



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: .....

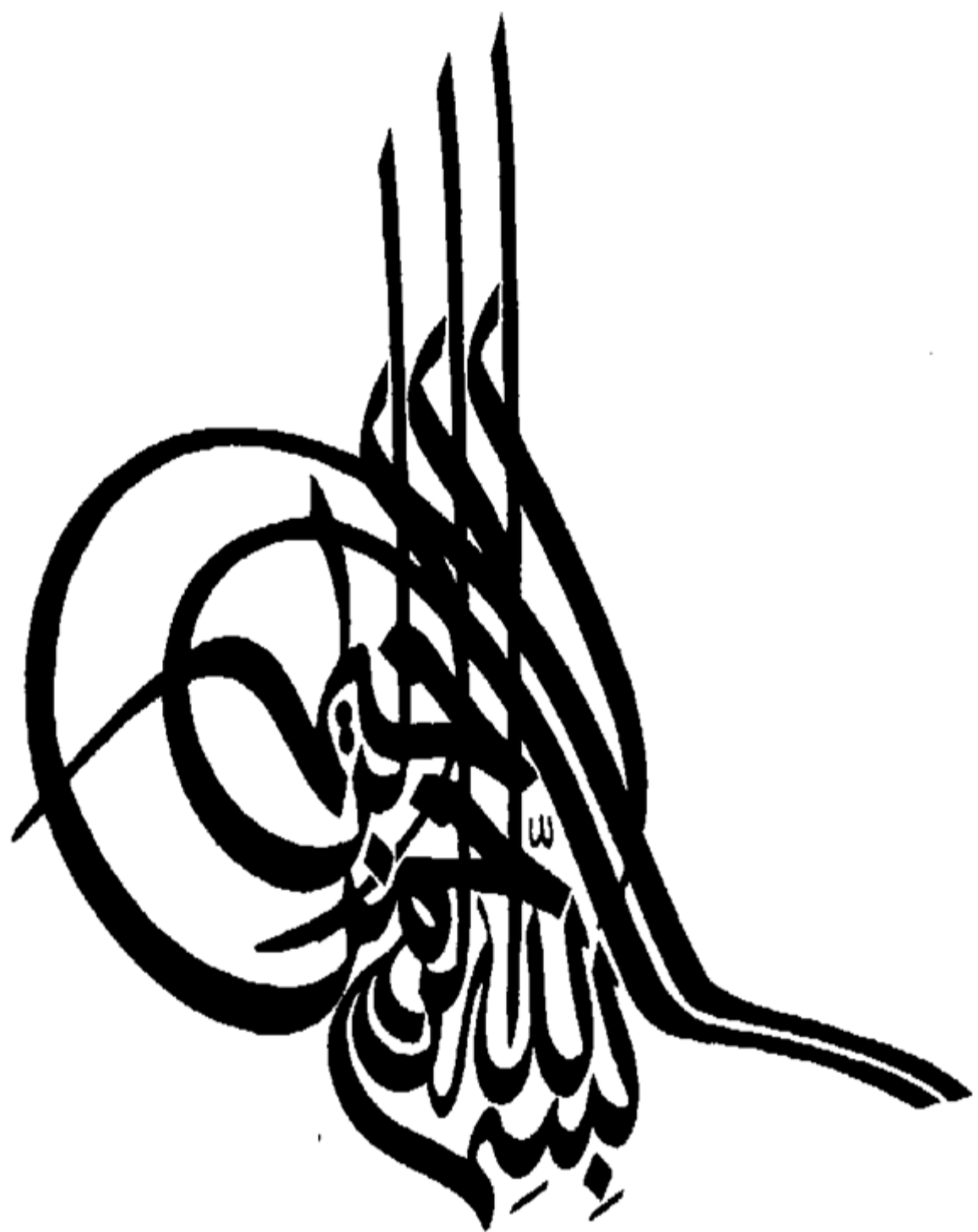
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس تخصص: علم النفس عمل وتنظيم  
بعنوان:

مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد  
بوضياف بالمسيلة  
دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة -

إشراف الأستاذ:  
د. بعلي مصطفى

إعداد الطلبة:  
خوجة عماد الدين

السنة الجامعية: 2019/2018



# \*\* شكر وتقدير \*\*

الحمد لله الذي يسّ لنا درب الدراسة ووفقنا فيه وبعد:  
نشكر المولى عز وجل الذي أتم علينا نعمه ومنحنا القدرة  
والصبر على إنجاز هذا العمل المتواضع  
وخالص الشكر إلى المشرف على هذا العمل الأستاذ الدكتور  
بعلي مصطفى على نصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة  
وإلى كل من ختمهم وتقديرهم أساتذتنا الكرام من الابدائي  
إلى الطور الجامعي

إلى كل هؤلاء شكر الكرم



# فهرس المحتويات

شكر وعرهان

فهرس المحتويات

ملخص

أ

مقدمة

### الجانب النظري

#### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- |    |                     |
|----|---------------------|
| 06 | 1-الإشكالية         |
| 08 | 2-فرضيات الدراسة    |
| 09 | 3- أهداف البحث      |
| 09 | 4- أهمية البحث      |
| 09 | 5-مصطلحات الدراسة   |
| 11 | 6- الدراسات السابقة |

#### الفصل الثاني: الإبداع الإداري

- |    |                                 |
|----|---------------------------------|
| 16 | تمهيد                           |
| 17 | أولاً: الإبداع الإداري وعناصره  |
| 17 | 1. عناصر الإبداع                |
| 21 | 2. خصائص الإبداع                |
| 23 | 3. أهمية الإبداع                |
| 25 | 4. مستويات الإبداع              |
| 28 | ثانياً : نظريات ومقاييس الإبداع |
| 28 | 1. مقاييس الإبداع               |
| 28 | 2. نظريات الإبداع               |

33	3. مراحل عملية الإبداع
35	4. العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع
37	ثالثا : آليات تطوير الإبداع
37	1. أساليب تطوير الأفكار الإبداعية
40	2. حاجات المنظمة للإبداع
42	3. معوقات الإبداع
46	4. سمات المبدع والمفكر
51	خلاصة

### الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

53	تمهيد
54	1- منهج الدراسة
55	2- مجالات الدراسة
55	3- عينة الدراسة
55	4- أدوات الدراسة
60	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

### الفصل الرابع: عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

63	1- عرض النتائج
63	1-1- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول
64	1-2- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني
65	1-3- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث
67	1-4- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الرابع
68	1-5- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الخامس

70	1-6- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل السادس
71	1-7- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل السابع
73	1-8- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الرئيسي
74	2- نتائج الدراسة
74	الاقتراحات
77	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## الملخص:

تهدف الدراسة للتعرف مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث تم استخدام استبيان الإبداع الإداري وطبق على عينة مكونة من 20 مفردة تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية، وتم استخدام الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل البيانات وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستوى الأصالة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة متوسطة.
- يعني أن مستوى الطلاقة الفكرية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.
- أن مستوى المرونة الذهنية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.
- أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالي.
- أن مستوى الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالي
- أن مستوى قبول المخاطرة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.
- أن مستوى القدرة على التحليل والربط لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية
- هذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة لمهارة الإبداع الإداري عالية.

## Résumé :

L'étude visait à déterminer le niveau de créativité administrative des chefs de département de l'Université Mohamed Boudiaf de Mssila, où le questionnaire était utilisé pour l'innovation administrative et appliqué à un échantillon de 20 personnes sélectionnées dans l'échantillon intentionnel, à l'aide du service statistique des sciences sociales. :

- Le niveau d'authenticité d'un échantillon de chefs de département de l'université de Mohammed Boudiaf Mseila.
- signifie que le niveau de fluidité intellectuelle dans un échantillon de chefs de départements de l'Université de Mohammed Boudiaf Mseila élevé.
- Le degré de flexibilité mentale d'un échantillon de chefs de département de l'Université Mohammed Boudiaf Mseila High.
- Le degré de sensibilité aux problèmes d'un échantillon de chefs de département de l'Université de Mohammed Boudiaf Mseila High.
- Le niveau de rétention de l'attention ou de concentration de l'attention dans un échantillon de chefs de départements de l'Université Mohammed Boudiaf Mseila
- Le niveau d'acceptation du risque dans un échantillon de chefs de département de l'Université Mohammed Boudiaf Mseila High.
- Le niveau de capacité d'analyse et de connexion avec un échantillon de chefs de départements de l'Université Mohammed Boudiaf Mseila
- Cela signifie que le degré de propriété des chefs de département de l'Université Mohammed Boudiaf Almsila pour le talent de la créativité administrative est élevé..

# مقدمة

## مقدمة:

أصبح الإبداع بشكل عام والإبداع الإداري بشكل خاص أحد أهم متطلبات الإدارة الناجحة والتميزة، وذلك لمواكبة التطور والتقدم العلمي المتسارع، كما وأن المنظمة التي لا تهتم بالإبداع الإداري بالتأكيد تواجه إشكاليات متعددة على مستويات مختلفة سواء كان على مستوى أداء العاملين أو على مستوى جودة الخدمة أو الأداء المهني، ومن زاوية أخرى نجد أن علم تنمية الموارد البشرية أصبح مهتما بالإبداع وتنميته عند الكادر البشري، وذلك من منظور أن الإبداع الإداري كفيلا أن يحسن من أداء العاملين وبالتالي ينعكس على جودة العمل بشكل عام، والجديد بالذكر أن المنظمات التعليمية بحاجة ماسة إلى أن تكون من أوائل المبادرون في تنمية الإبداع الإداري لدى كافة العاملين فيها، والذي له الأثر المباشر على تطور المنظمة وتحسن الأداء، بالإضافة لتطوير استراتيجيات وطرق وأساليب أفضل في التعليم، كون أن التغيير بدأ من الأعلى ومن ثم ينتقل للأسفل .

ويشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمر حتمية أمام الدول النامية ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات، حيث إن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعني بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم ولكن الأشياء الجديدة فع" قادرة على البقاء والاستمرار (عيد، 2008: 3).

وتواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين التغيير والإبداع في النظام المؤسسي، تحقيقا لاستجابات مبدعة ذات

جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري (الطيب، 1988: 1).

فالإبداع محاولة دائمة مستمرة لتفكيك الروابط التي اعتاد الناس أن يروها في الظواهر والأشياء ووقائع الحياة، وهو رؤية لما هو دقيق وما هو بعيد وما هو جديد على أعين الناس، وليست الرؤية التي تقف من الأشياء عند أسطحها بل الرؤية التي تتعمق تفصيلات المواقف والأشياء، وتتفد من خلاله تلك الأسطح متجاوزة إياها إلى ما ورائها من مقومات وعناصر تخفي على البصر العادي، والمبدع إنسان لا يستريح على جنبه إلا حين يرى الحياة من حوله تلبس جديدة كل حين، ورغبته في التغيير والتجديد تحول بينه وبين الاسترخاء المطمئن البليد، وتدفعه إلى النماء المستمر والارتقاء المتصل، ومن ثم فهو يعمل دون أن تخدم له عزيمة أو تخبو له همة (عبد العال، 2010: 193).

كما وان الإبداع يهدد بصورة ما استقرار المجتمع، ويهدد جماعات التخصص التي اعتادت نماذج ثابتة ومريحة من التفكير، حيث أن المجتمع يميل عادة إلى المحافظة حتى تبقى الأشياء والأفكار في وضع ثابت ومهيمن، ويرى بحق أن الصراع بين المبدع والواقع شيء محتوم خاصة في الأشكال الإبداعية التي تتصادم على نحو مباشر بالقضايا الاجتماعية والإنسانية القائمة (عبدالستار، 2002: 7-8).

فأي منظمة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسة من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانهيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن الموظفين في أي منظمة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومنظماتهم العساف، (1995: 81).

كما وأن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للعنصر البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما

يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات (عبد المقصود، 1998: 5).

ومما سبق يمكن القول أن الإبداع محرك قوي أو ثورة هائلة نحو التغيير لذلك من المؤكد أن يصطدم التغيير بالمعارض سواء كانوا بشر أو قيم وعادات وتقاليد، والشكل المعتاد بمعنى الثقافة التي أعطت انطبعا عن سلاحه الشكل والخوف من الجديد، ولكن بالغالب لا يدركوا أن الإبداع هو من يدفع بالتغيير نحو الأفضل والذي من شأنه قتل الجمود وخلق وسائل الراحة في الوصول للخدمة الأفضل .

وتماشيا مع تلك التطورات فقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المنظمة، حيث أن الموارد البشرية يمكن أن تحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التغير والتحويل التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغير، لذلك لكي يصبح الفرد مورد لابد أن يمتلك الخبرة، المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية (حسن، 2003: 29).

لذلك يجدر بهذه المنظمات أن تولي العمل الإبداعي اهتماما كافية، وأن تجري القياسات التي تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة ولدى المديرين خاصة كونهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المنظمة، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر على هذا المستوى سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمنظمة أو المتغيرات الشخصية للمدير نفسه في سبيل تهيئة أفضل الظروف والمتطلبات الملائمة للإبداع.

وهذا ما دفع بنا في دراستنا إلى محاولة الكشف مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة المسيلة، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جزئين، الجزء الأول يضم الجانب النظري والجزء الثاني تناولنا فيه الجانب الميداني للدراسة.

تطرقنا في الجانب النظري إلى فصلين، الفصل التمهيدي المتمثل في الإطار العام للدراسة، يعالج إشكالية الدراسة وأهميتها، كما حددنا أهداف الدراسة وأهم المفاهيم الإجرائية الأساسية فيها، ثم تطرقنا إلى فرضيات الدراسة، إضافة إلى ذلك فقد قمنا بعرض للدراسات السابقة التي تعتبر الزاد والتراث النظري لأي باحث أثناء دراسته، أما الفصل الثاني الإبداع الإداري، تناولنا من خلاله أولاً: الإبداع الإداري وعناصره ثم ثانياً: نظريات ومقاييس الإبداع وثالثاً: آليات تطوير الإبداع وختمنا الفصل بملخص.

وفيما يخص الجانب التطبيقي: فقد تناولنا من خلاله فصلين، الفصل الثالث تناولنا فيه منهج الدراسة، مجالات الدراسة، ثم تناولنا عينة الدراسة، وكذا أدوات الدراسة وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة.

وفي حين الفصل الرابع قمنا من خلاله بمناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، وصولاً إلى الاستنتاج، وفي الأخير تم التوصل إلى عرض خاتمة الدراسة، ككل بحث علمي ثم الاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع .

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهداف البحث
- 4- أهمية البحث
- 5- مصطلحات الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

## 1-الإشكالية :

إن التطور الكبير الذي شهده العالم في مجال التغيير والتطوير في المجال الإداري، قد غير الكثير من أساليب العمل في مختلف المؤسسات التعليمية، حيث ازدادت أهمية التميز والإبداع، لتصبح أحد العناصر المهمة في تسيير نشاطاتها، وإنجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها، خاصة في الدول التي تسعى إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني.

وتأكد حاجة المؤسسات التربوية بشكل خاص للإبداع، كونها صناعة الأجيال، مما يتطلب منها أن تكون صناعة للتغيير والتطوير، فضلا عن استيعابه والتكيف معه. (عبد المقصود، 1998، ص 5)

أن التطور السريع في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص ، يضاعف الأعباء على المديرين ويزيد من صعوبة إدارتهم لمؤسساتهم، ولذلك أصبح من الواجب على المديرين أن يواكبوا التطور الموجود وأن يبذلوا ما في وسعهم من جهود وإمكانات لتحقيق الأهداف المنشودة، ولكن في المقابل يجد المدير صعوبات وعوائق عند تأديته لعمله ، ولذلك عليه أن يحرص على تجاوزها حتى يستطيع أن يحقق أهداف العملية التعليمية السامية بكل نجاح. فالإداريون بحاجة ماسة لتلك الأفكار الإبداعية لتبديد التحديات والمعوقات في العمل، فوجود المؤسسات الإدارية التي تحفز على الإبداع تساعد على مواجهة التحديات، ومعالجة الصعاب التي تعيق التطلعات المستقبلية للمؤسسة، والارتقاء بالفكر الإداري بداخلها.

والإبداع في العمل الإداري يشمل قدرة الرئيس على التعامل مع المعطيات الموجودة لديه، والوصول بما إلى الهدف المنشود، لاسيما وأن المدير يلعب دورا كبيرا في تخطيط العمل، وتنظيم الوقت، والإشراف والمراقبة، ولذلك عليه أن يمارس مهارات الإبداع الإداري في إدارته للقسم، وأن يتعامل مع كل الظروف باحتراف ومهنية عالية.

إن المنظمات عامة تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن.

ويواجه رؤساء الأقسام العديد من المشكلات سواء أكانت إدارية أم فنية أم إنسانية، ويختلف كل منهم في التعامل مع هذه المشكلات، فمنهم من يتعامل مع المشكلات التي تحدث في القسم وفق اللوائح والأنظمة الإدارية، ومنهم الرئيس المبدع الذي يحاول إيجاد حلول أخرى بعيدة عن القيود الإدارية ولو اقتضى الأمر الخروج عن المألوف. ولاشك أن المشكلات التي تعترض سير العمل لا تحتاج إلى القيود والجمود والالتزام بحيث تنقيد بالظروف العادية المحيطة بالمشكلة، والتي ربما كانت سببا فيها، ولكنها تحتاج إلى التحرر من هذه القيود التي تعيق حركتها وتمنعها من الانطلاق إلى الأمام في اتجاه السيطرة على نمو المشكلة وتطورها.

لذا أصبح الاهتمام بالجانب الإبداعي داخل المنظمات مهمة وضرورية لنجاح المنظمة وبقائها، ومما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟  
ومنه نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى الأصالة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟
- 2- ما مستوى الطلاقة الفكرية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟
- 3- ما مستوى المرونة الذهنية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟

4- ما مستوى الحساسية للمشكلات لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟

5- ما مستوى الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟

6- ما مستوى قبول المخاطرة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟

7- ما مستوى القدرة على التحليل والربط لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟

2-فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالي.

2-2- الفرضيات الجزئية:

1- مستوى الأصالة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عال.

2- مستوى الطلاقة الفكرية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عال.

3- مستوى المرونة الذهنية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عال.

4- مستوى الحساسية للمشكلات لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عال.

5- مستوى الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عال.

6- مستوى قبول المخاطرة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عال.

7- مستوى القدرة على التحليل والربط لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عال.

### 3- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الآتي:

1- التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بالكليات من وجهة نظرهم.

2- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين عينة البحث لوجهة نظرهم حول واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وفقاً لمتغيرات البحث.

### 4- أهمية البحث:

لا تخلوا كل دراسة عن أهداف يسعى الباحث لتحقيقها، ومن الأهداف التي أسعى إلى الوصول إليها في هذه الدراسة الميدانية هي:

1- يستمد البحث الحالي أهميته من أهمية الموضوع نفسه وهو الإبداع الإداري، وتسليط الضوء على المهارات الإبداعية التي يمتلكها رؤساء الأقسام.

2- الإسهام في إثراء مكتبة الكلية بهذا البحث والذي يتناول واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة المسيلة.

3- تبرز أهمية البحث من أهمية الدور الذي تقوم به الكليات في عملية تنمية المجتمع وتقديمه وازدهاره، والتأثير المباشر لرئيس القسم على نجاحها أو فشلها في القيام بذلك الدور المهم.

- نيل شهادة الليسانس في علم النفس تنظيم وعمل.

## 5-مصطلحات الدراسة:

## 5-1-الإبداع:

**لغة:** يعني الإنشاء والاختراع يقال أبداع الشيء اخترعه لأعلى منال، وأبداع الشاعر ، جاء بالبديع، والله سبحانه وتعالى بديع السموات والأرض (معجم الوسيط، ج1، ص24)  
**اصطلاحا:** يشير (المشيقيح، 1999م، 22) إلى "أن الإبداع جهد ذهني بشري متميز، ينتهي بعد ولادته ويتبلور عبر مراحل متتابعة إلى مشروع أو قاعدة قابلة للتطبيق العملي بحيث يمكن الرصد والتفاعل مع النتائج المستخلصة.

