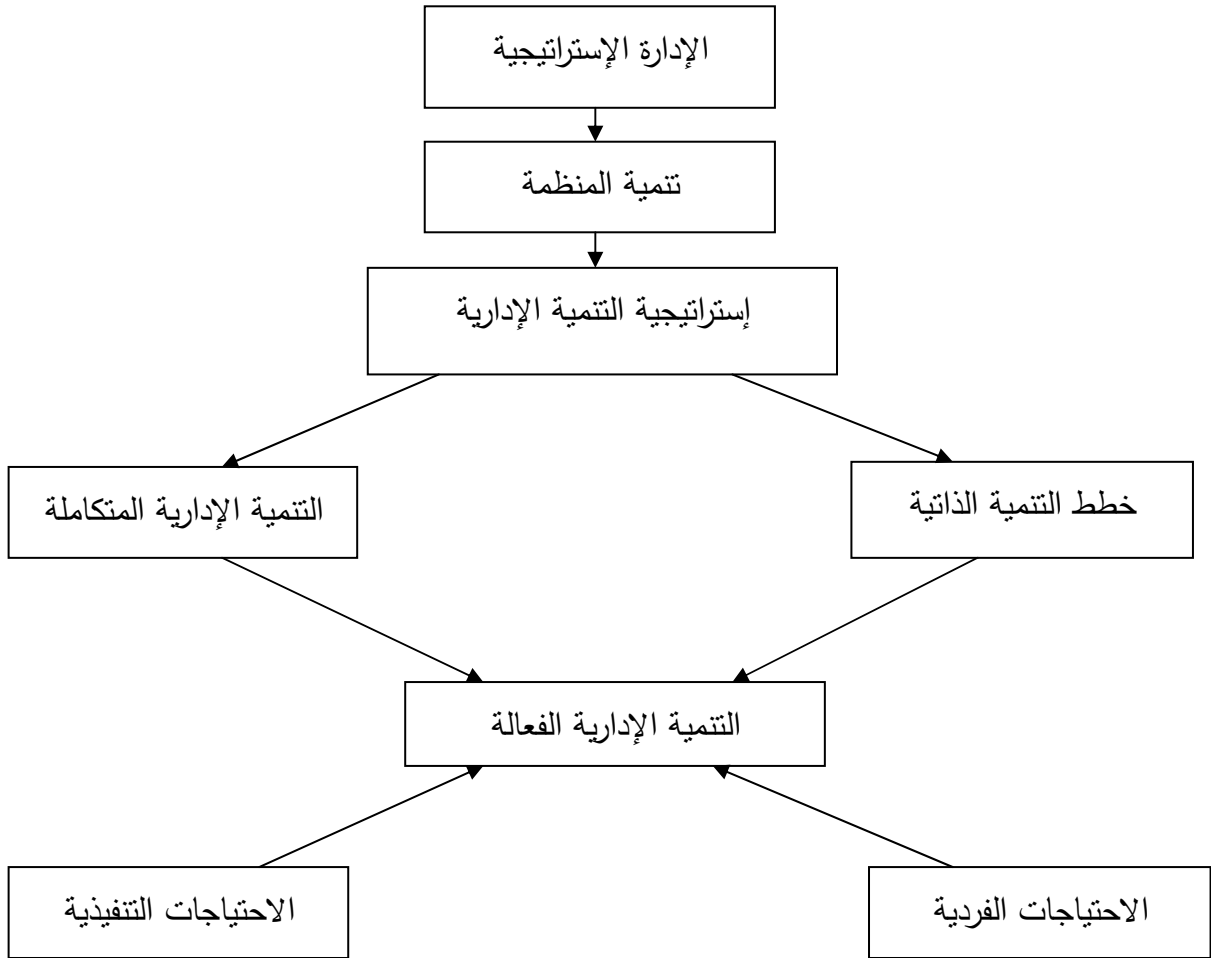
4-3/ التوعية:

التتقيف بأهمية التنمية الإدارية عموما ودورها في التنمية القومية الشاملة من خلال وسائل الاتصال الإداري وال جماهيري، وهذا يتضمن تنشئة الأجيال وتعريفها بأهمية الإدارة ودورها الحيوي في انجاز الأهداف الكبرى وغيرها . (العوالمة، 2010، ص66)

كما يرى البعض الآخر أن للتنمية الإدارية استراتيجيات أخرى وهي كالتالي:

- _ شمولية التنمية الإدارية لكافة قطاعات ومجالات المجتمع.
- _ الاستفادة من تجارب التنمية الإدارية السابقة وبرامج الإصلاح الإداري والوقوف على نقاط الضعف.
- _ ضرورة استثمار تكنولوجيا المعلومات المتقدمة في إستراتيجية التنمية الإدارية الجديدة.
- _ السماح بالتمايز والتنوع في النظم والهياكل وفقا لطبيعة كل جهة وظروف العمل بها.
- _ التركيز على تحقيق انجازات سريعة لسد الفجوة الإدارية بين العالم المتقدم والنامي. (دودين، 2014، ص43)

شكل رقم (6) يوضح: إستراتيجية التنمية الإدارية.



المصدر: (حرب، 2010، ص 65)

5- أساليب التنمية الإدارية:

هناك أساليب متعددة للتنمية الإدارية من أهمها:

5-1/ دورية العمل:

ويتم ذلك عن طريق نقل المدير من موقع إداري إلى موقع إداري آخر، وقد يكون الموقع الإداري إدارة أخرى أو قسم آخر أو من فرع إلى فرع آخر. ويساعد ذلك على إكساب المدير مهارات جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة ولكي يكون التدريب بهذا الأسلوب فعالا يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة الكافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة.

5-2/ إسناد مهام خاصة:

وهو أسلوب مرن من أساليب التدريب الإداري حيث يسند إلى المتدرب مهام وأعباء خاصة، ويترك له حرية معالجتها، ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المدير في ضوء انجازه لهذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية ومن ثم أمثلة المهام الخاصة بالإشراف على إدخال منتج جديد، أو وضع خطة لزيادة التوزيع من منتج ما في إحدى المناطق أو تمثيل المنشأة في مناسبات معينة. (عبد الباقي، 2001، ص، ص 214، 215)

5-3/ طريقة الاجتماعات:

ويهدف هذا الأسلوب أساساً إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد لما يتم تعلمه. وقد يعتبر البعض هذه الطريقة وسيلة لحل المشكلات وليست أداة للتدريب، لأن مثل هذه الاجتماعات عادة ما تعقد حينما تظهر بعض المشاكل الإدارية، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها مناسبة. ولكن بغض النظر عن كون هذه الاجتماعات موجهة لحل مشاكل معينة إلا أنه يمكن النظر إليها باعتبارها طريقة للتدريب والتنمية إذا استخدم رئيس الاجتماعات مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم للأعضاء.

5-4/ أسلوب المحاضرة:

يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التنمية الإدارية، ولا زال يستخدم حتى وقتنا الحاضر على الرغم من الاعتراضات التي تثار حوله لكونه أسلوباً خالياً من عنصر المشاركة بين المدرب والمتدرب. ويمكن تعريف المحاضرة بأنها عملية تقديم المعلومات والبيانات بشكل يتم إعداده مسبقاً بهدف نقل هذه الرسالة إلى المتدربين. (عباس، 2011، ص 257)

5-5/ التدريب أثناء العمل:

يعتبر عاملاً مهماً في نجاح التنمية الإدارية، فالخبرة تكتسب بالممارسة ومواجهة المشكلات ولأن محاكاة المشكلات والمواقف الإدارية المختلفة تساهم في تنمية قدرات الموارد البشرية.

5-6/ إنشاء أجهزة متخصصة في التنمية الإدارية:

مهمتنا دراسة أوضاع الجهاز الإداري والعمل على إصلاحها من خلال إعادة تنظيم الأجهزة الإدارية، تدريب الموظفين، تبسيط الإجراءات.

5-7/ التخفيف من قيود العمل:

يمكن التخفيف من قيود العمل عن طريق تبسيط إجراءات العمل، الاهتمام بدور العلاقات الإنسانية وتحسينها، إعادة تنظيم طرق تنفيذ المهام، مع التجديد الدوري للقيادة الإدارية. (قرين، 2015، ص 285)

5-8/ مهام اللجان:

وهنا يعين الفرد بلجان تتخذ قرارات بمواضيع مختلفة ومحددة وكلما زاد اشتراكه بهذه اللجان ازداد تعرضه لخبرات مختلفة وبالتالي تحسين قدراته الإدارية.

5-9/ التكليف:

ويقوم المدير المتدرب هنا بممارسة عمل المدير الأساسي لفترة معينة أو قد يعين مساعدا له بحيث يستطيع أن يطور قدراته من خلال ممارسة للعمل مع المدير، ينجح هذا الأسلوب في غياب هذا التعاون والثقة وخاصة إذا شعر المدير بأن مساعده يشكل تهديدا لمنصبه في المستقبل. (الحلبي، 2012، ص 127)

6- مقومات التنمية الإدارية:

تحتاج التنمية الإدارية إلى مجموعة مترابطة ومتكاملة من المقومات اللازمة لنجاحها وتحقيق أهدافها وتتلخص أهم هذه المقومات بما يلي:

- إرادة وقناعة سياسية إدارية عليا في التنمية الإدارية كفلسفة وسبيل عملي للتنمية الشاملة.
- إتباع الأسلوب العلمي المنظم والمدرّس في التخطيط الشامل للتنمية الإدارية بمختلف أبعادها الهيكلية والإنسانية والوظيفية والتشريعية بشكل يقوم على التكامل والتوازن في الاهتمام بهذه الأبعاد.
- الوعي الاجتماعي بأهمية التنمية الإدارية وتأثيرها الإيجابي على التنمية القومية الشاملة.
- الانفتاح الإيجابي في تبادل الخبرات العملية والتطبيقية في مجال الإدارة وعلى مختلف المستويات المحلية والدولية.
- الاعتماد على الدراسات والبحوث العلمية والتطبيقية في مجال الإدارة نظرا للتربط الحيوي الوثيق بين فكر الإدارة وممارستها. (الوليد، 2014، ص 291)
- مراعاة الظروف البيئية والخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية لكل مجتمع ونظامه الإداري.
- توفير كافة مستلزمات التنمية الإدارية ومتطلباتها الأساسية وأهمها:
 - أ- نظام متكامل وحديث للمعلومات الإدارية.
 - ب- وجود نظام رقابة ومتابعة وتقييم متكامل ومستمر وفعال.
 - ت- تخصيص مصادر مالية كافية وملائمة لتنفيذ خطط التنمية الإدارية.
 - ث- تحديث التشريعات وإزالة كافة العقبات أو المعوقات التشريعية .
 - ج- اختيار العناصر البشرية المسؤولة عن خطط التنمية الإدارية وتنفيذها ومتابعتها بناء على الأسس الموضوعية والجدارة والقوة والأمانة .
 - ح- التركيز على تصميم خطط التنمية الإدارية بشكل عملي وواقعي يراعي الإمكانيات ويبتعد عن التنظير المجرد ويقترّب من الترجمة الإجرائية الملائمة للتنفيذ الفعال. (العوالمة، 2010، ص 61)

7- معوقات التنمية الإدارية:

هناك العديد من المعوقات التي تقف وتعرق سير العملية التنموية الشاملة بشكل عام والإدارية بشكل خاص، ويمكن الإشارة إلى بعض المعوقات التي تواجه التنمية الإدارية بما يلي:

7-1/ المعوقات الاقتصادية:

وتتمثل المعوقات الاقتصادية في انخفاض مستويات الدخل، مما ينعكس على تردي الوضع الصحي والغذائي والتعليمي، وهذا يترتب عليه آثار سلبية على المدى المتوسط والمدى البعيد تؤدي إلى انخفاض إنتاجية العاملين وتراجع الكفاءة والفاعلية إضافة إلى تراجع البناء التنظيمي.

