

لك ج لهدني بلك ج هني بلك نني بلك نوري بلك سعلي ب
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf - M'SILA
Faculté des Sciences Économiques
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Sciences de Gestion



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

النتمية الإدارية وأثرها في تحسين الإبداع الخدمي في قطاع الإدارة الحكومية
- دراسة تطبيقية لبعض الإدارات العمومية بولاية المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

مرواني راجح

إعداد الطالبة:

كريم ليلي

الصفة	الجامعة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	المسيلة	أستاذ مساعد - ب-	زريق عمر
مناقشا	المسيلة	أستاذ مساعد - أ-	تمار توفيق
مشرفا ومقررا	المسيلة	أستاذ مساعد - ب-	مرواني راجح

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر وعرافان

قال الله تعالى: « لئن شكرتم لأزيدنكم » سورة إبراهيم الآية 07 .

نحمد الله حمدا كثيرا لأنه سهل لي المبتغى وأعانني بفضله وعطاءه على إتمام هذا العمل الذي

نسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف مرواني راجح لتفضله بالإشراف على هذا العمل

والذي أفادني بتوجيهاته وإرشاداته القيمة .

إهداء

«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون» سورة التوبة الآية 105 .

أهدي هذا العمل إلى كل من:

والدي الكريمين

إخوتي وأخواتي

أبناء أخواتي، وكل أفراد العائلة

كل من ساعدني في إعداده

صديقاتي وكل طلبة الماجستير بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	شكر وعرهان
	الإهداء
III - I	قائمة المحتويات
V - IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
(أ- ز)	مقدمة
02	الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية الإدارية والإبداع الخدمي
03	المبحث الأول: التنمية الإدارية في المنظمة
03	المطلب الأول: ماهية التنمية الإدارية
04	الفرع الأول: مفهوم التنمية الإدارية, خصائصها وأهدافها
05	الفرع الثاني: أساليب وأدوات التنمية الإدارية
11	الفرع الثالث: المداخل والمقاربات النظرية للتنمية الإدارية
14	المطلب الثاني: تنمية المورد البشري والتدريب الإداري في التنمية الإدارية
14	الفرع الأول: تنمية المورد البشري
17	الفرع الثاني: التدريب الإداري للمديرين
19	الفرع الثالث: نماذج لبعض برامج التنمية الإدارية
25	المبحث الثاني: الإبداع والابتكار الخدميين
25	المطلب الأول: ماهية الإبداع والابتكار
25	الفرع الأول: تعريف الإبداع والابتكار
27	الفرع الثاني: أنواع الإبداع ومستوياته
30	الفرع الثالث: دوافع ومبررات الإبداع
31	المطلب الثاني: عملية الإبداع والابتكار في الخدمات
31	الفرع الأول: مفهوم الخدمة وخصائصها
32	الفرع الثاني: تصميم الخدمة وتطويرها
36	الفرع الثالث: الإبداع والابتكار في الخدمات
40	المبحث الثالث: علاقة التنمية الإدارية وعناصرها في تحسين الإبداع الخدمي في المنظمة.
40	المطلب الأول: الطرق والأساليب الداعمة لتنمية الإبداع الخدمي
40	الفرع الأول: أساليب تنمية الإبداع الخدمي

42	الفرع الثاني: برامج التدريب على الإبداع
43	الفرع الثالث: الاستراتيجيات الداعمة للإبداع في المنظمة
47	المطلب الثاني: دور عناصر التنمية الإدارية في تعزيز الإبداع والإبداع الخدمي في المنظمة
47	الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع
49	الفرع الثاني: دور تنمية مهارات فرق العمل في تشجيع وتحسين الإبداع
50	الفرع الثالث: دور الموارد المالية وإدارة المعلومات في تعزيز الإبداع
51	خلاصة الفصل الأول
53	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
54	المبحث الأول: عموميات حول المنظمات الحكومية
54	المطلب الأول: مفهوم المنظمة الحكومية وأسباب انتشارها
54	الفرع الأول: تعريف المنظمة الحكومية
55	الفرع الثاني: أسباب انتشار المنظمات الحكومية
56	المطلب الثاني: الأجهزة المركزية للمنظمات الحكومية وأنواعها
56	الفرع الأول: أجهزة المنظمات الحكومية
58	الفرع الثاني: أنواع المنظمات العمومية
59	المطلب الثالث: لمحة حول المنظمات الحكومية محل الدراسة
59	الفرع الأول: التعريف بالبلدية
60	الفرع الثاني: التعريف بالولاية
60	الفرع الثالث: تعريف مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
61	الفرع الرابع: تعريف الجامعة
63	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
63	المطلب الأول: منهج الدراسة
64	الفرع الأول: الخطوة التخطيطية
64	الفرع الثاني: الخطوة الميدانية
64	الفرع الثالث: الخطوة التحليلية
64	الفرع الرابع: الخطوة النهائية
64	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
64	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
65	الفرع الثاني: عينة الدراسة
65	المطلب الثالث: أداة الدراسة
65	الفرع الأول: تصميم الاستبيان

67	الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة
68	الفرع الثالث: اختبار صدق الاستبيان
68	الفرع الرابع: اختبار ثبات الاستبيان
71	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان
71	المطلب الأول: دراسة الخصائص الديمغرافية والشخصية للعينة وتحليلها
71	الفرع الأول: دراسة الخصائص الديمغرافية والشخصية للعينة وتحليلها
72	الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة تبعا للعمر
72	الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي
73	الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة تبعا عدد سنوات العمل
74	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة
74	الفرع الأول: التنمية الإدارية
82	الفرع الثاني: الإبداع والإبداع الخدمي
86	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
86	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
89	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
92	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
96	خلاصة الفصل الثاني
96	خاتمة
100	قائمة المراجع
104	الملاحق
	الملخص

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية التدريب والتنمية	44
02	فوائد التمكين التنظيمي	46
03	تفصيل عملية توزيع الاستبيان على المبحوثين	66
04	مقياس ليكارت	67
05	ثبات الاستبانة وفقا لألفا كرومباخ	68
06	الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات	69
07	يمثل توزيع الأفراد تبعا للجنس	71
08	يمثل تصنيف العينة تبعا للعمر	72
09	تصنيف العينة تبعا للمستوى التعليمي	73
10	يمثل تصنيف العينة تبعا لعدد سنوات العمل	73
11	تنصيب المديرين على مسؤوليات المصالح والدوائر المختلفة	75
12	التنمية الحاصلة في وضعية الهيكل التنظيمي	76
13	معرفة العمل لدى المديرين	77
14	تنمية المهارات القيادية في مكان العمل	78
15	تنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل	79
16	تنمية المهارات البشرية	81
17	البيئة التحتية للإبداع والإبداع الخدمي	82
18	مظاهر وأثار الإبداع الفردي والجماعي في نشاطات وخدمات المؤسسة ومصالحها	84
19	تنفيذ الإبداع في التنظيم ونشاطات الخدمة	85
20	نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية.	87
21	اختبار الفرضية الرئيسية	87
22	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنمية الإدارية حسب متغير الجنس	89
23	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنمية الإدارية حسب متغير السن	90
24	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنمية الإدارية حسب المستوى التعليمي	90
25	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنمية الإدارية	91

	حسب المستوى التعليمي	
92	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنمية الإدارية حسب متغير الجنس	26
93	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع في الخدمة حسب متغير السن	27
94	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع في الخدمة حسب المستوى التعليمي	28
95	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع في الخدمة حسب المستوى التعليمي	29

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	برامج التنمية الإدارية	20
02	حاجات الزبون وخصائص المنتج الخدمي الجديد	35
03	تمثيل توزيع العينة حسب الجنس	71
04	تمثيل توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر	72
05	تمثيل توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى التعليمي	75
06	تمثيل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل	76

مقدمة

تعتبر القوى البشرية وممارساتها من الدعامات الأساسية اللازمة لبلوغ المنظمات الخاصة والحكومية أهدافها، ولتنظيم هذه القوى و مقدار كفاءتها وفعاليتها أثر مهم في زيادة الطاقة الإنتاجية ورفع مستوى أداء هذه المنظمات، ومن هذا المنطلق ظهر توجه جديد يدعو إلى توسيع إطار التغيير والتطوير في مستويات المهارة البشرية المتعلقة بالجانب التنفيذي الفني وحتى الإداري القيادي في إطار ما يسمى بالتنمية الإدارية، والتخلي عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغييرات الجذرية وذلك بسبب عدم ملائمة الحلول الإدارية التقليدية. وربما في أغلب الأحيان لازالت منظمات الإدارة الحكومية تتبع مثل الأساليب والإجراءات التقليدية، خاصة في الدول النامية التي لم تأخذ بتطبيقات الأساليب الحديثة في الإدارة العمومية، حيث تسعى الممارسات الحديثة للإدارة الحكومية في البحث عن تطبيق مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة والسريعة، ولعل هذا الأمر أعطى لأحد مفاهيم الإدارة العمومية الحديثة والمتعلق بالتنمية الإدارية أهمية كونها الأداة التي تستطيع المنظمات الحكومية من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية في تدريب وتأهيل العنصر البشري القيادي بوجود الإمكانيات التقنية الحديثة بما يكفل قيامها بمتطلبات خططها التنموية والنهوض بالعملية الإدارية. فالتنمية الإدارية تقوم بوظائف من عمليات تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الحكومية لعمليات مخططة تسبق خطط التنمية، وبالتالي فهي تمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها، ولا يمكن النظر إلى التنمية الإدارية بشكل مستقل بل يجب النظر إليها من خلال علاقتها وتداخلها وترابطها مع بعض الأبعاد الإدارية الأخرى من خلال دفع المورد البشري إلى تحسين أداءه في اتخاذ القرارات والتخطيط والقيادة والإبداع إداريا أو حتى الإبداع في تقديم الخدمة أثناء ممارسة المنظمة الحكومية لنشاطها ووظيفتها.

في إشارة إلى الإبداع، يعد هذا الموضوع في المجال الإداري والخدمي في المنظمات المعاصرة الخاصة وحتى الحكومية اليوم كحاجة تخص تطوير وتحسين أدائها، كما قد يتمثل دوره في حرص هذه المنظمات على إضافة قيمة عالية لأعمالها، من خلال إدراك القياديين الإداريين والعاملين إلى مدى الحاجة إلى تغيير وتحسين أساليبهم وكفاءتهم الإدارية بشكل إبداعي، قد يمس كل من العمليات الإدارية وصياغة الأهداف وتطوير بيئة العمل وغيرها من الأبعاد الإدارية، وهذا بهدف تطوير أداء المنظمة بما يتوافق مع تطلعات الأطراف ذات المصلحة في هذه المنظمات.

مما سبق ذكره، يمكن من الناحية النظرية تصور وجود أساس لعلاقة ارتباطيه بين التنمية الإدارية بالبحث عن اكتساب وتحصيل معارف وخبرات وجمع مهارات إدارية جديدة، وبين دفع الأفراد العاملين لأداء العمل الإنتاجي والخدمي بشكل مبدع، ب تغيير سلوكهم على نحو إيجابي يحقق النتائج والأهداف

المشتركة التي تسعى المنظمة الحكومية إليها. وهذا هو الموضوع، الذي سيتم معالجته في الدراسة النظرية والدراسة الميدانية في بعض الإدارات العمومية على المستوى المحلي بالمسيلة.

1. إشكالية الدراسة

لقد تم تبني مفهوم التنمية الإدارية في مختلف الإدارات العمومية وذلك من أجل إحداث نقلة نوعية في أداء هذه الإدارات ودفعها لتقديم أفضل الخدمات بتحسين مستوى إبداعها في تقديم الخدمة وذلك بتنمية وتطوير المهارات السلوكية والإنسانية والبحث عن مهارات وقدرات وكفاءات مستجدة مستحدثة تلائم روح التطور والتغيير. وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للموضوع كما يلي:

هل هناك تأثير لتبني مفهوم التنمية الإدارية على الإبداع الخدمي في الإدارات العمومية المبحوثة بولاية المسيلة؟

فيما يخص التساؤلات الفرعية عن هذه الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة الميدانية، فهي كالاتي:

- ما مدى وجود ممارسات التنمية الإدارية في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة؟
- هل هناك مستوى ملموس للإبداع الخدمي في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات التنمية الإدارية والإبداع الخدمي في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة؟

- هل يمكن إرجاع مستوى ممارسات التنمية الإدارية والإبداع الخدمي في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية لعينة المستجوبين؟

2. فرضيات الدراسة

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية المطروحة حول موضوع هذه الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية كإجابة محتملة بهذا الشكل:

- هناك تأثير لتبني ممارسات التنمية الإدارية على الإبداع في الخدمة في الإدارات العمومية المبحوثة بولاية المسيلة.

يمكن تدعيم الفرضية الرئيسية المذكورة من خلال الفرضيات الجزئية الآتية:

- هناك مستوى ملحوظ لتبني ممارسات التنمية الإدارية في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة.
- تتوفر الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة على مستوى مقبول من الإبداع الخدمي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التنمية الإدارية ومستوى الإبداع الخدمي الظاهر في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة.

3. أهمية موضوع الدراسة

لعل أهمية الدراسة الحالية ستظهر من خلال الآتي:

- **الأهمية النظرية:** تتمثل في قلة الاهتمام بالدراسات المتعلقة بنماذج إدارة المنظمات الحكومية على الرغم من الأهمية البالغة لهذه المنظمات في خدمة المجتمع على غرار منظمات القطاع الخاص، بالإضافة إلى نقص وعي المنظمات الحكومية بالجزائر بأهمية موضوع التنمية الإدارية، وكذا حداثة الدراسات الميدانية التحليلية والتقويمية التي تتناول موضوع تبني التنمية الإدارية وبالذات فيما يتعلق بالدراسات التي تربط بموضوع الإبداع الخدمي، واكتشاف نوع التغيرات التي يمكن أن يحدثها تبني مفهوم التنمية الإدارية وطبيعة تأثيره على مستويات الإبداع الخدمي في قطاع منظمات الإدارة الحكومية.
- **الأهمية العملية:** تبرز أهمية هذه الدراسة كونها تقدم تحليلاً علمياً لتجربة التنمية الإدارية في الإدارات العمومية، بأنها تختص بتطوير الطاقات الإدارية للقيادة الإداري الحالية وتهيئة مدراء المستقبل وتسليحهم بالقدرات الحديثة التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، وأن التنمية الإدارية سوف تحقق أهدافها وسوف تنعكس على مستوى الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين من المواطنين والشركات وغيرهم، بطريقة إبداعية وابتكارية في عمليات تقديم هذه الخدمات الحكومية.

4. أهداف الدراسة

- تظهر أهداف دراسة موضوع التنمية الإدارية وأثرها في تحسين الإبداع الخدمي نظرياً وتطبيقياً في بعض النقاط الآتية:
- السرد النظري الممكن للمكونات والممارسات اللازمة لتبني مفهوم التنمية الإدارية وكذا التعرف على مفاهيم الإبداع والإبداع الخدمي والعلاقات الارتباطية الممكنة بين الموضوعين.
 - التعرف على واقع ومستوى تبني ممارسات التنمية الإدارية في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة.
 - التعرف على مستوى الإبداع الخدمي في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة.
 - التعرف على كيفية تأثير ممارسات التنمية الإدارية على تحسين أداء الموظفين الإداريين و تطوير إبداعهم في مجال تقديم الخدمة في الإدارات المبحوثة بالمسيلة.
 - محاولة إيجاد اقتراحات تقدم لكيفية تعزيز تبني ممارسات وأساليب التنمية الإدارية بهدف تحسين مستويات الإبداع الخدمي لدى الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة.

5. دوافع اختيار موضوع الدراسة

- توجد عدة دوافع التي من أجلها تم اختيار الموضوع يمكن إيجازها فيما يلي:
- الميول الشخصي للباحث في تناول مواضيع الأساليب الإدارية الحديثة والجديدة لتطوير الإدارة العمومية.

- البحث في سبب تأخر إمكانيات الإدارات العمومية الجزائرية في انتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية الحديثة، مثل تطبيقات التنمية الإدارية ودورها في تحسين القدرات الإبداعية.

6. منهج الدراسة وأدواتها

من أجل البحث النظري ومعالجة الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي مع أدواته التحليلية، فالأول تم اختياره لوصف ظاهرة التنمية الإدارية والإبداع الخدمي، أما أدوات التحليل فتمت الاستعانة بها في تحليل مختلف البيانات الإحصائية المتحصل عليها كنتيجة لدراسة ربط وتفعيل العلاقة النظرية بين ممارسات التنمية الإدارية ومظاهر الإبداع الخدمي في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة، وتم الاعتماد على أسلوب دراسة عينة من المستجوبين الذي أعطى بعدا عمليا للبحث، وإخراجه من دائرته النظرية بإسقاط كل المفاهيم واختبارها ميدانيا على عينة من المستجوبين الذين تم انتقاؤهم عشوائيا من بعض الإدارات العمومية بولاية المسيلة. وتمثلت الأدوات المستعملة في جمع المعلومات والبيانات لإجراء هذه الدراسة فيما يلي:

- الاطلاع الممكن على بعض المراجع المكتبية المتوفرة، من خلال بعض الكتب باللغة العربية والبعض منها باللغات الأجنبية، وكذا مختلف تقارير الأبحاث والدراسات السابقة والملتقيات والمجلات.
- الاستبيان: حيث تم إعداد وصياغة استمارة تحتوي على أهم الجوانب النظرية التي تناولتها الدراسة، في شكل أسئلة بسيطة مباشرة ومغلقة، وتم توزيعها على عينة من المسؤولين الإداريين لبعض الإدارات العمومية المبحوثة بولاية المسيلة.

7. الدراسات السابقة

نظرا لأهمية موضوع التنمية الإدارية وكونها من المفاهيم الحديثة ومع وجود بعض الدراسات إلا أن الربط بينها وبين الإبداع الخدمي يمثل اتجاه حديث نوعاً ما على مستوى البحوث في المكتبة العربية، إلا أنه تم الاستعانة ببعض الدراسات وتمثلت فيما يلي:

- دراسة: رفيق بن مرسلي ، 2001-2011، بعنوان "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق" دراسة حالة الجزائر 2001-2011 ولاية تيزي وزو ، كلية الحقوق والعلوم السياسية 2011. هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن أساليب وآليات التطوير والتنمية الإدارية التي من شأنها أن ترفع من مستوى الأداء في الإدارة الجزائرية.
- دراسة: عزة أبو شقدهم، رزان الشيخ ياسين، معتز سعيري، مجد المصري، 2011، بعنوان: "أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. حيث هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على التأثيرات المحتملة للتنمية الإدارية على أداء وسلوكيات الموظفين الإداريين من خلال قياس آرائهم واتجاهاتهم.

- التعرف على واقع مستوى التنمية الإدارية في القطاع العام لمديريات الوزارات الحكومية في محافظة نابلس.
- قد تفيد هذه الدراسة المهتمين بالوزارات الحكومية بوضع استراتيجيات من شأنها النهوض بواقع التنمية الإدارية في هذه الوزارات حتى تسهم في تحقيق مستوى الأداء.
- **دراسة: إيمان وصفي كامل السيد حرب، 2010، بعنوان "التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"** ، كلية التربية، قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية. حيث هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح يسهم تفعيل التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية. مع اقتراح تحقيق الهدف الأساسي من خلال الأهداف الفرعية التالية:
 - التعرف على الأساس النظري الذي تستند إليه التنمية الإدارية في الفكر الإداري المعاصر.
 - تحديد طبيعة العلاقة التي تربط التنمية الإدارية بالقيادات الجامعية.
 - تحليل خبرات بعض الدول الأجنبية في مجال التنمية الإدارية للقيادات الجامعية.
 - الوقوف على واقع التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر من خلال الدراسة النظرية.
- **دراسة: علاوة طارق عبد الحي، 2013، بعنوان "إصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الإدارية في الجزائر"** ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور التنمية الإدارية في تحسين مستوى الخدمة في الإدارة الجزائرية. ويمكننا تعليقاً على استعراض هذه الدراسات السابقة المتعلقة بدراسة التنمية الإدارية حول التوصل إلى جملة الملاحظات الآتية:
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التنمية الإدارية من الجانب النظري.
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني والمكاني.
 - عدم تطرق هذه الدراسات لمعالجة موضوع الإبداع الخدمي في قطاع منظمات الإدارة الحكومية.
 - تناولت هذه الدراسة موضوع التنمية الإدارية والإبداع الخدمي معا وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

8. تقسيمات البحث

لقد تم تقسيم هذه الدراسة وفق خطة اعتمدت على في فصلين، فصل أول يتناول الإطار النظري للتنمية الإدارية والإبداع الخدمي، أما الفصل الثاني فقد ابرز الإطار التطبيقي للدراسة والذي يركز على إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الإدارات العمومية محل الدراسة وذلك للتأكد من صحة الفرضيات. فالفصل النظري يشير إلى بعض أهم جوانب التنمية الإدارية والإبداع الخدمي لتتضح الصورة الشاملة له، وكذلك محاولة معرفة أثر ممارسات التنمية الإدارية على الإبداع الخدمي، وعليه تم التطرق في مبحث أول إلى ماهية التنمية الإدارية في المنظمة والذي يحتوي على مفهوم التنمية الإدارية، خصائصها وأهدافها، المفاهيم المشابهة لها، ومختلف الأساليب والأدوات والمداخل والمقاربات النظرية

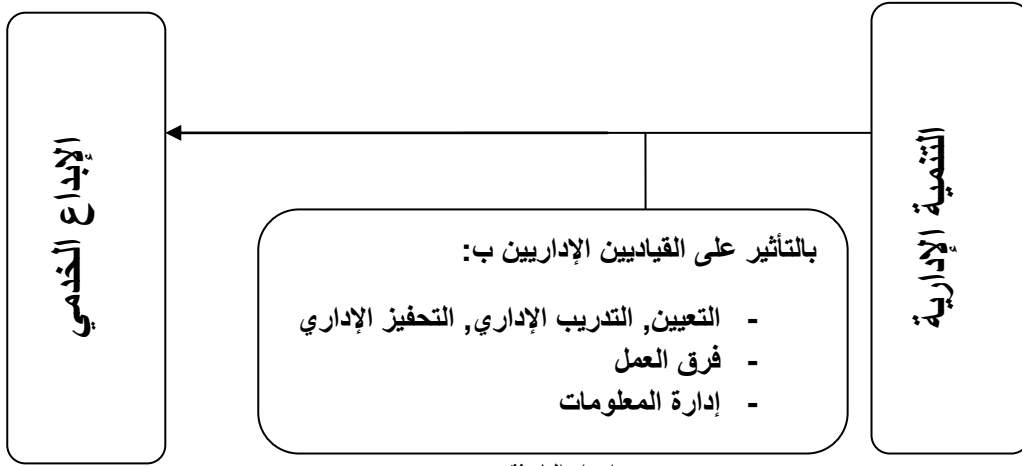
حول التنمية الإدارية وبرامجها، وجاء في مبحث ثاني عرض مهم حول الإبداع والابتكار الخدميين والذي يحتوي على مفهوم كل من الإبداع والابتكار، مفهوم الخدمة وخصائصها، تصميم وتطوير الخدمات الجديدة، والإبداع والابتكار في الخدمة ودورة حياة الخدمة، ثم مبحث ثالث تم التطرق فيه إلى علاقة التنمية الإدارية وعناصرها في تحسين الإبداع الخدمي في المنظمة والذي يحتوي على الطرق والأساليب الداعمة لتنمية الإبداع والإبداع الخدمي، برامج التدريب على الإبداع، دور إدارة الموارد البشرية و فرق العمل في تعزيز الإبداع وكذلك دور الموارد المالية وإدارة المعلومات. وفيما يتعلق بالفصل الثاني المتعلق الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، فقد هدف إلى تحليل أثر التنمية الإدارية على الإبداع الخدمي في الإدارات العمومية المبحوثة بالمسيلة بعدما تم إسقاط الدراسة النظرية عليه من خلال دراسة عينة من المستجوبين في هذه الإدارات (الجماعات المحلية البلدية والولاية، الوكالة الولائية للمؤسسة الوطنية للضمان الاجتماعي، ومصالح رئاسة الجامعة) بولاية المسيلة، حيث يحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث، مبحث أول فيه عموميات حول المنظمات الحكومية، وتعلق المبحث الثاني بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وفي الأخير تناول المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة الميدانية.

9. نموذج ومصطلحات الدراسة

لتوضيح شكل نموذج الدراسة المطبقة ولتسهيل تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لها، تم تصميم مخطط حسب هذا الشكل تماعتم ادهفي قياس المتغيرات المذكورة.

المتغير المستقل للدراسة " ممارسات التنمية الإدارية "

المتغير التابع في الدراسة: الإبداع الخدمي



يمكن إيجاز أهم مصطلحات هذا النموذج فيما يلي:

- **التنمية الإدارية:** نشاط مخطط ومستمر من الممارسات التي تهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات القيايين والمديرين بتنمية معارفهم ومهاراتهم التي يكتسبونها بفعل تنفيذ برامج التدريب الإداري وغيرها من الأساليب الإدارية الميدانية.

- **الإبداع الخدمي:** هو التغيير في مستوى جودة وقيمة الخدمات التي تعرضها المنظمات الخدمية، أي التغيير في طرق تقديم الخدمة والتغيير في العمليات الإجرائية والمعاملات الخدمية بشكل ايجابي.
- **قطاع منظمات الإدارة الحكومية:** هو ذلك المجال الذي يضم المنظمات الحكومية التي تدير مرافق الخدمة العمومية بشخصيتها المعنوية، فيكون لها قدر من الاستقلال المالي والإداري تجاه الشخص المعنوي العام الذي تربطه به رابطة الخضوع للوصاية الحكومية.

الفصل الأول: الإطار النظري للتنمية الإدارية والإبداع الخدمي

في ظل التحديات والتغيرات العالمية المعاصرة، يحتاج مختلف مديري الإدارات والعاملين في المنظمات إلى تنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية، فضلا عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل حول منظماتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحيطة، وكذا تطوير وتنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم وقيمهم. ومن هنا تعتبر التنمية الإدارية وعناصرها ومختلف أساليبها وبرامجها الأداة والسبيل لتنمية وتطوير مديري الجهاز الإداري ودفعه إلى تحسين أدائه وإلى الإبداع. وترتكز التنمية الإدارية على مجموعة من العناصر الإدارية التطبيقية التي يمكن أن تتمثل في: الاختيار السليم للأشخاص المؤهلين، التدريب والتمهين العلمي الهادف لزيادة قدرات الفرد على استخدام وتطبيق المبادئ والمفاهيم والأساليب والتقنيات الإدارية في التطبيق العلمي، التنقيف المستمر لتنمية معلومات الفرد الإدارية، وإحاطته بالنظريات والاتجاهات والأساليب الحديثة في مجال الإدارة المعاصرة، وتتكامل هذه العناصر مع بعضها البعض بما يمكنها من إحداث التغيير المطلوب.

فمما سبق تم تقسيم، هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية هي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية التنمية الإدارية في المنظمة
- ✓ المبحث الثاني: الإبداع والابتكار الخدميين.
- ✓ المبحث الثالث: علاقة التنمية الإدارية وعناصرها في تحسين الإبداع والإبداع الخدمي في المنظمة.

المبحث الأول : التنمية الإدارية في المنظمة

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنظمة، إحدى الوظائف الهامة لإدارة الأفراد. وأن الإداريين يملكون مهارات متعددة ومتخصصة تمكنهم من الدراسة والتحليل والفهم، كما أنهم يمارسون بعض الأنشطة التي يمكن أن يساعد التدريب على تنميتها وعلى تحسين هذه الأنواع من المهارات، ولكن الإدارة تتطلب مقومات من نوع خاص، وتتطلب ما هو أكثر بكثير من مجرد تزويد أو صقل أو اكتساب مهارات تحليلية أو فنية أو إنسانية.