**إجرائيا:** فيقصد بالإبداع بأنه اكتشاف شيء موجود بطريقة غير مألوفة يحث تكون لها قيمة وفعالية تنسم بالجدة والأصالة وذات قيمة إدارية تربوية فريدة

## 5-2- الإبداع الإداري:

**اصطلاحا:** عرفته (الحميدي، 1426 هـ: 11) القدرة على الابتكار الأساليب والوسائل والأفكار المفيدة للعمل بحث هذه الأفكار التجاوب الأمثل من قبل العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

**إجرائيا:** فيقصد بالإبداع الإداري قيام رئيس القسم باستخدام أساليب جديدة وأفكار مبتكرة تساهم في تنمية الأداء الإداري واستحداث حلول وبدائل جديدة لمواقف مبتكرة.

## 5-3- رئيس القسم:

**اصطلاحا:** يتم تعيين رئيس القسم من أعضاء هيئة التدريس الجزائريين المتميزين بالكفاءة العلمية والإدارية بقرار من مدير الجامعة بناء على ترشيح من عميد الكلية، ويكون التعيين لمدة سنتين قابلة للتجديد وهو المسؤول على تسيير الأمور العلمية والإدارية والمالية فيه، ويقدم العميد تقريرا عن أعمال القسم في نهاية كل سنة دراسية.

**إجرائياً:** فيقصد برئيس القسم القائد الإداري الذي يصدر قرار مدير الجامعة بتعيينه لإدارة الشؤون العلمية والإدارية والمالية للأقسام، وتنفيذ السياسة التعليمية للجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية

#### 6- الدراسات السابقة

6-1- دراسة منصف جبريل (2012) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالنمط القيادي لدى موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري وعلاقته بالنمط القيادي، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة بلغت (132) موظفاً من موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة سواء كانت العامة أم الخاصة، والذي بلغ عددهم (203) موظفاً، وقد تم تجميع البيانات الصحيحة عن طريق صحيفة الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والنمط القيادي الديمقراطي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة بين الإبداع الإداري والنمط القيادي الحر والنمط القيادي التسلطي.

6-2- دراسة توفيق العجلة (2009): "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام بمدينة غزة".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي، تم تحليل (305) استبانة، وذلك بنسبة (83%) من حجم العينة الأصلية. أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية، وأن واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. 2- أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي وفقا لمتغيرات العمر وسنوات الخبرة.

6-3-دراسة منار الدوخي (2012) : بعنوان "الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وما هي المعوقات التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام وتقديم مقترحات قد تسهم في تطوير الإبداع الإداري، ومعرفة الاتجاهات الحديثة للإبداع الإداري.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود من خلال العام 1432 - 1433، والذي بلغ عددهم (137) عضوا.

أهم نتائج الدراسة:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بمتوسط ( 3,85 من 5,00) على واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود.

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بمتوسط (3,59 من 5,00) على معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود.

6-4-دراسة العجلة (2009): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، وقد تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي بلغ عددها 305 باستخدام spss وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة

بدرجة عالية، كما أن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي أما عن أهم توصيات الدراسة فكانت وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين، وتفعيل نظام الحوافز على أسس مهنية ومكافئة المبدعين إضافة إلى مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة تكفل اطلاع الموظف على نتائج التقويم.

6-5- دراسة خلف (2010) بعنوان: "علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة".

هدفت إلى معرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية العناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة للعام الدراسي (2009/2010) والبالغ عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للبحث حيث تم استرداد (45) استبانة. وكان من أبرز النتائج:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 80.6%.

- احتل عنصر الجاذبية التأثير المثالي " من عناصر القيادة التحويلية المرتبة الأولى بوزن نسبي % 82.89 وعنصر الاستشارة الفكرية المرتبة الرابعة بوزن نسبي 79.

63% في تقديرات أفراد العينة. - يتوافر الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة بنسبة 83.94 %.

- احتل عنصر (القدرة على التحليل والربط) من عناصر الإبداع المرتبة الأولى بوزن نسبي ( 88.33% ) في تقديرات أفراد العينة.

وكان من أبرز التوصيات:

- أن تقوم الجامعة بعقد دورات وورش عمل لزيادة وعي القيادات الأكاديمية بأسلوب القيادة التحويلية وفوائدها على المدى البعيد في تطوير أداء المرؤوسين .
- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالإبداع والمبدعين وتشجيع العمل الإبداعي من خلال التحفيز الفكري والمادي .

6-6- دراسة العوفي (2005) بعنوان: "مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة". هدفت التعرف إلى مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في جامعة أم القرى بمكة المكرمة من وجهة نظرهم، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبلغ عدد أفراد العينة (983) من رؤساء الأقسام والعاملين في مجال التدريس بالجامعة. وكان من أبرز النتائج:

- إدارة الأزمات لا تتم إلا من خلال التفكير الإبداعي المنظم.
- درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب الإبداعية المطبقة في الدراسة عالية في معظمها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير نوع القسم، المؤهل العلمي، وتوجد فروق دالة إحصائية تعزي لعامل الخبرة في مجال العمل الإداري. وكان من أبرز التوصيات:
- التركيز على الدورات التدريبية المتخصصة في مجال الإبداع الإداري.
- أن تسند الإدارة للإداريين ذوي الخبرة والمتمكنين من تحريك دفة العمل نحو الأفضل.

# الفصل الثاني:

## الإبداع الإداري

تمهيد

أولاً: الإبداع الإداري وعناصره

1. عناصر الإبداع .
2. خصائص الإبداع
3. أهمية الإبداع .
4. مستويات الإبداع .

ثانياً : نظريات ومقاييس الإبداع

1. مقاييس الإبداع .
2. نظريات الإبداع .
3. مراحل عملية الإبداع .
4. العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع.

ثالثاً : آليات تطوير الإبداع :

1. أساليب تطوير الأفكار الإبداعية.
2. حاجات المنظمة للإبداع.
3. معوقات الإبداع .
4. سمات المبدع والمفكر

خلاصة .

**تمهيد :**

يعتبر الإبداع من الناحية العلمية ظاهرة معقدة جدا ذات محاور وأبعاد متباينة وعديدة وهذه بسبب تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها ، وتعدد عناصرها ومقوماتها إضافة إلى اختلاف المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع وكذلك اختلاف اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ومناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، فمنهم من ينظر إليه على أساس انه عملية ومنهم من ينظر إليه على أساس انه منتج وهذا كله أدى إلى عدم وصول العلماء والمهتمين إلى تعريف محدد ودقيق وواضح للإبداع .

يتميز عصرنا الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرق إبداعية جديدة ونبذ الطرق والإجراءات التقليدية القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرق جديدة وحلول إدارية سريعة ومن هنا اعتبر الإبداع الإداري احد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية .

أولاً: الإبداع الإداري وعناصره

### 1- مفهوم الإبداع:

الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية وليس قاصراً على ذوي الموهبة ، وهذا معناه أن الإبداع موجود لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة.

لقد عرف علماء النفس الإبداع على انه القدرة على ابتكار علاقات بين الأشياء أو ابتكار تركيبات أو تنظيمات جديدة من هذه الأشياء في محاولة منهم لربط الذكاء بالابتكار . وهناك تعريفات تعتبر الإبداع أسلوباً عملياً لحل المشكلات، حيث يتم وضع الفرضيات ثم اختبارها واستخلاص النتائج إيصالها للآخرين. (زيد منير عبوي: 2006.ص127)

وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن كلمات الإبداع والابتكار والخلق تعني في مفهومها النظر إلى الأمور والأشياء بشكل جديد ومختلف وإتيان الفرد بأشياء غير مسبقة ومألوفة. (محمد قاسم القريوتي: 2003.ص314)

يعرف "تور انس" الإبداع انه عملية تحسيس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات ، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات جديدة ، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.

(فتحي عبد الرحمان جروان: 2001.ص22.)

ويعرف حسن حريم الإبداع هو تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو البرنامج أو الخدمة وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها .

(حسن حريم : المرجع السابق.ص345)

## 2- عناصر الإبداع :

توجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس على اختلافهم في النشأة والثقافية والتعليم والخلفيات ويرى البعض أن هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصيل الكمال عند الإنسان يطلق عليها الذات الإبداعية ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع . لوحظ انه يوجد شبه اتفاق بين اغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية هي التي تقف وراء التفكير الإبداعي لدى الأفراد ، والتي بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الإبداع سواء على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، ولقد تناول اغلب الباحثون في دراساتهم العناصر التالية للإبداع ، وهي ما يلي :

2-1- **الطلاقة** : ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة ، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره ، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. (السليم عبد الله يوسف الزامل: 2002. ص21).

هناك من يقسم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع كالاتي:

- **الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات** :

أي سرعة إنتاج الكلمات و الوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي .

- **الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني** :

وتعني سرعة إنتاج و بلورة عدد كبير من الأفكار .

- **طلاقة التعبيرات أو الأشكال** :

وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم. (البريدي عبد الله عبد

الرحمان: 1999.ص54)

## 2-2- المرونة :

وهي تغير الحالة الذهنية لدى الشخص بتغير الموقف ، أي هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة ورؤية المشاكل من زوايا متعددة . وتتخذ المرونة مظهرين هما :

## - المرونة التلقائية:

أي إعطاء عدد من الأفكار المتنوعة التي ترتبط بموقف محدد .

## - المرونة التكيفية :

أي التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة أي موقف في ضوء التغذية الراجعة التي تأتي من ذلك الموقف. (رفعت عبد الحليم الفاخوري: 2005.ص21).