7-2/ المعوقات التكنولوجية والتنظيمية:

إن دفع عجلة التنمية يتطلب ضرورة توافر أساليب عمل حديثة وتنظيمات عصرية وموارد بشرية ملائمة، كما يتطلب ذلك ضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية والمعقدة والعمل على إدخال العنصر التكنولوجي لما لذلك من إسهامات ضرورية للنجاح التنموي إلا أن عدم القدرة على إدخال التكنولوجيا الحديثة نتيجة لعدم توفر البيئة الملائمة يعتبر عائقاً في وجه التنمية الشاملة بشكل عام والإدارية بشكل خاص. (القرشي، 2007، ص 74)

7-3/ البيئة الإدارية:

مشاكل القيادات الإدارية المتمثلة في:

✓ فاعلية القيادة هي محدد فاعلية العملية التنموية.

✓ مطلوب إيجاد قيادات جديدة غير تقليدية لنجاح التنمية.

✓ الكفاءة العالية للقيادة متطلب أساسي للتنمية الإدارية.

✓ الاستقرار القيادي مطلوب لاستكمال العملية.

7-4/ فقدان الأصالة: أي الاعتماد على الخبرات والنماذج الأجنبية غير الوطنية، رغم اختلاف الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها:

- التداخل الإداري لمراكز الاختصاص المختلفة.

- غياب الخطة الشمولية.

- عدم مواءمة النماذج المطبقة للتقييم والعادات الموجودة. (أبو ظاهر، 2010، ص 85)

7-5/ معوقات مرتبطة بأجهزة التنمية الإدارية:

تظهر في ضعف المصدقية في تنفيذ مشروعات إدارية معينة، مع عدم ملائمة الإمكانيات بسبب القدم أو بسبب جمود الأفراد ونقص المعرفة بدور الإدارة العامة وتسبب موظفي أجهزة التنمية الإدارية.

6-7/ المعوقات المرتبطة بالقوانين:

من خلال بطء حركية التشريعات مقارنة مع تسارع التغيرات الإدارية وللتغلب على ذلك لا بد من تعديل القوانين والتشريعات لتتكيف مع التطورات العالمية، أما فيما يتعلق بالتنظيم فتظهر المعوقات، من خلال عدم التكامل في التنمية الإدارية وعناصرها المختلفة، يضاف إلى ذلك التضخيم في الجهاز الإداري مع تعقيد الإجراءات الإدارية والروتين والبطء في التنفيذ.

8- دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية:

يعد الإبداع وسيلة المنظمات الحديثة لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها فلقد أصبح النهج الأكثر استعمالا واعتمادا لتحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال تنمية الكفاءات البشرية وزيادة قدراتها وصل خبراتها علميا فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتطبيق أساليب وطرق العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص التميز.

فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مثلا: مساحات المكتب، مستوى النظافة، وسائل الاتصال ولوازم العمل وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف الملل والتوتر والروتين، وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، كما أنه يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية وتحسين إنتاجيتها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، مما يسمح للفرد بإمكانية تنمية خبراته وتأهيله علميا وتكوينه وتدريبه مما يرجع بالفائدة على الإدارة من خلال تطبيق الأفكار المكتسبة من المخرجات الميدانية في مكان عمله ومحاولة تطويرها مما يحقق التنمية الإدارية من جهة وفتح المجال للإبداع عن طريق منح الفرص والتجاوز عن الأخطاء وغيرها من المتطلبات المحققة له، فالحاجة للأفكار الجديدة اليوم من قبل العاملين تعتبر جزءا مهما من واجبات وظائفهم، ولا شك أن الشخص الذي يؤدي وظيفته بفكر واع وعقل منفتح ونفس مستعدة للتطوير والتنمية لأفضل بكثير من الذي يؤدي وظيفته وهو لا يرغب في التغيير أو يخاف من التفكير الجديد وهذا طبعا يختلف حسب مكانة الوظيفة وأهميتها في السلم التنظيمي.

الفصل الثالث: التنمية الإدارية

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك مسير المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب في تحقيقه أي أن على المؤسسة إدماج التجديد ضمن إستراتيجيتها الإدارية لتحقيق الريادة والنمو وللوصول إلى ذلك لابد من تضافر جميع الجهود مع بعضها البعض من خلال توفير جميع المدخلات الخاصة بأهداف التنظيم واختيار العمليات الفعالة للوصول إلى المخرجات المرغوبة، وبالتالي تقديم خدمات المستفيدين بنوعية وجودة عالية تتضمن استمرارية المنظمة وتنميتها لأن تطور المؤسسة يعتمد أساساً على نجاح برامج التنمية الإدارية المقدمة للموارد البشرية بهدف الإبداع والتجديد المستمر.

الفصل الثالث: التنمية الإدارية

خلاصة:

تأسيساً على ما تقدم ينبغي علينا كجزء من هذا العالم أن نعيش ونمارس التحولات الكبيرة حيث أن ما كان صالحاً قبل من نظم ومبادئ إدارية لم تعد هي الأفضل والأكثر الآن، ما يتطلب على الإداريين والقادة إعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب السابقة، من خلال الأخذ بالجديد من أجل التطور والارتقاء لمواكبة العصر الراهن وذلك بتطبيق جميع الأساليب الحديثة في جميع المؤسسات بحيث يكون الهدف هو الوصول إلى معدلات عالية من الأداء والإنتاج لتحقيق التنمية والقدرة على التنافس من أجل الاستمرار والبقاء.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

• تمهيد

1- منهج الدراسة.

2- أدوات جمع البيانات.

3- الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة.

4- مجالات الدراسة.

• خلاصة

تمهيد:

بغية وصول الباحثة إلى الحقيقة الصائبة واليقين العلمي وحتى يتمكن من الإفصاح عن كافة جوانب الظاهرة محل الدراسة، لا بد من تحديد إطار منهجي محكم يعتمد لترجمة أهداف البحث، ومن منطلق أن العمل المنهجي الميداني الذي تقوم به الباحثة يجب أن يعكس صدق وموضوعية التصورات والأفكار التي تكونت من البناء النظري للبحث، وكذا الوقوف على مدى صحة الفرضيات الموضوعية، الأمر الذي يحتم على الباحثة الأخذ بعين الاعتبار جملة من الأساليب والأدوات التقنية التي تمكنها من الوصول إلى الحقائق العلمية والصحيحة حول مشكلة الدراسة، وتجنب بذلك من الوقوف على العديد من الأخطاء كالتحيز والذاتية.

1- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة ولا سيما في الميادين العلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل ومنه المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي ذلك إلى ملائمة إلى طبيعة الموضوع المدروس:

ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه طريقة من طرف التحليل والتفسير بشكل علمي للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة أو هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، والذي يعتبر أحد أشكال البحوث الشائعة التي اشتغل بها العديد من الباحثين ويسعى إلى تحديد الوضع المالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وبالتالي فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا وتبرز أهمية الأسلوب الوصفي في كونه ركنا أساسا في أركان البحث العلمي. (شروح، 2003، ص 23)

2/ أدوات جمع البيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فاعتمدنا في بحثنا هذا على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى تمكنا من الحقائق التي نسعى إليها وعادة ما يقوم الباحث بجمع بياناته من مصدرين هامين هما: الملاحظة والاستبيان وهذا ما لجأت إليه الباحثة في إجراء دراستها:

1-2/ الملاحظة:

تعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها أحيانا باستخدام الأدوات الأخرى لجمع المعلومات.

كما تعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم مخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيه لخدمة أغراض الشخص وتلبية احتياجاته.

(ابراش، 2009، ص 137)

قمنا بالملاحظة المباشرة ابتداء من أول زيارة استطلاعية للمؤسسة، حيث قمنا بملاحظة ما شاهدناه وقد تمت الملاحظة بطريقة منتظمة، وبالتالي فالملاحظة لا تقتصر فقط في المرحلة الأولى من البحث بل تمتد وتستمر في جميع مراحل البحث.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

2-2/ الاستبيان:

يمكن تعريف الاستبيان بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه. (الجراح، 2008، ص 149)

والاستبيان يستخدم كأداة أساسية في هذه الدراسة وذلك لطبيعة موضوعها ومتغيراتها حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت إلى 4 محاور بمجموع 36 سؤالاً كما يلي:

- **المحور الأول:** خاص بالبيانات الشخصية والتي ترتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية للأفراد ويغطيها 05 أسئلة من السؤال رقم 05، تطرقت فيه هذه الأسئلة إلى الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية.
- **المحور الثاني:** ويتمحور حول عناصر الإبداع ويغويه 10 أسئلة من السؤال رقم 06 إلى السؤال رقم 15 حاولنا من خلالها معرفة مدى توفر المؤسسة على عناصر الإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات ... إلخ.
- **المحور الثالث:** يتمحور حول معوقات الإبداع ويغويه 10 أسئلة من السؤال رقم 16 إلى السؤال رقم 25 حاولنا من خلاله معرفة العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع.
- **المحور الرابع:** يتمحور حول إمكانية المؤسسة لخلق فرص إبداعية من خلال إستراتيجية التنمية الإدارية ويغويه 10 أسئلة من السؤال رقم 26 إلى السؤال رقم 35 حاولنا من خلاله معرفة أثر وفاعلية أساليب التنمية الإدارية في إثارة الأفكار المبدعة.

3- الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة:

3-1/ التكرار: تم استخدام التكرار في حسابنا للاستمارة لمعرفة استجابات كل بديل من البدائل وتنظيمها في الجداول لمعرفة التباين في استجابات الأفراد.

3-2/ النسب المئوية: تم استخدام هذا الأسلوب لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستمارة وتحسب النسب المئوية كما يلي:

$$\text{مجموع التكرارات لكل بديل} \times 100$$

$$= \text{النسبة المئوية}$$

العدد الكلي للتكرارات

4- مجالات الدراسة:

تشتمل مجالات الدراسة غالبا على المجال الجغرافي والذي يدل على المكان الذي أجريت فيه الدراسة، إضافة إلى المجال الزمني والذي يعبر عن المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وأخيرا المجال البشري وهو مجتمع البحث الذي استهدفته الدراسة، لذلك مجال الدراسة يعتبر أحد أهم الأسس التي يقوم منها البحث الاجتماعي.

4-1/ المجال الجغرافي:

قمنا بإجراء دراستنا في مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي حيث استطعنا التعرف أكثر على الحقيقة الميدانية.

❖ لمحة عامة عن المؤسسة (مطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي):

تأسست الشركة أو المؤسسة الفرعية مطاحن سيدي ارغيس في 1998 برأس مال يقدر ب 220.000.000 دج.