المطلب الأول : ماهية التنمية الإدارية

تتمثل التنمية الإدارية في بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل أو هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والإمكانات التي توفرها المنظمات من العمليات المستمرة لتحقيق تطوير المنظمة.

الفرع الأول : مفهوم التنمية الإدارية، خصائصها وأهدافها

التنمية الإدارية هي عملية متكاملة لها مفاهيمها وخصائصها وتسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف سيتم التطرق إليها من خلال:

أولاً : مفهوم التنمية الإدارية

أ - مفهوم التنمية :

التنمية هي العملية التي بمقتضاها يجري الانتقال من حالة التخلف إلى التقدم ويصاحب ذلك العديد من التغيرات الجذرية والجوهرية في البنيان الاقتصادي، والتنمية بالمفهوم الواسع هي رفع مستدام للمجتمع ككل وللنظام الاجتماعي نحو حياة إنسانية أفضل¹.

¹ - صليحة مقاوسي وهند جمعوني، نحو مقاربات نظرية حديثة لدراسة التنمية الاقتصادية، مداخلة فيالملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري: قراءات حديثة في التنمية، تنظمه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010، ص. 2.

بأ مفهوم التنمية الإدارية، أركانها والمفاهيم المشابهة لها:

لقد تعددت التعاريف التي أوردها كتاب الإدارة باختلاف وجهات نظرهم الأكاديمية والتطبيقية والفلسفية ، فقد عرفت التنمية الإدارية في بادئ الأمر، كونها عملية تدريب الإداريين لكنها تخطت ذلك النطاق وابتعدت عن ذلك الحصر في آفاقها¹، وهناك من يعرفها بكونها الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الإداري في المنظمة، سعياً وراء رفع مستوى القدرة الإدارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية وتبسيط نظام العمل وإجراءاته ومحاولة تنمية سلوك إيجابي لدى الموظفين تجاه أجهزتهم والمتعاونين معها ، وتحسين بيئة العمل المؤثرة في الجهاز الإداري و المتأثرة به². كما عرفت التنمية الإدارية بأنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة وتمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل. وقد أصبح من المؤكد أن المديرين الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضاً، كما لا يمكن توافر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي لهذه القيادات، وإنما كنتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب المخطط والجهود المنظمة التي توجه نحو التنمية الإدارية³.

والتنمية الإدارية هي نهج شامل نحو التنمية أي أن التنمية هي الهدف النهائي، وبدون تطوير للإدارة لا يمكن أن تحقق شيء⁴.

تعتبر التنمية الإدارية عملية حركية مستمرة متطورة ومتجددة وشاملة ومتكاملة تقوم على أركان متوازنة هي⁵ :

¹-مهدي حسن زويلف و سليمان احمد اللوزي ،التنمية الإدارية والدول النامية، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان ، 1993 ، ص.9.

²-عبد البارى ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادى والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، 2008، ص.309.

³- صلاح الدين عبد الباقي،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، 2002، ص.233.

⁴-Sri. Manojkumar b،development administration،b.a. political science،university of calicut، school of distance education،2011، p6.

⁵- رفيف بن مرسل،الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011، ص. ص. 23- 24.

- فهم العوامل البيئية المؤثرة على المنظمة واكتشاف تفاعلها معها وانعكاساتها عليها.
- تنمية الموارد البشرية، أي إيجاد العنصر البشري المؤهل الذي تترجم به أهداف الإدارة إلى أفعال.
- تصميم البناء الإداري "الهيكل التنظيمي" القادر على استيعاب أنشطة الإدارة، حيث لا تنشأ وحدة إدارية دون أن يسبقها في الظهور نشاط يتطلب الرعاية، ومن ثم إيجاد قنوات الاتصال السليمة والنظم الفعالة للمعلومات لترشيد القرارات الإدارية.
- دراسة أساليب وإجراءات العمل القائمة، والعمل على تبسيطها وكسر حلقات الروتين المعقد.
- دراسة وتحديث الأنظمة التي تحكم العمل، بحيث تتناسب البيئة التي تعمل فيها وتواكب متطلبات التطورات العصرية.

وللتنمية الإدارية مفاهيم مشابهة تستخدم تارة كبديل وأخرى كمكمل ، خاصة في قطاع الإدارة الحكومية أو العمومية، منها¹:

- أ - **الإصلاح الإداري**: يقصد به النظرة المتأنيّة والأسلوب التدريجي المرحلي المنظم لتنظيم منظمات وأجهزة قطاع الدولة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من حيث واقع التغيير وآثاره، ولهذا فإن الإصلاح الإداري لا يعكس صفة الشمولية أو الكلية في التحول، على عكس مفهوم التنمية الإدارية.
- ب - **التطوير الإداري**: لقد استخدم لفظ التطوير الإداري كمرادف لمفهوم التنمية الإدارية ، حيث عرف من أنه يتمثل في إيجاد درجة من التناسب بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري، من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العمومية المطلوب إنتاجها لإشباع حاجات الجمهور العمومي من جهة ضمن معطيات بيئية معينة.
- ج - **النمو الإداري**: يعبر عن نتاج التنمية الإدارية ، وإنه الزيادة في قدرات الإدارة كما ونوعا، وهو الكفاية في الإدارة وفي التنظيم والإجراءات والأساليب والتخطيط والقيادة.
- د - **التخطيط الإداري**: يقصد به استخدام التصميم المنطقي بدلا من الاعتماد على الارتجالية والعشوائية للوصول إلى قرار إيجابي.

¹ - مهدي حسن زويلف وسليمان احمد اللوزي، **مرجع سبق ذكره**، ص.ص. 14-15.

ثانيا : خصائص التنمية الإدارية

من خصائص التنمية الإدارية أنها تلقى الضوء على أبعادها وسبل تحقيقها على نحو أفضل وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي¹:

- أ - **الصفة الرسمية:** يقصد به الإطار القانوني والتنظيمي الذي تجري في إطاره جهود التنمية الإدارية فيكسبها الشرعية الضرورية ، وذلك لأن التنمية الإدارية هي في الأساس نشاط مؤسسي ينشأ وفق قواعد قانونية وتنظيمية معينة ولذا فهي تكتسب منه الصفة الرسمية .
- ب - **الشمولية:** عناصر التنمية الإدارية، منظومة متكاملة وعناصر متساندة بل ومتداخلة لدرجة يصعب الفصل غالبا فيما بينها، ولذا لا بد أن يشمل التطوير جميع الخصائص الإيجابية والسلبية في المناخ التنظيمي كي يتحقق التكامل بين الأجهزة الإدارية.
- ج - **الاستمرارية:** البيئة المحيطة بالمنظمة وأجهزتها الإدارية أصبحت خاضعة لعمليات التغيير، وبالتالي أصبحت لها احتياجاتها الإدارية الجديدة ، وهذا ما يستوجب استمرارية التنمية الإدارية ولذلك أطلق عليها التنمية المستدامة .
- د - **التوازن والاتساق:** تشمل التنمية الإدارية جميع عناصر المنظومة الإدارية وتتعامل معها بما يضمن الانسجام في أداء نشاطاتها المختلفة، إذ لا يمكن لجهود التنمية أن تجني ثمار عملها إذا ما اقتصر على نشاط دون غيره من النشاطات وبذلك يسير نشاط التنمية الإدارية بتوازن واتساق .
- هـ - **الوضوح:** وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة لها، فلا يمكن أن يكون هناك اتساق في العمل وتوازن في المسار، وجودة في الإنتاج، دون أن يكون هناك وضوح في جميع مراحل العمل، ولذلك فلا بد من وضوح الأهداف التي تتوخاها جهود التنمية الإدارية.

ثالثا: أهداف التنمية الإدارية

للتنمية الإدارية أهداف عديدة تسعى لتحقيقها تتمثل فيما يلي²:

¹ - عبد العزيز صالح حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2005، ص.ص. 287-291.

² - نجم العزاوي، التدريب الإداري، دار البازوري العلمية، عمان، 2006، ص.ص. 156-157.

- توجيه مختلف موارد وإمكانات منظمات قطاع الحكومة وحتى قطاع الأعمال الخاصة، نحو إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية متكاملة.
- تطوير الهيكل التنظيمي لمنظمات قطاع الحكومة في مختلف الوحدات التنظيمية والخدمية والإنتاجية، وبالوسائل المتاحة كالتغيير أو التبديل أو الاستحداث أو التوسع أو الإلغاء، بما يكفل تناسق الاختصاصات، وتكامل الجهود من أجل تحقيق الهدف العمومي أو الخاص.
- تطوير النظم والأساليب الإدارية والمالية والوظيفية وإرسائها على أسس علمية، بما يجعلها في خدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- تطوير وترشيد التشريعات واللوائح والسياسات المرشدة والموجهة للعمل الإداري، والمنظمة للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، بما يكفل تطويعها لخدمة الأهداف العمومية والخاصة.
- توفير الكفاءات الإدارية المتخصصة في شتى فروع العمل الإداري، وعلى مختلف المستويات، وموالاتهم بالإعداد والتدريب وتطوير المهارات والقدرات وفقا لخطط وبرامج محددة .
- توفير المستلزمات المادية والتكنولوجية للعمل الإداري المتطور بما يساهم في رفع كفاءته وتمكينه من مجارات العصر، ومواكبة القدرة الإدارية المتفوقة للدول المتقدمة .

الفرع الثاني: أساليب وأدوات التنمية الإدارية

تنجسد التنمية الإدارية من خلال مجموعة من الأساليب والأدوات التي تعمل على تنمية وتطوير الجهاز الإداري وتتمثل في:

أولاً: أساليب التنمية الإدارية

تتمثل أهم أساليب التنمية الإدارية في نوعين أساسيين ، التنمية في مكان العمل والتنمية خارج مكان العمل¹:

أ) -أساليب التنمية في مكان العمل:

وتأخذ التنمية في مكان العمل عدة أشكال أهمها: التنمية عن طريق الرئيس المباشر، التناوب الوظيفي، الاشتراك في اللجان والمهام الخاصة.

¹ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص. ص. 276-281.

- التنمية عن طريق الرئيس المباشر: تعتمد هذه التنمية على قيام الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسيه على عمليات التفكير المنطقي والمنظم، عن طريق الأداء الفعلي أي معايشة المواقف كما تحصل فعلا، مما يهيئ المديرين من فرص قوية في مزاوله العمل الإداري بفاعلية وكفاءة.
 - التناوب الوظيفي: يقصد بها النقل المنظم من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي. وأن نقل المديرين بطريقة منظمة من موقع إلى موقع آخر تعتبر من الطرق المهمة والمنتجة في توسيع آفاق المديرين وتحسين مستويات أدائهم عن طريق اكتسابهم خبرات جديدة في مواقع جديدة.
 - الاشتراك في اللجان: فهي تتيح للمديرين المشاركة في دراسة وتحليل واتخاذ القرارات لكافة المشكلات أو المشروعات التي تحال على اللجنة التي يشترك فيها. تزداد أهمية هذه الطريقة في حال اللجان الدائمة والمنظمة داخليا لأنها تسمح للمديرين بالاحتكاك الدائم والمستمر بكافة أعضاء اللجنة مما يسمح بتوسيع مداركهم ومعارفهم في اتخاذ القرارات أو تقديم المقترحات.
 - المهام الخاصة: قد تلجأ معظم المنظمات إلى أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه في فترات متقطعة، تتفق مع غياب الرئيس لأسباب خاصة، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية. يمارس المرؤوس كافة مهام الرئيس، ويحل محله ويقوم بعمله طوال فترة غيابه. هذا النوع من الإحلال أو التعيين المؤقت، يتيح للمرؤوس (المدير) تعلم كافة مقتضيات وظيفة الرئيس، وفي هذا المجال يجب التمييز بين حالتين من الرؤساء: **الحالة الأولى** الرئيس الذي يستشعر أن المرؤوس سيشكل تهديدا محتملا للرئيس مستقبلا بأن يحل مكانه، في هذه الحالة تصبح عملية التعلم والتنمية محددة وغير فعالة ومضیعة للوقت. ولكن في **الحالة الثانية** التي يتضح فيها الرئيس أن مفاتيح تقدمه وارتقائه لوظائف أعلى، تعود إلى تنمية جيل ثان من المدراء، جيل قادر أن يحل مكانهم بفاعلية وكفاءة، في هذه الحالة يكون لدى الرؤساء الدافع لتفعيل إعداد وتنمية مرؤوسيهم بطريقة مبرمجة وهادفة.
 - الأعباء الخاصة: بمقتضى هذا الأسلوب يسمح للمرؤوس بمزاولة هذه الأعباء وترك الحرية له في معالجة المواقف المترتبة عنها، وعلى ضوء أدائه وإنجازاته يمكن الحكم عليه مستقبلا حول إمكانية ممارسته لوظائف أعلى.
- با أساليب التنمية خارج مكان العمل:

تأخذ التنمية خارج مكان العمل عدة أشكال أبرزها: دراسة الحالة، حلقات النقاش، تمثيل الأدوار، نمذجة السلوك، المباريات الإدارية، التنمية الذاتية والبرامج الدراسية.

- دراسة الحالة: بمقتضى هذه الطريقة يقوم المدرب بطرح أسئلة معينة ويصفها ويقدم اقتراحاته وحلول بشأن المشكلة أو الموقف، مثل مواقف ومشكلات إدارية يواجهها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة. تسمح هذه الطريقة أمام المديرين لعرض أفكارهم حيال المشكلات ومناقشتها، مما يوسع أفقهم وإدراكا تهم حيال كيفية معالجة كثير من المواقف والمشكلات التي تواجهها المنظمة الآن وفي المستقبل.
- حلقات النقاش: تعتبر حلقات النقاش والمؤتمرات من الطرق الهامة والشائعة في تنمية مهارات المديرين، حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات وحلقات البحث، بحيث تشكل وسيلة تعليمية وتنموية ذات فعالية كبيرة للمشاركين فيها.
- تمثيل الأدوار: هي إحدى الطرق التنموية التي تركز على قيام المديرين بمجموعة الأدوار التي يقوم بها أقرانهم في مواقف إدارية حقيقية. تستهدف هذه الطريقة خلق موقف حقيقي ويطلب من المديرين تمثيل أدوار أقرانهم الذين يشملهم الموقف، حيث يتم افتعال موقف معين بهدف تنمية مهارات المديرين.
- نمذجة السلوك: هو أحد أساليب أو طرق التنمية تستهدف إكساب المديرين العديد من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية، وتطلب من المديرين الفرصة بإتباع الأسلوب السليم في أداء العمل ومن ثم تقييم مستويات أدائهم من خلال المعلومات المرئية.
- المباريات الإدارية: هي من أهم الطرق استخداما في تنمية المديرين. بموجب هذه الطريقة يتم تقسيم المديرين إلى مجموعات، كل مجموعة تمثل مؤسسة وهمية، وتتكون كل مجموعة من 5 إلى 6 أفراد تبدأ كل مجموعة باتخاذ مجموعة قرارات على ضوء معطيات تملكها، هذا وتستمر المباريات لفترات طويلة حيث تبنى قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة السابقة، وهكذا حتى نهاية المباراة بحيث يتم تبويب مراكز كل مجموعة على حدة.
- التنمية الذاتية: هذه الطريقة تعتبر من أهم الطرق المستخدمة في عملية التنمية الإدارية للمديرين، فهي تقوم على اقتناع ورغبة عميقة في التنمية نابعة من إدراك المديرين أنفسهم.

- البرامج الدراسية: إن الأساس في التحاق المديرين ببرامج دراسية وتعليمية هو في اعتبارها وسيلة هامة من وسائل التنمية الإدارية، تتيح للمديرين الفرصة المبرمجة لزيادة معارفهم وتنمية قدراتهم وذهنيتهم التحليلية.

ثانيا: أدوات التنمية الإدارية

لا تختلف أدوات التنمية الإدارية كثيرا عن أساليبها وتتمثل أهم هذه الأدوات الوسائل في¹:

- **الندوات:** هي أن يتبادل عدد من المتخصصين معالجة موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشاركون فيه المتدربون النقاش ويتميز هذا الأسلوب بأنه يشمل على خصائص المحاضرة حيث يعرض كل متحدث عن وجهة نظره إلى جانب أنه يتمتع بصفات جلسات النقاش، ومن ثم فإنه يعتبر من الأساليب المناسبة للمستويات الإدارية العليا.
- **اللجان:** تستخدم اللجان لإتاحة الفرصة للمديرين في المنظمات لاكتساب خبرات أوسع لدراسة مشاكل قد لا يواجهونها عندما يقوم كل منهم بعمله المعتاد فإذا كانت اللجان تقام لتحقيق أغراض أخرى فإن فائدتها التدريبية يمكن أن تضاف إلى هذه الأغراض.
- **تدريب الحساسية:** تعبر عن أسلوب من الابتكارات الحديثة في ميدان التدريب ويهدف إلى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية وردود فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كذلك يهدف إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للتعرف على آراء الآخرين فيه وإزاحة الحواجز الاجتماعية المنفعلة التي تخفي حقيقة العلاقات الاجتماعية بين الناس.
- **تعيين مساعد مشرف:** في هذه الطريقة يعين لكل مشرف مساعد يقوم إلى جانب واجباته العادية ببعض المهام الإدارية التي توكل إليه من قبل المشرف، والغرض من ذلك إعداد المساعد لعملية الإشراف مستقبلا.
- **طريقة الفرق الطائرة:** وتسمى أحيانا طريقة العمل الدوري وهي طريقة خاصة بفئة معينة من العاملين تنتظرهم مراكز عليا تطلب منهم مسبقا الإطلاع العام على أمور الم منظمة المختلفة، ولهذا يتضمن المنهج التدريبي لهذه الطريقة كشفا عاما لكافة أنشطة الم منظمة ليطلع عليها المتدرب وبصورة خاطفة دون تركيز على نشاط معين، إلى أن يستقر هذا المتدرب في عمله الأصلي وهو مزود بفكرة عامة عن كافة نشاطات المنظمة.

1- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص. 263-265.

الفرع الثالث: المداخل والمقاربات النظرية حول التنمية الإدارية

للتنمية الإدارية مداخل ونظريات عديدة ومتنوعة نتيجة لاختلاف مفهوم التنمية الإدارية واختلاف الظروف المحيطة ومن هذه المداخل والنظريات ما يلي:

أولاً: مداخل التنمية الإدارية

نقسم مداخل ومسالك البدء بالتنمية الإدارية إلى مداخل تقليدية ومداخل حديثة ، سيتم إيجازها في أهم النقاط التالي ذكرها¹:

أ - المداخل التقليدية:

- **المدخل القانوني:** شاع هذا المدخل في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وذلك للارتباط الوثيق بين القانون الإداري والدستوري، إذ اعتبر التصرف الإداري تصرفاً قانونياً. ولهذا المدخل اتجاهاته وهي:
 - ✓ إن تغيير القوانين لا يعني ضرورة تمسك العاملين بها، لذا فإن من المحتمل عدم حدوث التغيير.
 - ✓ كما أن هذا الاتجاه يمثل حجر عثرة في طريق أي اجتهاد أو إبداع في الظروف التي يعجز عنها التشريع.
 - ✓ هذا الاتجاه لا يؤمن بأثر الإنسان وسلوكه وتوجهاته في عملية التنمية، كما أنه يعتبر الجهاز الإداري نظاماً مغلقاً.
- **المدخل الإجرائي والتنظيمي:** وفق هذا المدخل فإن عملية التنمية الإدارية تعتمد إلى حد كبير على مقدرة القيادة على تصميم وبناء شبكة الم نظمات لتعبئة وتنمية موارد الدولة الطبيعية والإنسانية. كما تعني التنمية الإدارية تطوير الإجراءات الإدارية لتسهيل انسياب العمل في القنوات الإدارية المختلفة. ويعاب على هذا المدخل:
 - ✓ تركيزه على الجانب الساكن دون وضع الإنسان في المعادلة كعنصر مؤثر.
 - ✓ إن الجهاز الإداري يمثل نظاماً مغلقاً وإن إعادة بناء بنيته الداخلية لا يمكن أن يحقق التنمية الإدارية دون النظر للبيئة الخارجية.

¹ -مهدي حسن زويلف وسليمان احمد اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 73-85.

✓ إن كثرة القيود الإجرائية قد تترك العمل وتقيد حرية الفرد في الإبداع وقد تخلق نقاط اختناق مستمرة.

ب | المدخل الحديث:

- **المدخل البشري:** لقد عجز المدخل القانوني والمدخل التنظيمي من أن يجيب على كافة الاستفسارات المتعلقة بالتنمية الإدارية. إذ قد لا تتحقق التنمية الإدارية بوجود القوانين أو الهياكل التنظيمية أو تغيير الإجراءات لوحدها ما لم يرافقه تغيير في سلوك الفرد. لذا وجد هذا المدخل الجديد والذي توطره المدرسة السلوكية وعلى الخصوص المدرسة الإنسانية، وهذه المدرسة الجديدة صورة معاكسة تماما للاتجاه التقليدي، إذ ركزت على الإنسان وحاجته وافترضته كائنًا عاطفياً أو مجموعة من المشاعر والعواطف والانفعالات يجب فهمها والعمل على إرضائها.
- **مدخل تنمية المنظمات:** يعتبر هذا المدخل امتداداً لمدرسة العلاقات الإنسانية ولأبحاث (آلتون مايو). فلقد ركز أنصار هذا المدخل على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي كأساس لتحسين وتطوير العمل الإداري باتجاه تحقيق الأهداف المحددة، ويتميز هذا المدخل بالسمات التالية:
 - ✓ أن الإنسان مصدر الإبداع إذا أتيحت له فرصة المشاركة الجماعية.
 - ✓ أن الإنسان طموح يحب العمل، وهو لم يخلق ضد أهداف المنظمة.
 - ✓ أن الإدارة ليست هي التي تضع الأفراد في موضع الإحساس وتحمل المسؤولية، بل إن كل ذلك مغروس في جوهر العاملين، وما على الإدارة إلا إعانتهم لاكتشاف وتطوير تلك الصفات الإنسانية.
 - ✓ إن مشاركة الفرد في وضع أهداف المنظمة تجعله أكثر انتماءً لتلك الأهداف.
- **مدخل النظم:** ويسمى المدخل التحليلي. ولنتيجة دخول المنظمة مرحلة جديدة بنقدم البحث العلمي المستند على التجربة والإدراك بتداخل العوامل البيئية من نفسية واقتصادية واجتماعية مع عوامل المنظمة الداخلية، ويبرز هذا المدخل أثر البيئة الخارجية على البيئة الداخلية ويقر أثرهما المتبادل ووفق هذا المدخل فإن النظام الإداري يمثل نظاماً فرعياً من نظم المنظمة الأخرى أو نظاماً له نظمه الفرعية.

▪ **مدخل منهجية البحث العلمي:** إن اعتماد منهجية البحث العلمي في تطوير الجهاز الإداري والتنمية الإدارية من المستلزمات التي أنيط بها اتخاذ أي قرار إداري إيجابي. إذ أن دقة القرار وموضوعيته تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يتخذه الإداري للوصول إليه.

ثانياً: نظريات التنمية الإدارية

مرت نظريات التنمية الإدارية بمراحل وفترات زمنية متعددة حتى تبلورت وفق الأسس العلمية الحالية لتعالج الظواهر المحيطة وتمثل هذه النظريات فيما يلي¹:

- أ - **نظرية التخطيط الشامل للتنمية الإدارية:** تقوم هذه النظرية على التخطيط الكلي الهادف، لجعل الجهاز الإداري قادراً على إنتاج الخدمات وفق معايير محددة، وتركز هذه النظرية على: شمولية التخطيط للتنمية الإدارية بحيث تشمل جميع قطاعات ووحدات الجهاز الإداري، تحديد فترة زمنية معينة للخطة، يمكن من خلالها إحداث عمليات التغيير والتطوير.
- ب - **نظرية التخطيط الجزئي للتنمية الإدارية:** تعتمد هذه النظرية على إحداث التغيير والتطوير في الأنماط والضوابط السلوكية لقطاع إداري أو وحدة إدارية محددة، حتى تكون قادرة على تقييم خدماتها ضمن فترة زمنية محددة وفي ظل ظروف البيئة المحيطة، ويتميز التخطيط الجزئي بقصر فتراته ومحدودية نطاقه وهو أقل تكلفة من التخطيط الشامل وأقل مقاومة للتغيير، كما يمتاز بسهولة تحديده للأهداف.
- ج - **نظرية التنمية الإدارية المخططة:** تقوم هذه النظرية على التخطيط المسبق لعملية تنمية وتطوير الجهاز الإداري من خلال جهة مركزية تتولى عملية التخطيط وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ منها: الطابع العلمي للخطة، شمول الخطة وتناسقها، المرونة والطابع الإلزامي للخطة.

¹ - إيمان وصفي كامل، التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الزقازيق، 2010، ص. ص. 48-50.

دا -نظرية التنمية الإدارية غير المخططة: تقوم هذه النظرية على إدخال تغييرات على الجهاز الإداري بصورة تدريجية وعلى فترات زمنية منفصلة، وفقا لمتطلبات الجهاز الإداري، ولقد أثبتت التجارب محدودية هذه النظرية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.

ها -نظرية النظم وتطبيقاتها في التنمية الإدارية: تقوم هذه النظرية على اعتماد فكرة أن المؤسسات يمكن تصورهما كنظام مكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة، التي تعمل في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وأن الجهاز الإداري نظام مفتوح يعمل بتفاعل مستمر مع البيئة الخارجية.

وا -النظرية الموقفية وتطبيقاتها في التنمية الإدارية: تقوم هذه النظرية على أن الممارسات الإدارية ومهامها وأدوارها المختلفة تتطلب من الأفراد مراعاة الموقف الذي تمارس فيه هذه الأدوار وتستخدم النظرية الموقفية في التنمية الإدارية مبررات خاصة منها: محاولة التعلم من الأخطاء، دراسة المشكلات الإدارية في الأوضاع والظروف المتغيرة، كما يمكن للنظرية الموقفية أن تقدم حلولاً سريعة للأزمات الإدارية والحيلولة دون الاستسلام لها.

المطلب الثاني: تنمية المورد البشري والتدريب الإداري في التنمية الإدارية

تعتبر تنمية المورد البشري وتدريبه، أساس التنمية الإدارية من خلال اكتساب الأفراد العاملين القدرة على الأداء بكفاءة وفعالية وسيتم عرض ذلك من خلال:

الفرع الأول: تنمية المورد البشري

تنمية المورد البشري عملية هامة لتطوير القدرات الجسدية والعقلية والاجتماعية والإبداعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة، وهي تقوم على أسس وعناصر شاملة.

أولاً: مفهوم الموارد البشرية وتنميتها

أ - مفهوم الموارد البشرية: يعتبر بيتر دراكر **Peter drucker** زعيم مدرسة الإدارة بالأهداف أن الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقي، وأن كل منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الفرد أو الإنسان، وهي الموارد الكامنة في أي منظمة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد ومصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها. وأن مفهوم الموارد البشرية يقصد

به كل من يعيش على أرض الدولة - السكان - بصفة دائمة أو مؤقتة، ويمكن للدولة أن تستخدمه في مجالات الإنتاج أو الخدمات¹.

ب) **مفهوم تنمية الموارد البشرية:** يقصد بتنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليها بالتنمية البشرية أو الإنسانية بأنها عملية تهدف إلى توفير وإتاحة الفرص المجتمعية والبيئية لنمو الطاقات الجسدية والعقلية والروحية والإبداعية والاجتماعية إلى أقصى ما تستطيعه طاقات الفرد والجماعة، ويعني هذا توفير السلع والخدمات اللازمة لنمو هذه الطاقات المتنوعة واستمرار نموها وتطورها. أما مفهوم تنمية الموارد البشرية من منظور إداري فقد عبر عنه **علي السلمي** على أنها العملية المتكاملة المخططة موضعياً والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة².