## 2-3- الأصالة:

ويقصد بها أن الشخص المبدع ذو تفكير أصيل، أي انه لا يكررا فكار المحيطين به ، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة في عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف بها ، وخروجها على التقليد وتميزها، أي انه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار وحلول للمشكلة أو المشكلات بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخريين شريطة أن تكون مفيدة وعلمية وعملية. (الطيب حسن: 1988.ص11).

## 2-4- القدرة على التحليل :

تعني قدرة الشخص المبدع باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه على تنظيم أفكاره ويتمكن من خلال ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي، حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه يستطيع أن يتناول عملا أو فكرة أو مخطط بسيط ثم يقوم بتوسيعه.

## 2-5- المبادرة:

يقصد بها المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن الحلول لها ويكون الفرد المبدع على استعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات .

## 2-6- الخروج عن المألوف :

ويعني التحرر من النزعة التقليدية والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة، فالخروج عن المألوف يعني عدم الرغبة في الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل في حل المشكلات والرغبة في التجديد أو التغيير المستمر .

(محمد قاسم القريوتي : المرجع السابق.ص182)

## 2-7- الحساسية للمشكلات :

يمتاز الشخص المبدع بأنه يستطيع أن يدرك الأزمات والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره ويلتمس أكثر من أزمة أو مشكلة، ويتطلب الإحساس بالمشكلة من المبدع القدرة على التحديد الدقيق لكافة أبعاد المشكلة أو الأزمة واستيعاب آثارها المترتبة عنها برؤية واضحة يعي من خلالها لنواحي القصور والأخطاء وتلافيها وتدعيم الإيجابيات من خلال الفهم العميق لطبيعة الأزمة أو المشكلة مدار البحث. (البريدي عبد الله عبد

الرحمان: المرجع السابق.ص55)

## 2-8- الثقة في النفس:

يتسم الشخص المبدع بالجرأة والشجاعة للدفاع عن آرائه وأفكاره ، لما يتميز به من سمو في الطموح ورغبة في النجاح، وتعتبر من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكر والمواقف وعدم الخضوع أو الخنوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات .

## 2-8- النقد الذاتي :

يميل المبدع غالباً لتقويم الذات ونقدها وتهذيب أبعادها السلوكية وتقويمها للمفاهيم و الأفكار واستخدام وسائل التحليل الاجتماعي والنفسي وعدم الركون لأية صورة لا تتسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية سيما ما يتعلق بذاته ونقدها وتقويمها باستمرار.

### 2-9- النزوع إلى التجريب :

يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمر والقضايا التي يمكن أن يراها الآخرون أبعاد مسلم بها ، بل انه يميل عادة للشك وانتقادها واعتبارها أمور نسبية تعتمد على المنظور الذاتي للفرد إزاءها ، ولذا فان عملية التجريب والتحقيق والتأكد يعتبر من الصفات الذاتية الملازمة لسلوكه مع الآخرين. (حمود خضير كاظم : 2002.ص210.209 )

### 3- خصائص الإبداع:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من قيمة وأهمية للخروج بمساهمات فيما يتعلق بتقويم الإبداع والأشخاص المبدعين وبالتالي يساعد على تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية والوقوف على مدى ملائمتها وفعاليتها لدعم وتبني وتوظيف الإبداع في مختلف المجالات والأنشطة سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات .

ومن هذه المساهمات ما ذكره "عساف" في تقويمه لأبرز خصائص الإبداع والتي أشار إليها في الآتي :

### 3-1- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية :

لم يتفق المفكرون والباحثون على رأي واحد حول حقيقة الظاهرة الإبداعية من حيث كونها ظاهرة فردية أم أنها ظاهرة جماعية، وقد أستشهد "عساف" على ذلك من عدد من المنظرين أمثال "لوبون، وتيلور، ورو شكا" ، وخلص من تناوله لهذه الآراء إلى القول أن

الإبداع قد يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات وبالتالي فإن الإبداع ليس حكراً على الأفراد، وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يعتبر الإبداع الجماعي والمؤسسي متاحاً وممكناً أكثر خصوصاً في المراحل التاريخية المعاصرة، حيث أصبحت المتغيرات والظواهر تتداخل بصورة بالغة التعقيد ويستلزم وجود إمكانات ضخمة وجهود كبيرة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

ويؤكد "عساف" بأن الأفكار الإبداعية تكون في البداية نبوغ أو فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها في إنجاز حضاري معين عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها وتأصيلها لدى الأفراد من خلال العمل الجماعي والمؤسسي حيث أن كثيراً من الأعمال الإبداعية اختفت وتلاشت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت فردياً نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمات .

### 3-2- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

يؤكد "العساف" بأن الإبداع ليس مقتصراً على الأخصائيين والخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل إنسان مبدع، حيث تتطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا يعيها وهذه العناصر الإبداعية تختلف من شخص إلى آخر حيث الفطرة التي فطر الله عليها خلقه حسب الظروف البيئية التي يعيش في وسطها ويتفاعل ويتعامل معها الفرد.

### 3-3- الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره :

يؤيد "العساف" أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية لتعمل على تشبه الاستعدادات لدى الآخرين، وإن درجة نمو الإبداع تتزايد كلما زادت درجة التوافق بين المقومات الوراثية والعوامل التربوية. (عساف عبد المعطي : 1995 عدد 62.ص 37.33)

- ويرى المغربي انه ليس هناك من يستطيع وضع خصائص محددة للإبداع إلا أن ظواهر معينة جرى تصنيفها في الخصائص التالية يدل على إمكانية الإبداع :
- العقل المتسائل والخالق .
  - قدرة الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها واستخدامها في مواضعها.
  - القدرة على التخيل والحدس
  - الشجاعة أو الثقة بالنفس .
  - النقد الذاتي والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات. (كامل محمد المغربي: 2004.ص345)

- وفي عرض خصائص الإبداع نجد " كامبل " يأخذ طريقا آخر حيث يربط خصائص الإبداع بالعملية الإبداعية لدى الفرد حيث يرى أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل هي:
- البحث عن المشكلة، ثم طرح العديد من الأفكار أو الحلول، ثم التوصل بعد ذلك إلى الحل الملائم .
  - الدافع الداخلي لحل المشكلة أو التغيير.
  - إدراك النتائج السيئة المترتبة على عدم حل المشكلة أو التغيير.
  - البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الراهن .
  - إمكانية الوصول إلى الحل بطريقة المصادفة .
  - ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول إلى الحل الملائم. (حاتم علي حسن رضا: 2003.ص40)

#### 4- أهمية الإبداع الإداري :

- ترجع أهمية الإبداع الإداري إلى كونه وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وأساليب وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة. تتمثل فيما يلي:

## 4-1) أهمية الإبداع للأفراد :

تحقيق الذات : بحيث يتطلع المبدعون غالبا إلى التميز والتفوق ويبحثون عن الشهرة .  
الخوف من المجهول وغموض المستقبل يدفع إلى المخاطرة قبل أن يقع خطره.

## 4-2) أهمية الإبداع للجماعات و المنظمات :

يجب على المنظمات العمل على استقطاب المبدعين وتنمية قدراتهم لمواجهة المشكلات والتحديات المستقبلية بتفكير مدروس يمنح المنظمات المميزات التنافسية ، وينعكس ذلك ايجابيا على بقائها .

كما تظهر أهمية الإبداع والحاجة إليه عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة أن هناك تفاوتاً بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب ، مما يحثها على دراسة وتبني طرق وأساليب جديدة ، أي أن على المنظمة تبني الأفكار الإبداعية واستخدامها كأداة للتعبير و التطوير و حل المشاكل التي قد يعاني منها لتطوير وتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية، وتوجد الكثير من الظواهر المشيرة إلى زيادة أهمية الإبداع الإداري ومنها :

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات .
- كبر حجم منظمات الأعمال .
- التغيير في القيم والمبادئ .
- تنوع حاجات الأفراد .
- قلة الموارد وكثرة الحاجات .
- زيادة فعالية الاتصالات .

سهولة التأثير على أذواق المستهلكين. (عامر خضر الكبيسي : 1998.ص379)

ويلخص "علي السلمي" أهمية الإبداع في النقاط والمجالات التالية :

## 4-2-1) الأهمية الثقافية: أن للإبداع تيارات ثقافية متجددة و حيوية معتمدة على الإنتاج

الذاتي للنظم وهو الأمر الذي يغذي ثقافة الأمة ويدعم جهود أبناءها من الفئة المثقفة .

4-2-2) **الأهمية الاقتصادية:** بفضل الإبداع والابتكارات الجديدة توفر الأمة نفقات وجهود معتبرة، حيث تعمل على بلوغ مستوى أفضل للأداء الاقتصادي.

4-2-3) **الأهمية التقنية :** يسهم الإبداع في التطور التكنولوجي، كهدف أولي للاختراع العلمي والذي يمكن أن يطور الماكينات والآليات.

4-2-4) **الأهمية الحضارية:** إن حضارة الأمة بفضل الإبداعات والابتكارات وبفضل تطوير الوسائل المادية كالنقل والمواصلات وتطوير الوسائل النظرية من أفكار ومناهج علمية في الحياة. (علي السلمي: 2001.ص44)

#### 4-2-5) أهمية الإبداع في المنظمات :

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنشط في إطارها ، ولمواجهة هذه المشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية، فإن الأمر يستدعي جهودا وقدرات إبداعية عالية حتى تتمكن هذه المنظمات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها .

لقد أصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصا في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة وما رافقها من انفجار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعولمة الأسواق وتغير في أذواق المستهلكين، وأصبح نجاح المنظمات يقاس بما تمتلكه من أفكار جديدة ومدى قدرتها على تجسيد هذه الأفكار على أرض الواقع، لا بما تمتلكه من موارد مادية .