تقع بالمنطقة الصناعية الشرقية للولاية تتربع هذه الوحدة على مساحة إجمالية تقدر ب 74274 م² مغطاة والباقي غير شاغر يحدها شمالا مؤسسة التوزيع للأدوات الكهرومنزلية، غربا تعاونية الخضار والحبوب الجافة، شرقا شركة توزيع الحديد، أما جنوبا يحدها الطريق السريع عين البيضاء أم البواقي. تأسست بمقتضى المرسوم الوزاري 375/ في 27 نوفمبر 1978، بتاريخ 01/05/1979 أسندت أعمال البناء إلى شركة الأشغال المدنية الإسبانية على أن تكون مدة انتهاء الأشغال أقصاها 42 شهرا بتكلفة إجمالية تقدر ب 361.505.000 دج تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة.

بدأت تجارب عملية الإنتاج يوم 01/05/1981 لإنتاج الدقيق والسميد كمنتجين أساسيين ومادة النخالة كمنتج ثانوي مستخدمة في ذلك المواد الأولية، القمح الصلب والقمح اللين.

❖ أهداف المؤسسة:

تسعى مؤسسة سيدي ارغيس إلى ممارسة كل الأنشطة التجارية والإنتاجية والمالية بما فيها كراء براءات الاختراع والعلامات التي يمكن أن يكون لها دور فعال في تسهيل التنمية القسوى للمؤسسة ولقد وردت أهدافها كما يلي:

- البحث والتنمية الصناعية والتحويلية، التكيف، الترفيه، التسويق والتوزيع على كافة المراحل وتخزين منتجات الصناعات الغذائية.
- التموين والتوزيع على كافة المراحل وصيانة عتاد الصناعات الغذائية.
- بلورة ووضع استراتيجيات التنمية الصناعية، التكنولوجية، التسويق، وتثمين منتجات الصناعات الغذائية بما فيها مساهمة في شركات أخرى أو إنشاء مؤسسات فرعية .
- البحث عن متعاملين يملكون شبكات التوزيع.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

الدخول في مجال المنافسات الوطنية والدولية. (وثائق إدارية للمؤسسة)

4-2/ المجال الزمني:

أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من 2017/03/09 إلى غاية 2017/03/26 حيث انقسمت إلى

مراحل:

❖ **المرحلة الأولى:** قمنا بزيارة المؤسسة لإجراء جولة استطلاعية إلى كافة أقسامها، حيث قابلنا

نائب المدير الذي قدم لنا التسهيلات وقام بتوجيهنا لمصلحة المستخدمين، تعرفنا على الأجهزة والآلات المستخدمة في العملية الإنتاجية والمخابر التي تجرى فيها عملية تحليل المواد الأولية.

❖ **المرحلة الثانية:** حيث قمنا في هذه المرحلة بزيارة المؤسسة مرة ثانية لجمع بعض المعلومات

الخاصة بنشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي وكيفية سير عملية الإنتاج ومراحلها المعتمدة.

❖ **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم توزيع الاستمارة على أفراد العينة والمتمثلة في 35 عامل

وتمت الإجابة على بعض منها في نفس اليوم أما البعض الآخر فلم يجب عليها نظرا لالتزاماتهم وانشغالهم فتركنا لهم الوقت الكافي لاسترجاع الأجوبة.

❖ **المرحلة الرابعة:** قمنا بزيارة المؤسسة مرة أخرى وهي الأخيرة وذلك لجمع الاستمارات المتبقية.

4-3/ المجال البشري:

ويقصد به مجتمع الدراسة أو الأشخاص المبحوثين حيث قدر عدد العمال الذين أجريت عليهم الدراسة

ب 35 عامل من أصل 175 عامل وكان اختيارهم بطريقة عشوائية ومنه نعرض خصائص المبحوثين

في مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس بأم البواقي:

✓ جدول رقم (2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
49%	17	ذكر
51%	18	أنثى
100%	35	المجموع

يظهر من الجدول أن نسبة الذكور المشكلة لأفراد العينة المتمثلة في 49% متقاربة أو تستطيع القول

أنها مساوية لنسبة الإناث المتمثلة في 51% وهذا راجع إلى توفر العنصر البشري على مستوى المؤسسة

ككل، وهذا ما يساهم في انخفاض معدل البطالة.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

✓ جدول رقم (3) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
66%	23	من 20 إلى 30 سنة
17%	6	من 30 إلى 40 سنة
17%	6	أكثر من 40 سنة
100%	35	المجموع

يظهر من الجدول أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (20 - 30 سنة) وذلك بنسبة 66%، أما نسبة 17% تمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (30 - 40 سنة) في حين تأتي الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق بنسبة 17% وأغلبهم من العمال المداومين والذين تقترب أعمارهم من سن التقاعد ويمكن القول عن هذه النتائج أن فئة الشباب تمثل أكبر سنة تواجد في المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى تشابه نسبي لحاجاتهم وبالتالي تحقيق أهدافهم الشخصية والوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة الذي هو النجاح والاستمرار.

✓ جدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدرجة العلمية.

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة العلمية
11%	04	مؤهل أقل من جامعي
43%	15	ليسانس
35%	12	ماجستير
11%	4	دكتوراه
100%	35	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة من الفئة الحاملين لشهادة الليسانس وذلك بنسبة 43%، ثم تأتي فئة الحاملين لشهادة الماجستير بنسبة 35%، ثم تأتي فئة أصحاب شهادة الدكتوراه والمؤهل أقل من الجامعي بنسبة متساوية والتي تمثل 11%، ويعود سبب ذلك كون طبيعة نشاط المكان الذي تم فيه توزيع الاستبيانات هو نشاط إداري يتطلب خدمات فئات مؤهلة من جهة ومن جهة أخرى هم أكثر استيعاباً لأسئلة الاستبيان، ويلاحظ أن المطاحن تعتمد في توظيفها على استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة وذلك بتوظيف الإطارات والتي تعتبر عامل نجاح رئيسي في القطاع الصناعي والتجاري.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

✓ جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	السنوات
37%	13	أقل من 5 سنوات
34%	12	من 5 إلى 10 سنوات
9%	3	من 10 إلى 15 سنة
20%	7	أكثر من 40 سنة
100%	35	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر عدد أفراد العينة تنحصر مدة تواجدهم في المؤسسة أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 37%، ثم تأتي الفئة التي تتراوح مدة أقدميتهم بين (5 إلى 10 سنوات) بنسبة 34%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أقدميتها (15 سنة فأكثر) بنسبة 20%، ثم تأتي الفئة التي تتراوح أقدميتها بين (10 إلى 15 سنة) وذلك بنسبة 9%، ويعود سبب بروز نسبة أقدمية العاملين في أقل من 5 سنوات نظرا لطبيعة علاقة العمل التي تربط الأفراد بالمنظمة وعموما يعتبر أفراد العينة فئة فتية بالنظر لأقدميتهم وهذا عامل مهم في تحديد احتياجاتهم.

✓ جدول رقم (6): يوضح توزيع العينة حسب التصنيف المهني:

النسبة المئوية	التكرار	التصنيف المهني
20%	7	عامل تنفيذ
43%	15	موظف عادي
34%	12	مساعد تنفيذ
3%	1	مدير عام
100%	35	المجموع

يتبين من الجدول أن أغلب أفراد العينة من فئة الموظفين العاديين وذلك بنسبة 43%، ثم تأتي فئة مساعد تنفيذ بنسبة 34%، لتأتي فئة عمالي التنفيذ بنسبة 20%، وفي الأخير فئة المدير العام بنسبة 3% وذلك يعود لطبيعة نشاط المؤسسة وإلى تقدير احتياجاتها للفئة المناسبة للإنتاج والتصنيع.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

خلاصة:

حاولنا في هذا الفصل باعتباره الإطار التطبيقي للبحث ومن أهم فصوله لإعطاء نظرة عن المنهج المستخدم كما أحاط بظروف اختيار العينة وحدود البحث الزمانية والمكانية، وتمهيدا للدراسة الأساسية أوضح البحث الأدوات الإحصائية التي استعملت في كل ذلك بغية الوصول إلى الوصول إلى نتائج هذا البحث ومناقشتها وتحليلها.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات.

2- تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

3- نتائج الدراسة.

4- التوصيات والاقتراحات.

- خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

تمهيد:

يوضح هذا الفصل الذي يعد نهاية الجهد المبذول في إعداد هذه الدراسة عرض لنتائج البحث وتحليلها وتفسيرها وأهم الاستنتاجات المستندة على التحليل الإحصائي والتفسير النظري والتحقق العملي، وفي ضوء النتائج تأتي التوصيات من أجل الارتقاء لمبتغى الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

1- عرض وتحليل البيانات:

- جدول رقم (6): يوضح استجابات مفردات العينة حول المهارة الكافية في إقناع الطرف المتعامل مع المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	13	37%
لا	5	14%
أحيانا	17	49%
المجموع	35	100%

يتضح من خلال الجدول أن الفئة الكبيرة من المبحوثين في مؤسسة مطاحن سيدي ارغيس لديهم المهارة الكافية في إقناع الطرف المتعامل معهم أحيانا بنسبة 49% أي ما يعادل 17 عامل من العينة المختارة. في حين يؤكد 37% منهم أيضا على قدرتهم في إقناع الطرف المستهلك بمنتجاتهم، فيما صرحت 14% من أفراد العينة عكس ذلك تماما وهذا ما يدل على اهتمام العمال والموظفين باستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن مما يحقق الربح والاستمرار وكسب الثقة والتميز للمؤسسة.

- جدول رقم (7): يوضح استجابات المبحوثين حول الاستفادة من الانتقادات الموجهة لهم:

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة
تصحيح الخطأ	7	20%
عدم تكرار الخطأ	8	23%
محاولة التحسين للأفضل	7	20%
تطوير المهارات واكتساب الخبرة	9	26%
تغيير طريقة العمل	4	11%
المجموع	35	100%

تبين لنا من خلال الجدول أن الفئة الكبيرة من المبحوثين ترى أن الفائدة من الانتقادات الموجهة لهم هي تطوير المهارات واكتساب الخبرة وذلك بنسبة 26%، في حين أن آخرون يرون أن الفائدة من ذلك هي عدم تكرار الخطأ وذلك بنسبة 23%، أما فئة تتساوى بين تصحيح الخطأ ومحاولة تحسينه إلى الأفضل وذلك بنسبة 7%، والبقية يحاولون تغيير طريقة العمل بنسبة 4%، وعليه فاستجابات المبحوثين

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

حول الاستفادة من الانتقادات الموجهة لهم راجعة إلى وعيهم ومعرفتهم بأن ذلك يوجههم نحو أداء العمل بأفضل الطرق وبمجهود أكبر وتطوير المهارات والرقى إلى مستوى يليق بالمؤسسة ومن ثم إدراكهم للهدف الذي تسعى لتحقيقه.