والتنمية البشرية مفهوم واسع يهتم بالعنصر البشري كإنسان، فهي عملية توسيع القدرات والانتفاع بها، فحسب هذا التعريف التنمية البشرية تتناول جانبين الأول تنمية القدرات والثاني الاستفادة منها³.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية

تكمن أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، ونقلهم من المواقع والتغير معاً، ويمكن إيجاز هذه الأهداف في النقاط التالية⁴:

- ✓ الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية .
- ✓ الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغير أو الهدر في موارد معينة (آلات، معدات، مواد....الخ).
- ✓ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات، التي تساعدهم على القيام بمستويات الأعمال التي توكل إليهم، إضافة إلى

¹نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص. ص. 20-21.

²المرجع نفسه، ص. ص. 256-257.

³بن نافلة قدور وقلش عبد الله، دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية جامعة حسينية بن بو علي الشلف، العدد 7(2009)، ص. 282.

⁴بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية، عمان، 2010، ص. 84.

تلك المهارات الجيدة والجديدة التي تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم للارتقاء واستلام وظائف عليا.

✓ استقرار في دوران العمل، بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.

ثالثا: أسس وعناصر تنمية الموارد البشرية

لابد من وضع منهج واضح لتنمية المورد البشري تنمية شاملة، تجمع بين المعرفة والكفاءة، والقدرة والمهارة في إطار واحد متكامل. والمصدر الذي يمد المورد البشري لهذه الصفات متعددة ومتشابهة تتركز على أسس وعناصر، ويمكن تلخيص جملة من عناصر تنمية الموارد البشرية في تحليل نظم العمل، توظيف العمل وتوظيف الأفراد. وهذه العناصر هي أيضا جزء من عملية تخطيط الموارد البشرية، الأمر الذي يؤكد الترابط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنمية، الاستقطاب وإعادة التأهيل، الاختيار والتحفيز، التدريب وتقييم الأداء، التحسين والترقية، الإشراف والقيادة. تلك العناصر تتداخل وتتكامل وتتفاعل بحيث لا يمكن فصلها والاكتفاء ببعضها دون الآخر، والتصور العام لتسلسل عناصر عملية تنمية الموارد البشرية يمكن عرضه كالتالي¹:

في ضوء معطيات نمط خطة الموارد البشرية، يتحدد أمام الإدارة وضع مواصفات الفرد المطلوب لأداء الوظيفة أو العمل المقترح، وبناءا على ذلك تتجه الإدارة إلى سوق العمل بحثا عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بها، وتنتهي عملية الاستقطاب بفرز مجموعة من الأفراد الذين يبدون رغبتهم في العمل. ثم يبدأ الاختيار وهو أصعب مرحلة،

حيث يتم التركيز على جوانب مختلفة كالتعليم، الخبرة، والمواصفات الشخصية، وبعد ذلك تأتي مرحلة التعيين، أي إسناد مهام الوظيفة المحددة لهم. وتستمر عملية التنمية من خلال الإشراف والتوجيه الذي يعتبر بمثابة التدريب أثناء العمل. ويواكب القيادة والإشراف، عملية التحفيز، وهذا بمختلف الحوافز والتشجيعات، ولابد أن تتركز عناصر التنمية على معلومات موضوعية عن

¹- بن عنتر عبد الرحمان، المرجع نفسه، ص. 86-87.

مستوى الأداء الفعلي، وبالتالي يعتبر قياس أو تقييم الأداء، أحد العناصر المهمة في التنمية التيتكتشف إيجابيات وسلبيات الفرد في عمله. ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة تنمية الموارد البشرية ليحقق:

✓ تطوير معارف ومعلومات الفرد في العمل وأساليبه.

✓ تطوير مجمل المهارات والقدرات بالإضافة إلى أسلوب الأداء في عمله.

✓ تطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد.

وفي كثير من الأحيان تكون تنمية الموارد البشرية، بإعادة تأهيلها أي اكتسابها مهارات وقدرات ومعارف جديدة، ثم تأتي الترقية في قمة أعمال التنمية حين تصل قدرات ورغبات الفرد إلى مستوى يتناسب مع وظيفة أعلى.

الفرع الثاني: التدريب الإداري للمديرين

ل للوصول إلى فهم التدريب الإداري للمديرين سيتم التطرق إلى مفهوم التدريب الإداري، أسس التدريب ومقوماته وبعض برامج التدريب للمديرين:

أولاً: مفهوم التدريب بأسسه ومقوماته

أ - مفهوم التدريب: ينصرف مفهوم التدريب إلى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة¹. والتدريب الإداري يتضمن المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أي الإشرافية أو الوسطى أو العليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال².

¹ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص. 107.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص. 462.

بأ أسس ومقومات التدريب: هناك مجموعة من الأسس والمقومات يقوم عليها التدريب منها¹:

- الارتباط بالسياسة العامة: يعني ذلك أن ترتبط سياسة وأهداف واتجاهات التدريب رسمياً بالأهداف والسياسة العامة للدولة، وبالأهداف البعيدة والقريبة للسياسة التربوية والنظام التعليمي، وأن يكون مدعماً بسياسة إدارية وذلك من منطلق أن التدريب في جوهره عملية تعليمية لا بد أن ترتبط بأهداف المجتمع وحاجاته.
- أن يكون التدريب هادفاً: بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفاً وتعلن للمتدربين على أن يكون تحديد الهدف متفقاً عليه بين طرفي العملية التدريبية (المدرسين والمتدربين) لكي تتحقق الفائدة المرجوة من التدريب.
- أن يكون التدريب متدرجاً وتراكمياً ومستمرًا: أي أن يتدرج من السهولة إلى الصعوبة ومتتابعاً خلال سنين الخدمة ومستمرًا لا يقتصر على مدة معينة.
- أن يكون التدريب متطوراً: أي أن تتطور المادة التدريبية وأسلوب التدريب وطريقته بما يكفل استخدام معينات التدريب الحديثة ومعطيات التكنولوجيا المعاصرة.

ثانياً: برامج التدريب للمديرين

للوصول إلى تفهم أكبر لموضوع تدريب المديرين، هناك بعض البرامج التي تقدم للمديرين في الدول المتقدمة، وكذلك برامج بالنسبة للدول النامية²:

أ- تقسم برامج التدريب للمديرين في الدول المتقدمة إلى قسمين:

- القسم الأول: يضم برامج طويلة الأجل ويكون هدفها الإعداد الكامل لمجموعة من المهارات يمكن أن تشمل الوظائف الإدارية في المستويات المختلفة، ويكون من بينهم مدير المستقبل، وهؤلاء يختارون ممن لديهم الطموح والاستعداد لتولي الوظائف القيادية، ويتميز هذا النوع من البرامج بأنه تفصيلي ويعالج موضوعات متعددة، ويستغرق فترة من

¹-حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص. 35-36.

²- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص. 234-236.

الزمن تتراوح ما بين سنة وسنتين من الدراسة المبنية على التفرغ يعود بعدها الأشخاص الذين تم تدريبهم إلى منشآتهم لتطبيق ما تعلموهما يتلاءم مع ظروفهم الخاصة.

- **القسم الثاني:** هذا القسم الثاني من البرامج الموجودة في الدول المتقدمة فهو قصير الأجل ويختار له المديرين ممن لديهم ثقافة إدارية وخبرة طويلة الأجل ويهدف هذا النوع من البرامج إلى تعريف هؤلاء بكل جديد في الميادين المختلفة لإدارة الأعمال، أي أن الغرض الأساسي من هذه البرامج هو تجديد معلومات هؤلاء المديرين كما أن الشرط الرئيسي لنجاح هذه البرامج هو أن يكون لدى المشترك ثقافة وخبرة إدارية سبق أن اكتسبها خلال دراسة الإدارة وممارستها أثناء عمله.

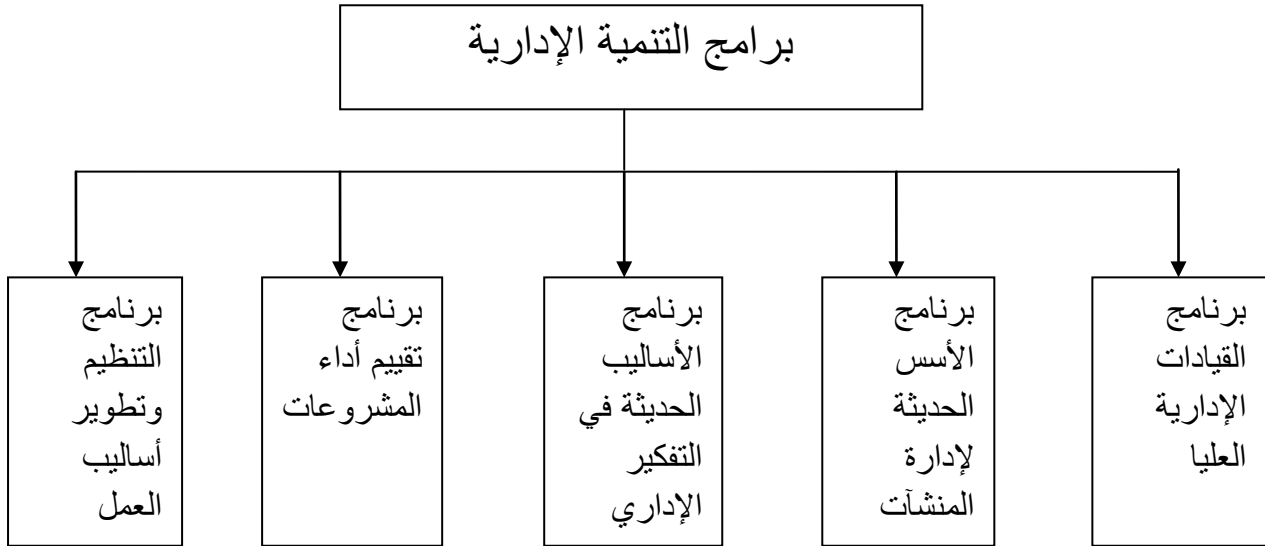
بأ **أما في الدول النامية، فالوضع يختلف من ناحيتين:**

- **الناحية الأولى:** أن الدول تفتقر أساساً إلى المهارات الإدارية القادرة على توجيه وإدارة نشاط الأعمال، وعلى ذلك يتطلب أن تختار مجموعة من الأشخاص الذين يتوقع أن يشغلوا وظائف إدارية في المستقبل ويدرس لهم كل ما يتعلق بكل فروع الإدارة، أي أن هؤلاء الأشخاص يحتاجون إلى تزويدهم بمعارف ومفاهيم ومهارات متعمقة.
- **الناحية الثانية:** إن الوعي الإداري في الدول النامية لم يكتمل بعد، إذ أن وظيفة المدير لم تفهم فهما صحيحاً، ويرجع ذلك إلى أن هذه الدول تركز أساساً على التقدم الفني وإقامة المصانع وهذه نظرة خاطئة حيث يجب أن يسير التقدم الفني والإداري جنباً إلى جنب، ولضمان تحقيق التقدم الاقتصادي لا بد أن يتوافر لكل منشأة كلا النوعين من الكفايات الفنية والإدارية.

الفرع الثالث: نماذج لبعض برامج التنمية الإدارية

هناك مجموعة من البرامج التي تعتمد عليها التنمية الإدارية من أجل تنمية الوظيفة الإدارية، حيث توضح هذه البرامج أهدافها، توجيهها، موضوعاتها لغتها ومدتها والشكل التالي يوضح بعض النماذج لبرامج التنمية الإدارية¹:

الشكل (01): نماذج بعض برامج التنمية الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

أولاً: برنامج القيادات الإدارية العليا

- أ- أهداف البرنامج وتوجيهه: الهدف الأساسي من هذا البرنامج هو إعداد المديرين لتحمل مسؤوليات الإدارة العليا في المنشآت، ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية هي:
- تنمية قدرات المديرين لإمكان اتخاذ قرارات ذات كفاءة وفعالية عالية.
 - رفع مستوى المهارات التخطيطية للمديرين وتعميق مفاهيم وطرق التخطيط لديهم.
 - جذب الانتباه إلى أهمية العوامل التنظيمية و الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وتأثيرها على إدارة المشروعات في جميع أنحاء العالم.

وهذا البرنامج هو موجه إلى:

¹-صلاح الدين محمد عبد الباقي، المرجع نفسه، ص. ص. 247-254.

المديرين العاملين بالمنشآت والمديرين ذوي الخبرات الوظيفية المتخصصة. المرشحين لشغل وظائف الإدارة العليا في المنشآت، والذين لا تقل مدة خبرتهم في مجال العمل والإدارة عن خمس سنوات.

ب| موضوعات البرنامج:

- تحليل لوظيفة الإدارة العليا ومشكلاتها بالمنشآت:
 - ✓ المفاهيم العلمية للإدارة.
 - ✓ العملية الإدارية ودور الإدارة العليا.
 - ✓ رسم وإعداد الاستراتيجية العامة للمنشآت، والتنسيق والتكامل بين وظائف المنشآت المختلفة.
- التحليل المالي والتمويل الدولي:
 - ✓ القرارات الاستثمارية .
 - ✓ القرارات التمويلية.
- الاستراتيجية الشاملة للمنشأة:
 - ✓ مفهوم الاستراتيجية الشاملة للمنشأة في ظل الضغوط الاقتصادية والاجتماعية على المنشآت الوطنية والدولية.
 - ✓ التحليل الاستراتيجي وأساليبه.
 - ✓ الفرص التنافسية وكيفية الحصول والمحافظة عليها.
 - ✓ استراتيجية المنتج والسوق في المنشآت ذات المنتج الواحد والمتعددة المنتجات.
 - ✓ استراتيجية الدخول في الاستثمار الدولي.
- ج| أساليب التدريب لهذا البرنامج: يعتمد البرنامج على الأساليب التدريبية الآتية:
 - ✓ الحالات العملية من واقع بيئة الأعمال في المجتمع، وتقسيم المشاركين إلى مجموعات ومناقشة صغيرة في قاعدة التدريب، وكذا تمثيل الأدوار بواسطة المشاركين.
 - ✓ استخدام الحسابات الالكترونية في بعض أجزاء البرنامج ولا يشترط أن يكون لدى المشاركين خبرة سابقة في هذا المجال.

دا - لغة البرنامج ومدته: اللغة المستخدمة في البرنامج هي اللغة الإنجليزية ويتوقع من المشاركين أن يكون لديهم إلمام جيد بها. أما مدة البرنامج فهي ستة أيام (فترة صباحية ومساءلية).

ثانيا: برنامج الأسس الحديثة لإدارة المنشآت:

أ - أهداف البرنامج وتوجيهه: تتركز أهداف البرنامج فيما يلي:

- تقديم إطار شامل للوظيفة الإدارية يساعد على استيعاب أبعادها بشكل مبسط.
- معاونة عضو البرنامج على التبصر بأهم المشكلات المتوقعة من خلال تحليل عمل المدير وبيان واجباته ومسؤولياته الأساسية.
- تزويد عضو البرنامج بالمهارات الأساسية اللازمة لممارسة عمله ضمن هيئة الإدارة بمنشأة معينة.

وهذا البرنامج موجه إلى: شباب المديرين الذين يعدون أنفسهم (أو تعدهم منشآتهم) لشغل مناصب أساسية في الهيكل الإداري بغض النظر عن التخصص المهني أو الفني وكذلك لشاغلي الوظائف الفنية الذين يعدون للترقية إلى وظائف لها مسؤوليات أكبر.

بأ - موضوعات البرنامج ومدته:

- التعريف بأساسيات الإدارة في المنشآت ووظائفها وأنشطتها الرئيسية.
- تحليل دور المدير وشرح الأبعاد الأساسية في طبيعة الدور: (المدير قائد، المدير متخذ قرارات، المدير حلال مشكلات، المدير مجدد ومبتكر)
- أساليب التخطيط الإداري ومسؤوليات المدير.
- أساسيات التنظيم الإداري ومسؤوليات المدير.
- أساسيات الرقابة والتقييم ومسؤوليات المدير.
- الأساليب المساعدة للمدير في أداء وظيفته:
- ✓ المحاسبة والتحليل المالي.
- ✓ الإحصاء ونظم المعلومات، والحاسب الآلي.
- مناقشة بعض القضايا الهامة التي تؤثر عادة في كفاءة المدير وفعاليتها:

- ✓ كيف يتعامل المدير مع الآخرين (مشكلات الاتصالات) ؟
- ✓ كيف يفوض المدير مرؤوسيه ؟
- ✓ كيف يدير المدير وقته ؟
- ✓ كيف يواجه المدير الضغوط الاجتماعية ؟

أما مدة هذا البرنامج: ستة أيام (فترة صباحية ومسائية).

ثالثاً: برنامج الأساليب الحديثة في التفكير الإداري:

لقد صمم هذا البرنامج لتعريف المشاركين بقدراتهم الشخصية، ولكي يصبحوا أكثر فعالية باستخدام كامل طاقاتهم الكامنة. وهذا البرنامج موجه للمديرين والموجهين والمختصين بالشؤون الإدارية الذين يرغبون في رفع مستوى الاستغلال المجدي لطاقاتهم الإنتاجية الكامنة.

أ - موضوعات البرنامج:

- تفجير الطاقات الكامنة، وزيادة الثقة بالنفس.
- زيادة المعرفة بالتفكير الإبداعي الخلاق.
- كيفية التغلب على الضيق النفسي والعجز الذاتي.

ب - لغة البرنامج ومدته: اللغة الإنجليزية هي اللغة المستخدمة في معظم موضوعات البرنامج ويتوقع من المشاركين أن يكون لديهم إلمام جيد بها. أما مدته فهي ستة أيام (فترة صباحية ومسائية).

رابعاً: برنامج تقييم أداء المشروعات:

أ - أهداف البرنامج وتوجيهه: يعتبر الحكم على كفاءة المشروعات من الموضوعات الأساسية التي تسمح الإدارة المسؤولة وأصحاب رأس المال باتخاذ قرارات هامة للتوسع في النشاط أو تعديل أساليب العمل أو تصحيح الانحرافات. ويهدف البرنامج إلى عرض الأساليب العلمية والعملية لتقييم أداء المشروعات القائمة (المنشآت والشركات) بالتركيز على المشروعات التجارية والصناعية.

هذا البرنامج موجه إلى: أصحاب ومديري المنشآت والمسؤولين الرئيسيين عن إدارة وظائف الإنتاج والتسويق والأمور المالية بوجه خاص.

بأ موضوعات البرنامج ومدته:

- المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء والمعلومات الرئيسية اللازمة لتقييم الأداء.
- تقييم الأداء للنشاط المالي، ولأنشطة الإنتاج والتسويق وأنشطة شؤون العاملين.
- تقييم أداء الإدارة العامة للمنشأة، تقارير تقييم الأداء.

أما مدة البرنامج: ستة أيام فترة صباحية.

خامسا: برنامج التنظيم وتطوير أساليب العمل

أ- أهداف البرنامج وتوجيهه:

- التعريف بالأسس والمبادئ في تنظيم المنشآت.
- التدريب على الأساليب التطبيقية في إعداد الهياكل التنظيمية وإعداد بطاقات وصف الوظائف.
- بيان الطرق المستخدمة في دراسة المشاكل التنظيمية للمنشآت وأساليب علاجها.
- التدريب على الأدوات المستخدمة في تقديم نظم العمل والدورات المستندية.

هذا البرنامج موجه إلى:

- ✓ المديرين العاملين بالمنشآت، ومسؤولي التنظيم وتطوير أساليب العمل.
- ✓ المهتمين بالأمور التنظيمية في المنشآت.

بأ موضوعات البرنامج ومدته:

- مبادئ وأسس التنظيم وأساليب تبسيط الإجراءات.
- إعداد الهياكل التنظيمية، ودراسة وتحليل المشكلات التنظيمية.
- دراسة وتحليل الإجراءات ونظم العمل، وأساليب التطوير التنظيمي.
- إعداد الدورات المستندية، والنماذج والسجلات.
- المشكلات الإنسانية المتصلة بالتنظيم ومداخل علاجها، وتطبيقات عملية.

أما مدة هذا البرنامج: فهي ستة أيام فترة صباحية.

المبحث الثاني: الإبداع والابتكار الخدميين

تتعدد مفاهيم الإبداع وتتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق واحد بين المتخصصين والخبراء حول تعريفه وماهيته، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى. ومن هنا سيتم في هذا المبحث تناول بعض التعاريف حول الإبداع والابتكار، والتعرض إلى أنواع الإبداع ومستوياته، مبرراته وأهميته، وكذلك التطرق إلى عملية الإبداع والابتكار في الخدمات.

المطلب الأول: ماهية الإبداع والابتكار

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم الإبداع والابتكار، من خلال ذكر أنواع الإبداع، مستوياته، دوافعه وكذا عملية الإبداع والابتكار في الخدمات.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع والابتكار

يستخدم مفهوم الإبداع أو الابتكار بمعنى ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظر إلى الأشياء بطرق جديدة، وهناك فروق بين الإبداع والمهارة، فالماهر هو الذي يعيد تشكيل ما ابتدعه أو ابتكره غيره بإتقان أما الإبداع ففيه إضافة نوعية وخلق شيء جديد. ويمكن اكتشاف الإبداع على مستوى التنظيمات من خلال أنها تقدم أفكارا تخدم المجتمع أو تقدم لزيائنها سلع أو منتجات أو خدمات جديدة¹.

أ- تعريف الإبداع:

لغة: الإبداع كلمة لديها الكثير من التعريفات والتي وردت في الأبحاث والدراسات، كما أنه ظهر اختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (creativity). كما أن بعض تلك الأبحاث والدراسات قد استخدمت الكلمتين وكأنهما مترادفتين والبعض الآخر من الدراسات والأبحاث أمثال: القرطي، السليمان، قد فرق بينهما وأن كل واحدة من تلك الكلمتين تعطي معنى مختلفا عن الأخرى، وعند الرجوع إلى المعاجم اللغوية العربية لتوضيح المعنى اللغوي لكلمة إبداع، فقد أورد ابن منظور تفسيراً لكلمة إبداع وهي

¹ - هاشم حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2010، ص.167.

بدع، وبدع الشيء، مبتدعه، وابتدعه أي أنشأه وبدأه واخترعه واستنبطه، والبدع الشيء الذي يكون أو لا يكون¹.

اصطلاحاً: يعرف الإبداع بأنه خروج على المؤلف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في إستراتيجية إدارية أو أسلوب إداري جديد. وفي تعريف آخر الإبداع هو تطوير فكرة وتطبيقها في منتج جديد مما يؤدي إلى نمو الاقتصاد الوطني وزيادة فرص العمل وتحقيق الربح². ويعتبر الإبداع توليد الأفكار الجديدة المبتكرة التي تنطوي على الابتكار الجذري الأكثر حداثة أو حل لمشكلة وإعادة صياغة جذرية من الحلول، أي أن الإبداع هو دمج المعارف القائمة بطريقة مختلفة³.

ب) تعريف الابتكار:

هو المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير، كما أن بعض المصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف والاختراع، هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الابتكار⁴. والابتكار هو التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد عادة ما يرتبط بالتكنولوجيا أي أن الابتكار يعني التجديد وإعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد. والابتكار يرتبط بتطوير العمليات والمنتجات الجديدة، فإن الموارد المادية والبشرية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجريبية والخطأ تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه⁵.

وهذه بعض المصطلحات القريبة من الإبداع والابتكار⁶:

- التجديد: إعادة استعمال شيء قديم بطريقة حديثة.
- الاختراع: وهو الإبداع العلمي مثل اختراع الطائرة، الكمبيوتر..... الخ.
- الاكتشاف: كشف شيء جديد موجود في الطبيعة وكيفية استعماله وتصنيعه.

¹- عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعزز، عمان، 2015، ص.18.

²- حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الحامد، عمان، 2009، ص.353.

³-Elenisfertzi، creativity، report produced for the ec funded project،innoregio: dissemination of innovation and knowledge management techniques، 2000،p2.

⁴- اعيد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص. 95.

⁵- نجم عبود نجم، إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2003، ص. 17.

⁶-جمال خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2009، ص.14.

- الذكاء: سرعة الفهم والاستنتاج.
- الموهبة: قدرة خاصة تجعل الإنسان يتقن عمله في مجال الموهبة بسهولة.

الفرع الثاني: أنواع الإبداع ومستوياته

للإبداع ثلاث مستويات، تتمثل في الإبداع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الجماعة، وعلى مستوى المنظمة، كما أن للإبداع عدة أنواع، وسيتم ذكر هذه الأنواع والمستويات فيما يلي:

أولاً: أنواع الإبداع

للإبداع عدة أنواع منها¹:

- أ - **الإبداع التكنولوجي**: حسب العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يعتبر هذا النوع من الإبداع واحداً من أهم أشكال الإبداع، لاعتباره أهم الأسباب الداعية للنمو على المستويين الكلي والجزئي، ومن ثم فتعريفه لا يختلف عن التعريف العام للإبداع، ومن ضمن تعاريفه، أنه عبارة عن تحويل فكرة معينة إلى منتج قابل للتسويق، أو بتحسين منتج في طريق التصنيع أو التسويق أو طريقة جديدة لخدمة معينة.
- ب - **الإبداع التنظيمي**: المقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج جديدة تزيد من المرونة في أداء المهام وتحسين علاقات العمل، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية.
- ج - **الإبداع في الخدمة**: المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات المقدمة للغير أو الآخرين.
- د - **الإبداع في مجال التسويق**: يعنى به خلق منافذ وطرق جديدة للتسويق.

¹- عبد الله حسن مسلم، "مرجع سيق ذكره"، ص. ص. 28-29.

ثانياً: مستويات الإبداع

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي¹:

- أ - **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، ولقد تناول العديد من الكتاب والباحثين عن سمات الشخصية المبدعة التي تميزها عن غيرها ومن بين هذه السمات والقدرات:
- المعرفة: يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.
 - الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
 - الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ومستقل، ومثابر، وعالي الدافعية، ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح مع العزلة.
 - العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس من طويها على نفسه، بل يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.
- ب - **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة أو لجنة... الخ)، واعتماداً على خاصية التآزر فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض. هذا ويتأثر إبداع الجماعة، كما ونوعاً، بالعوامل الآتية:
- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
 - المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ الذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم بدون اتهام مضاد تعززان الإبداع الناجح.
 - الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.

¹-حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 360-357.

- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات واتجاهات وميول وتخصصات وأعمار مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا وحماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ج **الإبداع على مستوى المنظمة:** الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئا كماليا، وإنما بات أمرا ضروريا وملحا، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية :
- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها.

الفرع الثالث: دوافع ومبررات الإبداع

كل فرد قادر على أن يكون مبدعا لو عرف الطريق إلى ذلك واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي، ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يلي¹:

أ- الدوافع الذاتية الداخلية:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية (يجب أن أكون مفيدا للمجتمع).
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل، والحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- الإبداع يساعد على الوصول إلى الأهداف وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

ب- الدوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة: الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهما إلى حد بعيد فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية، ولا يعتبر المدير العادي نفسه مبدعا كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك.
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع: التفكير الإبداعي ضروري لإدارة أي مشروع فالحيوية والنمو يعتمدان على الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاق.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع: الإبداع ضروري للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة.
- العالم اليوم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية: الإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغير ونحتاجه لصنع الأحداث، فثمة على الدوام أمور ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل، وثمة فرص مطلوب اكتشافها.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية: لقد وجد المبدعون منذ آلاف السنين فالتفكير الإبداعي ليس حديثا، لكن التقدم الذي حصل منذ بداية هذا القرن في المجالات المختلفة يبين بأنه يعج بالمبدعين، فهم يقدمون دائما ومضة الأفكار الجديدة.