وقد أكد العديد من الكتاب والباحثين على حاجة المنظمات للإبداع، باعتباره موردا هاما للمنظمة يجب حسن إدارته بل حتى تنميته وتطويره. وإدراكا منها لأهميته فقد استجابت المنظمات وبطرق مختلفة من الاهتمام والعناية، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة لتشجيع السلوك والتفكير الإبداعي، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير

الإبداع مثل وحدات البحث والتطوير وأخرى أنفقت مبالغ باهظة للاهتمام بالموهب المبدعة، أما فيما يتعلق بالمنظمات الجزائرية على اختلاف أنواعها فهي في حاجة ماسة للإبداع وفي شتى الميادين لتحقيق التنمية، وبالتالي يجب عليها التأكيد على أهمية الأفكار الإبداعية وتهيئة الجو المناسب لزراعة ثقافة الإبداع على مستوى الأفراد والجماعات وإزالة كل العراقيل التي تحول دون تقديم الأفكار الجديدة للارتقاء بمستوى أدائها. (بوهزة محمد، مرزوقي رفيق، دت، ص 125)

#### 5- مستويات الإبداع :

أشارت "السرور" إلى إمكانية التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع :

#### 5-1) الإبداع على مستوى الفرد :

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد، ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع وتميزه عن غيره، حب الاستطلاع، المثابرة، الثقة بالنفس، الاستقلال في الحكم، تأكيد الذات، الذكاء المرونة، حب المخاطرة، الطموح، القدرة على التحليل.

#### 5-2) الإبداع على مستوى الجماعة:

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة أكثر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها .

وتوصل إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- أن الجماعة شديدة التنوع تتيح حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة .
- إن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- إن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بينها انسجام.

- إن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .
- إن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

### 3-5) الإبداع على مستوى المنظمة :

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، وتتميز المنظمات المبدعة بالصفات التالية:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب والتمرين رغم الفشل.
- قوة الاتصال.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم .
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يعرفها الجميع ويعملون على احترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحويل إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية. (السرور نادية : 2005.ص87)

وقد أكد "حريم" على أهمية تطوير وتشجيع الإبداع على مستوى الجماعات فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات تستدعي تطوير جماعات عمل مبدعة وفي هذا الصدد أشار إلى أن إبداع الجماعة يتأثر بالعوامل التالية:

### 1-3-5) البصيرة والرؤية:

ويشير إلى الأفكار المشتركة، والنتائج القيمة للجماعة، وتزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم تتعلق بأهداف الجماعة .

5-3-2) المشاركة الآمنة: ومن المعروف أن المشاركة تقلل من مقاومة التحيز، لذا فالبيئة والمناخ اللذان يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم هما الأكثر احتمالاً بتعزيز الإبداع الناجح.

5-3-3) الالتزام بالتميز في الأداء : فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يقوم به الأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديدها بشكل مستمر ومن خلال إثارة الجدل والبناء تظهر أفكار جديدة، وبانعدام مثل هذا المناخ فإن الجماعة لا تقوم بفحص إجراءات العمل وبالتالي نقل احتمالات الإبداع .

5-3-4) دعم ومؤازرة الإبداع : فمتى يحدث الإبداع ،يجب توفر المساندة والدعم لعملية التغيير ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة بتوفير الوقت والموارد.  
(حسن حريم : 2004.ص65)

لقد اقترح فريق "فريمان" من جامعة (سايسكس) في بريطانيا ، أربعة مستويات للإبداع :

- الإبداع الجذري ويتضمن الإبداع الفني والإبداع الإداري معا أي انه تغيير في العملية الإنتاجية وفي البناء التنظيمي .أو العملية الإدارية في المؤسسة.
- تحول فني أساسي فهو ذاته الإبداع الفني
- التحسين يكون إبداعا محدودا يتمثل بتغيير وتطوير بعض خصائص السلعة أو الخدمة

التقليد فهي سياسة مؤسسة للتقليل من المخاطرة. (زيد منير عبوي : مرجع سابق.ص129)

ثانيا : نظريات ومقاييس الإبداع :

1- مقاييس الإبداع الإداري:

1-1- المقاييس المبنية على أساس الفرد:

مقاييس تشخيص الفرد المبدع وتحديد مستوى إبداعه .

## أ) رصد السيرة الذاتية :

يتم التركيز في هذه الحالة على أحداث حياة وخبرات الشخص المبدع .

## ب) اختيار القدرة الإبداعية :

حيث تقدم في شكل سلسلة من المشاكل ويطلب منه إيجاد حل لها.

## 1-2- المقاييس المبنية على الناتج :

ونقصد بنوع الناتج المقدم من الشخص المبدع، ومعرف إذا كان يتصف بالأصالة وبعده عن المؤلف.

## 1-3- المقاييس المبنية على العملية :

وهذا بالتعرف على المهارات والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها الشخص المبدع لإنتاج أفكاره الأصلية ومعرفته كيف يتعامل مع المواقف والأحداث وبما يستعين. (محمد حسن حسني : 2004.ص45)

## 2- نظريات الإبداع:

عالجت مختلف المدارس والاتجاهات مشكلة الإبداع بمستويات مختلفة كل حسب اهتماماتها ومنطقاتها. لذا فقد تركت هذه المعالجة بصماتها النظرية والمنهجية على دراسة الإبداع. ونعرض فيمل يلي الخطوط العامة لكل نظرية من هذه النظريات :

## 2-1) نظرية "جليفورد" في الإبداع :

غالبا ما تسمى هذه النظرية نظرية السمات أو العوامل حيث تستند بشكل أساسي إلى العقل، والدافعية التي ترتبط بالإبداع، إلا أنه لم يولها اهتماما كافيا، لقد ميز "جليفورد" الخصائص المرتبطة بالإبداع على أساس التحليل العالمي وهي : الطلاقة، والأصالة، والحساسية اتجاه المشكلات وإعادة بناء المشكلات، ولقد صنف العوامل الاستعدادية للتفكير المبدع (الإنتاجي) في مجموعة الاستعدادات الافتراقية المبدعة .

**2-2) الاتجاه الإنساني والإبداع:**

ويمثل هذا الاتجاه مجموعة من العلماء: " فروم ، ماسلو، روجرز" وآخرون، يركز ممثلو هذا الاتجاه على الطبيعة الإنسانية التي تنطوي على حاجات في الاتصال الدافئ المملوء بالثقة والعاطفة والاحترام المتبادل في صيرورة دائمة التطور ويؤكد هذا ممثلو هذا الاتجاه احترام الإنسان واعتباره قيمة القيم بأهدافه وحب اطلاعه وإبداعه، وهذا ما يسمى الاتجاه الإنساني بالمظهر الايجابي. وان واحد من المفاهيم الأساسية في مجال الإبداع هو التحقيق الذاتي، ويعني الشحنة الدافعة نحو الإبداع الذي يمتلكه وفق ما يراه ممثلو هذا الاتجاه من الصحة السليمة والجوهرية للإنسان، حيث يرى " روجرز " أن التحقيق الذاتي يعني التعبير المليء بالإنسانية وهو مرادف " ل الوظيفة الكاملة للإنسان "

أما بالنسبة " لماسلو " فيعني الصحة نفسها أما " فروم " فيرى أن الشخص بالتأكيد يكون سعيدا عندما يبدع شيئا ما بشكل عفوي، وعندما يتحد مع العالم ومع نفسه حيث أن عقله وعاطفته يكونان في انسجام كامل، إن الإبداع بالنسبة لهؤلاء هو عملية من العلاقة بين الفرد السليم، والوسط المشجع والمناسب.

(ألكسندر ورو شكا : 1990.ص22.23)

**2-3) النظرية البيولوجية :**

تعتبر هذه النظرية واحدة من أشهر النظريات في مجال الإبداع، وترتكز على الصفات البيولوجية للفرد وبخاصة ما يتعلق بوظيفة أو الدماغ بالنسبة للإبداع، وهذه النظرية تؤكد أن هناك طاقة غير محدودة في المخ تمكنه من القيام بمهام متعددة ومعقدة أكثر مما يعتقد .

**2-4) النظرية الموقفية السلوكية :**

وتعزى إلى التعلم والاكْتساب وحل المشكلات بطريقة إبداعية أكثر من تركيزهم على الخصائص البيولوجية أو النفسية للفرد حيث كانت العوامل الداخلية في إطار هذه النظرية

تتضمن العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي من بينها حرية التصرف والأثر الإيجابي للمواقف على الشخص والقيادة والتغذية المرتدة والتقدير والبناء التنظيمي .

## 2-5) نظرية " تريز Triz " الحل الابتكاري للمشكلات :

دخلت نظرية الروسي هنري إلى الولايات المتحدة الأمريكية في منتصف التسعينات واستنتج أن الإبداع أو الابتكار عملية منتظمة غير عشوائية، أي تحكمها قوانين إذ يمكن استخراج هذه القوانين والتدريب عليها لتنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات وإنتاج أعمال إبداعية مميزة ، وتوصل إلى أربعين مبدأ إبداعي وتطبق في مجال الهندسة ويمكن استخدامها كذلك في مختلف النشاط الإنساني مثل الإدارة والعلاقات الاجتماعية من مفاهيمها الأساسية :

- المبادئ الإبداعية تمثل استخلاصا استقرائيا تحليليا لبراءات الاختراع .  
- التناقضات أي نحل مشكلة ونخلق مشكلة أخرى لذلك يتطلب حل المشكلة بطريقة إبداعية.

- تحسين الشيء دون التأثير على النظام ويجب تخيل الصورة النهائية التي نريد قبل الشروع في استخدام المبادئ الإبداعية لتوليد الحلول . (منتدى الجامعات السعودية ،

[www.ksav.info](http://www.ksav.info))

كما أعطت حركة الإدارة العلمية اهتمام لظاهرة الإبداع كونه عملية جماعية يتم داخل الجامعة الإدارية ، حيث اهتم زعيمها تاييلور بقدرة الإبداع العلمي والتكنولوجي والتخصص في العمل على تحقيق الإنتاجية مبدئيا خمس خطوات أو مستويات للإبداع العلمي وهي التعبير الذاتي والإنتاج الإبداعي والاختراع والاستحداث والانبثاق .