- جدول رقم (8): يوضح استجابات أفراد العينة حول المجالات الجديدة التي يمتلكون القدرة على التجربة والخوض فيها:

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
26%	9	الجانب الإداري بحكم التخصص
31%	11	مجال التجارة والتسويق
17%	6	مراقبة النوعية والجودة
26%	9	مجال التقنيات الحديثة
100%	35	المجموع

تؤكد نسبة 31% من أفراد العينة أنهم يمتلكون القدرة على التجربة والخوض في مجال التجارة والتسويق وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادي كما يؤكد آخرون أنهم يمتلكون عدة مهارات في مجال التقنيات الحديثة والجانب الإداري بحكم التخصص وذلك بنسبة 26%، بالإضافة إلى مراقبة النوعية والجودة بنسبة 17% ويعود سبب ذلك إلى النظام الذي تعتمد عليه المؤسسة والمعارف والخبرات التي يكسبها الأفراد سواء من قبل أو من بعد العمل الذي يقومون به.

- جدول رقم (9): متعلق بالاستجابة للتغيير:

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
91%	20%	7	من جانب المعدات والأجهزة
	22%	8	تغيير في القوانين الإدارية (اللوائح الإدارية)
	20%	7	تغيير في القيادة
	29%	10	جميعهم
9%	9%	3	لا
100%		35	المجموع

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 91% من أفراد العينة قد صرحوا أنهم يريدون التغيير من جميع الجوانب سواء من جانب المعدات والأجهزة المتاحة أو تغيير في القوانين الإدارية، أو في القادة المسييرين في الإدارة العليا وذلك من أجل تحقيق نتائج أفضل من التي حققوها من قبل من خلال مواكبة الوسائل الجديدة الموجودة في العصر الراهن ولتقديم الأعمال المطلوبة منهم بفعالية واقتصاد في الجهد والوقت، في حين يعارض فئة بنسبة 9% التغيير ويرون عكس ذلك.

• جدول رقم (10): يوضح الطريقة التي يستخدمها أفراد العينة في إيجاد حلول للمشاكل المعقدة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
37%	13	مشاركة الآراء مع مجموعة العمل والخروج بحل الوسيط
34%	12	التحليل والتشخيص ثم إيجاد الحل المناسب
20%	7	الاعتماد والرجوع إلى قانون العمل
9%	3	اللجوء إلى المسؤول المباشر
100%	35	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم العمال يفصلون القيام باجتماع ومحاولة مشاركة الآراء ومناقشتها واقتراح الحلول البديلة للخروج بحل وسيط وذلك بنسبة 37%، ومنهم من يلجأ إلى تشخيص المشكلة وتحليلها ومن ثم إيجاد الحل المناسب وتمثل نسبتهم 34%، في حين يرى آخرون أن الحل الوحيد هو الرجوع إلى قانون العمل ومعالجة المشكلة بالمادة القانونية التي تنطبق عليه، كما تلجأ فئة قليلة بنسبة 9% إلى المسؤول المباشر ويعود ذلك إلى ذكاء أفراد المؤسسة ومدى كفاءتهم في محاولة تجاوز مشاكل العمل والخروج منها بأقل خسارة ممكنة.

• جدول رقم (11): يوضح استجابات مفردات العينة للتنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
23%	8	نعم
17%	6	لا
60%	21	أحيانا
100%	35	المجموع

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

من خلال الجدول تبين لنا أن أكبر فئة من العينة المبحوثة لديهم المهارة في التنبؤ بمشاكل العمل قبل حدوثها لكن أحيانا بنسبة 60% وذلك حسب نوع النشاط وأيضا الخبرة المكتسبة من المشاكل السابقة، كما يؤكد فئة منهم أنهم يتميزون بذلك قبل وقوع المشكل لأن طبيعة عملهم تتطلب الذكاء والفتنة وذلك بنسبة 23%، في حين يرى البعض منهم عكس ذلك بنسبة تمثل 17%، وبهذا يمكننا القول أن المطاحن تتوفر على موظفين ذوي مهارات عالية.

- جدول رقم(12): يوضح استجابات أفراد العينة حول قدرتهم على تقديم أكثر من حل لمشكلة واحدة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34%	12	نعم
14%	5	لا أستطيع
52%	18	أحيانا إذا كانت المشكلة بسيطة
100%	35	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن استجابات أفراد العينة حول قدرتهم على تقديم أكثر من حل لمشكلة واحدة كانت ايجابية وذلك باعتبار أن عدد من العينة المبحوثة أكدوا على ذلك بنسبة 52% ولكن أحيانا فقط في حالة مواجهة مشاكل بسيطة غير معقدة في حين تؤكد فئة منهم بالإجابة بنعم بنسبة 34% وذلك لأن لديهم الخبرة الكافية في مجال العمل والتي تؤهلهم إلى إيجاد الحلول بشتى الطرق خاصة إذا كانت المشكلة في مجال تخصصهم، أما بقية العمال فقد صرحوا أنهم لا يستطيعون القيام بذلك.

- جدول رقم (13): يوضح استجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لمجال حرية المحاولة والخطأ لدى كفاءاتها

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
54%	54%	19	نعم
46%	9%	3	معاينة مرتكب الخطأ
	20%	7	الخوف من تكرار نفس الخطأ لعدة مرات
	17%	6	أساليب أخرى
100%		35	المجموع

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن المطاحن تتيح لكفاءاتها مجالاً لحرية المحاولة والخطأ إلا مرة واحدة وهذا ما يقره النظام الداخلي للمؤسسة وتمثل نسبة الأفراد الذين يؤكدون ذلك 54%، أما البعض الآخر فينفي ما تقدم لأن من يقوم بارتكاب الخطأ تتم معاقبته ونسبتهم 9%، في حين يكون الخوف من تكرار نفس الخطأ لعدة مرات هو السبب ونسبتهم 20%، فيما تبقى أسباب أخرى مجهولة بنسبة 17% فيمكننا القول أن المؤسسة تحاول أن تحفز كفاءاتها لتقديم الأفضل دوماً.

- جدول رقم (14): يوضح مدى قبول المسؤولين للأفكار المبتكرة والمبدعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	40%
لا	5	14%
أحياناً	16	46%
المجموع	35	100%

يظهر من الجدول أن الأفكار المبتكرة والمبدعة تحظى بالقبول أحياناً بنسبة 46% وذلك حسب أهميتها وإمكانية تطبيقها لدى المسؤولين، في حين يؤكد آخرون بنسبة 40% أن القادة يرحبون بالأفكار المبتكرة والمبدعة والتي من شأنها أن تحقق نتائج مرضية ويحقق نجاح للمؤسسة فيما ترى فئة قليلة أن أفكارهم لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤول المباشر.

- جدول رقم (15): يوضح استجابات أفراد العينة حول مدى حرص المدير على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	34%
لا	3	9%
أحياناً	20	57%
المجموع	35	100%

تبين لنا من الجدول أن القيادة المسؤولة في الإدارة العليا تقوم بإحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة وذلك أحياناً بنسبة 57%، ويعود سبب ذلك إلى التطورات الحاصلة سواء من جانب المعدات والأجهزة المتطورة أو الأفراد المؤهلين ... إلخ، فمن جهة النهوض بالمؤسسة لتصبح من المنشآت الحديثة ذات منافسين ومن جهة رفع الكفاءة الإنتاجية، وتؤكد نسبة 34% أن المدير يحدث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة من أجل وحدة التنظيم ولتحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى للوصول إليها، في حين ترى الأقلية بنسبة 9% عكس ذلك.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- جدول رقم (16): يوضح استجابات أفراد العينة حول التوقعات العالية التي يضعها المبدع لنفسه فيما كانت تشكل عقبة لتقدمه وتطوره.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	26%
لا	8	23%
أحيانا	17	49%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن التوقعات العالية التي يضعها المبدع لنفسه تشكل عقبة لتقدمه وتطوره أحيانا بنسبة 49% لأنهم يرون أن الفرد الذي يمتلك الثقة بنفسه وبقدراته تلك من العلامات الدالة على التميز والنجاح في المستقبل ولا يعتبرها عقبة بل محفز للاستمرار والتألق، فيما يؤكد آخرون ذلك بنسبة 26% ويجدون في ذلك شيئا ايجابيا في الفرد، أما فئة أخرى والتي تمثل 23% ترى أن الثقة الزائدة والتوقعات العالية التي تضعها المبدع لنفسه تؤثر سلبا على أفكاره وعلى نجاحه.

- جدول رقم (17): يوضح كيفية الوصول إلى المدير أو الإدارة العليا لتقديم أي اقتراح

العينة الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تقديم طلب وانتظار الموافقة	15	43%
التدرج الهرمي للسلطة	11	31%
اتصال مباشر	9	26%
المجموع	35	100%

من خلال استجابات الأفراد الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الوصول إلى المدير أو الإدارة العليا لتقديم أي اقتراح أمر معقد يتمثل ذلك في تقديم طلب وانتظار الموافقة أولا بنسبة 43%، في حين يرى 31% منهم أن من الضرورة احترام السلم الهرمي أي تقديم الاقتراح للمسؤول المباشر وهو يوصله بدوره إلى المسؤولين، أما البعض الآخر فيقوم بالاتصال مع المدير أو الإدارة مباشرة في حالة تقديم أي اقتراح لأن طبيعة العمل تفرض عليه ذلك أو مدى أهمية الموضوع المقدم.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- جدول رقم (18): يوضح استجابات أفراد العينة حول الضغوطات التي يعانون منها في مكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34%	12	ضيق الوقت لانجاز المهام المطلوبة
26%	9	عدم انضباط العمال وانتشار الفوضى
40%	14	الحجم الساعي للعمل
100%	35	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الفئة الكبيرة من المبحوثين هي من تعاني من كثرة ساعات العمل بسبب كثرة الأعمال الواجبة انجازها وذلك بنسبة 40%، وأيضاً ضيق الوقت لانجاز المهام المطلوبة من الموظفين يشكل ضغط لهم باعتبارها من مسؤوليات الوظيفة التي يشغلونها والتي تتطلب منهم السرعة والدقة وتقديم الطلبات في الأوقات المحددة لها وذلك بنسبة 34%، كما تؤكد فئة أخرى على عدم انضباط البعض في العمل مما يؤدي إلى انتشار الفوضى وعدم النظام وذلك بنسبة 26% نستنتج أن كل هذه الضغوطات تؤدي إلى عدم اللامبالاة والروتين في العمل وأحياناً الاستغناء عنه.

- جدول رقم (19): يوضح استجابات أفراد العينة حول مدى توفر المؤسسة على الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
63%	63%	22	نعم
37%	26%	9	الظروف الاقتصادية للمؤسسة
	11%	4	عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة
100%		35	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن المطاحن تتوفر بنسبة كبيرة تتمثل في 63% على جميع الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية حيث يؤكد أفراد العينة أن المؤسسة تقوم باقتناء جميع الأجهزة الحديثة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

التي تتطلبها الأعمال لتوفير الوقت والجهد من جهة وللتميز بالفاعلية في الإنتاج من أخرى، في حين ترى مجموعة أخرى نسبة قليلة أن هناك نقص وذلك راجع للظروف الاقتصادية للمؤسسة بنسبة 26%، وكذلك غياب قيادة إدارية مؤهلة للموارد الحديثة الحالية.