¹ - جمال خير الله، مرجع سبق ذكره، ص. 15-18.

ج) دوافع مادية ومعنوية:

- الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- الحصول على مكافآت مالية.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
- الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- خدمة الأمة والوطن.

د) دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها، حيث تأتي الأفكار من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، وعند ولادة أي فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للإحباط أو خيبة الأمل ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع لدى الشخص وتكبر هذه الرغبة وهذا الإبداع كلما تقدم الفرد في عمله.

المطلب الثاني: عملية الإبداع والابتكار في الخدمات

من أجل الوصول إلى فهم أكبر لعملية الإبداع والابتكار في مجال الخدمات سيتم التطرق إلى مفهوم الخدمة وخصائصها، مفهوم الإبداع والابتكار في الخدمة وكذا عملية تصميم وتطوير الخدمة.

الفرع الأول: تعريف الخدمة وخصائصها

أولاً: تعريف الخدمة

الخدمة هي منتجات غير ملموسة تهدف أساساً إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة، كأن يقوم بإجراء مكالمات هاتفية أو أن يرسل برفقية أو يقوم بمراجعة مستشفى، أو أن يقوم بتسديد قسط التأمين الذي حان استحقاقه، أو أن يقوم بدفع مبالغ خاصة بإحدى المنظمات الحكومية لقاء الحصول على خدمات الماء والكهرباء، وغيرها من الخدمات التي تقوم بإشباع حاجات ورغبات الفرد¹.

¹- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006، ص.35.

ثانياً: خصائص الخدمة

تتميز الخدمة بمجموعة من الخصائص تتمثل في¹:

- أ - **عدم الملموسية**: من الخصائص المهيمنة على الخدمات أنها غير ملموسة، وهذا يعني أن مقدم الخدمة في أكثر الأحيان ينتج منافع ترتبط بالخدمة أو المهارة أو القلق....الخ. ونجد أن الشركات الخدمية في إعلانها تخاطب عملائها بأنهم لا يشترون اللاملموسات، وإنما قطعة من الصخر أي رمز قوي لشيء مادي ملموس للدلالة على قوة الخدمة.
- ب - **عدم قابلية الفصل**: في حالات كثيرة لا يمكن الفصل بين تقديم (إنتاج) الخدمة واستهلاكها، فتقديم الخدمة واستهلاكها مترامنان أي يتمان في نفس الوقت.
- ج - **قابلية التلاشي أو الفناء**: الخدمات قابلة للتلاشي والزوال فور تقديمها أو بعد فترة معينة ولا يمكن تخزينها، فمثلاً النزهة السياحية تنتهي فور الانتهاء من النزهة وقد لا تكون نزهة ثانية ممكنة فور الانتهاء منها.
- د - **تغاير الخواص**: إن القياسية هو سمة الإنتاج الواسع للسلع حيث تكون السلع متماثلة ومتجانسة، فعلبه عصير البرتقال تتشابه مع كل العلب الأخرى في الشركة الواحدة من حيث الشكل والحجم والعصير، إلا أن التوحيد القياسي صعب التحقيق في الخدمات، فليس هناك خدمتان متشابهتان.
- هـ - **الاتصال بالزبون**: إن أغلب الخدمات تتطلب لتقديمها حضور الزبون وتدخله في أحيان كثيرة في طلب الخدمة حسب الحاجة والمزاج، وفي الكثير من الخدمات لا يقتصر تدخل الزبون على مرحلة المخرجات.
- و - **عدم تملك الخدمة**: التشخيص الطبي والاستشارة القانونية، وخلافه من الخدمات التي تتطلب اتصالاً أقل بالزبون عند تقديم الخدمة كما في خدمات البريد والمستودع الآلي ومعالجة الصكوك، وفي مثل هذه الخدمات من الممكن تحقيق القياسية أو التوحيد القياسي لأعمال الخدمة ونمط الخدمة طالما الخدمة غير ملموسة، فإن المستهلك يستفيد منها ولكن لا يمتلكها كما هو الحال في السلع المادية.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010، ص. 238-242.

الفرع الثاني: تصميم وتطوير الخدمات الجديدة

يتم التعرف على عمليات تصميم وتطوير الخدمات من خلال التعرض إلى منهجية تصميم

وتطوير الخدمات، أبعادها وكذا عمليات تطوير الخدمات الجديدة وهي كالاتي¹:

أولاً: مفهوم تصميم وتطوير الخدمات الجديدة

يقصد بتصميم وتطوير الخدمات الجديدة إضافة مزايا جديدة لتلك الخدمات بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات، وإن نظام تصميم وتطوير الخدمات الجديدة يختلف عنها في السلع المادية وذلك بسبب خصائص الخدمة وخاصة عدم اللاملموسية، وعلى هذا الأساس فإن نظام تصميم وتطوير الخدمات الجديدة يستند على أربع خصائص هي:

- يجب أن يكون موضوعي وهادف وليس شخصي.
- يجب أن يكون واضحاً ومحدداً وليس غامضاً أو مبهماً.
- يجب أن يكون اتجاهاً إلزامياً وليس اختيارياً.
- يجب أن يكون منهجي وليس فلسفي.

ثانياً: منهجية تصميم الخدمات

إن النظرة العامة للمنهجية المتبعة في تصميم الخدمات تتطلب أدوات متطورة ومتكيفة مع التطورات التكنولوجية في المعلومات والاتصالات وانعكاساتها على طرق تصميم وتطوير المنتجات ومنها الخدمات التي تتطلب منهجية خاصة بها، وبهذا الاتجاه توجد ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:

- يجب تعريف العاملين في قطاع الخدمات واشتراكهم في الخدمة واستخدام أدوات تحليله لتصميم الخدمات الجديدة.

¹ - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2010، ص. ص. 178-185.

- تحديد سيناريوهات المكلفة لتصميم الخدمة بالاستناد إلى الحالات وسلسلة الأفعال السابقة والنتائج بالنسبة لدور العاملين في تحديد الأدوات اللازمة لتصميم الخدمة ضمن هيكلية تنظيمية واضحة الاتجاهات والرؤيا.
- لتقديم الخدمة المصممة حديثا لا بد من استخدام تقنيات خاصة لعرضها وما تتضمنه من مستويات جودة عالية تحقق ما يبغى الزبون الحصول عليها، إضافة إلى أنها يجب أن تتضمن العناصر المادية التفاعل.

ثالثا: أبعاد تصميم وتطوير الخدمات الجديدة

إن من أهم مقومات البقاء والاستمرار لأية منظمة خدمية أن تكون الخدمات التي تقدمها قادرة على تلبية احتياجات الزبائن وإشباع رغباتهم المتغيرة والمتطورة وتحسين خدماتها الحالية بشكل يتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة، ويجب أن تشمل عملية تصميم الخدمة والطرق المستخدمة في ذلك على عدة أبعاد هي:

- تخطيط وإدارة الأفراد والعمليات.
- تخطيط وإدارة الاتصالات.
- تخطيط وإدارة المكونات المادية التي تستخدم في تقديم الخدمة.
- تخطيط وتنظيم الناس.
- تخطيط البناء التحتي في المنظمة.

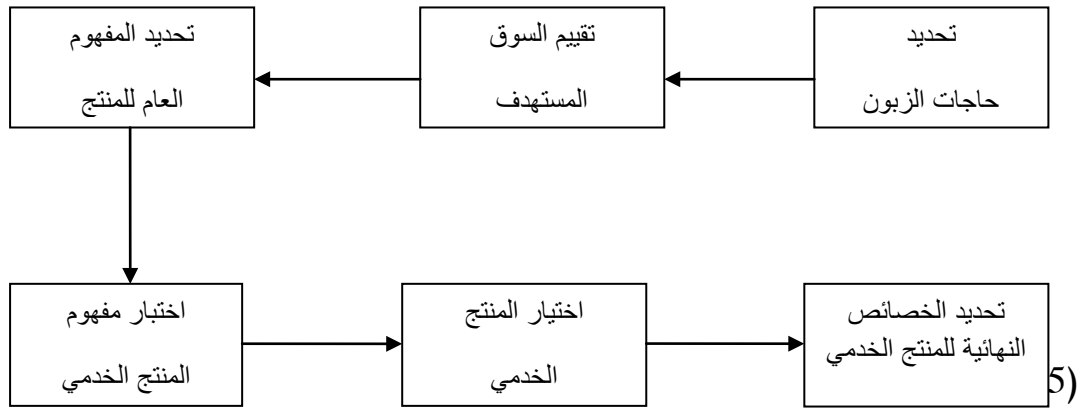
رابعا: عمليات تطوير الخدمات الجديدة

تتم عملية تصميم وتطوير الخدمات الجديدة من خلال مجموعة من العمليات يطلق عليها قنوات تطوير الخدمات الجديدة:

- أ - تحديد حاجات الزبون: إن تحديد حاجات الزبون هي المنطلق الأول باتجاه تطوير المنتجات الجديدة، وتشمل على مجموعة من الإجراءات وهذه الإجراءات تتضمن ما يلي:
 - التأكد من أن المنتج الخدمي يركز على حاجات الزبون.
 - تحديد الحاجات الكامنة والمخفية وتوضيحها بشكل دقيق.
 - عرض القواعد الأساسية والتي تبرر تحديد خصائص المنتج الخدمي.

- بناء قاعدة من المعلومات حول الحاجات التي تؤثر على عمليات تخطيط وتطوير الخدمة.
- التأكد من عدم نسيان أو إهمال أي محدد لحاجات الزبون.
- تطوير فهم مشترك لحاجات الزبون ما بين الأفراد القائمين لعملية التطوير.

الشكل (02) حاجات الزبون وخصائص المنتج الخدمي الجديد.



المصدر: محمود جاسم الصميدعي ووردية عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص.184.

استناداً لما جاء أعلاه فإن تحديد حاجات الزبون يعتبر نقطة الانطلاق لتحديد طبيعة المنتج الجديد وخصائصه، لذلك فإن عملية تطوير المنتجات الخدمية الجديدة ترتبط بشكل أساسي بالتعرف الدقيق على حاجات الزبائن والتي تنعكس على تحديد ماهية المنتج الخدمي الجديد وخصائصه التي تشعب هذه الحاجات، لذلك يتم اعتماد حاجات الزبون لوصف كل خاصية من خصائص المنتج ومعرفة مدى رغبة الزبون بها وقدرتها على إشباع هذه الحاجات وتحقيق الرضا لدى الزبون، على الرغم من هذه الأهمية إلا أنه يجب أن لا يهمل عوامل أخرى ذات تأثير كبير على تطوير المنتجات الخدمية الجديدة، كالتطور التكنولوجي، الاجتماعي والاقتصادي.

ب| **مراحل تطوير الخدمات الجديدة:** إن عملية تطوير خدمات جديدة تمر بعدة مراحل،

يمكن إيجازها بما يلي:

- مرحلة توليد الأفكار: وتشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية تضمن تلبية حاجات الزبون.

- غربة الأفكار: وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن لكي يتم تحديد الخدمات الجديدة ذات الجودة العالية.
- تطوير مفهوم الخدمة: لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبون.
- اختبار مفهوم الخدمة: لتحديد ردود فعل واستجابات الزبائن المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة.
- التحليل التجاري: ينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم مبيعات الخدمة، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة، والأرباح المتوقعة منها للوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمنظمة الخدمية وانسجامها معها.
- التطوير النهائي للخدمة: وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه منتجا فعليا.
- الاختبار التسويقي للخدمة: يهدف اختبار قدرة الخدمة على إيجاد موطن قدم لها في السوق الحقيقية أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق خاصة فيما يتعلق بالتسعير والترويج.
- تقديم الخدمة الجديدة إلى السوق على نطاق واسع والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة.

الفرع الثالث: الإبداع والابتكار في الخدمات

سيتم التعرض إلى عملية الإبداع في الخدمة من خلال تعريف الإبداع في الخدمة، أنواع الإبداع في الخدمة، وكذلك إلى الابتكار في الخدمة من خلال تعريف الابتكار في الخدمة ودورة حياة الخدمة.

أولاً: الإبداع في الخدمات

أ- تعريف إبداع الخدمة: الإبداع في مجال الخدمات هو التغيير في الأشياء (المنتجات/ الخدمات) التي تعرضها المؤسسات الخدمية والتغيير في طرق ابتكارها وتقديمها، والإبداع في مجال الخدمات يعتبر أيضاً تغييراً في العمليات الإجرائية والمعاملات

- التجارية، يمكن القول أيضا أن الإبداع يعني التغييرات التي تطرأ على الأعمال المؤسساتية من خلال استخدام الموارد أو من خلال أساليب المؤسسة في السوق¹.
- بأ **أنواع إبداع الخدمات**: بناءا على خصائص الخدمة التي تم ذكرها سابقا يمكن تصنيف الإبداع في مجال الخدمات إلى أربعة أنواع²:
- **إبداع الخدمة**: إضافة خدمات جديدة كليا، وهي خدمات جديدة بالنسبة للمؤسسة الخدمية أو السوق التي تعمل فيه، أي أنها خدمة تطرح للأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة لأول مرة.
 - **إبداع المعالجة (العمليات)**: تجديد الإجراءات التقليدية لإنتاج وتوصيل الخدمة، ويمكن أن ينقسم إلى فئتين فرعيتين وهما الإبداع في العمليات الإجرائية (الواجهة الخلفية) أو الإبداع في عملية التوصيل (الواجهة الأمامية).
 - **إبداع السوق**: ابتكار الإبداع في التسويق والتجارة مثل إيجاد مساحة جديدة بالسوق أو الدخول في مجال صناعة جديدة.
 - **إبداع نموذج العمل**: ابتكار مفهوم جديد للعمل يجسد أنواع الإبداع الثلاثة السابقة، مثل خدمة جديدة أو عملية جديدة، بحيث يمثل ذلك نموذجا جديدا للعمل، أما في مجال خدمات الأعمال المعرفية المكثفة يمكن الوضع في الاعتبار "إبداع المرة الواحدة"، هذا النوع من الإبداع يمثل: ابتكار حل من خلال أسلوب تفاعلي لمشكلة محددة يطرحها العميل، ويتم إنتاجها من قبل كل من العميل والشركة الموزعة.

ثانيا: الابتكار في الخدمات

- أ - **تعريف الابتكار في الخدمات**: الابتكار في الخدمات هو منتجات أو خدمات جديدة مقدمة للوفاء باحتياجات مستخدم ويقصد بالخدمات الجديدة الخدمات التي لم يسبق للمنظمة تقديمها أو تداولها، كاختراع خدمة جديدة، أو تعديل خدمة قائمة³. وقد يبدو للكثير أن الخدمات هي الأسهل في التطور والأسرع في الابتكار والأقل مخاطرة في

¹ دريو شهنواز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص. 134.

² خراز الأخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011، ص. 130-131.

³ وفاء صبحي صالح التميمي، "أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد العاشر، العدد الأول، 2007، ص 102.

الاستثمار من حيث أنها لا تستخدم في العادة تكنولوجيا مادية على نطاق واسع في حالات كثيرة وبالتالي فإن المصنع الخدمي هو أقل استثمار رأسماليا من المصنع الصناعي، ولكن هذا غير دقيق في حالات كثيرة، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال ما يأتي¹:

- أن القسم الأكبر من الخدمات تؤدي وتقدم مقرونة باستخدام كثيف من التكنولوجيا.
 - أن الابتكار في الخدمات الذي تمثله دورة حياة الخدمة هو أبطأ بكثير من الابتكار في السلع الذي تمثله دورة حياة السلعة، وهذا يعود إلى أن الخدمة لا تخزن ولا تنقل ولا تصدر كما هو الحال في السلعة.
 - إن ابتكار الخدمة الجديدة غالبا ما يكون أصعب من ابتكار السلعة الجديدة، وهذا يعود إلى أنه في الصناعة مختبرات البحث والتطوير يمكن أن تأتي بالتصميمات الجديدة التي تدمج وظائف وخصائص معينة، في حين أن الشركة الخدمية تتصور الحاجة، ولكنها لا تستطيع أن يكون لديها نفس الثقة في قدرتها على تقديم كل المقومات التي تعد بالخدمة.
- بأ دورة حياة الخدمة:** تتكون دورة حياة الخدمة من نفس المراحل لدورة حياة السلعة وهي:
- التقديم، النمو، النضج، الانحدار ، كما أن خصائص كل مرحلة هي نفسها كما في السلعة، ولكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن استخدامها في كل مرحلة،ويمكن تناول هذه المراحل كما يلي²:
 - مرحلة التقديم: يقال أن الخدمة في مرحلة التقديم عندما تقدم للمرة الأولى أو أن شكل الخدمة الحالية قد تم تغييره، وتتركز استراتيجيات المنظمات في هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة الجديدة على كسب قبول السوق لها، وذلك لان نسبة قليلة من الزبائن المستهدفين ممن يتوقع منهم أن يجازفوا بطلب الخدمة الجديدة.
 - مرحلة النمو: في مرحلة النمو يزداد نمو الخدمة حيث تظهر التدفقات النقدية الايجابية، وبسبب نمو واتساع الطلب على الخدمة وما ينتج عن ذلك من زيادة أو ارتفاع في مبيعات الخدمة مما يؤدي إلى مبيعات وأرباح كبيرة.

¹-نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 284-285.

²- قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات، دار الشروق، الطبعة الأولى، ص. ص. 78-81.

- مرحلة النضج: في هذه المرحلة يبدأ مستوى الخدمات المتقدمة من قبل المنظمات بالهبوط البطيء، فقد يظهر المبتكر للخدمة للزبائن على أساس السعر أو الخصائص الهامشية المتميزة، وبالتالي يبدأ مسوق الخدمات بالبحث عن طرق مريحة لامتداد دورة حياة الخدمة في مرحلة النضوج.
- مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات، وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل.

المبحث الثالث: علاقة التنمية الإدارية وعناصرها في تحسين الإبداع الخدمي في المنظمة

تعتبر التنمية الإدارية القاعدة الأساسية العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها، وهي أيضا الجهاز المسئول عن النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة والمنظمات الخاصة و الحكومية من خلال الدور الأساسي الذي تقوم به والذي يتحدد في ضوءها نجاح هذه المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها. كما أن للتنمية الإدارية وعناصرها دور فعال في تنمية وتحسين عملية الإبداع بمختلف مستوياته في المنظمة ، وسيتم في هذا المبحث عرض مختلف الطرق والأساليب العلمية للتنمية الإدارية وكذا عناصرها في تنمية الإبداع في المنظمة.

المطلب الأول: الطرق والأساليب الداعمة لتنمية الإبداع الخدمي

من أجل فهم عملية تنمية الإبداع في المنظمة سيتم التعرف على أهم الطرق والأساليب العلمية، الاستراتيجية الداعمة للإبداع وكذا برامج التدريب على الإبداع.

الفرع الأول: أساليب تنمية الإبداع الخدمي

تتجه معظم الأساليب في تنمية الإبداع، إلى التدريب على توليد الأفكار، وطرق تنفيذها، وتقوم على خطط ومبادئ محددة لمواجهة أو حل مشكلات ذات طابع عملي غالبا وعلمي أحيانا كتصميم أسلوب عمل جديد أو إعلان مؤثر عن سلعة معينة أو تقديم خدمة جديدة، بعرض أفكار جديدة لحل مشكلة قائمة أو غير ذلك من المشكلات، ومن أهم هذه الأساليب وأكثرها شيوعا الأساليب التالية¹:

أ - **العصف الذهني**: وهو طريقة منظمة لاستدراة واستمطار الأفكار حول مشكلة معينة فهي عملية

يستشار فيها أذهان مجموعة من الأفراد لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة محددة، ويقوم هذا الأسلوب على أساسين هما:

▪ تأجيل الحكم والتقييم على الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار لأن الأفراد حينما يدركون أن أفكارهم ستقيم سيجمحمون عن المشاركة بالأفكار.

▪ إن كثرة الأفكار رغم عدم أهمية بعضها سوف تؤدي إلى توليد أفكار جديدة أكثر أهمية وأسلوب العصف الذهني يقوم على عقد الجلسات بحيث تضم الجلسة من 6 إلى 12 فردا يقومون بعرض الأفكار الجديدة في حل مشكلة قائمة أو لابتكار منتج أو خدمة جديدة أو لتطوير سير

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010، ص. ص. 154- 157.

العمل، وتكون هذه الجلسة على مرحلتين: الجلسة الأولى يتم فيها الحصول على أكبر قدر من الأفكار والجلسة الثانية لتقييم الأفكار ودمجها وتطويرها للحصول على أفكار أكثر تطوراً. وهناك مبادئ عدة لأسلوب العصف الذهني تتمثل فيما يلي:

- تعويد المتدربين على التفكير الإبداعي تزيد فرص الابتكار لديهم.
- تعويدهم على نقد الأفكار وتطويرها والاستفادة منها.
- إبداء الرأي والمشاركة في الحل للمشكلات المطروحة.
- تنمية روح المشاركة في إبداء الرأي وطرح الأفكار.

بأ **أسلوب التأليف بين الاشتقاق:** هو أسلوب من الأساليب العلمية ويمثل مركز الثقل فيه استخدام

أشكال الاستعارة والمجاز والتمثيل بصورة منظمة للوصول إلى الحلول المبتكرة للمشكلات

المختلفة. ويقوم هذا الأسلوب على ثلاث مسلمات أساسية هي:

- أن العملية الإبداعية قابلة للوصف والتحليل مما يؤدي إلى إمكان تنشيطها وزيادة فعاليتها في الأفراد والجماعات على السواء.

- كل ظواهر الإبداع متشابهة، وتقوم على العمليات النفسية الأساسية نفسها.

- إن الحيل المختلفة لحل المشكلات، وأهمها التمثيل المباشر، لها العائد نفسه سواء بالنسبة للنشاط الإبداعي أم الجماعي.

ج **أسلوب التفكير الجماعي:** يعرف هذا الأسلوب بأنه دمج الأفراد في مجموعة واحدة لغرض قيامهم

بعرض المشكلات وحلها، وهي طريقة منظمة تهدف إلى إثارة التفكير الخلاق، وتتمر عملية التفكير

الجماعي داخل المنظمة بمجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

- اللقاء التمهيدي: يبدأ اللقاء التمهيدي بعد أن يتم تحديد المعوقات أو المحددات فيتم عقد لقاء تمهيدي للتخطيط لجلسة التفكير الجماعي.

- وصف المشكلة: في هذه المرحلة يتم وصف المشكلة من قبل صاحبها في عبارة واحدة وذلك بناء على طلب قائد المجموعة وتكتب في ورقة كبيرة وتعرض على المشاركين.

- التحليل للمشكلة: حيث يقوم قائد الجماعة بعد وصف المشكلة بطلب من الأعضاء المشاركين بأن يطرحوا أسئلتهم، وذلك بغرض الحصول على المعلومات حول المشكلة وتوضيحها وطرح آرائهم والبدائل الممكنة للحل.

- مرحلة تحديد الهدف: حيث تحاول المجموعة من خلال إعادة وصف للمشكلة من زوايا مختلفة ومتعددة والتوصل إلى العبارات الملائمة التي يمكن أن تنطلق منها حلول المشكلة.
- اختيار العبارات الملائمة لوصف المشكلة: في هذه المرحلة تكون الجماعة قد توصلت إلى عدد من العبارات التي تصف المشكلة، لذا يقوم القائد بدعوة صاحب المشكلة للتأمل في هذه العبارات المطروحة واختيار عبارة أو أكثر من العبارات التي يعتقد أنها تعبر بدقة عن وصف المشكلة أكثر من غيرها.
- إعادة صياغة المشكلة وطرح الأفكار: بعد اختيار العبارة يطلب قائد المجموعة من المشاركين أن يطرحوا آراءهم كحلول بالنسبة لهذه العبارة، وفي هذه الخطوة تظهر بصورة جلية عملية الإبداع من خلال الوسائل التي تستخدمها المجموعة للوصول إلى هذه الأفكار.
- تدعيم الأفكار المقبولة: يتم تقييم الأفكار الموجهة نحو معالجة المشكلة المطروحة على أساس علاقتها بالواقع العملي.
- الالتزام بالحل الممكن والأفضل: يتم التأكد من أن جانب المشكلة المطروحة قد تم الالتزام بها من قبله وأنه لم يعد بحاجة إلى مزيد من المساعدة من المجموعة بالنسبة للحل، وعندئذ يمكن التأكد من التزام صاحب المشكلة بهذا الحل وعزمه على تنفيذه.

الفرع الثاني: برامج التدريب على الإبداع

هناك مجموعة من البرامج التي يجب إعدادها لتنمية عملية الإبداع منها¹:

- أ - برامج تنمية القدرة على استكشاف المشكلات: وتهدف هذه البرامج إلى شحذ حساسية الفرد للمواقف والأشياء التي تحتوي على مشكلات تتطلب الحل، وقد اهتمت الكثير من مراكز التدريب في العالم بأهمية هذه البرامج لتنمية القدرات الإبداعية، حيث يتم تدريب المشاركين على معرفة الأساليب التي تمكنهم من خلالها في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.
- ب - برامج التدريب على مهارات الحل المبدع للمشكلات: وتختص بإمداد الفرد بالخبرات والمهارات المختلفة من خلال مجموعة متنوعة من أساليب وطرق الحل الابتكاري للمشكلات.
- ج - برامج التوعية: وتهدف إلى إحاطة الفرد بطبيعة الصفات الوجدانية التي يمكن أن تسهل أو تعوق عملية الإبداع.

¹ - علاء محمد سيد قنديل، مرجع سبق ذكره، ص. 158.

دا - برامج الإعداد: وتهدف إلى إعداد الفرد وتنمية مهاراته في التأثير على الآخرين لنقل أفكاره المبدعة أو تشجيعهم ومساندتهم لهذه الأفكار.

الفرع الثالث: الاستراتيجيات الداعمة للإبداع في المنظمة

هناك عدة طرق واستراتيجيات داعمة للإبداع في المنظمة منها¹:

أولاً: المشاركة

تعرف المشاركة بأنها إعطاء العاملين الفرصة للدخول في حوار مع إدارتهم وتوضيح ما يجول لديهم من أمور وظروف تتعلق بطبيعة أعمالهم وواقعهم الوظيفي، وتعتبر عملية المشاركة مابين الرئيس والمرؤوس في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية، لأن الأفراد العاملون ذات تأثير كبير على واقع العمل حيث يعتبروا هم الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول البديلة.

ثانياً: التدريب والتنمية

التدريب والتنمية مصطلحان مترادفان يكملان بعضهما البعض وأن التدريب هو جزء لا يتجزأ من التنمية وهما عبارة عن جهد منظم يقوم على التخطيط وتخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية، وتنطلق أهمية التدريب والتنمية كونهما يعتبران مدخلا علميا يساعدان في زيادة فاعلية أداء القيادة الإدارية والمسؤولين ورفع مهاراتهم القيادية، المعرفية والوظيفية اللازمة التي تساهم في زيادة قدراتهم الإبداعية، والجدول التالي يوضح أهمية التدريب والتنمية الإدارية على الإبداع في المنظمة:

¹ - عاكف لطفي خصاونه، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2011، ص. ص. 83-101.