ويعتقد "مكر يجور" في بحثه حول البعد الإنساني في المؤسسة، انه مثلما حدث مع العلوم الطبيعية التي تطورت نظريا وتطبيقيا فاتحة المجال لثورة تكنولوجية ذات اختراعات وابتكارات متعددة الأوجه والمجالات فانه يفترض أن يحدث الأمر نفسه مع الإدارة ، وهذه

الأخيرة يجب عليها أن تعرف إبداعها وتجديدا حول معالجة الطبيعة الإنسانية ، فبالنسبة إليه أن الإبداع الإداري هو تطوير معالجة إمكانات البشرية داخل المنظمة وهو ما سماه بنموذج Y . (عامر خضير الكبيسي، 2004.ص45)

## 2-6) نظرية " هارفي اوف ميل Harvey of Mill " :

انصب تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها أي كيفية استجابة المنظمة أو البحث بهدف تقدير الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل ( انتقاء البديل الأمثل ) أو إعادة التعرف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا و الخبرات السابقة بينما تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية ، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية وحجم المنظمة وعمرها، درجة النافسة ، درجة التغيير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادة مثل هذه الصعوبات يتطلب الأمر أسلوبا أكثر إبداعا لمواجهتها .

## 2-7) نظرية " هيغن و ايكن 1970 hagen end aiken " :

تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحدد مراحل الإبداع كالتالي :

**مرحلة التقييم :** أي تقييم التزام ومدى تحقيقه لأهدافه

**مرحلة الإعداد :** أي الحصول على المهارات الوظيفية المعلومة والدعم المادي

مرحلة التطبيق : البدا بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة

الروتينية : سلوكيات ومعتقدات تنظيمية

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد .

• زيادة التخصصات المهنية وتنوعها

• المركزية

• الرسمية

• الإنتاج

• الكفاءة والرضا عن العمل

(8-2) نظرية " زلتان و اوثر 1973 zlatan and other " :

تنضج هذه العملية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما :

مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر انه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة

التبني ووضعوا الإبداع على انه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية " hagen

end aiken " لأنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي

العلاقات الشخصية ، أسلوب التعامل مع الصراع وحددوا مراحل تفصيلية للإبداع هي:

• مرحلة البدء:

مرحلة ثانوية لوعي المعرفة .

مرحلة ثانوية حول مراحل الإبداع

مرحلة ثانوية للقرار .

• مرحلة التطبيق:

تطبيق تجريبي.

تطبيق متواصل.

(9-2) نظرية " مارش و سيمون 1985 march and simon " :

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدو مراحل هي فجوة أداة عدم رخاء بحث ووعي وبدائل ، ثم إبداع حيث عزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب ، أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية )

### 2-10) نظرية "بورن و ستار 1961 burns and staer" :

وكان أول من أكد على ان التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فعالة في حالات مختلفة فمن خلال ما توصلوا إليه من الهيكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في منظمات من خلال النمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير ، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها .

### 2-11) نظرية " ويلسون 1966 wilson" :

قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي إدراك التغيير اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة او الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ، فتعرضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بنسب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية ) وتنوع نظام الحفظ وكما زاد عدد المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات كما أن الحوافز لها تأثير ايجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة اغلب أعضاء المنظمة . (معاذ حسن سعيد على الرعوي: 2007)

### 3- مراحل عملية الإبداع :

مازال فهم عملية الإبداع ومراحلها من أكثر القضايا الخلافية ، ولا بد أن تمر العملية الإبداعية في مراحل متسلسلة ومتكاملة تتمثل في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة ،

تسبب له نوعا من حالة عدم الاتزان ، وهذه الحالة تدفعه إلى إيجاد حل لها لإعادة حالة التوازن، وهناك أقوالا عديد لبعض العلماء والمهتمين في المجال وكلها تتحدث عن مراحل العملية الإبداعية ولكن أكثر النماذج شهرة وتداولاً هو نموذج "والاس" عالم النفس الذي يقول أن الإبداع على مستوى الفرد يحتاج إلى مراحل أربع :

### 3-1) مرحلة الإعداد (التحضير):

في هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصورة مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة .

### 3-2) مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار):

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما فالأفكار الجديدة تكون مخزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها ، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معانات، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

### 3-3) مرحلة الإشراق أو الإلهام:

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع ، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلات ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع .

### 3-4) مرحلة التحقيق :

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع وفي هذه المرحلة يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئا من

التغيير والصقل فهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة . (المعلم طه عبد القادر: 2006. ص56).

كما أن هناك نماذج عديدة بشأن مراحل عملية الإبداع، وقد حدد " Rossman " الإبداع بمراحل هي :

- الإحساس بوجود مشكلة ما وبصعوبة هذه المشكلة.
  - تكوين وتحديد المشكلة .
  - جمع المعلومات وفحصها و التفكير في كيفية استخدامها .
  - تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة .
  - فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها .
  - صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها. (رفعت عبد الحليم الفاغوري : 2005.ص16)
- وإذا تأملنا عملية الإبداع في الإدارة سنجد أنها تتكون من عدة مراحل :
- تحليل البيئة : معرفة بيئة المنظمة واكتشاف مظاهر المشكلات أو الفرص المتاحة و التطوير .
  - التعرف على المشكلة باستخدام الحدس والتفكير المنطقي بغية تحديد كل جوانب المشكلة .
  - وضع الافتراضات وهي إجابات إبداعية لتلك الأسئلة وبالتالي قد تكون الأجوبة غير عادية.
  - توليد بدائل الحلول أي توليد الأفكار الإبداعية ، حيث تتضمن قائمة البدائل .
  - الاختيار من بين البدائل
  - التطبيق : وهي مرحلة التنفيذ الفعلي ، وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية .
  - الرقابة : ويتم هنا تقييم الأداء حيث تهدف هذه المرحلة إلى معرفة جدية و أصالة هذه الفكرة . (نجم عبود نجم : 2003.ص24)

## 4- العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع الإداري:

يوضح "دركر" ستة عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي :

## 4-1) التحدي :

حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين، وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية .

## 4-2) الحرية:

حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق لهم ولكن نجد أن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة من خلال تغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق.

## 4-3) المصادر والموارد:

حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع ، ولكن ما نجده في المنظمات أنها تقتل الإبداع روتينيا من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام .

## 4-4) سمات وصفات مجموعة العمل (جماعة العمل) :

حيث يجب على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة فإنها تكسب الأفراد رؤى جديدة وإبداع وتفكير إبداعي.

## 4-5) التشجيع التوجيهي والإشرافي:

ونجد أن المديرين يهملون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخلق الإبداع ، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية م يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء ، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح .

#### 4-6) الدعم المنظمي :

أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء أكان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلافيتها وقبول الخطأ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية . (دركر بيتر : 2003.ص32)

كما يوضح حمود أن العالمان " كينكي و كرتز " اقترحا انه على المدراء تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال عدة رسائل منها ما يلي:

- التأكد المستمر من أن الأفراد يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية .

- توفير أعمال مثيرة للاهتمام للعاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.

- المشاركة في اتخاذ القرارات .

- التأكد من أن المبدعين ليسو منهمكين في أعمال محدودة طيلة اليوم.

- منع العاملين من الانغماس في المشاكل الآتية والبسيطة .

- السماح للعاملين أحيانا باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم .

- الترحيب بالآراء والأفكار المتباينة .

- على القائد أن يكون مساعدا وميسرا للأفراد وليس عقبة لهم.

- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا. (حمود خضير كاظم: المرجع

السابق،ص213.214)

ولذا فان الإبداع يلعب دورا هاما لاستمرار وبناء المنظمة ، لذا وجب تنمية الإبداع

في مختلف وظائفها ولن يكون ذلك إلا عن طريق الأسس التالية :

- العمل على هندسة الإبداع والعمليات التابعة لها تعمل على تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة .
  - العمل على تجاوز مشكلات القيادة في العملية الإبداعية .
  - العمل على الاهتمام وتشجيع الإبداعات التي تأتي صدفة .
  - تحفيز المبدع من مختلف النواحي مما يسمح له بأداء مهامه الحالية بكفاءة عالية .
  - العمل على تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسة بطريقة تسمح القيام بالعملية الإبداعية.
- (محمد طارق سويدان، محمد أكرم العدلوي: 2002.ص.17)

ثالثا : آليات تطوير الإبداع الإداري :

#### 1-أساليب توليد الأفكار الإبداعية:

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها، سواء اعتمدت المنظمات على قدراتها في تطبيق هذه الأساليب أو استعانت بأجهزة أخرى، ومن أكثر الأساليب شيوعا لتنمية السلوك الإبداعي ما يلي:

#### 1-1) أسلوب العصف الذهني:

بمعنى طرح المشكلة على اكبر عدد ممكن يهتمم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذين ينتمون إليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره بصرف النظر عن آراء الآخرين دون أية قيود أو تحفظات من أجل الوصول إلى فكرة تحل هذه المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية :

- الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين .
- تنقية بدائل الحل من قبل القادة .
- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد.