- جدول رقم (20): يوضح استجابات أفراد العينة حول تركيز الإدارة العليا على تطبيق الأعمال وتنفيذ الأوامر أكثر من تركيزها على مستوى الانجاز والأداء

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%46	%20	7	تدني في مستوى الأداء والمردودية
	%9	3	فشل في تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة
	%17	6	الروتين ونبذ الكفاءات
%54	%54	19	لا
%100		35	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الفئة الكبيرة من العينة المبحوثة يؤكدون على أن الإدارة العليا لا تركز على تطبيق الأعمال وتنفيذ الأوامر أكثر من تركيزها على مستوى الانجاز وذلك بنسبة 54% لأن تحقيق الجودة والتميز هو شعارها وذلك يتطلب الأداء الجيد للأعمال المطلوبة، في حين ترى فئة أخرى بنسبة 46% أنها تركز على تطبيق الأعمال وتنفيذ الأوامر أكثر من تركيزها على مستوى الانجاز بسبب ضيق الوقت وتحديد مدة انجاز العمل لتقديم طلبات المستهلكين والمتعاملين مع المؤسسة لكن ذلك يؤثر سلبا نوعا ما على نفسية العامل مما يؤدي إلى تدني في مستوى الأداء والمردودية وكذا الروتين وتهميش الكفاءات وبالتالي فشل المؤسسة في تحقيق نتائج متميزة.

- جدول رقم (21): يوضح استجابات أفراد العينة حول امتلاك المبدع لمشاعر الخوف من الإخفاق والفشل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%37	13	نعم
%9	3	لا
%54	19	أحيانا
%100	35	المجموع

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن 54% من أفراد العينة المبحوثة يرون أن الشخص المبدع أحيانا ما يكون لديه خوف من الإخفاق والفشل لأنه من الممكن أن تطرأ عليه أفكار جديدة قد تلقى اعتراضا من قبل الآخرين أو المجتمع أو قد تكون نسبة نجاحها ضئيلة ومنهم 37% يؤكدون أن الفرد المبدع يمتلك مشاعر الخوف من الإخفاق والفشل وذلك لتعارض ابتكاراتهم مع ثقافة المؤسسة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها ومن ثم هذا يمثل عائق أمام قدرات ومواهب الأفراد المبدعين في حين ينفي البعض منهم ذلك بنسبة 9%.

- جدول رقم (22): يوضح استجابات أفراد العينة حول التقدير والاحترام الذي يحظون به في مكان العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	86%
لا	5	14%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المبحوثة تؤكد بالإجابة بنعم بنسبة 86% على أنهم يحظون بتقدير واحترام من طرف رؤسائهم في العمل وأن هذا التقدير والاحترام في إطار الاحترام المتبادل وهذا ما لاحظناه في فترة التريص في حين ترى الأقلية بنسبة 14% عكس ذلك.

- جدول رقم (23): يوضح استجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة لكفاءاتها الحرة في التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسبة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
نعم	23	66%	66%
لا	4	11%	34%
	6	17%	
	2	6%	
المجموع	35		100%

تبين لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المبحوثة لديهم الحرية في التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسبة بنسبة 66% وذلك إلا لعدد من الإطارات الذين هم أعضاء مجلس الإدارة ويحق لهم ذلك كما صرح البعض، فيما تنفي فئة أخرى بنسبة 34% أن المطاحن لا توفر للعاملين الحرية في التصرف باتخاذ القرارات المناسبة أي أنهم لا يتمتعون بالاستقلالية في العمل وكذا المركزية في التسيير وأن هناك نوعان من البيروقراطية أي لا بد من الرجوع إلى المسؤول المباشر.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- جدول رقم (24): يوضح استجابات أفراد العينة حول كيفية اعتبار المؤسسة للأفكار الجديدة في الوقت الراهن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
انجاز وتفوق	30	86%
هدر للوقت والتكاليف	5	14%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة المبحوثة تؤكد أن المطاحن تعتبر الأفكار الجديدة في الوقت الراهن انجاز وتفوق من طرف العمال وذلك بنسبة 86% لأن ذلك يدل على مدى توفر المؤسسة على عاملين لديهم إمكانيات لخلق بيئة مميزة ومبدعة في حين من يرى عكس ذلك بنسبة 14%.

- جدول رقم (25): يوضح استجابات أفراد العينة حول ثقافة المؤسسة السائدة إن كانت تعارض كل ما هو جديد ومتغير

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	7	20%
لا	28	80%
المجموع	35	100%

تبين لنا من خلال الجدول أن إجابة أفراد العينة المبحوثة تؤكد أن المطاحن لا تعارض كل ما هو جديد وذلك بنسبة 80% لأن ذلك يزيد من تطورها وتقدمها ونجاحها من خلال التغيير الإيجابي في ثقافتها ورسالتها التي تهدف إلى تحقيقها لكن يحدث أنها تعارض ذلك التجديد في حالات كثيرة كما فسرها بعض العاملين إن كانت التجديدات قد تؤثر سلبا على نجاح المؤسسة وذلك بنسبة 20%.

- جدول رقم (26): يوضح استجابات أفراد العينة حول فرض القيادة الإدارية لتغييرات كمية ونوعية لتحقيق أهداف المؤسسة ونموها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تغييرات جذرية	26	74%
تغييرات كلية	9	26%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم استجابات العينة المبحوثة تؤكد بنسبة 74% أن القيادة الإدارية تفرص تغييرات كمية ونوعية لتحقيق أهداف المؤسسة ونموها وهذه التغييرات جذرية أي

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

جزئية حسب نوعية العمل المطلوب والمراد انجازه وما يتطلب من تجديدات وتحويلات لتسهيل الخدمات، فيما ترى فئة أخرى بنسبة 26% أن القيادة تقوم بتغييرات كلية لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنشأة.

• جدول رقم (27): يوضح استجابات أفراد العينة حول الطريقة التي يؤدي بها العامل وظيفته

العينة الاحتمالات	التعليق	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
فردى	كل عامل مسؤول على وظيفته	13	37%	46%
	حسب طبيعة المنصب	3	9%	
جماعى	تحقيق نتائج أفضل	11	31%	54%
	تحقيق التنسيق	8	23%	
المجموع		100	100%	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم استجابات أفراد العينة المبحوثة يفضلون القيام بوظيفتهم عن طريق العمل الجماعى وذلك بنسبة 54% وتعليق ذلك هو أن باعتبار المطاحن مؤسسة إنتاجية فهي تعتمد على العمل الجماعى والفرق العمالية من أجل تحقيق نتائج أفضل وتنسيق شامل وبالتالي بروز الكفاءة والفاعلية في الإنتاج، في حين ترى فئة أخرى أنها تقوم بالعمل فرديا بنسبة 46% حيث أن كل عامل مسؤول عن وظيفته وعن نتائج عمله وأيضا طبيعة المنصب الذي يشغله والذي يفرض عليه ذلك.

• جدول رقم (28): يوضح استجابات أفراد العينة حول الأساليب العلمية التي تتبعها الشركة

لتصميم وتحسين العمليات بمساعدة الحاسوب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	89%
لا	0	0%
أحيانا	4	11%
المجموع	35	100%

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

تبين لنا من خلال الجدول أن استجابات أفراد العينة المبحوثة تؤكد على أن المطاحن تتبع الأساليب العلمية لتصميم وتحسين العمليات بمساعدة الحاسوب وذلك بنسبة 89% لتسهيل العمل وتوفير الوقت والجهد من جهة ومواكبة التطورات من جهة أخرى، في حين أجابت فئة أخرى بنسبة 11% أنها تعتمد على الحاسوب أحيانا حسب صعوبة العمليات أو سهولتها وأن نسبة عدم تدخل الحاسوب في أنشطتهم معدومة باعتبار أنها شركة كبيرة ذات أنشطة كثيرة ومعقدة.

- جدول رقم (29): يوضح استجابات أفراد العينة حول المتطلبات التي تسمح للعامل بتدخله في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
امتلاك الصلاحيات	25	71%
التخصص	3	9%
الكفاءة المهنية	7	20%
المجموع	35	100%

من خلال الجدول أعلاه أن استجابات أفراد العينة تركز على امتلاك الصلاحيات فهذا عامل أساسي للسماح للعامل بالتدخل في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 71%، في حين أن هناك قرارات تتطلب الكفاءة المهنية لذلك بنسبة 20% أي حسب نوعية موضوعات العمل والمجال الذي يعمل فيه الموظف كما يتدخل التخصص المطلوب نوعا ما في ذلك بنسبة 9% أي نستنتج أن الفرد لديه حرية في اتخاذ بعض القرارات لكن حسب شروط تفرضها نوعية هته القرارات.

- جدول رقم (30): يوضح استجابات أفراد العينة حول امتلاك المدير المهارة الكافية في إقناع عامله بتطبيق التغييرات الإستراتيجية المفروضة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	60%
لا	3	9%
أحيانا	11	31%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم إجابات أفراد العينة تؤكد على أن مدير المطاحن لديه المهارة الكافية في إقناعهم بتطبيق التغييرات الإستراتيجية المفروضة وذلك بنسبة تمثل 60% لأن طبيعة مكانته تستوجب قدرته في إقناع عاملين بالاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ لرفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة، في حين ترى فئة أخرى أنه أحيانا ما يتعذر عليه القيام بذلك بنسبة تمثل 9%، أما آخرون فيرون عكس ذلك بنسبة 9%.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- جدول رقم(31): يوضح استجابات أفراد العينة حول نوع القرارات التي يعمل الرئيس على منح الثقة لمروؤسيه في اتخاذها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
قرارات روتينية	26	74%
قرارات مستعجلة	3	9%
قرارات إستراتيجية	6	17%
المجموع	35	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الرئيس يعمل على منح الثقة لمروؤسيه في اتخاذ بعض القرارات الروتينية غالباً وذلك بنسبة 74%، لأنها توفر فرص اتخاذ القرار إلا للكفاءات منها حيث تكون قرارات إستراتيجية بنسبة 17% ما يجعل العامل متحمساً لتنفيذ القرارات التي ساهم في وضعها وتحقيق الأهداف التي كان طرفاً في تحديدها مما يحمله جزء من المسؤولية في ذلك، في حين تقوم فئة أخرى منهم بنسب 9% باتخاذ قرارات مستعجلة وبالتالي هته المشاركة تحقق لهم حاجات اجتماعية وذاتية مثل الولاء والانتماء التنظيمي.

- جدول رقم (32): يوضح استجابات أفراد العينة حول قيام الشركة بإجراء تعديلات في تركيب المواد الأولية التي تدخل في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	34%
لا	10	29%
أحياناً	13	37%
المجموع	35	100%

يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة أنه أحياناً ما تقوم الشركة بإجراء تعديلات في تركيب المواد الأولية التي تدخل في العمل وذلك بنسبة 37% في حين أكدت فئة أخرى بالإجابة بنعم بنسبة تمثل 34% حيث صرحوا أنه يتم إجراء تعديلات حسب المنتج المراد التحصل عليه في حين نفت فئة أخرى ذلك بنسبة 29% لما تفرضه طبيعة الإنتاج.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- جدول رقم (33): يوضح استجابات أفراد العينة حول قيام المؤسسة بتقديم تحفيزات لكفاءاتها في العمل

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	الفئات
%77	14	5	الأجور والرواتب
	9	3	تفويض المسؤولية
	20	7	الترقيات
	34	12	إمكانية التدريب
%23	%23	8	لا
%100		35	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المطاحن تقوم بتحفيز كفاءاتها وهذا من أجل ضمان بقائهم في المؤسسة حيث تقوم بتحفيزهم عن طريق الأجور والرواتب بنسبة 14% وذلك لضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، أما فيما يخص إمكانيات التدريب والذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم في تحقيق أهداف محددة فهو مقتصر أكثر شيء على العمال الأكفاء وتمثل نسبته 34%، في حالة ترقية الأشخاص فذلك يتم على أساس مؤهلات الفرد ولا تتم عن طريق العلاقات الشخصية وذلك بنسبة 20% فمواصلة إدارة المطاحن في ترقية العاملين بهذه الطريقة سوف يؤدي إلى تحفيز بقية العاملين على العمل بجهد أكبر، وأخيراً بالنسبة لباقي الحوافز كتفويض المسؤولية فإن اهتمام المطاحن بها ضئيل بنسبة 9% مقارنة بباقي التحفيزات.