جدول (01): أهمية التدريب والتنمية

<ul style="list-style-type: none"> - الحد من نقاط الضعف للأداء ومعالجتها سواء كان ذلك يتعلق بالأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع. - زيادة مستوى المعرفة والمهارة المتعلقة بالعمل المؤسسي في المستويات والمواقع الإدارية المختلفة في المنظمة. - يساعد التدريب المنظمة من القدرة على اتخاذ القرارات بأكثر عقلانية وفاعلية وحل المشاكل التي تواجهها بنفسها. - يساعد التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية للمنظمة. - يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة وتحقيق التناغم المتبادل بينهم. 	<p>الأهمية العائدة على المنظمة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يعمل التدريب على الحد من فرص الأخطاء للعاملين والتقليل منها. - يعمل التدريب على تزويد الأفراد العاملين بمهارات ومعارف جديدة لم تكن موجودة لديهم من قبل. - يساعد الأفراد العاملين في تطوير قدراتهم في الاتصال والتفاعل البناء الذي يعزز من دورهم في الأداء. - يساعد التدريب الأفراد العاملين في تنمية العوامل الواقعية للأداء ويمنحهم فرص الترقية والتطوير والتنافس في العمل. 	<p>الأهمية العائدة على الأفراد والعاملين</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين. - تحسين قدرات العاملين وتطوير إمكانياتهم لينعكس ذلك على قبولهم للتكيف مع التغيرات الطارئة. - المساهمة في التنمية والتطوير لعملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة. 	<p>الأهمية العائدة على تطوير العلاقات الإنسانية</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال.

ثالثا: الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية التي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين

الجدد في التنظيم، وتنقسم الثقافة التنظيمية إلى نوعين هما:

أ - **الثقافة القوية:** وهي الثقافة التي تعتمد على عنصر القوة والشدة وتماسك أفراد المنظمة بالقيم والمعتقدات، ويتميز هذا النوع من الثقافة بأن العاملين يكونوا على قدر كاف من المعرفة بما يريدون القيام به أو تنفيذه.

ب **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي يكون فيها الأفراد أو العاملين في المنظمة مبهمين وغير واضحين ويسيروا في طرق غامضة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى الفشل في اتخاذ القرارات المناسبة لقيم واتجاهات العاملين في المنظمة.

ينتج عن الثقافة التنظيمية مجموعة من الفوائد والمنافع التي تنعكس على إبداع المنظمة ويمكن إيجازها في:

- تحقق الثقافة التنظيمية الانسجام والتكامل الداخلي بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها.
- تحث على الإبداع والابتكار والمخاطرة.
- تميز المنظمة عن مثيلاتها سواء من خلال المخرجات أو المدخلات أو بشعارها أو بسماتها.
- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما تكون معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء استراتيجياتهم.

رابعاً: التفويض

التفويض هو عملية نقل ومنح بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام المنظمة مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين، وللتفويض فوائد تحقق آثار إيجابية مختلفة تنعكس على الأداء الوظيفي والإنجاز، تتمثل هذه الفوائد فيما يلي:

- منح الفرصة الكاملة للرئيس الأعلى للقيام بمهامه الأساسية.
- إتاحة الفرصة للإبداع والابتكار.
- تخفيض التكاليف المادية والمعنوية واكتساب الوقت.
- تنمية المرؤوسين وإعدادهم لتحمل المسؤولية.

خامسا: فرق العمل

تعرف فرق العمل بأنها عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعملون معا لتحقيق أهداف عامة في المنظمة، ويهدف تكوين فرق العمل في التنظيم إلى تحقيق العديد من الأهداف من أبرزها:

- توفير البيئة الصحيحة والمناخ التنظيمي المناسب.
- تطبيق عملية التفويض للآخرين بطريقة أكثر فعالية.
- التخطيط المشترك لمواجهة المخاطر والمشاكل ومعالجتها قبل وقوعها.

سادسا: التمكين التنظيمي

يعرف التمكين التنظيمي بأنه عملية تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، ويعرف أيضا بأنه عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة.

ويحقق التمكين التنظيمي مجموعة من الفوائد يوضحها الجدول التالي:

جدول (02): فوائد التمكين التنظيمي

فوائد التمكين التنظيمي	
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة الانتماء للمهام التي يقوم بها وللمنظمة. - رفع مستوى أداء العاملين. - اكتساب المعرفة والمهارة. - المحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة. - شعور الموظف بمعنى الوظيفة وتحقيق الرضا الوظيفي. 	فوائد خاصة بالعاملين
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة فرص الإبداع والابتكار. - زيادة ولاء العاملين للمنظمة. - مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد. - تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء. 	فوائد خاصة بالمنظمة

<p>فوائد خاصة بالزبائن</p>	<p>- السرعة في إنجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم. - إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزبائن. - الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وأرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.</p>
----------------------------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال.

سابعاً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الخارطة أو الإطار الذي يوضح تركيبة أو تكوين كافة المستويات الإدارية والفنية (الإدارة العليا والوسطى والدنيا) في المنظمة من حيث التقسيمات والتبعية والعلاقة لتجنب ازدواجية الأداء وتشتت الأعمال، وليساهم في تقوية العلاقات وتحديد المهام والمسؤوليات حسب الاختصاص، حيث يلعب الهيكل التنظيمي دور فاعل ومؤثر في عملية دعم الإبداع لدى كافة المستويات الوظيفية كونه يساعدهم في وضوح المهام وتبسيطها وممارسة المهام التي تتسجم مع مهارات وتخصصات المستويات الإدارية المختلفة.

ثامناً: التخصص الوظيفي

يعرف التخصص الوظيفي على أنه عملية إنشاء وتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة التي تتمتع ببيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويعرف أيضاً بأنه عملية تخصص الأفراد ومزاولتهم لأداء عمل أو وظيفة معينة دون غيرها مما يؤدي إلى تثبيت المعارف والمهارات ورفع مستوى كفاءة العامل إلى المستوى المطلوب.

المطلب الثاني: دور عناصر التنمية الإدارية في تعزيز الإبداع والإبداع الخدمي في المنظمة.

لعناصر التنمية الإدارية دور في تعزيز الإبداع والإبداع الخدمي في المنظمة والتي منها إدارة الموارد البشرية، فرق العمل وكذا إدارة المعلومات والموارد المالية.

الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع

تشمل إدارة الموارد البشرية عملية تصميم وتطبيق مجموعة من السياسات والممارسات المنسقة داخليا والتي تضمن أن يساهم رأس المال البشري في تحقيق أهداف المنظمة، فهي تسعى إلى التكيف مع تغيرات البيئة الخارجية بتبني مداخل وممارسات جديدة ضمن قيامها بوظائفها الاعتيادية تؤدي إلى نشر ثقافة تعزز الإبداع داخل المنظمة من خلال:

أ - **عملية التوظيف والإبداع:** تتبنى العديد من المؤسسات المفهوم الذي ينطوي على أن الطريقة الوحيدة المتاحة لبناء مؤسسة إبداعية هي الحصول على المواد الخام ذات أعلى مستوى من الجودة، ومن ثم تقوم بتنظيم عمليات الاختيار لتحديد الأشخاص الذين تتوفر فيهم هذه الصفة، ولا شك في أهمية ذلك إذا تسنى تطبيقه، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءات التي تحتاجها باللجوء إلى استقطاب الموارد البشرية، ثم اختيار المناسب منها، وتعيين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف، ويجب توظيف أفضل الأفراد ممن يتميزون بالمهارات المتنوعة ويمتلكون القدرة على الإبداع، ومن أجل اكتشاف هذه القدرة لا يجب التركيز على الانجازات الدراسية التي يحققها هؤلاء الأفراد فقط، بل يجب التركيز أيضا على مقابلات التوظيف في المؤسسة على جوانب السلوك الإبداعية للمرشح للعمل وضرورة توجيه لجان متخصصة لفحص المهارات وانتقاء الموظفين، ومن خلال هذه الممارسات في عملية التوظيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعزز الإبداع في المؤسسة من خلال توظيف أفراد ذوي قدرات إبداعية¹.

بأ **تدريب الموارد البشرية على الإبداع:** التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل، كذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية، كما أنه هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الدورات التدريبية التي تتضمن الموارد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات أو الحلقات².

ج **عملية التحفيز والإبداع:** الحوافز هي مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وتحديد سلوكه³، وتعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز. وقد أثبتت الدراسات في مختلف المؤسسات

¹ - دريوششهبناز، مرجع سابق، ص.166.

² - عبد الحليم الفاعوري، الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص.104.

³ - خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2000، ص.274.

الإنتاجية والخدمية والبحثية في العديد من البلدان المتقدمة أن التحفيز من بين أهم العوامل التي تعزز الإبداع وتشجعه، فقلة الحوافز المادية تجعل الفرد ينشغل بتدبير مصادر رزقه دون الاهتمام بالعمل الإبداعي، أما قلة الحوافز المعنوية تحبط استعداداته النفسية¹.

الفرع الثاني: دور تنمية مهارات فرق العمل في تشجيع وتحسين الإبداع

مثلما هناك طرق لجذب الأشخاص المبدعين، هناك أيضا بعض الحالات التي يتم فيها إعداد أفراد مميزين داخل المنظمة، والمقصود بذلك أن يعمل القائد على تنمية وصقل مواهب مرؤوسيه حتى تبلغ ذروتها وتحقق أعلى معدلات الإبداع، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الجمع بين الأفراد في شكل فرق عمل، وتتمثل أهم أنواع فرق العمل في²:

- أ - الفرق المتميزة: تعرف على أنها مجموعات صغيرة من العمال تدار ذاتيا وتقوم بتطوير المفاهيم والأفكار الجديدة أو تتعامل مع المشاكل الموجودة.
- ب - حلقات الجودة: تعد أسلوبا من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، وتعرف دوائر الجودة بأنها وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين من أربع (4) إلى عشرة (10) عمال، يديرها ويوجهها مشرف يقوم بتدريب أعضاء الدائرة على الطرائق الأساسية لحل المشكلات بما فيها الوسائل الإحصائية، وأسلوب العمل الجماعي.
- ج - الفرق المدارة ذاتيا: تعرف الفرق المدارة ذاتيا على أنها مجموعات صغيرة من الأفراد تدعم إدارة نفسها بنفسها، وتقوم بالأعمال يوما بيوم، فهي تخطط وتنفذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز، ومن أهم الفوائد التي تحققها الفرق المدارة ذاتيا ما يلي:

- تحسين جودة الإنتاج وتخفيض التكاليف.
- استجابة سريعة للتغير التكنولوجي.
- توصيف أقل للعمل ومعدل دوران أقل للعمال.
- مستويات إدارية أقل.
- تحسين اتجاهات العمل

¹ - دريوشهيناز، مرجع سابق، ص. 167.
² المرجع نفسه، ص. 169-171.

دا - الفرق الابتكارية: هناك العديد من العوامل التي تجعل بعض المجموعات ناجحة وإبداعية أكثر من مجموعات أخرى، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

- الفرق الناجحة تتمتع بحرية واستقلالية وسلطة كافية، ويكون الأعضاء فيها مسئولين عن نتائج قراراتهم، لذلك يجب أن يخضعوا للعقاب أو اعتماد ما يقومون به.
- إن المجموعات الناجحة تبنى على أساس التعاون، على العكس من التوسع في الطاقة على أساس المنافسة والمناقشات أو النزاعات غير المنتجة، فالفرق يجب أن يركز على حل المشاكل.
- إن التدفق غير المقيد للمعلومات يشكل العمود الفقري للفرق الناجح.
- لا تعتبر النهايات وسائل تبرير في الفرق الجيدة، فالمجموعات الإبداعية يجب أن تكون مهنية، وذات روح معنوية عالية، بحيث تقيم الأعمال الجيدة، وتطبق الطرائق الأساسية للأعمال.

الفرع الثالث: دور الموارد المالية وإدارة المعلومات في تعزيز الإبداع

على الرغم من قلة تكاليف توليد الأفكار إلا أن الإبداعات الناجحة تحتاج عادة إلى تكاليف باهظة، كما يحتاج أصحاب المشروعات التي تعتمد على المجازفات إلى توفير التمويل الكافي في الوقت المناسب لتدعيم الإبداع من خلال تهيئة المناخ المناسب للإبداع أو الأماكن المخصصة لإجراء التجارب وتوفير الوقت للتعلم والتعمق في الموارد الفكرية مثل إنشاء مكتبة تحفل بالموارد البحثية وبرامج إدارة المعرفة أو مختبر لإجراء التجارب أو مكان مميز للتفكير العميق. وتمثل إدارة المعلومات مجموعة من الأساليب المتعلقة بالجانب التقني الإجرائي للتعامل مع المعلومات، وفي إطار البحث عن المعلومات من أجل تطوير صنع القرارات أو توليد أفكار جديدة، وحيث أن حجم المعلومات المتاحة يفوق معدل الاستخدام المنطقي لها، يتجسد الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة المعلومات في القدرة على انتقاء الحقائق التي من شأنها تدعيم عملية صنع القرار وعملية توليد الأفكار الجديدة، ويتم اللجوء إلى استخدام التكنولوجيا لفحص وترتيب مصادر المعلومات المتاحة على شبكة الإنترنت وشبكة الإنترنت الداخلية الخاصة بالمؤسسات، بحيث يدلي الأفراد بأفكارهم فيحدث الإبداع التلقائي غير المتوقع¹.

¹ -دريوشهيناز، **نفس المرجع**، ص. ص. 172-173.

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل من البحث يمكن استخلاص ما يلي:

أن موضوع التنمية الإدارية يكتسي أهمية بالغة وكبيرة خاصة في العالم المعاصر الذي نعيشه، وهذا الاهتمام مشترك بين الدول النامية والمتقدمة مع اختلاف الأهداف بينهما، ففي حين تهدف الدول المتقدمة لتعزيز تنميتها وتقويتها وتطويرها، تسعى الدول النامية لدفع عجلة التنمية للحاق بركب الدول المتقدمة ومسايرة التغيرات البيئية الحاصلة.

أن التنمية الإدارية هي الانتقال من وضع إلى وضع آخر أفضل، أو هي عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري وتشمل عدة عمليات تتمثل أساسا في التدريب والتطوير وتحسين أساليب الإدارة وتطوير الإجراءات وتفصيلها، وأن الإدارة وفي سبيل تحقيق فعاليتها وضمان استقرارها وديمومة خدماتها الموجهة لكل أفراد المجتمع، مجبرة على التكيف مع تحديات بيئتها الداخلية والخارجية التي تواجهها.

أن الإبداع والابتكار يمثل أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس العوائق التي تواجه المنظمات في هذا المجال، إذ تعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط.

للتنمية الإدارية وعناصرها تأثير على عملية الإبداع في مختلف مجالاته، حيث يلعب التدريب الدور الهام في تنمية الإبداع داخل المؤسسة من خلال مجموعة من البرامج التدريبية التي يخضع لها المتدرب في مجال عمله، كما أن للعمل الجماعي وفرق العمل دور في تنمية الإبداع الذي يعد من أفضل الطرق لتحقيق نجاح المؤسسة وبنائها والرفع من مستوى أدائها ويقوم الموظفون بالعديد من المسؤوليات وبمشاركة القادة والموظفين مما يؤدي إلى تقليل الاختلافات وتتطور مهارات تبادل الآراء وبالتالي الوصول إلى حل للمشكلات بسهولة، كما يعمل التحفيز المادي والمعنوي وتقويضهم لإنجاز العمل بطريقتهم الخاصة على إعطاء العاملين روح المسؤولية في أداء مهامهم مع تشجيعهم على الشعور بالقوة والقدرة والثقة بالنفس فتدفعهم إلى الإبداع والابتكار.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد

بعدما تم وضع الإطار النظري لموضوع أثر التنمية الإدارية على الإبداع الخدمي وعرض كل المفاهيم المرتبطة به في الفصل السابق، يتم إسقاط الأسس والمبادئ التي تم التعرف عليها ميدانياً على بعض من المنظمات التابعة لقطاع الإدارة الحكومية بولاية المسيلة ، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المنظمات الحكومية لممارسات وبرامج التنمية الإدارية وأثر ذلك على الإبداع الخدمي. وفي مدى التوافق مع ما تم تقديمه في الفصل النظري والممارسة على أرض الواقع . ولتحقيق ذلك سوف يتم معالجة وعرض هذه النقاط الرئيسية الآتية:

- المبحث الأول: عموميات حول منظمات قطاع الإدارة الحكومية
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: عموميات حول المنظمات الحكومية

سيتم التطرق في هذا المبحث لمفهوم المؤسسات الحكومية وأسباب انتشارها، الأجهزة المركزية للمؤسسات الحكومية وأنواعها، ولمحة حول كل من الجامعة، الولاية، البلدية، الضمان الاجتماعي.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة الحكومية وأسباب انتشارها

إن المنظمات الحكومية تخدم الصالح العام للدولة وتخضع لسلطتها وتسير وفقاً لتوجيهاتها، ولهذا يتم من خلال هذا الجزء يتم التعرف على مفهوم المنظمة الحكومية وعرض أهم خصائصها، أسباب انتشارها.

الفرع الأول: تعريف المنظمة الحكومية

تعرف المنظمة الحكومية بأنها: "الأجهزة المملوكة للدولة التي تمارس أنشطة ذات صفة اقتصادية وتجارية وصناعية، وتكون في العادة معفاة من أنظمة الدولة المالية والإدارية، وذلك يرجع إلى توافر عناصر محددة في هذا النمط هي المرونة التي تقربها من المشروعات الخاصة والمساءلة من قبل الحكومة¹. ويمكن إيجاز خصائص المنظمة الحكومية كالاتي²:

أ_ التمتع بالشخصية المعنوية العامة: ويترتب على ذلك استقلال المنظمة من الناحية المالية والإدارية، فكل منظمة حكومية أنظمتها الإدارية والمالية، كما لها ميزانية مستقلة عن ميزانية الدولة، فتستقل بإيراداتها ونفقاتها، كما لها حق التقاضي وأهلية التعاقد وتحمل المسؤولية عن أعمالها وتصرفاتها.

ب_ الخضوع للوصاية الإدارية: تخضع المنظمات الحكومية للوصاية من طرف الجهة التي أنشأتها، شأنها في ذلك شأن باقي الأشخاص العامة الأخرى وذلك بهدف التأكد من عدم خروجها عن القواعد والضوابط المحددة لها بواسطة قانونها الأساسي أو القوانين ذات الصلة به.

ج_ الخضوع لمبدأ التخصص: الذي يعني تحديد مهمة المنظمة الحكومية عند إنشائها. وحصر اختصاصها ضمن نطاق هذه المهمة، بحيث لا يحق للمنظمة القيام بنشاط خارج هذا النطاق. إلا أن هناك بعض الاستثناءات للمنظمات العامة الاقتصادية والتي تستطيع ممارسة أنشطة أخرى غير نشاطها

¹ - وحيد أحمد الهندي، "واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية"، دراسة ميدانية استطلاعية، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص.121.

² - إبراهيم كونغار، "المراقف العامة الكبرى، على نهج التحديث"، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الدار البيضاء، 2009، ص.115.

الرئيسي، شرط أن يكون هذا النشاط مكملًا للنشاط التجاري أو التقني للمنظمة وأن يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويكون له فائدة مباشرة.

الفرع الثاني: أسباب انتشار المنظمات الحكومية

لقد شهد القطاع العام في مختلف الدول الرأسمالية انتشاراً واسعاً للمنظمات الحكومية، سواء بالتأمينات أو بالإنشاء، وقد كان وراء هذا الانتشار السريع منذ بداية هذا القرن خاصة عدة أسباب والاقتصاديون يختلفون في تحديد هذه الأسباب¹.

أولاً: الأسباب السياسية: وهي بدورها تنفرع لعدة عناصر²:

أ_ أسباب فرضية: وتتمثل في التأميمات التي على المنظمات التي يمتلكها أشخاص أجانب أو أعداء في الوطن، فحدثت في أوروبا تأميمات مختلفة بعد الحرب العالمية الأولى، وأثناء وبعد الحرب العالمية الثانية مثل تأميم مؤسسة رينو للسيارات في فرنسا في سنة 1944 بعد اكتشاف تعاون مديرها مع العدو.

ب_ أسباب الأمن واستقلالية الدولة: ومن أمثلة ذلك حالة وجود علاقات بين جهات أجنبية ومجموعة من المنظمات الداخلية، وهذا ما يجعل التخوف من اتخاذ هذه الأخيرة لقرارات مضادة لمصلحة الأمن، ويكون هذا التخوف من مساس سيادة الوطن في ظروف الحرب.

ج_ الإيديولوجية السياسية: في هذا الإطار فإن المتحكمين في السلطة في البلد، حتى ولو كان رأسمالها، يقومون بإصدار أوامر طبقاً لبرامجهم وميولهم الإيديولوجية، وهذا ما حدث في بعض الدول الأوربية بين الحربين.

ثانياً: الأسباب الاجتماعية

وتشمل هذه الأسباب في الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات أو المنتجات للمواطنين أو لبعض الطبقات، منهم بشيء من الدعم أو بدون مقابل، حيث نرى أن الخدمات المقدمة من أجهزة الإعلام المرئية والمسموعة وقطاع التعليم مثلاً، لا تتعلق فيها التكاليف بالأسعار وبالتالي يغيب فيها مبدأ الربحية.

¹ - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية دار المحمدية، 1998، الجزائر، ص58.

² - المرجع نفسه، ص59.

ثالثاً: أسباب اقتصادية

إن الدولة تتدخل أحياناً لشراء المنظمات الخاصة التي تحقق خسائر أو لا تستطيع الصمود اقتصادياً ومالياً، مثل قطاع البنوك، قطاع النقل وذلك تفادياً لوقوع اضطرابات في القطاعين باعتبارهما أساسيين في الاقتصاد بشكل عام كما أن الدولة تقوم بتوفير إيرادات لميزانياتها العامة بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات مثل الغابات، المعادن، الطاقة، البريد والمواصلات أو من أجل توفير المواد الأولية بأسعار معقولة¹.

المطلب الثاني: الأجهزة المركزية للمنظمات الحكومية وأنواعها

المنظمة الحكومية الإدارية تشكل عدة أجهزة تنقسم بالطابع الإداري لجهة تكوينها أو إنشائها أو النظام القانوني الذي يخضع له نشاطها، وقد يتم استعراض كل من أجهزة وأنواع المنظمات الحكومية.

الفرع الأول: أجهزة المنظمات الحكومية

يتمحور وصف الأجهزة المركزية حول إبراز الأنواع المختلفة منها وكيفية تأسيس وربط علاقاتها والتنسيق فيما بينها، ومهامها، فمعظم الأنظمة المركزية في الدول تتألف من مجلس الوزراء و ما شابه والوزارات والمصالح الحكومية.

أولاً: مجلس الوزراء

يعتبر مجلس الوزراء الجهاز التنفيذي للدولة، وطبيعي أن تختلف مسؤولياته ووظائفه من دولة إلى أخرى حسب ما جاء في دساتيرها ويتكون هذا المجلس من جميع الوزراء ويرأسه رئيس مجلس الوزراء، ويمارس هذا المجلس عادة مهام كثيرة لعل أهمها ما يأتي²:

- وضع السياسات العامة للدولة وإعداد مشروع الخطط العمومية، والإشراف على تنفيذها.
- تنسيق العمل بين الوزارات المختلفة، وتوجيهها بما يحقق الصالح العام.

¹ ناصر دادي عدون، المرجع نفسه.

² سعادة راغب الخطيب، عبد الرحمان سالم الرحالة، "المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة"، الطبعة الأولى، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية، 2009، ص

- إصدار القرارات الإدارية التنفيذية في إطار القوانين المعمول بها.
- إعداد مشروعات القوانين وتقديمها للمجلس النيابي، وإعداد الميزانية العمومية للدولة.
- عقد القروض في حدود السياسات الموضوعة، ويراقب نشاط كل وزارة للتأكد من عدم انحرافها عن السياسة العامة.
- متابعة تنفيذ القوانين بما يحقق الأمن العام للدولة وحقوق المواطنين.
- تعيين وعزل الموظفين طبقاً لأحكام القانون، ما لم ينص أن يكون التعيين والعزل بقرار جمهوري للمناصب الحساسة.

ثانياً: الوزارات

وهي وحدة مسئولة عن تنفيذ جانب معين من جوانب المهام المسؤولة عنها السلطة التنفيذية. كما يطلق على الموظفين العاملين والمكلفين برئاسة الوزارات اسم الوزراء وهم ملزمون بتنفيذ السياسة العامة ولا يسألون عن أعمالهم إلا أمام مجلس الوزراء كما يقومون بتعيين ممثليهم في باقي الوحدات الفرعية الإقليمية الأخرى والقطاعات المحلية المنتمية لها¹، والواقع أن الوزارات تختلف باختلاف طبيعة وحجم الأعمال المسؤولة عنها، لذلك فبعضها له أهمية نسبية أكبر من البعض الآخر، وبعضها يستخدم الأسلوب المركزي للإدارة والبعض الآخر يستخدم الأسلوب اللامركزي، وبعضها يركز جميع الأجهزة والإدارات التابعة له في مكان واحد كالعاصمة، والبعض الآخر يوزع هذه الأجهزة وتلك الإدارات على المناطق والأقاليم المختلفة للدولة حسبما تقتضيه حاجة العمل أو مصلحة المواطنين².

ثالثاً: المصالح الحكومية

تعتبر المصلحة الحكومية الجهاز الرئيسي في الوزارة ويعين لها مدير يتولى مسؤولية إدارتها وتنظيمها تحت إشراف الوزير المختص، وطبيعي كلما تعدد نشاط الوزارة الواحدة، كلما تعددت المصالح الإدارية التابعة لَهَا بحيث يوكل لكل مصلحة حكومية نشاط متخصص واحد تقوم به. ويقع على عاتق الوزير التنسيق بين المصالح الحكومية التابعة لوزارته حتى تحقق الوزارة وحدة الأهداف المطلوبة، خاصة بالنسبة للسياسات العامة والبرامج³.

الفرع الثاني: أنواع المنظمات الحكومية

¹ عبد الكريم علوان، "النظم السياسية والقانون الدستوري"، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 97.

² سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص. 88.

³ سعادة راغب الخطيب، عبد الرزاق سالم الرحاحلة، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 90-91.

تنقسم المنظمات الحكومية وفقا لأسس ومعايير مختلفة ومتعددة إلى عدة أنواع التي يتم حصر أهم هذه التقسيمات والأنواع كما يلي¹:

أولاً: المنظمات الحكومية الإدارية

المنظمات الحكومية الإدارية مرفق عام إداري أو منظمة إدارية مزودة بالشخصية والاستقلال المالي والإداري، وترتبط بالسلطات الإدارية المركزية الوطنية بعلاقة الوصاية الإدارية وتتخصص في أهداف إدارية بطبيعتها، ومن أمثلة هذه المنظمات العمومية في القانون الإداري المقارن: الجامعات والمكتبات العامة، والأكاديميات العلمية المتخصصة والمستشفيات العامة، والإذاعة والتلفزة الوطنية العامة.

ثانياً: المنظمات الحكومية العلمية والثقافية

وهي عبارة عن مصالح أو مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة والاستقلال المالي والإداري وتتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة علمية وثقافية ومن أمثلة المؤسسات العمومية العلمية والثقافية، المجتمع الجزائري للغة العربية.

ثالثاً: المنظمات الحكومية الاقتصادية

المؤسسات العمومية الاقتصادية هي تلك المؤسسات التي تزاول أنشطة وأعمال اقتصادية بحتة أو اقتصادية، اجتماعية، ثقافية وتتخصص في تحقيق أهداف عامة اقتصادية إنتاجية أو استهلاكية، في صورة أعمال وأهداف صناعية أو مالية أو تجارية أو زراعية أو تعاونية، وتخضع لنظام قانوني مختلط ومركب من قواعد القانون الإداري والقانون الخاص والقانون المدني والقانون التجاري وقانون العمل.

رابعاً: المنظمات الحكومية المهنية

المنظمات الحكومية المهنية هي تلك المرافق التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتخذ صورة أو هيئة النقابية، حيث يشرف ويقوم بعملية نشرها وإدارتها مجالس منتجة من أبناء المهنة ذاتها، ويكون الانخراط فيها من أصحاب المهنة إجبارياً وبقوة القانون، كما هو الحال في

¹ عمار عوابدي، "القانون الإداري"، الجزء الأول، النظام الإداري، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2008، ص316.