- اختيار وتحديد خطة العمل من طرف القائد لاختيار انسب البدائل من بين البدائل المقترحة .
- وتعتبر هذه الوسيلة من أكثر الوسائل التي يساء استخدامها وتطبيقها سواء في مجال التدريب أو في مجال الحياة العلمية .
- 1-2) أسلوب دلفي :**
- وتعمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، وتتم هذه الطريقة بالخطوات التالية:
- تحديد المشكلة تحديدا واضحا.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي .
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه وإرسال القائمة إلى الخبراء كل على حده طلبا لرأيه.
- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات تتشابه وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول المشكلة. سلوى بنت
- تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وكذلك الخطوة الخامسة .
- يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

(محمد عبد الفتاح الصيرفي : 2007.ص55 )

**1-3) . أسلوب المجموعة الاسمية:**

يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المنظرية وإيجاد الحلول الإبداعية لها ، ويطلق مصطلح "أسمية" على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ، وبدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة ما بين ( 6 ، 9 ) أفراد ، يجلسون حول طاولة

وعندما تطرح المشكلة يطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة ، دون المناقشة مع غيره وذلك بهدف خلق "الضغط الإبداعي " حيث يلاحظ كلا منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول، ثم يطلب منهم يطلب منهم قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل ، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل . (الشماع خليل محمد حسن، وحمود خضر كاضم: 2000.ص424)

#### 1-4) أسلوب التحليل التشكيلي:

يستهدف هذا الأسلوب حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل إلى حل لها ويجري الترتيب تبعا لهذه الطريقة بأن نعطي للمتدرب المشكلة في صورة ألفاظ عامة ثم تحلل الأبعاد وتوضع في شكل خريطة تشكيلية ويبدأ المتدرب في رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة لهذه الأجزاء ثم يجري نوعا من التكوين أو البرمجة الذي يقسم الأجزاء المتفقة في الخصائص مثل اللون ،الحجم، ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول كثيرة بهذه الطريقة . (محمد عبد الفتاح الصيرفي ، المرجع السابق،ص59)

#### 1-4) أسلوب الإثراء الوظيفي :

يقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته بحيث لا يكون سطحيا أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به . ولذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في عمليات التخطيط ، التصميم ، وتقويم الأداء أي إسناد مهام إشرافية إلى الموظفين الذين لا يعملون في مناصب إشرافية

لزيادة حماسهم ودافعيتهم تجاه العمل وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثه، مما يترتب عليه تحفيز إبداعاتهم وتهيئة البيئة المناسبة لظهورها والاستفادة منها.

(محمد قاسم القريوتي : 2000.ص347)

1-5) أسلوب التوفيق بين الأشتات :

وهنا لا بد على القائد الإداري أن يوفر وبشكل مستمر المناخ المناسب ويخلقه ليجد الأفراد مجالاً للتعبير الإبداعي وتتوصل المنظمة إلى أهدافها المنشودة باعتماد أسلوب التشجيع ورفع العمل الأصيل دوماً بدلاً من منعه أو التجاهل عنه ، وهذا لكون هذا المناخ سيساعد على بناء الأهداف واختيارها وتوفير المجال المناسب لأعمال التحفيز والدافعية فيما لو تم انجاز وتحقيق الأهداف المنشودة ، ويصبح بإمكان المنظمة بعد ذلك ورفع الحالة الإبداعية فيها عموماً . (جواد شوقي ناجي 2000.ص183)

2- حاجات المنظمة للإبداع الإداري:

الإبداع في المنظمات المعاصرة، بات أمراً ضرورياً وملحاً، إذا ما أرادت البقاء والاستمرار والازدهار وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط التالية التي اقترحها:

- أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات العلمية.
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه.
- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع أو بناء المشكلات. (جيمس.مهينجز:

2001.ص277)

ويؤكد معظم علماء الدارة على أن القيادة الديمقراطية تملك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين وتحترم المبادرات الفردية لديهم باعتبارهم شركاء في منظمة العمل، وبالطبع لا يستطيع تنفيذ هذه القيادة مديرون تقليديون والمهوسون بالتسلط والاستبداد والتحكم في

توافه الأمور وأقصى فكر لديهم هو التمسك باللوائح والقوانين والتعليمات والتوجيهات والتي يسعد ويتباهى ويفتخر دائما بأنه يعمل بناء على توجيهات السيد الوزير وكأنه بلا فكر وبلا عقل وبلا إبداع .

ولا يستطيع تنفيذ القيادة الديمقراطية سواء القادة الذين يفكرون على المدى البعيد ويضعون أيديهم على الحقائق ويفضلون التجديد والإبداع بالإضافة إلى قدراتهم على إحداث التغيير وتحقيق التكامل وروح الفريق في العمل وذلك بمراعاة الجوانب السلوكية للعاملين في المنظمة لان ثورة المعلومات والتكنولوجيا أرست قيم الإبداع في ثقافة المؤسسات الخدمية والإنتاجية ، وظهرت قيمة رأس المال الفكري إلا من خلال تحرير طاقات الخلق والإبداع في إطار مناخ يتميز بالديمقراطية والولاء والانتماء والعدل والمساواة ولذلك ظهر المدخل السلوكي في علم الإدارة ، والقادة هم القادرون على قيام منظمات الأعمال تحت قيادتهم بدور رئيسي تجاه الإبداع وذلك بما يلي :

- يجب على منظمة العمل أن تختار أفرادا مبدعين ممن يتوافر فيهم سمات الإبداع ليشكلوا العناصر البشرية لتحقيق الأهداف والمدير المبدع سيدبر مجموعة من المبتكرين والمبدعين في تكوينهم.

- يجب على المنظمة أن تقوم بدور قيادي تجاه المجتمع من منطلق المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في خلق كوادر مبدعة .

- يعتبر التفويض والبعد عن المركزية مدخلا من مداخل الإبداع وخاصة التفويض بالنتائج من حيث المتابعة.

- إتاحة فرص التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير الإبداعي وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة في حل المشكلات.

- الحد من كثرة المؤتمرات غير الفعالة، فالمفروض أن يقدم في أي مؤتمر آراء جادة ومقترحات فعالة ولا تكون التوصيات جاهزة قبل المؤتمر، ولا مانع أن تصدر بعد المؤتمر

بفترة لتعدها لجنة الصياغة بأمانة ودقة وحتى تصل إلى فكر حقيقي وليس كلمات كبيرة إنشائية .

- يجب على منظمة العمل وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الموهوبين من العالين بها وتدريبهم وتأهيلهم لتوفير الموارد القيادية على جميع المستويات حتى تستطيع أن تحمل الرؤية في المستقبل وبقدراتها على استثمار ذخيرتها العقلية التي تتجسد في الموهوبين والجادين والمبدعين . (احمد عبد الله العطاس : 1421هـ )

### 3- معوقات الإبداع الإداري:

تعرض عملية الإبداع الإداري إلى الكثير من العوائق التي تعرقل عملية الإبداع وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية ، كما أن هناك مبدعون لا تتاح لهم الفرصة للإبداع ،إن عملية الإبداع لديهم تقيدها مجموعة من المحددات ومن أهمها :

#### 3-1) الإبقاء على العادات المألوفة :

يجابه الكثير من الناس مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات ، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي اكتسبت هذه النتائج مستوى تحقيق مؤكد وتظهر هذه القيود عند القادة المحافظين على الوضع القائم والذين لا يرغبون في تحمل المخاطر أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد ، ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، ولما كان الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة ، فان السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع .

(توفيق عبد الرحمان : 2001ص.219.221)

#### 3-2) الأحكام المسبقة :

تظهر الأحكام المسبقة على أساس تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك فهناك على سبيل المثال من يردد عبارات مشهورة مثل " ليس بالإمكان أفضل مما كان" أو هذا ما تعلمناه وعرفناه وقد تكون هذه العبارات مقصودة وموجهة لسلوك الآخرين وتظهر هذه الأحكام في الفئة القيادية التي تشعر باستمرار مصالحم الذاتية أو المادية وبذلك يصبح الإبداع تهديدا لمصالحهم . (طارق شريف يونس ، 2006 ص 90)

وأشار " هيجان " إلى وجود عدة معوقات للإبداع الإداري أخرى وهي :

### 3-3) غياب جو الحرية:

ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيفما شاء، لان هناك قيودا وضوابط تنظيمية واجتماعية تحدد المقبول وغير المقبول من سلوك الأفراد .

### 3-4) الاعتماد المفرط على الخبراء :

الاعتماد المفرط على الخبراء له أثاره السلبية على العاملين في المنظمة وخصوصا المتميزين منهم حيث أن هذا الاعتماد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم انه لن تقبل آرائهم ومقترحاتهم.

(عبد الرحمن توفيق: 2006 ، ص 223)

### 3-5) صعوبة تحديد المشكلة:

أن المشكلات التي نواجهها في حياتنا اليومية غالبا لا تكون واضحة بشكل كاف وذلك بما يمكننا من الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة لها ، ذلك أننا في كثير من الأوقات نجد انه من الصعب علينا عزل أو فصل المشكلة عن البيانات المحيطة بها ، ولهذا فإننا إذا سمحنا لأنفسنا بأن نشغل بهذه التفاصيل والبيانات غير المهمة لإدراكنا بأنها جزء

من المشكلة فإنه من المتوقع إلا تكون حولنا ، وهذا العائق للإبداع مرده إلى عدة عوامل أبرزها:

#### أ) النظرة الضيقة للمشكلة :

فنحن في الغالب عندما نشعر في حل مشكلة ما فإننا نضع افتراضاتنا المسبقة حول حدود هذه المشكلة وما الذي يجب أن نعمله بصددها وهذا الافتراض المسبق يضيق علينا نظرتنا إلى المشكلة مما ينعكس بدوره على الحل أو الحلول التي نتوصل إليها والتي غالبا ما تكون قاصرة جدا ولا تعالج جوانب المشكلة.

#### ب) الألفة الزائدة بالمشكلة :

إن الفتنة المفرطة أو الزائدة بالمشكلة التي بين أيدينا قد تحول دون إدراكنا لطبيعة هذه المشكلة وحدودها ذلك أن التعايش الطويل مع موقف ما والتشيع بتفاصيله قد يحول بيننا وبين إدراك الجوانب المهمة فيه وبالتالي الوصول إلى المفتاح الرئيس للمشكلة ، إننا نواجه في منظماتنا العديد من المواقف التي قد لا ندرك تماما أنها تمثل مشكلة حادة نظرا ل تعايشنا معها.