- جدول رقم (34): يوضح استجابات أفراد العينة حول توفير المؤسسة المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة

المجموع	النسبة المئوية	التكرار	التعليل	العينة الاحتمالات
%74	%29	10	دورات تكوينية	نعم
	%11	4	الرسكلة	
	%34	12	التدريب	
%26	%26	9	/	لا
%100		35	/	المجموع

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن المطاحن أن المطاحن تسعى بكل ما لديها من إمكانيات لخلق بيئة إبداعية يمكن في إطارها تنفيذ مختلف الخطط المحددة من خلال القيام بعمليات التدريب بنسبة 34% وهذا لإدراك إدارة المطاحن لأهميته في إكساب مواردها البشرية مهارات ومعارف جديدة، كما تقوم المؤسسة بإجراء دورات تكوينية وذلك بنسبة 29% حيث يكون التكوين في موقع العمل والهدف من هذه البرامج التكوينية هو تحسين الجودة والنوعية، في حين آخر يقوم بما يعرف بالرسكلة الإدارية من خلال مشاركة الموظفين بأرائهم مع جماعة العمل وذلك بنسبة 11%، أما بعض الموظفين بنسبة 26% صرحوا أنهم لم يتم تأهيلهم بعد وبهذا نستنتج أن المطاحن تحاول بشتى الطرق توفير المناخ الملائم لكفاءتها الذي يساعدهم على التفكير والإبداع في طرق العمل جديدة وهذه إحدى المؤشرات الدالة على اهتمام المؤسسة ببناء مواردها البشرية.

• جدول رقم (35): يوضح استجابات أفراد العينة حول وضع الإدارة العليا وقت قياسي لانجاز

عمل معين لقياس الإنتاجية بغرض تحسين نوعية الإنتاج

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	69%
لا	5	14%
أحيانا	6	17%
المجموع	35	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أي عمل على مستوى المطاحن مرتبط بوقت معين لإتمامها وذلك بنسبة 69% حيث صرح أحد المسؤولين أنه في حالة ما إذا كان هناك انحراف في نسبة الإنتاجية المحققة تتم دراسة الأسباب، وبإمكان المطاحن تدارك الخسارة بدراسة الوقت عن طريق وضع وقت قياسي يمكن من خلاله تحسين إنتاجية الفرد في حين لا يتم ذلك في بعض الأحيان بنسبة 17% وذلك لأسباب لم نعرفها.

2- تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث تمكنا من الوصول إلى

عدة نتائج، وسوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ظل فرضيات الدراسة:

1-2/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

"تؤثر عناصر الإبداع في التنمية الإدارية للمؤسسة على مختلف المستويات"

من خلال الشواهد الكمية والدراسة الميدانية التي قمنا بها تبين لنا أن الفرضية الأولى قد تحققت وبنسبة كبيرة حيث أن أغلب الأفراد العاملين فيها يتمتعون بمهارات كافية تساعدهم في استقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وإقناعهم بمنتجات الشركة وذلك بنسبة 49%، أيضا قدرتهم على إيجاد حلول بديلة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

للمشاكل المعقدة وهو دليل على الحساسية للمشكلات القائمة في مكان العمل حيث تقوم جماعة العمل بمشاركة الآراء المختلفة حول المشكلة وخروجهم بحل وسيط بنسبة تمثل 37%، كما يعتمدون على طريقة التحليل والتشخيص ثم إيجاد الحل المناسب ويعتبر مجهودا فرديا بنسبة 34% فيما يرجع آخرون لقانون العمل بنسبة 20%، كما لاحظنا من خلال إجابات أفراد العينة أنهم يتميزون بإيجاد أكثر من حل لمشكلة واحدة بنسبة 52%، وهذا يدل على كفاءة العامل واستغلاله الجيد لطاقته بهدف تحقيق أعلى درجة من الجودة والفعالية للمؤسسة التي يعمل بها، فيما يتبين أن معظم الأفراد لديهم قابلية للتغيير واستعدادهم لذلك بنسبة 91% وهذا إحدى أساليب المنظمات الحديثة وتلك هي عناصر الإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة في تحويل الأفكار والقدرة على التكيف السريع.

ومن خلال هذا نستنتج أنه لا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها أن تتخلى عن هذه العناصر الإبداعية في تحقيق تنميتها الإدارية فهي الوسيلة الناجحة لتحقيق وضمان استمرارية وجود أي منظمة.

2-2/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

" المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع باعتبار أحد مقومات التنمية الإدارية "

لقد تبين لنا جليا من خلال تحليل البيانات التي قمنا بها أن الفرضية الثانية تحققت نسبيا ودليلا على ذلك أن التوقعات العالية التي يضعها الفرد المبدع لنفسه تؤثر سلبا على نجاحه بنسبة 49%، فهي تمثل عقبة للاستمرار والتألق فيما يعاني بعض العاملين في المؤسسة من ضغوطات في مكان العمل تتمثل في الحجم الساعي بنسبة 40% لكثرة النشاطات التي يقومون بها يوميا مقابل ذلك ضيق الوقت لانجاز المهام المطالبون بها بنسبة 34%، كما لاحظنا أن مشاعر الخوف من الإخفاق والفشل لدى الشخص المبدع تمثل عائق أمام تطوره ونجاحه في المستقبل وذلك بنسبة 54%، وفي نفس السياق يواجه عاملي المؤسسة صعوبة في طرح أي اقتراح للإدارة العليا أو المدير لأنه أمر معقد يتطلب تقديم طلب خطي للإدارة العليا وذلك بنسبة 43% بالنسبة للموظفين العاديين من جهة والزامهم باحترام التدرج الهرمي من جهة أخرى بنسبة 31% مما يجعل الفرد محبط لسبب تهميشه فينتج عن ذلك اللامبالاة وعدم الإحساس بالمسؤولية وفقد الثقة بالنفس وبالتالي فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

2-3/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

" تعمل المؤسسة على خلق فرص إبداعية من خلال إستراتيجية التنمية الإدارية "

بعدما قمنا بعرض وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية تبين لنا أنها تحققت فالكفاءات التي تعتبر هي مجمل ما يمتلكه الطاقم الفكري في المؤسسة من المعارف والمهارات القابلة للتغييرات الكمية والنوعية التي تفرضها القيادة الإدارية والمشجعة للإبداع والابتكار والتي تكون ذات التأثير الإيجابي للمؤسسة المتمثلة في التغييرات الجذرية منها نسبة 74% ونوعا ما كلية بنسبة 26%، أيضا إستراتيجية

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

المؤسسة التي تسمح للموظفين القيام بعملهم عن طريق جماعية العمل لأنها مفيدة لها ولإدراكها بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل وأنها منهج رئيسي لتحقيق إنتاجية مرتفعة للعاملين، وذلك لما يوفره مناخ العمل الجماعي من نشاط وتعاونية وحركية وذلك بنسبة 54%، كما أن المؤسسة تهتم بالجوانب التحفيزية كالأجور والرواتب والترقيات وأيضا التدريب بنسبة 77% الذي من خلاله يستطيع الفرد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق الأهداف المحددة، في حين أنها توفر المناخ الملائم للإبداع في طرق جديدة للعمل لمزاولة النشاط الإنتاجي أو التفكير في طرق تسيير جديدة بنسبة 74% لأن المنظمة تسعى دائما إلى التجديد والتغيير من أجل تقديم منتجات ذات نوعية تميزها عن باقي المنافسين، ويتضح لنا أن القادة الإداريين يمنحون بعض الثقة لمؤسسيهم لاتخاذ القرارات الروتينية بنسبة 74% للموظفين العاديين أما القرارات الإستراتيجية فتمنحها لأصحاب الكفاءات فقط 17%، وفي نفس السياق تعتمد على وضع وقت قياس لانجاز عمل معين بغرض تحسين الإنتاج ونوعيته بنسبة 69% فمن خلال هذا نستنتج أن المؤسسة تبنى منهج استراتيجي سليم لكل أنشطتها وبالأخص بالنسبة لكفاءاتها لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاحها مما يحقق فرص إبداعية للمميزين والمتفوقين فيها.

3-نتيجة الفرضية العامة:

تسعى المؤسسات التنظيمية (خدماتية أو إنتاجية) في ظل المنافسة الحادة إلى تحقيق التنمية الإدارية عن طريق إبداع منتجات جديدة في ظروف يلعب فيها الزمن دورا أساسيا، ومن خلال الجانب النظري لهذا البحث فإن الإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشاكل الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة، ومن خلال الجانب التطبيقي حاولنا إثبات صحة أو عدم صحة الفرضية التي مفادها أن " للإبداع دور في تحقيق التنمية الإدارية" ومن الفرضيات الفرعية السابقة تأكد لنا صحة هذه الفرضية حيث أن أسلوب الإبداع هو من المنهج القادر على رسم سياسة التنمية الإدارية ومن سبل نجاحها وتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات الراهنة ومن هذا المنطلق يمكننا القول أن للإبداع دور إيجابي في نجاح المنظمات ونموها وتطورها وبالتالي الفرضية العامة قد تحققت نسبيا حسب طبيعة الدراسة الحالية وظروفها.

4-نتائج الدراسة:

من خلال العرض السابق للإطار النظري ونتائج التحليل الإحصائي لمجال الدراسة، يمكن

تلخيص أهم النتائج كالتالي:

- يتلخص مفهوم الإبداع بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتطويرها حسب قدرات الأفراد والجماعات.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- يساهم الموظفون من خلال المعرفة المسبقة لتوقعاتهم ومتطلباتهم في عملية الإبداع داخل المؤسسة الأمر الذي ينتج عنه رضا مسبق من الطرف المتعامل معها مما يخفض من درجة المخاطرة الناتجة عن إمكانية فشل المنتجات المبدعة.
- اعتماد المؤسسة على تحقيق نتائج جيدة من قبل كفاءاتها مما أوجد الشعور بثقة العامل في نفسه وأنه أهل لهذه الثقة مما أوجد لديه الاستعداد بأن يكون في مستوى هذه الثقة من بذل واجتهاد.
- من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن المؤسسة توفر مجال ومناخ للتفكير أو الإبداع في طرق عمل جديدة أو تحسين في طريق العمل، ذلك من شأنه أن يزيد من قدرات ومؤهلات العاملين ما يجعل المطاحن تستفيد من هذه الخبرات والمهارات والقدرات التي يتمتع بها كفاءاتها في تحقيق أداء متميز.
- هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والمستوى الوظيفي لمعظم أفراد العينة وهذا يؤدي إلى رفع درجة الرضا الوظيفي ومنه تحقيق نتائج أفضل تحقق أهداف المؤسسة المخططة لها من خلال برامج التنمية الإدارية.
- فيما يتعلق بمعوقات الإبداع فقد استنتجت الباحثة أن أهم المعوقات هي العقلية والتنظيمية والبيئية، وأن عدم معالجتها سيحد في المحصلة من الإبداع لدى الإدارات والمؤسسات الخدمائية والإنتاجية.
- يستخدم موظفو المؤسسة المبحوثة خبراتهم في حل المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل وهذا يعني أنهم يعملون كفريق عمل واحد.
- إن مدلول التنمية الإدارية لا يشمل فقط التحسين المؤقت لخدمات الإدارة وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر اعتمادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطويرها.
- شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها وفقا لاحتياجاتها، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملزمة بكل عناصر العملية الإدارية لتحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى إليها المنظمة.