نقابات المعلمين والأطباء والصيدلة والمهندسين وتمارس هذه المنظمات مظاهر السلطة العامة في مواجهة أعضائها.

المطلب الثالث: لمحة حول المنظمات الحكومية محل الدراسة

سيتم تحديد المجال العمومي الذي ينشط في البلدية، الولاية، الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي، الجامعة وذلك من خلال إعطاء لمحة عن كل منهم.

الفرع الأول: التعريف بالبلدية

تعتبر البلدية خلية أساسية في التنظيم الإداري المحلي في الجزائر كونها تشكل قاعدة المجتمع، وقد حظيت باهتمام السلطات المركزية من خلال النصوص القانونية والداستاتير التي بينت الإطار القانوني والوظيفي للبلدية، وقد صدر أول قانون بلدي بموجب الأمر رقم 67-24 المؤرخ في 18 جانفي 1967.

ويتم إنشاء البلدية وتعيين حدودها الإدارية بموجب مرسوم يصدر من طرف رئيس الجمهورية بناء على قرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية. كما أن تغيير اسم البلدية أو تعيين مقرها أو تحويله يتم بموجب مرسوم يتخذ بناء على قرار من وزير الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي، وباقتراح من المجلس الشعبي البلدي. فيما يخص ضم أو فصل بلدية أو عدة بلديات عن بلدية واحدة يتم بناء على قرار من وزير الداخلية بالإجماع مع والي الولاية والمجالس الشعبية البلدية، بالإضافة إلى هذا فإن حقوق والتزامات البلديات المنضمة تحول كلها إلى البلدية التي ضمت إليها، والشيء نفسه عند فصل جزء عن بلدية أو عدة بلديات فإن كل بلدية تأخذ حقوقها وتحمل الالتزامات التي عليها، أما فيما يخص هيئات تسيير البلدية، فقد نصت المادة رقم 13 من القانون البلدي على أن هيئتنا البلدية هما: المجلس الشعبي البلدي، و رئيس المجلس الشعبي البلدي¹.

الفرع الثاني: التعريف بالولاية

تعتبر الولاية كوحدة إدارية لا مركزية تتوفر فيها مقومات اللامركزية الإدارية وهي تمثل السلطة الوصية على البلدية، ويتطلب هذا دراسة الجانب القانوني والوظيفي للولاية. أما فيما يخص إنشاء الولاية، فقد صدر ميثاق الولاية في 26 مارس 1969 وتبعه قانون الولاية بالأمر رقم 69-38 المؤرخ في 23

1- بسملة عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر، العدد 4، ص. 262.

أفريل 1969، حيث اعتبر الولاية كوحدة تصل بين الدولة والبلديات فهي لا تعد خلية لامركزية فحسب بل هي أيضا دائرة إدارية تعكس نشاط الإدارات المركزية.

تتمتع الولاية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتقوم بنشاطات سياسية، اقتصادية، اجتماعية وثقافية تحت رقابة السلطة المركزية ويتولى إدارة الولاية كل من الوالي والمجلس الشعبي الولائي، بالإضافة إلى أجهزة الإدارة العامة للولاية، فبموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-215 المؤرخ في 23 جويلية 1994 أصبحت الإدارة العامة للولاية تقوم على: الأمانة العامة، المفتشية العامة، الديوان، رئيس الديوان ورئيس الدائرة. فالولاية يتم إنشاؤها بواسطة قانون يحدد اسمها ومركزها الإداري، والحدود الإدارية لها، أما فيما يخص هيئات تسيير الولاية، فطبقا للمادة 08 من قانون الولاية فإن الولاية تقوم على هئتين هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي، إلى جانب هياكل الإدارة العامة للولاية¹.

الفرع الثالث: التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي

لقد تم إنشاء مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي أو للتأمينات الاجتماعية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 جانفي سنة 1987 الذي يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 جانفي سنة 1987 الذي يتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية CNAS، فلقد قرر كل من وزير الدولة ووزير الحماية الاجتماعية، ووزير المالية، في تلك الفترة، " بمقتضى المرسوم رقم 22385 المؤرخ في 20 أوت سنة 1985 والمتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي، لاسيما مادته 07، وبمقتضى المرسوم رقم 84-404 المؤرخ في 24 ديسمبر سنة 1984 والمتضمن حل صناديق العمل المدفوعة الأجر وتمويل نشاطها إلى هيئات الضمان الاجتماعي، وبمقتضى المرسوم رقم 85-224 المؤرخ في 20 أوت سنة 1985 الذي يحدد شروط التكفل بخدمات الضمان الاجتماعي المستحقة للمؤمنين الاجتماعي الذي يعملون أو يتكفون في الخارج، وبمقتضى المرسوم رقم 86-179 المؤرخ في 5 أوت سنة 1986 والمتعلق بالتصنيف الفرعي للمناصب العليا في بعض الهيئات المستخدمة"، القيام بتجسيد التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، بناء على المادة الأولى، ووفقا للمادة 07 من المرسوم رقم 85-223 المؤرخ في 20 أوت سنة 1985، وفيما جاء في المادة 02 التي تنص أن الصندوق الوطني

¹ - بسمه عولمي، المرجع نفسه، ص. ص. 266-267.

للتأمينات الاجتماعية وحوادث العمل والأمراض المهنية، في إطار المهمة التي تخولها له أحكام المرسوم رقم 85-223 المؤرخ في 20 أوت سنة 1985. زيادة على المقر المركزي يضم الوكالات الولائية، وإن اقتضى الأمر، مراكز بلدية وفروع مؤسسة أو فرع إدارة¹.

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي في نقاط أساسية وأهدافه كذلك، تتمثل فيما يلي:

- تسيير التعويضات المادية كمصاريف العلاج، العطل المرضية، حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير تعويضات المنح العائلية على حساب الدولة من الخزينة العمومية.
- تأمين التحصيل والمراقبة ومنازعات التحصيل.
- المساهمة في تنمية السياسة والوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير تعويضات الأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الدولية.

الفرع الرابع: التعريف بالجامعة

تعتبر الجامعة في مختلف دول العالم المتقدم والنامي أساسا من أسس تطوير وخدمة المجتمع على قواعد ومعايير علمية وسليمة، فهي من ناحية تقوم بإعداد القوى البشرية المؤهلة من علماء ومتقنين وباحثين تأهيلا علميا، اللازمة للعمل في شتى قطاعات المجتمع، ومن ناحية أخرى وضع خطط التنمية للنهوض بالمجتمع، إلى جانب هذا فهي الوسيلة التي يتم بها نشر المعرفة من خلال التدريس وإنتاجها من خلال البحث العلمي في كل المجالات. أما المشرع الجزائري فقد اعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف وإعدادها وتطويرها، وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد، وهي بذلك وصفت تحت وصاية الدولة في خدمة الأهداف السياسية والاقتصادية والثقافية المحدودة من طرفها².

وتعود نشأة الجامعة الجزائرية إلى سنة 1909 قبل الاستقلال بإمضاء رئيس الحكومة آنذاك (gerardjonnart)، قرارا بنشأتها، وكان أول دخول جامعي في نوفمبر 1959. أما بعد الاستقلال فلم تكن الجامعة الجزائرية الموروثة عن العهد الاستعماري التي كانت تتماشى وأغراض أقلية أوروبية قادرة على الاستجابة للوضعية الجديدة الناتجة عن عهد الاستقلال ، وبعد سنة 1962 أدخلت تعديلات على تسيير الجامعة والتوظيف لتكييف التعليم العالي الموجه وجعله يتماشى وسياق السيادة الوطنية، وبغرض تلبية الحاجة المستعجلة إلى الإطارات والتقنيين في التخصصات المختلفة، فأنشأ

¹www.mtess.gov.dz(consulté le 15/02/2016).

1- أيمن يوسف، تطور التعليم العالي والإصلاح والأفاق السياسية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2008، ص. 29

منذ بداية 1962 معاهد تقنية متخصصة وتعين على الجامعة أن تصلح نفسها إصلاحاً عميقاً وأن تباشر مجموعة من التحولات والمتمثلة في قانون إصلاح التعليم العالي 1971. ثم جاء القانون التوجيهي للتعليم العالي رقم 99-05، أرخ هذا القانون في 14 أبريل سنة 1999 ويسعى هذا القانون إلى تحديد الإطار الشرعي لقطاع التعليم العالي وإلى فتح آفاق جديدة له وإلى إفادته بترقيات تنظيمية تتكفل بالاستجابة إلى خروقات انتشاره (توسيع البنية التحتية) وإلى الطلب الاجتماعي الذي أصبح يتسم بمعطيات جديدة على الصعيدين الوطني والعالمي¹.

وتسعى الجامعة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- التركيز على القابلية المعرفية العامة.
- القابلية لحل المشاكل.
- تحصيل المعارف الخاصة.
- تنمية الكفاءات الضرورية خاصة في ظل انفجار المعلوماتية.
- متابعة تطور الخريطة المعرفية.
- البحث ورفع المستوى الثقافي للمجتمع.
- ترقية الثقافة الوطنية.
- الاهتمام بكل فعل للتحسيس والتحديد والتكوين الدائم.
- السعي وراء البحث العلمي والفكر.
- المشاركة في النشر العام للمعارف في إعدادها وتطويرها.
- تكوين الأطارات الضرورية للتنمية الوطنية تطابقاً مع الأهداف المحددة من طرف التخطيط الوطني.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يختص هذا المبحث

بتوضيح بمنهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث يناقش منهج الدراسة التي استخدمتها الباحثة، كما يبين مجتمع الدراسة وتحدد هاوكيفية اختيار العينة، كما سيرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي تليها لتتبعها للتأكد من صدقها وثباتها، وأخيراً الأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل ومعالجة البيانات.

¹- أيمن يوسف، مرجع سبق ذكره، ص. 44-45.

المطلب الأول : منهج الدراسة

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمنهج المستخدم فيه هذا الدراسة هو المنهج الوصفي، والذي يعرف علمياً أنها المنهج الذي يعتمد على الوصف الدقيق والتفصيلي للظاهرة أو موضوع الدراسة أو المشكلة قيد الدراسة وصفاً كمياً أو وصفاً نوعياً. والمنهج الوصفي يهدف أولاً إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ومن ثم دراسة وتحليل ما تم جمعه بطريقة موضوعية وصولاً إلى العوامل المؤثرة على تلك الظاهرة، وهذا المنهج يعتمد في تنفيذه على طرق جمع البيانات من مقابلات شخصية أو وسائل الاتصال الأخرى واستخدام الاستمارة الإحصائية واعتماد مبدأ استخدام العينات والتي تمثل جزء من مفردات الدراسة.

تتناول هذه الدراسة معالجات الوصفية المصممة لاستخلاص معلومات عن موضوع معين، ثم استخدامها استنباطاً للحصول على البيانات والمعلومات التي تحقق أهداف الدراسة ولذا كوقع الاختيار على منهج دراسة أراء عينة وهو أحد مداخل المنهج الوصفي، وهو الأنسب للتعبير عن الظاهرة والظروف المحيطة بها وعن مراحل هذا المنهج فهما مرحلتان أساسيتان هما مرحلة الاستطلاع والتي تهدف لتكوين إطار واضح لمشكلة البحث ومرحلة الوصف الموضوعي والتي تمثل جميع العمليات التي تهدف للوصول إلى النتائج¹. ولما كان مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين الإداريين بعينة من الإدارات العمومية بولاية المسيلة، فقد اتجهت الباحثة إلى استنباط منهج الدراسة بعينة.

ولقد تم اختيار العينة عشوائياً مع مراعاة الخطوات الأساسية التي تميزها وهي :
الخطوة التخطيطية، الخطوة الميدانية، الخطوة النهائية، فكانت الخطوات الآتية :

الفرع الأول: الخطوة التخطيطية

وتم فيها تحديد الهدف الأساسي من البحث والذي يتمثل في إثراء التنمية الإدارية على الإبداع الخدمي، كما تم تحديد مجتمع البحث المتمثلي الموظفين الإداريين بالمؤسسات العمومية بولاية المسيلة، وقد تم انتقاء عينة مقيادي هذه المؤسسات.

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية وأساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص.66.

الفرع الثاني: الخطوة الميدانية

وفيها تم النزول إلى الميدان والاتصال بالمبحوثين المعنيين لجمع البيانات المطلوبة.

الفرع الثالث: الخطوة التحليلية

وتم فيها مراجعة البيانات التي جمعت والعمل على تصنيفها ضمن مجموعات متميزة، تمهيداً للتعامل معها إحصائياً مع التأكد من الحصول على إجابات كاملة عند استرجاع الاستبيان.

الفرع الرابع: الخطوة النهائية

وهي معنية بتحليل البيانات ومعالجتها من خلال جدولتها وتحليلها ثم عرض مناقشة نتائجها.

المطلب الثاني: مجتمع عينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

من أجل قياس أثر التنمية الإدارية على الإبداع الخدمي في الإدارات العمومية المبحوثة في ولاية المسيلة، تم اعتبار كل المسؤولين الإداريين كمجتمع للدراسة، كما تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 53 مسؤول في هذه الإدارات المختارة، قسمت هذه العينة حسب ما أتاحت ظروف الميدان وقد جاءت عينتنا كآتي:

- 15 مسؤول مصلحة وإدارة في وكالة ومراكز مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالمسيلة.
- 15 مسؤول بين مسؤول مصلحة، قسم، مكتب وإدارة في الولاية.
- 13 مسؤول بين مسؤول مصلحة، قسم، مكتب في البلدية.
- 10 مسؤول بين مسؤول مصلحة، قسم، مكتب في رئاسة الجامعة.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه بيانات الدراسة التطبيقية، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي¹ وتم استعمال طريقة العينة لأندرسا عدد قليل من المفردات

¹ - دلال القاضي، محمود البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

أوالحالات التي يطلب الباحث فرصة جمع معلومات دقيقة ويفضل استخدام أسلوب العينة عند دراسة خصائص وموالم المجتمعات الكبيرة نسبيا . وفيكالحالات التي يجب أن تكون العينة ممثلة تماما للمجتمع ولا تخضع لاختيار الشخصيو ذلكا ختصار الوقت وتوفر اللجهد والنفقات ، واتباء دراسة العيناتير فعمستو بالعماللبحثيو يجعلها أكثر دقة. وباعتبار أنمجتمعالدراسة غير متجانس منحيثمتغي رالجنسو والعمر ، حيثأنه يشملا لموظفين الإداريين فيالإدارات العمومية بولاية المسيلة تم اختيار عينة عشوائية بشكل موضوعي من الإدارات العمومية، وقدحاوللللباحثة مراعاة تنوع هذه الإدارات.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

يعتبر جمع البيانات وسيلة علمية يلجأ إليها الباحث لجمع الحقائق والحصول على المعلومات التي ينطبقها بحثه، وقد تختلف أدوات البحث حسب طبيعة الموضوع وهدفه ولأنمرحلة جمع البياناتتتبعها مراحل البحث، لا بد من أن يحرص الباحث على اختيار الأداة التي تيسر عمله لجمع المعطيات التي يريها، وقد شكلا لاستبيان الأداة الرئيسية في جمع البيانات المطلوبة للدراسة.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان

وهو من أهم مقومات جمع البيانات وأكثرها انتشارا، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع البحث، يتم إعدادها من قبل الباحث بعد تحديد أهداف البحث وتساؤلها وفروضه، بحيث تعتمد طريقة صياغة أسئلة الاستبيان بشكل كبير على مجموعة من المتغيرات، منها طبيعة الفروض وطبيعة المبحوثين وثقافتهم، وطريقة ملء الاستبيان، والوقت المتاح للمبحوثين لإمكانات المادية والتحليلية المتاحة. وفي العادة تحتوي الاستبيان على نوعين رئيسيين من البيانات، أولهما مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، أما المجموعة الثانية فهي متعلقة بموضوع الدراسة. ومن أجل إعداد الاستبيان نصيا غتتفهيال صورة النهائية تم إتباع الخطوات التالية:

قامت الباحثة بتصميم استبيان في صورتها الأولية، مستفيدة من الإطار النظري، واستبيانات

الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع مراعاة أهداف البحث وفرضياته، وتعرض

الاستبيان على بعض الأخطاء التي لا تستفاد منها ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وكذلك عرضها على مجموعة من مفردات الدراسة

للتأكد من وضوح العبارات وتفهمها، وليؤدي الاستبيان الغرض من استعماله، ولأخذ مقترحاتهم وملاحظاتهم بعين

الاعتبار عند تصميم الاستبيان في شكلها النهائي. وقامت الباحثة بتعديل الاستبيان وفقا للملاحظات المقدمة من

طرف المحكمين

فبناء استبيان علمي ليستبا العملية السهلة أو مجرد مجموعة من الأسئلة تشكل استبيان علمي حيث يتوجب أنتحقق شروط علمية أهمها الصدق والثبات. والمقصود بصدق الاستبيان هو "قابلية المقياس لقياس ما يراد حقاً قياسه"¹.

والقيام بعملية توزيع الاستبيانات في المؤسسات، تم اللجوء إلى قسم إدارة الموارد البشرية لكل مؤسسة لمساعدتنا باعتبار أنها الإدارة الأكثر اتصالاً بالعمال والموظفين.

ولقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة (55) استمارة، إلا أن عدد الاستمارات الغير مسترجعة كان (02) استمارة أي ما يمثل (3.64%) من العدد الموزع، وتم استرجاع (53) استمارة أي ما يمثل (96.36%) وهي كلها مقبولة وصالحة للدراسة وإجراء التحليل والوصول إلى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

الجدول رقم (03): تفصيل عملية توزيع الاستبيان على المبحوثين

عدد الاستبيانات الموزعة	النسبة المئوية %	عدد الاستبيانات غير المسترجعة	النسبة المئوية %	عدد الاستبيانات المقبولة للتحليل	النسبة المئوية %
55	100	02	3.64	53	96.36

المصدر: من إعداد الطالبة

وقد تم تصميم الاستبيان من قسمين:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة التي تشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويتضمن 45 سؤالاً توضح الأبعاد الخاصة بالتنمية الإدارية والإبداع الخدمي، وهي موزعة كالتالي:

¹ دلال القاضي ، محمود البيان، مرجع سبق ذكره، ص103.

المحور الأول: التنمية الإدارية يحتوي على 29 عبارة موزعة على ست أبعاد: تنصيب المديرين على مسؤوليات المصالح والدوائر المختلفة، التنمية الحاصلة في وضعية الهيكل التنظيمي، معرفة العمل لدى المديرين، تنمية المهارات القيادية في مكان العمل، تنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل، تنمية المهارات البشرية.

المحور الثاني: الإبداع والإبداع الخدمي يحتوي على 16 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد: البنية التحتية للإبداع والإبداع الخدمي، مظاهر وأثار الإبداع الفردي والجماعي في نشاطات وخدمات المنظمة ومصالحها، تنفيذ الإبداع في التنظيم ونشاطات الخدمة.

ولقد تم قياس اتجاهات الموظفين الإداريين من خلال سلم ليكرت المكون من خمس خيارات للإجابة، يعبر عنها من خلال الأرقام من 1 إلى 5 كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): مقياس "ليكرت"

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	من 20،4 إلى 5	من 19،4 إلى 40،3	من 39،3 إلى 60،2	من 80،1 إلى 59،2	من 1 إلى 79،1

الفرع الثاني: المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها اعتمدت الباحثة على استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

اختبار ألفا ثرومباخ: للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

معامل الصدق: يقصد أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

التكرارات والنسب المئوية والدوائر النسبية: وذلك بغرض عرض مختلف التحاليل للبيانات الديمغرافية والشخصية.

الوسط الحسابي: باعتباره أحد مقاييس النزعة المركزية، فقد تم استخدامه في هذه الدراسة، كمؤشر لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر المستجيبين على الاستبيان من فئات الدراسة.

الانحراف المعياري: وقد تم استخدام معرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي. استخدام اختبار ($T, test$) **ستيودنت** : تم استخدام هذا الاختبار لاختبار مستوى موافقة أفراد العينة حول فقرات الاستبيان.

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (**analyses of variance**) : للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار.

استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تم استخدام تحليل التباين الأحادي (**One Way ANOVA**) : من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرع الثالث: اختبار صدق الاستبيان

تهدف هذه العملية إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها في الدراسة تقيس فعلا ما ينبغي قياسه، ولهذا صمم الاستبيان بشكله الأولي ونوقشت مع المشرف لإبداء ملاحظاته وإجراء التعديلات اللازمة عليها، وبعدها تم توزيع الاستبيان على عينة من المجتمع ومعرفة آراءهم.

الفرع الرابع: اختبار ثبات الاستبيان

تم استخدام معامل ألفا كرومباخ وهي طريقة لاختبار ثبات الاستبيان ويبين الجدول التالي معامل الثبات بالنسبة للمحاور كما يلي:

الجدول رقم (05): يبين ثبات الاستبانة وفقا لألفا كرومباخ.

الصدق	معامل الثبات	المحاور
0.89	0.803	تنصيب المديرين على مسؤوليات المصالح والدوائر المختلفة.
0.76	0.785	التنمية الحاصلة في وضعية الهيكل التنظيمي.
0.73	0.608	معرفة العمل لدى المديرين.
0.78	0.748	تنمية المهارات القيادية في مكان العمل.
0.73	0.614	تنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل.
0.79		تنمية المهارات البشرية.

0.79	0.736	المحور الثاني
0.66	0.724	البنية التحتية للإبداع والإبداع الخدمي.
0.78	0.815	مظاهر وأثار الإبداع الفردي والجماعي في نشاطات وخدمات المؤسسة ومصالحها.
0.74	0.756	تنفيذ الإبداع في التنظيم ونشاطات الخدمة.
0.90	0.821	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج (Excel,spss)

من خلال جدول نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك تكون الاستبيان في صورته النهائية قابلاً للتوزيع، وبهذا نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

تم حساب الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

الجدول رقم (06): اختبار طبيعة توزيع بيانات العينة

المحور	عنوان البعد	قيمة Z	مستوى الدلالة
1	تنصيب المديرين على مسؤوليات المصالح والدوائر المختلفة.	2.045	0.308
2	التنمية الحاصلة في وضعية الهيكل التنظيمي.	0.99	0.2
3	معرفة العمل لدى المديرين.	1.954	0.402
4	تنمية المهارات القيادية في مكان العمل.	2.009	0.361
5	تنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل.	1.133	0.320

0.200	0.090	تنمية المهارات البشرية.	6
0.144	0.923	البنية التحتية للإبداع والإبداع الخدمي.	7
0.205	1.705	مظاهر وأثار الإبداع الفردي والجماعي في نشاطات وخدمات المؤسسة ومصالحها.	8
0.200	0.099	تنفيذ الإبداع في التنظيم ونشاطات الخدمة.	9

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (spss)

" إذا كانت قيمة الاحتمال (sig) أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع توزيع طبيعي " ومن خلال الجدول رقم(06)أعلاه يلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعلمية، كما تم القيام بتفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يبرر استخدام الأدوات الإحصائية (المذكورة سلفاً).

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الاستبيان

من أجل دراسة وتحليل نتائج الاستبيان، تم جمع البيانات وتبويبها باستخدام (SPSS) بغية وضع قاعدة بيانات وجدول يمكن الاعتماد عليها في عملية التحليل، كما تم الاعتماد على برنامج (Excel) لوضع الرسوم والأشكال الواردة، وذلك تماشياً مع النتائج المراد الوصول إليها.

المطلب الأول: دراسة الخصائص الديمغرافية والشخصية للعينة وتحليلها

سيجري في هذا المطلب وصف للخصائص الديمغرافية للعينة بعرض حيثيات الجزء الخاص بأوصاف العينة من خلال الأسئلة من 01 إلى 04.

الفرع الأول: توزيع عينة الدراسة تبعاً للجنس

سيمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعاً للجنس، مع التحليل الممكن في أسفل الجدول.

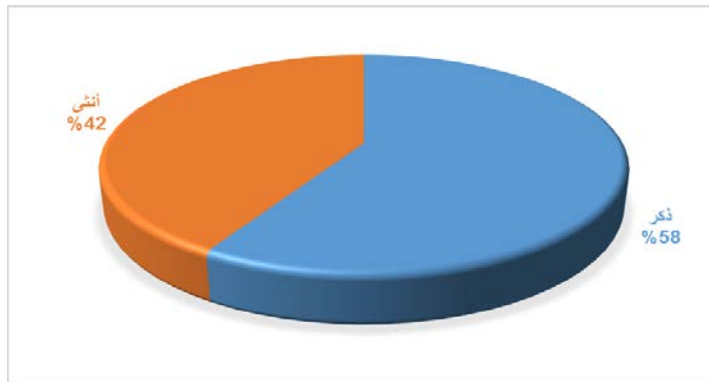
الجدول (07): يمثل توزيع الأفراد تبعاً للجنس

الترقيم	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	31	58.5%
2	أنثى	22	41.5%
3	الإجمالي	53	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج (SPSS).

انطلاقاً من الجدول رقم (07) ويلاحظ أن عدد الذكور في العينة المبحوثة أكبر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور: 58.5% من مجموع الموظفين المبحوثين بينما بلغت نسبة الإناث 41,5%، ومنه يمكن القول أن أغلبية الموظفين القياديين المبحوثين في هذه العينة من المؤسسات العمومية المبحوثة هم من جنس الذكور، وهذا ما يمكن أن يعطي فكرة حول مستوى التنمية الإدارية لهؤلاء على اعتبار أن الموظفين قد تعيقهم بعض الظروف العائلية والمسؤوليات الأخرى في متابعة برامج التنمية وعمليات التعيين.

الشكل رقم (03): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS).

الفرع الثاني: توزيع عينة الدراسة تبعا للعمر

سيمثل الجدول الموالي يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعا للعمر، مع التحليل الممكن في أسفل الجدول.

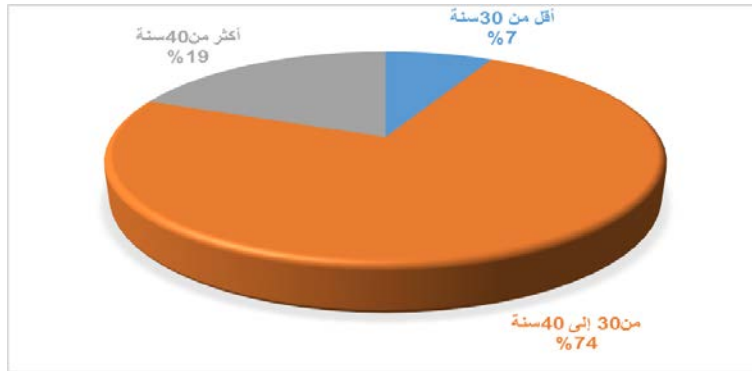
الجدول رقم (08): تصنيف العينة تبعا للعمر

الترقيـم	الفئات	التكرار	النسبة
1	أقل من 30 سنة	4	7.5%
2	من 30 إلى 40 سنة	39	73.6%
4	أكثر من 40 سنة	10	18.9%
	الإجمالي	53	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج (SPSS).

أما بالنسبة للعمر فقد أشارت النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) أن 73,6% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 40 سنة، في حين بلغت نسبة الذين أعمارهم من أكثر من 40 سنة بنسبة 18.9%، وأما الأفراد الذين أقل من 30 سنة فكانت نسبتهم هي 7,5%، مما يدل أن أغلبية الموظفين القيايين المبحوثين في هذه العينة من المؤسسات الحكومية المبحوثة هم فئة شبانية، وهذا ما يمكن أن يعطي دليل إيجابي حول آفاق ومستوى التنمية الإدارية في هذه المؤسسات المبحوثة، على اعتبار أن فئة الشباب قد تكون أكثر استعداد لتحمل مسؤوليات جديدة وتحمسا لمتابعة برامج تنمية المهارات الإدارية، وكذلك إمكانية تعيين هذه الفئة في أقرب وقت ممكن.