5- التوصيات والاقتراحات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة بما يلي:

- ✓ توصي الباحثة الشركة باستخدام أنماط معاصرة من قبل الإدارة التي توفر مرونة عالية للخبراء، والتقليل من قيود الإدارة التقليدية عليهم لتمكينهم من توليد الأفكار الإبداعية وإتاحة الوقت الكافي للمطالعة والنقاش.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

- ✓ العمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلبا وإيجابا للاستفادة منها كتغذية راجعة وجعلها ثقافة للمنظمة وليس كسياسة لمواجهة المشاكل فقط، ويقع ذلك على عاتق القادة والمرؤوسين على حد سواء.
- ✓ عقد دورات تدريبية في مجال الإبداع، وإشعار العاملين بالثقة في قدراتهم ومنحهم الحوافز المعنوية والمادية واعتماد الإدارة العليا سياسة التحسين المستمر في المؤسسة وتشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين والبعد عن التركيز في الإجراءات الروتينية وتوفير القدوة الصالحة في العمل.
- ✓ العمل على تذليل العراقيل والصعوبات التي تواجه عملية التنمية الإدارية ويتحقق ذلك من خلال تحديث القوانين وإصلاح الهياكل الإدارية.
- ✓ تبني إستراتيجية واضحة المعالم للتنمية الإدارية محليا أو متكيفة مع المحيط الخارجي.
- ✓ الاهتمام بمنصب الإدارة العليا، وتعيين قيادات إدارية واعية ومتميزة ومشجعة للإبداع.
- ✓ استحداث إدارة الإبداع في المؤسسات التنظيمية كافة تعنى بالمبدعين ودراسة كيفية الاستفادة منهم فضلا عن مساعدتهم في تطبيق أفكارهم الإبداعية.
- ✓ انتهاج وتبني مفهوم التنمية الإدارية من خلال زيادة قدرة المؤسسات على تقبل إستراتيجية التغيير وزيادة فاعليتها، إذ من شأن التغيير أن يروج الإبداع ويساعد على تدريب الأفراد العاملين على تقبل الإبداع كمييار تنظيمي أساسي لزيادة الوعي والاهتمام ولصياغة أهداف شاملة .
- ✓ توفير المناخ الملائم لبناء تنمية حقيقية، وذلك من خلال الاهتمام بتكوين الموارد البشرية وتفعيل دور القيادة الإدارية من جهة والاهتمام بزيادة قدرتها الإشرافية ومهارتها الإدارية من جهة أخرى ما يساعد في نجاح عملية التنمية الإدارية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج

خلاصة:

بعد عرض المعلومات في هذا الفصل والتي تم التحصل عليها من الإجابات التي أباها مجتمع الدراسة قمنا بتحليل وتفسير كل النتائج، والتي نأمل أن نكون قد تمكنا ولو إلى حد بعيد من جمع كل الحقائق.

خاتمة

خاتمة

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء كانت ظروف اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية يتحتم على المنظمات الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها إستمراريتها، كما أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلا لما له من انعكاسات سلبية كالروتين والبيروقراطية لأن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة والديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها، وهي إشارة ضمنية إلى أهمية الإبداع كأحد الأساليب التي تحقق التنمية الإدارية، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في انجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط حيث أن تنمية الإدارة تعتبر هدفا بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى أعلى من الكفاءة و الفعالية.

ويعتبر الإبداع الخيار الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة التي تحرص على بلوغ قفزات كمية ونوعية في مختلف مجالات العمل ومختلف المستويات الإدارية من خلال تطبيق الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تحسين ايجابي وناجح يعود بالنفع عليها، مما يساهم في قدرة المنظمة على الإبداع وتجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها بتوفير جميع الإمكانيات والموارد اللازمة لذلك، وبالتالي ينبغي على المؤسسات التنظيمية إجراء القياسات المختلفة التي من شأنها أن تحدد القدرات الإبداعية لعمالها حتى يمكن تقييم برامج التنمية الإدارية التي تتلاءم مع هذه القدرات وإيجاد الطرق المثلى للتأقلم والتكيف مع التحديات الراهنة، فالظاهرة الإبداعية واقع موجود ومهارة يومية لتحقيق التميز في الأداء، فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة يلجأ إليه الفرد لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والموائمة معها من أجل البقاء والنمو.

وختاما لما سبق يمكن القول أن الإبداع عندما يدخل كمتغير جديد على المنظمة فان هته الأخيرة سوف تغير من استراتيجياتها وتغير من بيئتها التنظيمية وقد تنشئ أقساما جديدة وتحدد مهام أخرى أو تلغي بعضها، إن هذا البحث يعطينا صورة واضحة عن علاقة الإبداع بالتنمية الإدارية ويجعلنا ندرك أنهما يشكلان ثنائية متلازمة، ويكونان إستراتيجية مثلى في رسم السياسات العامة والدخول في دائرة المنظمات المبدعة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهدي

- أم البواقي -

تخصص: علم الاجتماع

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تنمية وتسيير الموارد البشرية

قسم العلوم الاجتماعية

استبيان لدراسة:

دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية

دراسة ميدانية بمطاحن سيدي ارغيس - أم البواقي -

في إطار القيام بدراسة عملية لنيل شهادة الماستر حول دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية والذي كانت مؤسستكم محل الدراسة، نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على الاستمارة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة. كما نحيطكم علما بأن هذه الاستمارة تستخدم في إطار البحث العلمي فقط وليس لأغراض أخرى.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الأستاذة المشرفة:

الطالبة:

العمراوي زكية

مكناسي سارة

2017/2016

يرجى وضع العلامة (x) في الإجابة الصحيحة

المحور الأول: بيانات شخصية:

1 - لأي المجموعات تنتمي من ناحية الجنس؟

ذكر أنثى

2 - لأي المجموعات تنتمي من ناحية العمر؟

من 20 إلى 30 سنة. من 30 إلى 40 سنة.
أكثر من 40 سنة.

3 - ما هي الدرجة العلمية التي تحملها حالياً؟

ليسانس. مؤهل أقل من جامعي.
ماجستير. دكتوراه.

4 - كم عدد السنوات التي قضيتها في عملك الحالي؟

أقل من 5 سنوات. من 5 إلى 10 سنوات.
من 10 إلى 15 سنة. من 15 سنة فأكثر.

5- ما المنصب الذي تشغله في المؤسسة؟

موظف عادي عامل تنفيذ
مدير عام مساعد تنفيذ

المحور الثاني: عناصر الإبداع، المرونة، الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات:

6- هل تمتلك المهارة الكافية في إقناع الطرف المتعامل مع مؤسستكم؟

نعم لا أحياناً

7- كيف تستفيد من الانتقادات والملاحظات الموجهة لك؟

.....

8- ما هي المجالات الجديدة التي تمتلك القدرة على التجربة والخوض فيها؟

.....

9- هل أنت ممن يحب التغيير؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم من أي جانب تريده

- من جانب المعدات والأجهزة
- تغيير في القوانين الإدارية (اللوائح الإدارية)
- تغيير في القيادة

10- ما هي الطريقة التي تستخدمها في إيجاد حلول للمشاكل المعقدة؟

.....

11- هل تتنبأ بمشاكل العمل قبل حدوثها؟

نعم لا أحيانا

12- هل تستطيع أن تقدم أكثر من حل لمشكلة واحدة؟

.....

13- هل توفر المؤسسة مجالا لحرية المحاولة والخطأ لدى كفاءاتها؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "لا" إلى ما يرجع السبب:

- معاقبة مرتكب الخطأ
- الخوف من تكرار نفس الخطأ لعدة مرات
- أسباب أخرى

14- هل الأفكار المبتكرة والمبدعة تحظى بالقبول من طرف المسؤولين؟

نعم لا أحيانا

15- يحرص المدير على إحداث تغييرات إيجابية في أساليب العمل كل فترة؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: معوقات الإبداع، البيئة، التنظيمية، الثقافية ...

16- التوقعات العالية التي يضعها المبدع لنفسه تشكل عقبة لتقدمه وتطوره؟

نعم لا أحيانا

17- كيف يتم الوصول إلى المدير أو الإدارة العليا لتقديم أي اقتراح؟

.....

18- ما هي الضغوطات التي تعاني منها في مكان العمل؟

.....

19- هل تتوفر لدى مؤسستكم الموارد اللازمة لتطبيق الأفكار الإبداعية؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب " لا " إلى ما يرجع سبب ذلك؟

- الظروف الاقتصادية للمؤسسة

- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة

20- هل تركز الإدارة العليا على تطبيق الأعمال وتنفيذ الأوامر أكثر من تركيزها على مستوى الانجاز والأداء؟

نعم لا

إن كانت الإجابة بنعم ماذا يترتب عنها؟

.....

21- يمتلك المبدع مشاعر الخوف من الإخفاق وال فشل؟

نعم لا أحيانا

22- هل يحظون العمال بتقدير واحترام في مكان العمل؟

نعم لا

23- هل توفر المؤسسة لكفاءاتها الحرية في التصرف باتخاذ بعض القرارات المناسبة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ "لا" لماذا؟

- لا توجد هناك استقلالية في العمل
- المركزية في التسيير
- سيادة النظام البيروقراطي

24- هل تعتبر مؤسستكم الأفكار الجديدة في الوقت الراهن:

- انجاز وتفوق
- هدر للوقت والتكاليف

25- هل ثقافة المؤسسة السائدة تعارض كل ما هو جديد ومتغير؟

- نعم لا

المحور الرابع: الفرص الإبداعية التي تعمل المؤسسة على توفيرها من خلال إستراتيجية التنمية الإدارية

26- تفرض القيادة الإدارية تغييرات كمية ونوعية لتحقيق أهداف المؤسسة ونموها؟

- تغييرات جذرية (جزئية)
- تغييرات كلية

27- يؤدي العامل وظيفته بشكل:

- فردي
- جماعي

علل لماذا؟

28- تتبع الشركة الأساليب العلمية لتصميم وتحسين العمليات بمساعدة الحاسوب؟

- نعم أحيانا لا

29- هل تعتقد أن اتخاذ القرارات يتطلب؟

- امتلاك الصلاحيات
- التخصص
- الكفاءة المهنية

30- هل يتمتع المدير بالمهارة الكافية في إقناع عامله بتطبيق التغييرات الإستراتيجية المفروضة؟

- نعم لا أحيانا

31- ما نوع القرارات التي يعمل رئيسك على منحك الثقة في اتخاذها:

- قرارات روتينية

- قرارات مستعجلة

- قرارات إستراتيجية

32- تقوم الشركة بإجراء تعديلات في تركيب المواد الأولية التي تدخل في العمل؟

أحيانا

لا

نعم

33- هل تقوم المؤسسة بتحفيز كفاءاتها في العمل؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فيما تتمثل هذه الحوافز:

- الأجور والرواتب

- تفويض المسؤولية

- الترقيات

- إمكانية التدريب

34- هل المؤسسة توفر المناخ الملائم للإبداع والتفكير في طرق عمل جديدة؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل تتبنى نظام معين في ذلك؟ فسر ذلك

35- هل تعتمد الإدارة العليا في دراسة تدني الإنتاجية على وضع وقت قياسي لانجاز عمل معين لغرض تحسين

نوعية الإنتاج؟

أحيانا

لا

نعم

المراجع

1. الكتب:

- 1- ابراش، إبراهيم (2009). المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ط1. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 2- الجاموس، عبد الرحمان (2013). إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 3- الجراح، محمود محمد (2008). أصول البحث العلمي ط1. الأردن: دار الرياء للنشر والتوزيع.
- 4- الحريري، رافدة عمر (2012). اتجاهات إدارية معاصرة ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 5- الحلابي، إبراهيم عباس (2012). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها ط1. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- 6- الخطيب، أحمد معاينة، عادل سالم (2009). الإدارة الحديثة ط1. الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- 7- الخواجة، عبد الفتاح (2010). الإدارة الذكية المطورة للمرووسين والتعامل مع الضغوط النفسية ط1. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.
- 8- الدباغ، عصام عبد الوهاب (2008). إدارة الأفراد ط1. الأردن: دار ظهران للنشر والتوزيع.
- 9- الرحاحلة، سالم عبد الرزاق (2010). نظرية المنظمة ط1. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 10- السكارنة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والطباعة.
- 11- السكارنة، بلال خلف (2013). التطوير التنظيمي والإداري ط1. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 12- الشماع، خليل حسن وحمود، خليل كاظم (2014). نظرية المنظمة ط5. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 13- الصيرفي، محمد (2009). الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ط1. الإسكندرية: أبو الخير للطباعة والتجليد.

المراجع

- 14-الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2009). الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ط1. الإسكندرية: أبو الخير للطباعة والتجليد.
- 15-الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2009). التدريب الإداري ط1. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 16-العميان، محمد سلمان(2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- 17-العنزي، سعد علي (2014). إبداعات الأعمال ط1. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- 18-العولمة، نائل عبد الحافظ (2010). إدارة التنمية ط1. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 19-القريشي، مدحت (2007). التنمية الاقتصادية نظريات وسياسات وموضوعات ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 20-اللامي، غسان قاسم (2007). إدارة التكنولوجيا ط1. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 21-اللوزي، موسى (2000). التنمية الإدارية ط1. الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- 22-المعاني، أحمد وعريقات، أحمد والصالح، أسماء وجرادات، ناصر(2011). قضايا إدارية معاصرة ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 23-الملكوي، إبراهيم خلوف (2007). إدارة المعرفة ط1. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- 24-الوليد، بشار (2014). المفاهيم الإدارية الحديثة ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 25-بلوط، حسن إبراهيم (2005). البادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ط1. لبنان: دار النهضة العربية ناشرون.
- 26- بن غضبان، فؤاد (2015). علم اجتماع التنمية ط1. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.
- 27-جرادات، ناصرو عريقات، أحمد والمعاني، أحمد (2013). إدارة التغيير والتطوير ط1. الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 28-جمال، محمد عبد الله (2010). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ط1. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- 29-جواد، شوقي ناجي (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط1. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 30-جوهر، عبد الله (2014). الإدارة العامة وإدارة الأعمال ط1. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ناشرون.

- 31-حجاجة ، علي خلف (2011). أوراق إدارية ط1. عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- 32-حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي ط2. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 33-حريم، حسين (2003). إدارة المنظمات ط1. الأردن. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 34-حسن، ماهر محمد (2014). القيادة ط1. عمان: دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع.
- 35-حفيان، عبد الوهاب(2015). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الطبعة العربية. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 36-خليل، موسى (2005). الإدارة المعاصرة ط1. لبنان: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 37-خيري، أسامة (2012). إدارة الإبداع والابتكار ط1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 38-خيري، أسامة (2013). القيادة الإدارية ط1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 39-خيري، أسامة (2014). التميز التنظيمي ط1. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 40-دودين، أحمد يوسف (2014). أساسيات التنمية الإدارية ط1. الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 41-زيارة، فريد فهمي (2009). وظائف الإدارة الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 42-زيارة، فريد فهمي (2009). وظائف الإدارة الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 43-شروح، صلاح الدين (2003). منهجية البحث العلمي للجامعيين ط1. عمان: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 44-عامر، سامح عبد المطلب وقنديل، علاء محمد سيد (2010). التطوير التنظيمي ط1. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 46-عباس، أنس عبد الباسط (2011). إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ط1. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 47-عبد الرحيم، زاهر (2011). الهيكل التنظيمي للمنظمة (الهندرة) ط1. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 48-عبد المختار، محمد خضر وعدوي، انجي صلاح فريد (2011). التفكير النمطي الإبداعي ط1. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث كلية الهندسة ناشرون.

- 49-عبوي، زيد منير ومحمد، هاني محمد (2014). المفاهيم الإدارية الحديثة ط1. عمان المعتر للنشر والتوزيع.
- 50-عرفة، سيد سالم (2011). اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ط1. الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
- 51-عقيلي، وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ط1. عمان: دار وائل للنشر.
- 52-غنية، المهدي الطاهر (2003). مبادئ إدارة الأعمال ط1. ليبيا: دار الكتب الوطنية.
- 53-غنية، المهدي الطاهر (2003). مبادئ إدارة الأعمال ط1. ليبيا: دار الكتب الوطنية.
- 54-مرسي، نبيل محمد (2006). المهارات والوظائف الإدارية ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع.
- 55-مساعدة، ماجد عبد المهدي (2013). إدارة المنظمات ط1. الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- 56-مشهور، ثروت (2010). استراتيجيات التطوير الإداري ط1. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 57-منصور طاهر محسن والخفاجي، نعمة عباس (2010). نظرية المنظمة الطبعة العربية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 58-نجم، عبود نجم (2003). إدارة الابتكار ط1. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 59-نجم، عبود نجم (2015). إدارة الابتكار ط1. عمان: دار وائل للنشر.

II. الرسائل العلمية:

- 1- أبو زيد، خالد ذيب حسين (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- 2- أبو ظاهر، حسن عبد المحسن (2010). واقع عملية التنمية الإدارية في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة. جامعة القدس، فلسطين.
- 3- الأخضر، خراز (2011). دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية. رسالة ماجستير في المالية الدولية. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- 4- أهل، أماني محمد (2009). فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة. رسالة ماجستير في علم النفس. الجامعة الإسلامية، غزة.
- 5- بلقاسمي، كهينة (2009). استقلالية النظام القانوني للملكية الفردية. رسالة ماجستير في قانون الأعمال. جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، بن عكنون.

- 6- بن مرسلي، رافيق (2011). الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق. رسالة ماجستير في التنظيمات السياسية والعلاقات الدولية. جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
- 7- بوبعة، عبد الوهاب (2012). دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية. جامعة منتوري، قسنطينة.
- 8- بوكعباش، نوال (2011). تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر. رسالة ماجستير في رسم السياسات العامة، جامعة الجزائر-3، جيجل.
- 9- الجعبري، طارق عبد الفتاح (2008)، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين. رسالة ماجستير في الدراسات العليا. جامعة القدس، فلسطين.
- 10- حرب، إيمان وصفي كامل السيد (2010). التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. رسالة ماجستير في الإدارة التعليمية. جامعة الزقازيق، مصر.
- 11- خلوط، زهوة (2014). التسويق الابتكاري وأثره على بناء ولاء الزبائن. رسالة ماجستير في التسويق. جامعة محمد بوقرة، بومرداس.
- 12- رقام، ليندة (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف. رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. جامعة سطيف 1 : سطيف.
- سليمان، محمد (2007). الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة. رسالة ماجستير علوم التسيير فرع التسويق. جامعة المسيلة، المسيلة.
- 13- غضبان، مريم (2006). مساهمة الأسرة في السمات الإبداعية لدى الطفل. رسالة ماجستير في علم النفس. جامعة منتوري، قسنطينة.
- 14- قويع، خيرة (2011). تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية. جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- III. **الدوريات والمجلات العلمية:**
- 1- غياط، شريف وزدوري، أسماء (2010). تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، (ص 6).

المراجع

- 2- قرين، علي (2015). علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة المسيلة. العدد 15.
- 3- مرزوقي، رفيق (2014). القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي في تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، (ص9).
- 4- موساوي، عمر (2012). إبداع المنتجات التأمينية ودوره في تحريك النمو في الأسواق الصاعدة. في الصناعة التأمينية، الواقع العملي، وآفاق التطوير. مجلة علوم التسيير. جامعة سطيف. العدد 10.
- 5- نقماري، سفيان (2013). الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك/ ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي اقتصاديات المعرفة والإبداع، (ص4)
- IV. المواقع الالكترونية
- 1- صديقي، مسعود (2011). استراتيجيات التنظيم. www.pdfactory.com ، 2017/01/20 ، 21:23.
- V. الموسوعات والمعاجم
- 1- المليجي، رضا إبراهيم (2011). معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية ط 1. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 2- قبيعة، أحمد (2006). المتقن المدرسي الوجيز ط1. لبنان. دار الراتب الجامعية ناشرون.

الملاحق

ملحق رقم (2): عرض المنتجات التي تنتجها المنشأة وتسوقها:

المنتجات التي تنتجها		
المنتج	خصوصيته	استعمالاته
السميد مستخرج من القمح الصلب	التحبيب $90 \leq$ الرطوبة 14 - 15 الحموضة 0.04 - 0.05 أملاح معدنية 0.90 - 1.10 البروتينات 11 حد أدنى	تعتبر مادة أولية لصناعة العجائن الغذائية والمرطبات العائلية التقليدية وهو منتج أكثر استهلاكاً.
الدقيق مستخرج من القمح اللين	الرطوبة 14.5 - 15.5 الحموضة (H2504) 0.040 - 0.050 البروتينات 11 حد أدنى	مادة غذائية تستعمل في صناعة الخبز، البسكويت الحلويات والمرطبات وهو ثاني مادة تعطى له أهمية باعتباره مادة معوضة للسميد في حالات عدم قدرة المستهلك على شراء السميد
النخالة المستخرجة من بقايا طحن السميد والدقيق	/	تستعمل لتغذية الحيوانات؟.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الفرعية: مطاحن سيدي ارغيس-أم البواقي-