الشكل رقم (04): تمثيل توزيع أفراد العينة تبعا للعمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج (SPSS).

الفرع الثالث: توزيع عينة الدراسة تبعا للمستوى التعليمي

سيمثل الجدول الموالي يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعا للمستوى التعليمي، مع التحليل الممكن في أسفل الجدول.

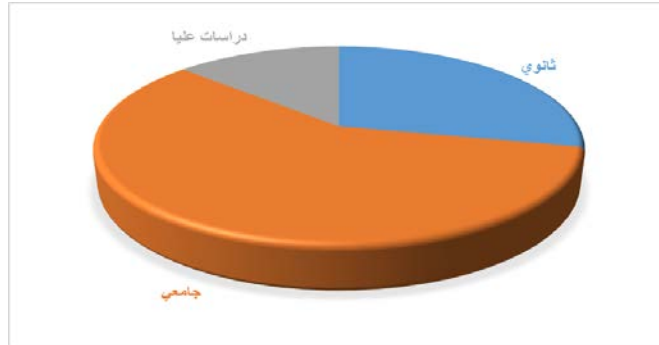
الجدول رقم (09): يمثل تصنيف العينة تبعا للمستوى التعليمي

الترقيـم	الفئات	التكرار	النسبة
1	ثانوي	15	28.3%
2	جامعي	31	58.5%
3	دراسات عليا	7	13.2%
	الإجمالي	53	100

المصدر : من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج (SPSS).

أما فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، من خلال الجدول رقم (09) فـيلاحظ أن الحاصلين على الشهادة الجامعية يشكلون أكبر نسبة بين الموظفين القياديين في هذه المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة، حيث بلغت نسبتهم: 58,5%، في حين بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على المستوى الثانوي 28,3%، أما القياديين المتحصلين على شهادة الدراسات العليا، فبلغت 13,2% وهي نسبة ضئيلة نوعا ما، لكن رغم هذا فالنسبة مع نسبة فئة المستوى الجامعي تفسر أن مستوى التعليم الجامعي مقبول في هذه العينة المبحوثة، مما يعني إمكانية التفاعل الإيجابي مع ممارسات التعلم التنظيمي وبسهولة الفهم والتعرف المتاح على التطبيقات العملية والنماذج الإدارية عن طريق المحاضرة أو ممارسة المهام الطموحة.

الشكل رقم (05): تمثيل توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS).

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة تبعا لعدد سنوات العمل

سيمثل الجدول الموالي توزيع أفراد العينة المبحوثة تبعا لعدد سنوات العمل، مع التحليل الممكن في أسفل الجدول.

الجدول رقم (10): يمثل تصنيف العينة تبعاً لعدد سنوات العمل

الترقيهم	الفئات	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	30	56.6%
2	من 5 إلى 10 سنوات	18	34%
5	أكبر من 10 سنوات	5	9.4%
	الإجمالي	53	100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج (SPSS).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن الفئة الأولى التي تمثل خبرة العمل أقل من 5 سنوات تتمثل في أكثر التكرارات في عينة المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة، بعدد يقدر ب: 30 موظف بنسبة 56,6%، وهذا ما يدل على حاجة هذه الفئة إلى ممارسات وبرامج التنمية الإدارية، تليها الفئة الثانية من 5 إلى 10 سنوات الذين يملكون خبرة بنسبة 34%، ويقدر عددهم ب: 18 موظف، ثم الفئة القليلة المتبقية التي تفوق خبرتها 10 سنوات، مما يدل على أن هذه المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة لا يتوفر طاقمها الإداري على درجة كبيرة من عنصر الخبرة، وبالتالي من المتوقع تدوير المهام وتفويضها وتوسعة المسؤولية وترقيتها في إطار التنمية الإدارية للفئة العريضة الأقل خبرة.

الشكل رقم (06): تمثيل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج (SPSS).

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة باتجاهات أفراد العينة

سوف يتم عرض بيانات الدراسة، وهي تمثل استجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات الاستبيان ، والتي تتضمن المحور الأول المتعلق بالتنمية الإدارية والمحور الثاني المتعلق بالإبداع الخدمي.

الفرع الأول: المحور الأول المتعلق بالتنمية الإدارية

سيتم من خلال هذا الفرع معرفة اتجاهات المبحوثين حول مختلف أبعاد التنمية الإدارية السائدة ضمن قطاع الإدارة الحكومية المبحوثة والمتمثلة في الآتي:

أولاً: البعد الأول المتعلق بتنصيب المديرين على مسؤوليات المصالح والدوائر المختلفة

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تنصيب المديرين على مسؤوليات المصالح والدوائر المختلفة

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات						العبارات
الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق	1.09	3.87	3	4	5	26	15	تم تعيينك في منصب مسؤوليتك بناء على الشهادة الجامعية؟
موافق	1.06	3.62	1	9	10	22	11	استندت مؤسستك على شهادات الكفاءة المهنية في تعيينك في منصب مسؤوليتك؟
موافق بشدة	0.68	4.13	0	3	0	37	13	لجأت مؤسستك إلى تركية المستشارين في تعيينك على منصب مسؤوليتك؟
موافق	0.91	3.83	1	5	6	31	10	استخدمت مؤسستك إلى نتائج سيرتك الذاتية في توليتك لمسؤوليات تنفيذية؟
موافق	0.81	3.91	10	33	5	5	0	تنظر مؤسستك إلى سنوات خدمتك لتعين مسؤولياتك؟
موافق	0,5671	3,871	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (11) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة

بالمسيلة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ب تنصيب المديرين على مسؤوليات المصالح والدوائر المختلفة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.871)، وانحراف معياري (0.5671) وتشير غالبية أفراد هذه العينة نحو الإجابة: موافق. ويتضح من نتائج الجدول بأن معظم أفراد هذه العينة يوافقون وبشدة على أن المؤسسة تلجأ إلى تركية المستشارين في تعيينهم على منصب مسؤوليتهم. حيث يلاحظ أن العبارة رقم (3) قد احتلت الرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي بمعدل 4,13، وانحراف معياري 0,68. بينما توجد

العبارة رقم (2) والتي تنص على أن استندت مؤسستك على شهادات الكفاءة المهنية في تعيينك في منصب مسؤوليتك في المرتبة الأخيرة، بمعدل متوسط حسابي 3,62 وانحراف معياري قدره 1,06 ، وأن معظم أفراد العينة لا يتم تعيينهم على أساس شهادات الكفاءة المهنية.

بشكل عام يمكن الاستنتاج بلأن موافقة أفراد العينة المستجوبة في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة بنسب عالية على كل الفقرات المعبرة حول تنصيب المديرين على مسؤوليات المصالح والدوائر المختلفة يمكن أن يدعم جزء من صحة الفرضية الفرعية الأولى، وهذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3,871.

ثانيا: البعد الثاني المتعلق بالتنمية الحاصلة في وضعية الهيكل التنظيمي

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (12): التنمية الحاصلة في وضعية الهيكل التنظيمي

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					العبارات	
الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
موافق	0.78	3.87	0	4	8	32	9	عدد وحدات النشاط في الهيكل التنظيمي لمصلحتك بسيط؟
موافق	0.87	3.83	1	5	4	35	8	تتنوع وسائل الاتصال الكتابية والسمعية في مصلحتك؟
موافق	0.97	3.53	1	7	16	21	8	لا تتداخل مسؤولياتك مع مسؤوليات مدراء مصالح أخرى؟
موافق بشدة	0.75	4.04	1	1	5	34	12	قوانين التنظيم الرسمي في مصلحتك واضحة وفي المتناول؟
محايد	1.26	3.32	6	9	9	20	9	تحظى بطاعة المرؤوسين الخاضعين تحت قيادتك؟
موافق	0,5662	3,717	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (12) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة إيجابية نحو جميع عبارات هذا البعد المتعلق بالتنمية الحاصلة في وضعية الهيكل التنظيمي، بلغ المتوسط الحسابي الكلي فيها مقدار: 3,717 مع انحراف معياري قدره: 0,5622، حيث

تشير غالبية أفراد العينة إلى الإجابة موافق. وقد احتلت العبارة رقم (4) والتي تنص على أن قوانين التنظيم الرسمي في مصلحتك واضحة وفي المتناول المرتبة الأولى بمتوسط حسابي : 4.04 وانحراف معياري: 0,75، ويلاحظ كذلك أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن القوانين الرسمية في مصلحتهم التي يعملون بها واضحة وفي متناولهم. بينما توجد العبارة رقم (5) والتي تنص على أن القيادي يحظى بطاعة المرؤوسين الخاضعين تحت قيادتك ، احتلت المرتبة الخيرة بلقل متوسط حسابي بمعدل : 3,32 وانحراف معياري: 1,26، فمعظم أفراد العينة لا يوضحون رأيهم حول حظوظهم في طاعة كل المرؤوسين في المؤسسة.

بشكل عام ومن الملاحظات المسجلة، يمكن الاستنتاج أن هناك موافقة لأفراد عينة المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة والمستجوبة حول البعد المتعلق بالالتمية الحاصلة في وضعية الهيكل التنظيمي، ويؤكد ذلك المتوسط العام بمعدل يقدر ب 3,717 وهو معدل مقبول.

ثالثا: البعد الثالث المتعلق بمعرفة العمل لدى المديرين (القياديين)

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشرات والموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (13): معرفة العمل لدى المديرين

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					العبارات	
الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
موافق	1.10	3.77	2	7	6	24	14	تتوفر مؤسستك على القوانين الأساسية الموضحة لمهام كل مسؤول؟
موافق	1.06	3.89	1	8	3	25	16	تقدم المؤسسة مفكرات عمل للمرؤوسين حول الأهداف الواجبة التنفيذ؟
موافق	0.97	3.77	2	4	8	29	10	تتضمن المؤسسة وحدات استشارية دائمة حول الجوانب الإدارية والفنية للعمليات؟
موافق	0,7885	3,811	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (13) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة إيجابية نحو جميع عبارات البعد الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي : 3,811 مع انحراف معياري: 0,785، حيث تشير غالبية أفراد العينة المستجوبة إلى الإجابة موافق. ومن خلال الجدول يلاحظ كذلك أن العبارة رقم (2) والتي تنص على تقديم المؤسسة لهفكرات عمل للمرؤوسين حول

الأهداف الواجبة التنفيذ قد احتلت المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي بمعدل : 3,89 وانحراف معياري يقدر ب1.06 ، مما يعني أن معظم أفراد العينة المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة التي يعملون فيها تقدم مفكرات عمل للمرؤوسين. بينما احتلت العبارة رقم (1) أدنى مرتبة بـ 1.10 وانحراف معياري 3.77.

بشكل عام يمكن الاستنتاج بأن أفراد العينة المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة توافق بنسب معتبرة على كل الفقرات المعبرة عن البعد الثالث حول معرفة العمل لدى المديرين، من خلال ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3,811. وهذا ما يمكن أن يدعم الفرضية الفرعية الأولى حول التنمية الإدارية.

رابعاً: البعد الرابع المتعلق بتنمية المهارات القيادية في مكان العمل
سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشرات والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تنمية المهارات القيادية في مكان العمل

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					العبارة
الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق بشدة	0.97	4.28	0	3	0	29	21	يقوم رئيسك الأعلى بتدريبك على عمليات الأداء الحقيقي بالسماح لك بمعايشة المواقف الفعلية؟
موافق	0.74	3.94	1	3	1	41	7	تقوم المؤسسة بالتناوب الوظيفي عن طريق تحويلك المنظم من وظيفة إلى وظيفة مغايرة في نفس المستوى التنظيمي؟
موافق	0.76	3.87	0	2	13	28	10	تتيح لك المؤسسة العضوية في اللجان لدراسة وتحليل واتخاذ القرارات لكافة المشكلات أو المشروعات التي تحال على اللجان المختصة؟
موافق	1.03	3.34	2	12	9	26	4	تسند لك المهام الخاصة بان محل رئيسك الأعلى مباشرة في فترات متقطعة تتفق مع غيابه لأسباب خاصة؟
موافق	0,498	3,858	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (14) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة ايجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بتنمية المهارات القيادية في مكان العمل، حيث بلغ

المتوسط الحسابي الكلي مقدار: 3,858 مع انحراف معياري قدره: 0.498 ، وتشير غالبية الأفراد المستجوبين في العينة إلى الإجابة موافق. ويتضح من نتائج الجدول بأن معظم أفراد العينة يوافقون وبشدة على قيام الرئيس الأعلى بالتدريب على عمليات الأداء الحقيقي بالسماح بمعايشة المواقف الفعلية ، حيث احتلت العبارة الرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي بمعدل : 4,28 وانحراف معياري: 0,97 . بينما احتلت العبارة رقم (4) والتي تنص على ما يلي: "تسند لك المهام الخاصة، بان تحل محل رئيسك الأعلى مباشرة في فترات متقطعة تتفق مع غيابه لأسباب خاصة "، الرتبة الأخيرة ، بمتوسط حسابي : 3.34 وانحراف معياري: 1.03.

بشكل عام يمكن الاستنتاج بوجود موافقة للأفراد المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة بنسب عالية على كل الفقرات المعبرة عن البعد المتعلق بتنمية المهارات القيادية في مكان العمل مما يوضح وجود هذا البعد، بمتوسط عام بلغ 3,858.

خامسا: البعد الخامس المتعلق بتنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتهما والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					العبارات	
الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
موافق	1.14	3.68	3	8	3	28	11	تتيح لك الإدارة دراسة مشكلات لحالات خارجية عن مصلحتك ,يكون موجودة في المواقع العملي للمؤسسة ؟
موافق	0.76	3.91	0	3	9	31	10	توجهك المؤسسة للاحتماك بمختصين وخبراء خارجيين,من خلال المشاركة في حلقات النقاش والبحث والاجتماعات والمؤتمرات ,يهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة تهمها ؟
موافق	0.85	3.64	0	6	14	26	7	تحاول المؤسسة ب نهضة سلوكك من خلال العرض السمعي البصري حول أفضل الأساليب الإدارية لتطلب منك إتباع الأسلوب السليم في أداء العمل ؟
محايد	1.00	3.35	1	12	12	22	5	تسمح لك المؤسسة للالتحاق ببرامج دراسية وتعليمية جامعية لزيادة وتحديث معارفك ؟

موافق	1.05	3.81	1	8	5	25	14	لديك محاولات ذاتية في التعلم والإطلاع والتزويد بالمعارف والخبرات بصفة مستمرة حول مهامك الإدارية ؟
موافق	0,555	3,679	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (15) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة إيجابية نحو جميع عبارات البعد الخامس المتعلق بتنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,679 وانحراف معياري 0,55، وتشير غالبية أفراد العينة نحو الإجابة موافق، حيث تتواجد العبارة رقم (2) والتي تنص على: "توجيه المؤسسة قيادتها للاحتكاك بمختصين وخبراء خارجيين، من خلال المشاركة في حلقات النقاش والبحث والاجتماعات والمؤتمرات، بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة تهمها" في الرتبة الأولى، بمتوسط حسابي: 3,91 وانحراف معياري قدره 0,76، وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى لتنمية موظفيها من خلال إبداء آرائهم والاستماع لأراء غيرهم من أجل تنمية مؤسستهم. بينما احتلت العبارة رقم (4) والتي تنص على ما يلي: "تسمح لك المؤسسة للالتحاق ببرامج دراسية وتعليمية جامعية لزيادة وتحديث معارفك" الرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي بمعدل 3.35 وانحراف معياري 1.00 ومعظم أفراد العينة يبدون رأيهم على أن المؤسسة لا تسمح كليا للموظفين للالتحاق ببرامج دراسية وتعليمية جامعية لزيادة وتحديث معارفهم. ويمكن من النتائج التي تم التوصل إليها، الاستنتاج أن هناك موافقة لإجابات الأفراد المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة حول هذا البعد الخامس، ويؤكد ذلك المتوسط العام للبعد 3,679.

سادسا: البعد السادس المتعلق بتنمية المهارات البشرية

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تنمية المهارات البشرية

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					العبارات	
الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
موافق	1.01	3.70	2	6	7	29	9	لديك الاستعداد الكافي لتدرب بهدف كسب المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي تتطلبها وظيفتك؟
موافق	0.86	3.45	0	11	9	31	2	يتم إشراك في التخطيط للعملية التدريبية؟

موافق	1.14	3.62	2	7	15	14	15	تقدم لك المؤسسة التدريب الذي يحفزك على العمل؟
موافق بشدة	0.67	4.32	0	2	0	30	21	في رأيك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بعناية لكافة موظفيك؟
محايد	1.06	3.30	1	15	10	21	6	تعترف المؤسسة لك معنويا بمجهودك يساعدك في تحقيق طموحك في منصبك ؟
محايد	1.13	3.17	4	13	11	20	5	تعترف المؤسسة لك ماديا بمجهودك يساعدك في تحقيق طموحك في منصبك ؟
محايد	1.30	3.34	7	8	7	22	9	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة قيم التعاون ومشاركة السلطة بينك وبين مرؤوسيك (موظفيك) ؟
موافق	0.6190	3.558	المتوسط العام					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (16) يلاحظ أن اتجاهات عينة المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة إيجابية نحو جميع العبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي: 3,558 ، مع انحراف معياري قدره 0.6190، فتشير غالبية الأفراد المستجوبين في العينة إلى الإجابة موافق. وتحتل العبارة رقم (4) التي تنص على الوأي في تحديد الاحتياجات التدريبية بعناية لكافة موظفي المدير المرتبة الأولى بأكبر متوسط حسابي 4,32 وبمعدل انحراف معياري: 0,67، فمعظم أفراد العينة يوافقون وبشدة على هذه العبارة. بينما يلاحظ أن العبارة رقم (6) احتلت آخر رتبة بأقل متوسط حسابي 3.17 وبمعدل وانحراف معياري 1.13، فمعظم أفراد العينة متحفظون أو أنهم محايدون حول مدى اعتراف المؤسسة ماديا بللمجهودات القيادية المبذولة والتي تساعد في تحقيق الطموح في المنصب.

بشكل عام يمكن الاستخلاص بوجود موافقة بنسب عالية للأفراد المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة على كل الفقرات المعبرة عن البعد المتعلق بتسمية المهارات البشرية، وهذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3,558.

الفرع الثاني: المحور الثاني المتعلق بالإبداع والإبداع الخدمي

سيتم من خلال هذا الفرع معرفة اتجاهات المبحوثين حول مختلف أبعاد الإبداع الخدمي السائدة ضمن قطاع الإدارة الحكومية المبحوثة والمتمثلة في الآتي:

أولاً: البعد الأول المتعلق بالبنية التحتية للإبداع والإبداع الخدمي

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): البنية التحتية للإبداع

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات						العبارات
الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
موافق	1.06	3.91	3	4	2	30	14	تسعى مؤسستكم إلى مواكبة التحسينات الجديدة في وسائل تقديم خدماتها للمتعاملين معها؟
موافق بشدة	0.78	4.04	0	3	6	30	14	تجري المؤسسة تغيرات ملموسة في هندسة العمليات الأساسية اللازمة لتقديم خدماتها للمتعاملين؟
موافق	0.88	3.55	0	8	14	25	6	تبسط المؤسسة الإجراءات الإدارية الروتينية المتبعة من أجل تقديم خدماتها للمتعاملين؟
موافق	0.87	3.66	0	6	14	25	8	تدمج المؤسسة البرمجيات الحاسوبية في عمليات القرار المتعلقة بتخطيط برامج تأدية الخدمات؟
موافق بشدة	0.76	4.28	0	2	4	24	23	تدمج المؤسسة البرمجيات الحاسوبية في نظم المعلومات المخصص للقيام بتنفيذ برامج الخدمات المخططة؟
موافق	0,4582	3,886	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع عبارات البعد الأول، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,886 وانحراف معياري 0.458 ونجد غالبية الأفراد العينة تشير نحو الإجابة موافق. حيث نجد في العبارة رقم (2) والتي تنص على أن تجري المؤسسة تغيرات ملموسة في هندسة العمليات الأساسية ال لازمة لتقديم خدماتها للمتعاملين احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0,78 ونجد معظم أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن المؤسسة تجري تغيرات في هندسة العمليات الأساسية اللازمة لتقديم خدماتها. حيث نجد في العبارة رقم (2) والتي تنص على أن تجري المؤسسة تغيرات ملموسة في هندسة العمليات الأساسية ال لازمة لتقديم خدماتها للمتعاملين احتلت الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0,78 ونجد معظم أفراد العينة يوافقون وبشدة على أن المؤسسة تجري تغيرات في هندسة العمليات الأساسية ال لازمة لتقديم خدماتها. بينما نجد في العبارة رقم (3) والتي تنص على أن تبسط المؤسسة الإجراءات الإدارية الروتينية المتبعة من أجل تقديم خدماتها للمتعاملين احتلت أقل متوسط حسابي بمعدل 3,55 وانحراف معياري 0,88 ومعظم أفراد العينة يبدون رأيهم على أن المؤسسة توجد لديها البنية التحتية للإبداع والإبداع الخدمي.

من النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن ان نستنتج أن هناك البنية التحتية للإبداع والإبداع الخدمي ويؤكد ذلك المتوسط العام 3,886.

ثانياً: البعد الثاني المتعلق بمظاهر وأثار الإبداع الفردي والجماعي في نشاطات وخدمات المؤسسة ومصالحها

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتنا والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): مظاهر وأثار الإبداع الفردي والجماعي في نشاطات وخدمات المؤسسة ومصالحها

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات						العبارات
الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
محايد	0.88	3.28	2	8	17	25	1	تقبل المقترحات الجديدة المعروضة عليك من قبل موظفيك الذين تحت مسؤوليتك ' فيما يخص الخدمات التي تعني مصلتك؟
موافق	0.78	3.75	1	3	9	35	5	لديك روح مجازفة تثير حماساً لتقديم آراء جديدة ومبدعة؟
موافق	0.87	3.66	1	4	14	27	7	في المصلحة المسؤولة عليها، تسعى لإيجاد طرائق مبتكرة لإعادة تسخير المعدات الموجودة في تقديم الخدمة؟
موافق بشدة	0.84	4.28	1	2	1	26	23	لا تتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة المؤسسة؟
موافق	0,576	3,745	المتوسط العام					

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

من خلال الجدول رقم (18) يلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع عبارات البعد الثاني، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,745 وانحراف معياري 0,576، وغالبية أفراد العينة تشير نحو الإجابة موافق، ومن خلال الجدول يلاحظ العبارة رقم (4) والتي تنص على لا تتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة المؤسسة احتلت أكبر متوسط حسابي بمعدل 4,28 وانحراف معياري 0,84 وأن معظم أفراد العينة يوافقون وبشدة على هذه العبارة. بينما في العبارة رقم (1) احتلت أقل متوسط حسابي بمعدل 3,28 وانحراف معياري 0,88 وأن معظم أفراد العينة يستحذون على أنهم محايدون حول تقبل المقترحات الجديدة المعروضة عليهم من قبل موظفين الذين تحت مسؤوليتهم فيما يخص الخدمات التي تعني مصلتهم.

بشكل عام أفراد العينة موافقة بنسب عالية على كل الفقرات المعبرة عن البعد الثاني حول مظاهر وأثار الإبداع الفردي والجماعي في نشاطات وخدمات المؤسسة ومصالحها وتبين وجود هذه الفرضية، وهذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3,745.

ثالثاً: البعد الثالث المتعلق بتنفيذ الإبداع في التنظيم ونشاطات الخدمة

سيتم قياس هذا البعد من خلال معرفة مختلف القياسات الإحصائية ووصف مؤشراتها والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تنفيذ الإبداع في التنظيم ونشاطات الخدمة

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					العبارات	
الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
موافق بشدة	0.83	4.36	0	3	3	19	28	تسعى للعمل مع اللجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة؟
موافق	0.79	3.85	0	4	9	31	9	تتنبأ توصيات الدورات التدريبية والاجتماعات والمؤتمرات التي تقام خارج المؤسسة حول برامج تقديم الخدمة؟
موافق	0.85	3.68	1	5	9	33	5	تطبق توصيات الدورات التدريبية والاجتماعات والمؤتمرات التي تقام خارج المؤسسة حول برامج تقديم الخدمة؟
موافق	1.13	3.72	2	9	4	25	13	تقدم المساعدة في تنفيذ مشاريع أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل من العاملين في مصلحتك؟
موافق	0.92	3.58	1	7	11	28	6	تشارك الإدارة العليا في صياغة رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة حول استراتيجيات نشاطات تقديم الخدمات مستقبلاً؟
محايد	1.10	3.32	2	10	20	11	10	تتاح لك الفرصة في تطوير إجراءات وأنظمة العمل؟
موافق بشدة	0.62	4.13	0	1	4	35	13	تنظم إطار للمنافسة الفكرية بين العاملين الموجودين تحت قيادتك في مصلحتك، بهدف الحصول على أفكار وحلول مبدعة حول شؤون الخدمة؟
موافق	0,475	3,805	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول رقم (19) يلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع عبارات المحور الثالث، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,805 وانحراف معياري 3,805، وغالبية أفراد العينة تشير نحو الإجابة موافق. من خلال الجدول يلاحظ بأن العبارة رقم (1) والتي تنص على أن تسعى للعمل مع اللجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة احتلت أكبر متوسط حسابي بمعدل 4,36 وانحراف معياري 0,83 ومعظم أفراد العينة يوافقون على تنفيذ الإبداع في التنظيم ونشاطات الخدمة. بينما في العبارة رقم (4) احتلت أقل متوسط حسابي بمعدل 3,28 وانحراف معياري 1,54 وبشكل عام يمكن استنتاج موافقة أفراد العينة بنسب عالية على كل الفقرات المعبرة عن البعد الثالث حول تنفيذ الإبداع في التنظيم ونشاطات الخدمة وتبين وجود هذه البعد، وهذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3,805.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تم الاعتماد في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة و ذلك كما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى من خلال قبول أو نفي الفرضية الصفرية الآتية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة على الإبداع الخدمي في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسيلة.

لقد تم استخدام نتائج التباين للانحدار (analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (20) يبين ذلك:

الجدول رقم(20): نتائج تحليل التباين لانحدار للتأكد من صلاحية النموذج اختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
الانحدار	0,911	1	0,911	8,154	0.006
الخطأ	5,697	51	0,112		
المجموع الكلي	6,607	52			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج .spss.

مستوي الدلالة ($0.05=\alpha$)

$0.371 = R$

$$R^2 = 0.138$$

يتبين من خلال نتائج الجدول ثبات وصلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة (8,154) بقيمة احتمالية (0.006) و هي دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من الجدول أيضا أن المتغير المستقل وهو التنمية الإدارية يفسر ما مقداره 13,8% من التباين في المتغير التابع وهو الإبداع الخدمي، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبيا ، مما يدل على انه هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتنمية الإدارية بأبعادها المختلفة في الإبداع الخدمي ضمن مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسيلة، وبناءا على ثبات صلاحية النموذج يمكن اختبار الفرضية الرئيسية كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21): اختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوي الدلالة Tl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
تنصيب المديرين على المسؤوليات	0,200	0,083	0,751	8,115	*0,000	0,751	0,564
التنمية في الهيكل التنظيمي	0,515	0,063	0,719	7,390	*0,000	0,719	0,517
معرفة العمل لدى المديرين	0,515	0,063	0,743	7,925	*0,000	0,743	0,552
تنمية المهارات القيادية في مكان العمل	0,494	0,067	0,536	4,539	*0,000	0,536	0,228
تنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل	0,345	0,085	0,493	4,046	*0,000	0,493	0,243
تنمية المهارات البشرية	0,380	0,070	0,604	5,415	*0,000	0,604	0,365
التنمية الإدارية بشكل عام	0,340	0,119	0,371	2,855	*0,006	0,371	0,138

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج .spss

من خلال الجدول أعلاه والذي تم فيه استخدام اختبار تحليل الانحدار من جل اختبار الفرضية

الرئيسية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين المتغير المستقل والمتمثل في التنمية الإدارية (كمجموعة) والابداع الخدمي حسب عينة المستجوبين في المؤسسات الحكومية المبحوثة بالمسيلة إذ بلغت قيمة T 2,855، وتشير قيمة معامل الارتباط R إلى انه هناك علاقة بين المتغيرين السابقين وهي (0.317)، حيث فسر متغير التنمية الإدارية 13,8% من التباين في مستوى الإبداع الخدمي بالاعتماد على قيمة R² وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية التي تقول بعدم وجود العلاقة، وقبول الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05) .

2. عند بحث الأثر لكل بعد من أبعاد التنمية الإدارية على نحو مستقل في مستوى الإبداع الخدمي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لكل المتغيرات المستقلة (تنصيب المديرين على

المسؤوليات، التنمية في الهيكل التنظيمي، معرفة العمل لدى المديرين، تنمية المهارات القيادية في مكان العمل، تنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل، تنمية المهارات البشرية) في مستوى الإبداع الخدمي لدى العاملين، وذلك بدلالة ارتفاع معدلات Beta التي بلغت على التوالي:

(0,751، 0,719، 0,743، 0,536، 0,493 و 0,604) وكذلك بلغت قيمة T المحسوبة على التوالي (0,000، 0,000، 0,000، 0,000، 0,000، 0,000، 0,000، 0,000، 0,000، 0,000، 0,000، 0,000) وبقيم احتمالية (5,415 و 4,046، 4,539، 7,925، 7,390، 8,115) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05). فبناء على كل هذه النتائج الرقمية يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتنمية الإدارية بأبعادها على الإبداع الخدمي وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال قبول أو نفي الفرضية الصفرية الآتية:

H₀: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول أبعاد التنمية الإدارية السائدة في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسيلة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، عند مستوى الدلالة 0.05.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(**H₀**): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول أبعاد التنمية الإدارية السائدة في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسيلة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج

موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنمية الإدارية حسب متغير

الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0,392	1	0,392	2,676	0,108
داخل المجموعات	7,477	51	0,147		
المجموع	7,869	52			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى التنمية الإدارية تعزى لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.676)، والدلالة الإحصائية (0.108)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى التنمية الإدارية السائدة في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة في المسيلة من وجهة نظر عينة المستجوبين، وبالتالي يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

(H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول أبعاد التنمية الإدارية السائدة في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسيلة تعزى لمتغير السن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنمية الإدارية حسب متغير

السن

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
		0,270	2	0,539	بين المجموعات
0,169	1,840	0,147	50	7,330	داخل المجموعات
			52	7,869	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى التنمية الإدارية تعزى لمتغير السن، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,840)، والدلالة الإحصائية (0,169)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن في مستوى التنمية الإدارية السائدة في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة في المسيلة من وجهة نظر عينة المستجوبين، وبالتالي يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

(H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول أبعاد التنمية الإدارية السائدة في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسيلة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنمية الإدارية حسب المستوى التعليمي

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,125	2,172	0,314	2	0,629	بين المجموعات
		0,145	50	7,240	داخل المجموعات
			52	7,869	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 في مستوى التنمية الإدارية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2,172)، والدلالة الإحصائية (0,125)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى التنمية الإدارية السائدة في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة في المسيلة من وجهة نظر عينة المستجوبين، وبلقالي يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

(H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات أفراد العينة المستجوبين حول أبعاد التنمية الإدارية السائدة في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسيلة تعزى لمتغير سنوات العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(25): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنمية الإدارية حسب المستوى التعليمي

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,301	1,231	0,185	2	0,369	بين المجموعات
		0,150	50	7,500	داخل المجموعات
			52	7,869	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى التنمية الإدارية تعزى لمتغير سنوات العمل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,231)، والدلالة الإحصائية (0,301)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات العمل في مستوى التنمية الإدارية السائدة في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة في المسئلة من وجهة نظر عينة المستجوبين، وبلقالي يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

H_0 : لا توجد فروق د لالة إحصائية في اتجاهات عينة المستجوبين حول أبعاد الإبداع في الخدمة السائدة في مؤسسات قطاع الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسئلة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوي الدلالة 0.05.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

(H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة (0.05) في اتجاهات المستجوبين حول مستوى الإبداع السائد في مؤسسات قطاع الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسئلة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(26): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع في الخدمة السائد في قطاع الإدارة الحكومية تعزي لمتغير الجنس.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0,167	1	0,167	1,324	0,255
داخل المجموعات	6,440	51	0,127		
المجموع	6,607	52			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الإبداع في الخدمة تعزي لمتغير الجنس، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,324)، والدلالة الإحصائية (0,255)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في مستوى الإبداع في الخدمة السائد في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة في المسئلة من وجهة نظر عينة المستجوبين، وبالتالي يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

(H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المستجوبين حول مستوى الإبداع السائد في مؤسسات قطاع الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسئلة تعزي لمتغير السن. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(27): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع في الخدمة حسب متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig
بين المجموعات	0,926	2	0,463	4,076	0,023
داخل المجموعات	5,681	50	0,114		
المجموع	6,607	52			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 في مستوى الإبداع في الخدمة تعزي لمتغير السن، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4,076)، والدلالة الإحصائية (0,023)، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير السن في مستوى الإبداع في الخدمة السائد في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة في المسيلة من وجهة نظر عينة المستجوبين، وبالتالي يتم رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

(H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المستجوبين حول مستوى الإبداع في الخدمة السائد في مؤسسات قطاع الإدارة الحكومية المبحوثة بالمسيلة تعزي لمتغير المستوي التعليمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(28): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع في الخدمة حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة المستجوبة

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,796	0,229	0,030	2	0,060	بين المجموعات
		0,131	50	6,547	داخل المجموعات
			52	6,607	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة 0.05 في مستوى الإبداع في الخدمة تعزي لمتغير المستوي التعليمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0,229)، والدلالة الإحصائية (0,796)، مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوي التعليمي في مستوى الإبداع في الخدمة السائد في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة في المسيلة من وجهة نظر عينة المستجوبين، وبالتالي يتم قبول الفرضية بصيغتها الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

(H_0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المستجوبين حول مستوى الإبداع في الخدمة السائد في مؤسسات قطاع الإدارة الحكومية المبحوث بالمسيلة تعزى لمتغير سنوات العمل.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(29): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع في الخدمة حسب المستوى التعليمي

Sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,021	4,159	0,471	2	0,943	بين المجموعات
		0,113	50	5,665	داخل المجموعات
			52	6,607	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

مستوي الدلالة ($\alpha=0.05$)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في مستوى الإبداع في الخدمة تعزى لمتغير سنوات العمل، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (4,159)، والدلالة الإحصائية (0,021)، مما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات العمل في مستوى الإبداع في الخدمة السائد في مؤسسات الإدارة الحكومية المبحوثة في المسيلة من وجهة نظر عينة المستجوبين، وبلقالي يتم رفض الفرضية بصيغتها الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل الثاني

تم استعراض في هذا الفصل عموميات حول المنظمات الحكومية حيث تم إعطاء لمحة حول المؤسسات محل الدراسة (البلدية، الولاية، الجامعة، مؤسسة الوطنية للضمان الاجتماعي)، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية وأهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدم من تحليل وتفسير وتحقيق عملي، من خلال تحليل الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم توضيح كيفية قياس متغيرات الدراسة والمتمثلة في التنمية الإدارية التي تقيس ستة أبعاد وهي: تنصيب المديرين على مسؤوليات المصالح والدوائر المختلفة، التنمية الحاصلة في وضعية الهيكل التنظيمي، معرفة العمل لدى المديرين، تنمية المهارات القيادية في مكان العمل، تنمية المهارات القيادية خارج مكان العمل، تنمية المهارات البشرية، أما المتغير الثاني فهو الإبداع الخدمي.

وبعدما تم التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة واختبار قوة نموذج الدراسة ثم عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام جملة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج SPSS ولقد توصلت الدراسة إلى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة على الإبداع الخدمي ضمن قطاع الإدارة الحكومية.
- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد التنمية الإدارية السائدة في قطاع الإدارة الحكومية.
- توجد فروق ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الإبداع الخدمي السائد في قطاع الإدارة الحكومية.

خاتمة

لقد تمحور موضوع هذه الدراسة حول ممارسة التنمية الإدارية وإمكانية تأثيرها في مستويات الإبداع الخدمي في قطاع الإدارات العمومية، حيث تم تجسيد الجزء النظري من هذه الدراسة بهدف التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية وكذا الحصول على النتائج التطبيقية من ميدان الدراسة الذي تعلق ببعض الإدارات العمومية بولاية المسيلة، ويمكن ذكر أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في:

1. النتائج النظرية

تمثلت أهم هذه النتائج النظرية في ترسيخ المفاهيم والأفكار الآتية:

- لا يشمل مدلول مصطلح التنمية فقط محاولة الإصلاح الآني والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة الحكومية، وإنما هي عملية شاملة ومنكاملة للتحسين المستمر لمخرجات نشاط منظمات الإدارة الحكومية، اعتمادا على تغيير سلوك القيادة الإدارية وإكسابها مهارات عالية وتغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية وتفصيلها.
- شمولية التنمية الإدارية نابعة من بيئتها ووفقا لاحتياجاتها وفي حدود إطار إمكانياتها، فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملزمة بكل عناصر العملية الإدارية وتشمل كل مستوياتها.
- على الرغم من اختلاف مختلف المقاربات النظرية حول التنمية الإدارية إلا أنها تشترك في الهدف النهائي لها وهو إحداث التغيير والتطوير للجهاز الإداري، حتى يستطيع القيام بواجباته الحالية ومتطلباته المستقبلية.
- حتى يتحقق الإبداع داخل المنظمة لابد من توفير بيئة مناسبة للعاملين فيها، والعمل على تقديم برامج تدريب تحفزهم على القيام بأعمالهم، وتمكينهم وتطوير قدراتهم الإبداعية.
- تسعى المنظمات الحكومية لخدمة الصالح العام للدولة، فهي أجهزة مملوكة للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية العامة، تمارس أنشطة ذات صفة اقتصادية وتجارية وصناعية، وتنقسم لعدة أنواع (المنظمات الحكومية الإدارية، المنظمات الحكومية العلمية والثقافية، المنظمات الحكومية الاقتصادية، المنظمات الحكومية المهنية).

2. النتائج التطبيقية

تمثلت أهم نتائج الدراسة الميدانية للإدارات العمومية المبحوثة في الاستجابة للفرضيات الرئيسية والجزئية بالشكل الآتي:

- إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير التنمية الإدارية بأبعادها المختلفة على الإبداع الخدمي ضمن قطاع الإدارة الحكومية بالمسيلة. حيث تم استخدام نتائج التباين للانحدار

(analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية ، وتبين أن التنمية الإدارية تفسر ما مقداره 13.8 % من التباين في الإبداع الخدمي. وبالتالي إثبات الفرضية الرئيسية.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد التنمية الإدارية السائدة في قطاع الإدارة الحكومية بالمسيلة، وهذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3،558.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الإبداع الخدمي السائدة في قطاع الإدارة الحكومية بالمسيلة، وهذا ما يوضحه المتوسط العام الذي بلغ 3،805.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد التنمية الإدارية السائدة في قطاع الإدارة الحكومية بالمسيلة تعزي إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة (0.005). وبالتالي إثبات صحة الفرضية الثانية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أبعاد الإبداع الخدمي السائدة في قطاع الإدارة الحكومية بالمسيلة تعزي إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة (0.005). ما عدى فيما يخص متغير سنوات العمل وبالتالي نفي صحة الفرضية الثالثة.

الاقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها، هناك عدة مقترحات متعلقة بتحسين مستوى التنمية الإدارية والإبداع الخدمي يمكن ذكرها كالآتي:

- زيادة من الدراسات والأبحاث حول موضوع التنمية الإدارية تمهيدا لوضع آلية مناسبة للتغيير والتطوير تستند إلى أهداف واقعية وإجراءات عمل مناسبة تتفق وطبيعة هذه المنظمات الحكومية ومن أجل الوصول إلى درجة الإبداع في تقديم الخدمات.
- إرساء ثقافة مؤسسية داخل الإدارات العامة عن طريق استحداث برامج تعليمية فيما يخص التكنولوجيات الجديدة في مجال المعلومات والاتصال، وإعداد الكوادر البشرية القادرة على الإيفاء بمتطلبات الإدارة الإلكترونية.
- زيادة مستوى التوعية فيما يتعلق بالأنظمة والقوانين الأساسية للقياديين من خلال زيادة مستوى الحوافز المادية مثل الأجور والتعويضات والحوافز المعنوية المتعلقة بالترقية والترقيات في الخارج والاستماع إلى الأفكار الجديدة التي يعرضها المديرين.
- العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تنمية وتطوير قدرات ومهارات العنصر البشري، ومنح الدرجات والترقيات، وضرورة عقد البرامج التدريبية الفعالة ليتمكن

العاملون في المنظمات الحكومية من أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم وتحفيزهم إلى الإبداع والابتكار في عملهم.

آفاق الدراسة

- دراسة قضية عدم تأثير المستوى التعليمي للقياديين في تحفيز الإبداع التنظيمي بشقيه الإداري والخدمي.
- دراسة نظام الحوافز للكفاءات القيادية وأثره على التنمية الإدارية.
- التكوين الخارجي المستمر للقياديين الإداريين وعلاقته بتحسين معدلات التنمية الإدارية أو بتحسين الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

الكتب:

- 1 إبراهيم كونغار، "المرافق العامة الكبرى على نهج التحديث"، الطبعة الأولى، مطبعة النجاح الدار البيضاء، 2009.
- 2 أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 3 بن عنتر عبد الرحمان، "إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2010.
- 4 جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، 2009.
- 5 حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.
- 6 حسين حريم، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الثالثة، دار الحامد، عمان، 2009.
- 7 خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2000.
- 8 دلال القاضي، محمود البياتي، "منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 9 زكي خليل المساعد، "تسويق الخدمات وتطبيقاته"، الطبعة الأولى، دار المناهج، عمان، 2006.
- 10 -سعادة راغب الخطيب، "عبد الرحمان سالم الرحاحلة"، المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2009.
- 11 -سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 12 -صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2002.
- 13 -عاكف لطفي خصاونه، "إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، 2011.
- 14 -عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 15 -عبد الحليم الفاعوري، "الإبداع التنظيمي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.

- 16 - عبد العزيز صالح حبتور، "الإدارة العامة المقارنة"، الدار العلمية الدولية، عمان، 2005.
- 17 - عبد الكريم علوان، "النظم السياسية والقانون الدستوري"، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، 2009.
- 18 - عبد الله حسن مسلم، "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق"، الطبعة الأولى، دار المعتز، عمان، 2015.
- 19 - علاء محمد سيد قنديل، "القيادة الإدارية وإدارة الابتكار"، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، 2010.
- 20 - عمار عوابدي، "القانون الإداري"، الجزء الأول، النظام الإداري، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، عمان، 2008.
- 21 - قاسم نايف علوان المحياوي، "إدارة الجودة في الخدمات"، دار الشروق، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
- 22 - كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
- 23 - محمود جاسم الصميدعي وردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
- 24 - مهدي حسن زويلف و سليمان احمد اللوزي، "التنمية الإدارية والدول النامية"، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي، عمان، 1993.
- 25 - ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الثانية، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
- 26 - نجم العزاوي، "التدريب الإداري"، دار اليازوري العلمية، عمان، 2006.
- 27 - نجم عبود نجم، "إدارة الابتكار المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان، 2003.
- 28 - نجم عبود نجم، "إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2010.
- 29 - نور الدين حاروش، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- 30 - نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- المجلات:

- 1 بحسة عولمي، "تشخيص نظام الإدارة المحلية والمالية المحلية في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة باجي مختار عنابة-الجزائر، العدد 4.
- 2 بن نافلة قدور وقلش عبد الله، "دور تنمية الموارد البشرية في تأهيل المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 7 (2009).
- 3 وحيد أحمد الهندي، "واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية"، دراسة ميدانية استطلاعية، مجلة الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 4 وفاء صبحي صالح التميمي، "أثر الابتكار التسويقي في جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، جامعة العلوم التطبيقية المجلد العاشر، العدد الأول، 2007.
- 5 صليحة مقاوسي وهند جمعوني، "مداخلة في الملتقى الوطني حول الاقتصاد الجزائري: قراءات حديثة في التنمية"، تنظمه كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ومخبر الدراسات الاقتصادية للصناعة المحلية، نحو مقاربات نظرية حديثة لدراسة التنمية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010.

المذكرات:

- 1 إيمان وصفي كامل، "التنمية الإدارية للقيادات الجامعية في مصر في ضوء بعض الخبرات الأجنبية"، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة الزقازيق، 2011.
- 2 أيمن يوسف، "تطور التعليم العالي والإصلاح والأفاق السياسية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع السياسي، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2008.
- 3 خراز الأخضر، "دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011.
- 4 دريوش شهيناز، "أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية"، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011/2012.
- 5 رفيق بن مرسل، "الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011.

المراجع الأجنبية:

- 1- Elenisefertzi, **creativity**, report produced for the EC funded project, innoregio: dissemination of innovation and knowledge management techniques, 2000.
- 2- Sri. Manojkumar b, **developmentdministration**, political science, univercity of calicut, school of distance education, 2011.

المواقع الالكترونية:

- 1- www.mtess.gov.dz (consulté le 15/02/2016).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

جامعة: "محمد بوضياف"

وعلوم التسيير

بالمسيلة



استمارة استبيان

السيد الفاضل / السيدة الفاضلة

تحية طيبة وبعد ...

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة موضوع: التنمية الإدارية وأثرها في تحسين الإبداع
الخدمي ضمن قطاع الإدارة الحكومية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر
في علوم التسيير، تخصص: تسيير عمومي، ولقد تم تصميم هذا الاستبيان بغرض جمع
البيانات التي تساعد في إتمام هذا البحث ميدانياً على مستوى مؤسستكم، لذا يرجى التكرم
منكم بالمساعدة قدر الإمكان بالإجابة الدقيقة على أسئلة هذا الاستبيان، علماً أن جميع
البيانات والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

وشكراً على المساعدة.

الطالبة: كريم ليلي

أولاً: المعلومات الديمغرافية والشخصية

الرجاء، التفضل بوضع إشارة: (X) أمام مربع الخيار الملائم.

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 30 من 30 إلى 40 أكبر من 40
- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي دراسات عليا
- عدد سنوات العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكبر من 10 سنوات

ثانياً: محاور الاستبيان

يرجى وضع إشارة: (X) في خانة درجة الإجابة التي تراها مناسبة.

المحور الأول: التنمية الإدارية

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أتمشي اليك لغيري فيم عمو لزل لحيه كلك لشكج وكخوخ نيك لخيرك ب					
01					تم تعيينك في منصب مسؤوليتك بناء على الشهادة الجامعية؟
02					استندت مؤسستك على شهادات الكفاءة المهنية في تعيينك في منصب مسؤوليتك؟
03					لجأت مؤسستك إلى تزكية المستشارين في تعيينك على منصب مسؤوليتك؟
04					استخدمت مؤسستك نتائج سيرتك الذاتية في توليتك لمسؤوليات تنفيذية؟
05					تتظر مؤسستك إلى سنوات خدمتك لتعيين مسؤولياتك؟
لك لعملي بلك ح شك ب غي هصغ بلك ب كك لعملي لى					
06					عدد وحدات النشاط في الهيكل التنظيمي لمصلحتك بسيط؟
07					تتنوع وسائل الاتصال (الكتابية والسمعية) في مصلحتك؟
08					لا تتداخل مسؤولياتك مع مسؤوليات مدراء مصالح أخرى؟
09					قوانين التنظيم الرسمي في مصلحتك واضحة وفي المتناول؟
10					تحظى بطاعة المرؤوسين الخاضعين تحت قيادتك؟
لعم بلك مع لك كخ و لك لغيري فيم					
11					تتوفر مؤسستك على القوانين الأساسية الموضحة لمهام كل مسئول؟
12					تقدم المؤسسة مفكرات عمل للمرؤوسين حول الأهداف الواجبة التنفيذ؟
13					تتضمن المؤسسة وحدات استشارية دائمة حول الجوانب الإدارية والفنية للعمليات؟

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان
تمرني بطلبك للمؤلف كالتالي: ربي ربي لقد كتبت لك					
					14 يقوم رئيسك الأعلى بتدريبك على عمليات الأداء الحقيقي بالسماح لك بمعايشة المواقف الفعلية؟
					15 تقوم المؤسسة بالتناوب الوظيفي عن طريق تحويلك المنظم من وظيفة إلى وظيفة مغايرة في نفس المستوى التنظيمي؟
					16 تتيح لك المؤسسة العضوية في اللجان لدراسة وتحليل واتخاذ القرارات لكافة المشكلات أو المشروعات التي تحال على اللجان المختصة؟
					17 تسند إليك المهام الخاصة، بأن تحل محل رئيسك الأعلى مباشرة في فترات متقطعة تتفق مع غيابه لأسباب خاصة؟
تمرني بطلبك للمؤلف كالتالي: ربي ربي لقد كتبت لك					
					18 تتيح لك الإدارة دراسة مشكلات لحالات خارجية عن مصلحتك، تكون موجودة في الواقع العملي للمؤسسة؟ (حالة خنجر في اليد. أه لسقلا، وخرجني بيوم جدهم لعصرتك ليقيم في منزلي لزيارة مطهي بهوخي ربي لئلا يبعك بع م لشكحتي له لأزيتي!)
					19 توجهك المؤسسة للاحتكاك بمتخصصين وخبراء خارجيين، من خلال المشاركة في حلقات النقاش والبحث والاجتماعات والمؤتمرات، بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة تهمها؟
					20 تحاول المؤسسة بنمذجة سلوكك من خلال العرض السمعي البصري حول أفضل الأساليب الإدارية لتطلب منك إتباع الأسلوب السليم في أداء العمل؟
					21 تسمح لك المؤسسة للالتحاق ببرامج دراسية وتعليمية جامعية لزيادة وتحديث معارفك؟
					22 لديك محاولات ذاتية في التعلم والاطلاع والتزود بالمعارف والخبرات بصفة مستمرة حول مهامك الإدارية؟
تمرني بطلبك للمؤلف كالتالي: ربي					
					23 لديك الاستعداد الكافي للتدريب بهدف كسب المهارة والقدرة للقيام بالأعمال التي تتطلبها وظيفتك؟
					24 يتم إشراكك في التخطيط للعملية التدريبية؟
					25 تقدم لك المؤسسة التدريب الذي يحفزك على العمل؟
					26 في رأيك، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بعناية لكافة موظفيك؟
					27 تعترف المؤسسة لك معنويا بمجهودك (احترام وتقدير لأهدافك، تكريم، ترقية، هدايا شرفية... الخ) يساعدك في تحقيق طموحك في منصبك؟

					28	تعترف المؤسسة لك ماديا بمجهودك (تعويضات مالية، رحلات...) يساعدك في تحقيق طموحك في منصبك؟
					29	تعمل المؤسسة على نشر ثقافة قيم التعاون ومشاركة السلطة بينك وبين مرؤوسيك (موظفيك)؟

المحور الثاني: الإبداع والإبداع الخدمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البيان	
					عليك بكتابة حتى يك الأتي نظ و الأتي نظك خ لى	
					01	تسعى مؤسستكم إلى مواكبة التحسينات الجديدة في وسائل تقديم خدماتها للمتعاملين معها؟ (تصحيح لك لخدمة وإزالة شوائب تلك التي تظن في بطن مسدود في مخرجها)
					02	تجري المؤسسة تغييرات ملموسة في هندسة العمليات الأساسية اللازمة لتقديم خدماتها للمتعاملين؟
					03	تبسط المؤسسة الإجراءات الإدارية الروتينية المتبعة من أجل تقديم خدماتها للمتعاملين؟
					04	تدمج المؤسسة البرمجيات الحاسوبية في عمليات القرار المتعلقة بتخطيط برامج تأدية الخدمات؟
					05	تدمج المؤسسة البرمجيات الحاسوبية في نظم المعلومات المخصص للقيام بتنفيذ برامج الخدمات المخططة؟
					لطفه هاتذتي الأتي نظك في مخرج لى مخرج لى مخرج لى	
					06	تقبل المقترحات الجديدة المعروضة عليك من قبل موظفيك الذين تحت مسؤوليتك، فيما يخص الخدمات التي تعني مصلحتك؟
					07	لديك روح مجازفة تثير حماسا لتقديم آراء جديدة ومبدعة
					08	في المصلحة المسنول عليها، تسعى لإيجاد طرائق مبتكرة لإعادة تسخير المعدات الموجودة في تقديم الخدمة؟
					09	لا تتردد في إحداث أو تبني التغيير المطلوب لصالح أنشطة المؤسسة
					تعيدي الأتي نظك في مخرج لى مخرج لى	
					10	تسعى للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة؟
					11	تتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها بهدف تفاديها؟

					12	تطبق توصيات الدورات التدريبية والاجتماعات والمؤتمرات التي تقام خارج المؤسسة حول برامج تقديم الخدمة؟
					13	تقدم المساعدة في تنفيذ مشاريع أصحاب الأفكار والمقترحات الجديدة في العمل من العاملين في مصلحتك؟
					14	تشارك الإدارة العليا في صياغة رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة حول استراتيجيات نشاطات تقديم الخدمات مستقبلا؟
					15	تتاح لك الفرصة في تطوير إجراءات وأنظمة العمل؟
					16	تنظم إطار للمنافسة الفكرية بين العاملين الموجودين تحت قيادتك في مصلحتك، بهدف الحصول على أفكار وحلول مبدعة حول شؤون الخدمة؟

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التنمية الإدارية وأثرها في تحسين الإبداع الخدمي في قطاع الإدارة الحكومية, ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين التنمية الإدارية والإبداع الخدمي فلقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة, كما استخدمت أداة الاستبانة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وتم توزيع (55) استبيان على أربعة مؤسسات تابعة لقطاع الإدارة الحكومية, وبعد عملية جمع الاستبيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل البيانات للخروج بنتائج الدراسة التي أظهرت بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أساليب وعناصر التنمية الإدارية والإبداع الخدمي حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن تبسيط إجراءات العمل, تنمية القوى البشرية, التدريب والتوظيف, مهارات فرق العمل, إدارة المعلومات تساهم في تحقيق مستويات أعلى من الإبداع الخدمي.

الكلمات المفتاحية: التنمية الإدارية, الإبداع الخدمي, قطاع منظمات الإدارة الحكومية.

Summary

This study aimed to identify the administrative development and its impact in improving the creativity service in the public administration sector, and in order to achieve the goal of the study was formulated some hypotheses about the relationship between the administrative development and innovation service has been relying on the descriptive method to describe the variables of the study, also used the questionnaire tool answer the study questions and test hypotheses were distributed (55) questionnaire on four belonging to the sector of government administration institutions, after the process of collecting questionnaires were used statistical analysis program (spss) to analyze data out of the results of the study it showed that there are statistically significant differences between the methods and elements of development relationship administrative service and creativity, where the results of the study showed that the simplification of work procedures, manpower development, training and employment, work teams skills, information management contribute to achieving the highest levels of creativity service. **Key words:** management development, creative service, public administration sector organization