#### 3-6) الاستعجال في محاولة الوصول إلى حل المشكلة :

هناك الكثير من الأفراد والجماعات يحاولون دائما الوصول إلى الحل بصورة سريعة وإعادة الموقف إلى ما كان عليه بأقصى سرعة قد الإمكان هذا الاستعجال في الوصول إلى الحل قد يكون منبعا للشعور بعدم الأمان أو الرغبة في تجنب حكم الآخرين علينا بعدم القدرة على الكفاءة في معالجة المشكلة وتكمن الخطورة في عملية الاستعجال للوصول إلى الحل إلى حلول للمشكلات التي تواجهها في أننا نبني حلولنا على الجوانب الظاهرة للمشكلة بدلا من فحصها من جميع جوانبها وتحديدها تحديدا دقيقا كذلك فإن الاستعجال في الوصول إلى حل للمشكلة قد يعيقنا عن تخصيص الوقت الكافي للتأمل أو إعادة النظر في أفكارنا الإدارية حيث نميل إلى التقييم السريع للأفكار التي نتوصل إليها ومن ثم استبعاد الأفكار

الجديدة التي قد تبدو لنا غريبة والتي ربما تكون تمثل الحلول الملائمة للمشكلة .  
(هيجان عبد الرحمان احمد : 2001.ص59)

### 3-7) غياب المساندة والدعم :

يتطلب التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة توفر نوع من الدعم أو المساندة من الأفراد والجماعات أو المنظمات هذا الدعم لا يمكن التوصل إليه دون أن تكون لدينا القدرة للتأثير على الآخرين الذين نتعامل معهم وإقناعهم بأفكارنا سواء أكان هؤلاء الآخرون داخل المنظمة أو خارجها حيث أن الأفراد المبدعين يشعرون بأنه لا يوجد أحيانا الحماس الكافي لتنفيذ أفكارهم الإبداعية وذلك بسبب عدم وجود الدعم أو المساندة لها . (محمد قاسم القريوتي : 1994ص189)

### 3-8) سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات :

إن من ابرز المشكلات التي المنظمة تنمية قدرة العاملين على الإبداع تتمثل في صعوبة وتعطيل نقل الأفكار والمعلومات مما قد يؤدي في المدى الطويل إلى آثار عظيمة الفائدة ، وقد تكون محتوياتها عاملا يساعد على رفع كفاءة المنظمة وتطويرها ، ويمكننا القول هنا بأنه إذا حرص كل رئيس على أن تكون علاقته مع مرؤوسيه ومعاونيه على تشجيع الإبداع الإداري أكثر منها تحديدا له ، وإذا ما أراد أن يتوصل إلى أفكار ومفاهيم جيدة فعليه أن يتحمل الكثير من الحوار والصراع الفكري وعلى الجميع أن يعلم أن اختلاف الرأي هو القوة المحركة للفكر والعمل ، وكذلك عندما تكون التقارير الدورية قاصرة كوسيلة من وسائل الاتصال في المنظمة فان هذا القصور من شأنه أن يحبس الكثير من المعلومات الضرورية والأفكار اللازمة لتنمية قدرة العاملين على الإبداع .

### 3-9) تنازع السلطات وانعدام روح الفريق :

كذلك إذا حدث نقص في التعاون بين الإدارات المختلفة أو عدم تنسيق بينهما بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارة الأخرى ، وإذا اُغلب الأجهزة في المنظمة تفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين غيرها من الأجهزة الأخرى ، إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعطل عملية الاتصال ويعوق إمكانية المنظمة عن تنمية القدرة الإبداعية لدى العاملين ، ولا شك أن أي عمل ناجح لابد وأن يحقق التنسيق بين الجهود وتنظيم التعاون فيما بينها وذلك حتى يتسنى حل المشكلات بنجاح ومن أجل أن نتجنب تكرار الجهد والطاقات والقدرات الإبداعية. (توفيق عبد الرحمان : المرجع السابق.ص192)

#### 4- سمات المبدع والمفكر :

يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أن إبداع الإنسان يبدأ من احترامه واعتباره لقيمة كبيرة حيث تتوفر له التحقق الذاتي لإنسانيته وصحته وانسجامه مع نفسه والعالم المحيط به ، ولذلك فإن الإبداع الإداري بالنسبة لهذا الاتجاه يعني العلاقة بين الفرد السليم والبيئة المشجعة داخل المنظمة .

ويرى "هلال" أن المبدع فرد لا يختلف كثيرا عن الآخرين من حيث الطبيعة النوعية ولكنه يمتلك بعض الخصائص والقدرات الدالة على الابتكار والتحديث ، ويستطيع كل فرد أن يكون مبدعا لو اكتسب المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمكن أن تقوده إلى ذلك وعمل على تنميتها في نفسه بإرادة قوية ولا نستطيع أن نصف شخصا بصورة مطلقة انه غير مبدع لان هناك بعض الفترات الإبداعية التي صنعها وعاشها بنفسه وقد لا تكون كثيرة في حياته أو نادرة ولكنه تذوقها وعاشها. (هلال محمد عبد الغني : 1997.ص84)

أما "النجار" فيرى المبدع بأنه من يشعر دائما بأن عمله يحتاج إلى لمسات من العطاء الفياض فيسعى إلى التطوير والتحسين فنراه مشغولا ذهنه شارد في التفكير الخلاق ، فهو في تحد دائم مع نفسه كذلك يتطلب إلى وقت طويل للاستغراق في التعرف على

المواضيع التي تستلزم التغيير وجمع المعلومات وتوليد الأفكار وتقييم الحلول وإخراج الفكر الإبداعي الذي يعبر عن قمة حبه لعمله ووظيفته. (النجار نبيل الحسني : 1993.ص180) ويرى "عبد الجواد" إن المبدع والمبتكر شخصية لها معالمها وسماتها ولا تولد هذه الشخصية إلا في ظل مناخ يتيح لها هذا النمو ، وفي وجود بعض الملامح والخصائص الإدارية الأساسية حيث أننا عندما نتأمل هذه السمات يعترينا إحساس بالدهشة والحيرة ، ونجد أنفسنا أمام مشكلة تدعونا إلى أن نفتش في أنفسنا أولاً وفي مستوى جدارتنا في التعامل مع هذا المبتكر وتيسير مهمته في الإبداع الإداري

ومن أهم سمات المبدع والمفكر الإداري في رأي "عبد الجواد" :

- انه يثق في نفسه إلى حد كبير وفي قدرته على تحقيق أهدافه وانجاز ما يرتبط بها من أعمال إدارية دون غرور كما انه مستقل الرأي وموضوعي في حكمه .
- يحاول أن يبتعد عما هو روتيني في أعماله كلما كان ذلك ممكناً كما انه يهتم بالمشورات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية ويميل إلى كلاً من التجديد والتغيير على درجة عالية من القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تواجهها المنظمة وتحددتها بدقة .
- يمتلك درجة عالية من الذكاء وسرعة الفهم ولديه القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وأيضاً أدائها أو تنفيذها بمرونة وتلقائية. (عبد الجواد محمد : 2000.ص.21-22)
- يميل إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة والتي يصعب التنبؤ بنتائجها حيث يفضل مثلاً الأهداف الإدارية ذات المخاطر المحسوبة على الأهداف المضمونة النجاح كما انه على وعي بأهدافه ومثابر في تحقيقها
- يمتلك القدرة الكبيرة على تحمل مسؤولية قراراته الإدارية ، كما لديه قوة الإرادة والمثابرة والصبر على المعوقات التي يواجهها داخل المنظمة .

- مثابر لا يستسلم ولا يخضع بسهولة بل ويزيد الفشل من عزمه وتصميمه على إيجاد حل لما يواجهه من مشكلات داخل المنظمة كما انه يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على تجاوز الصعوبات التي تثور في طريقه. (عامر خضر الكبيسي: 1998.ص383)

كما توصل كل من " جيلفور " و " وماكينون " من خلال دراستين منفصلتين إلى أن الفرد المبدع يتميز بالسمات التالية :

- ✓ انه على درجة عالية من الحساسية للمشكلات .
- ✓ انه قادر على أن يظهر أفكار جديدة ومقبولة وذات أصالة .
- ✓ أن عقله مرن أي انه يستطيع أن يغير اتجاه تفكيره بسهولة لكي يتكيف مع الظروف المتغيرة .
- ✓ انه مستقل في أفكاره وأعماله ويفضل العمل في اتجاه هدف معين مختار .
- ✓ انه يحب الاستطلاع والانفتاح على المشكلات الخاصة به والعالم الخارجي .
- ✓ انه أكثر يقظة واستجابة للمعاني الأكثر عمقا واحتواء للأشياء التي يمر بها.
- ✓ قادر على معالجة عدد من المشاكل المتشابكة في نفس الوقت. (الشمري فهد عايض : 2002.ص70)

ويتفق الباحثون عامة على أن الأشخاص المبدعين بالرغم من اختلاف ميادين إبداعهم يشتركون في مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المشكلات والمعلومات ويصنف عدد من الباحثين خصائص المبدعين إلى ثلاث فئات هي :

- خصائص معرفية .
  - خصائص الشخصية والانفعالية.
  - خصائص تطويرية .
- (1-4) الخصائص المعرفية :

تضم الخصائص المعرفية للمبدعين مجموعة من السمات والقدرات وأساليب معالجة المعلومات التي يمكن ذكر بعض منها فيما يلي :

- **القدرة على التعامل** : مع الألفاظ والرموز المجردة بحيث يظهر الأطفال في الأسرة وفي المدرسة اللغوية والقدرة على استخدام الكلمات في جمل تامة .

- **حب الاستطلاع** : يمتلك الفرد المبدع رغبة قوية في التعرف على ما حوله وفهمه وذلك في طريق قوة ملاحظته للأشياء وطرح الكثير من الأسئلة .

- **قوة الذاكرة** : يمتاز الفرد المبدع بقدرته على اكتساب كم هائل من المعلومات وحفظها في وقت قصير

- **الاستقلالية** : الفرد المبدع لديه الرغبة للعمل بمفره واكتشاف الأشياء بطريقته الخاصة والتمتع بكفاءته الذاتية وعدم التبعية لغيره

- **قوة التركيز** : وتعني القدرة على التركيز ولانتباه والتفكير في مشكلة معينة زمنا طويلا

- **حب القراءة**: يتصف الأفراد المدعون بأنهم يحبون القراءة والمطالعة للكتب المتنوعة

- **تنوع الاهتمامات** : يتصف المبدعون بتنوع اهتماماتهم وهواياتهم وكثرتها

- **الخيال الخصب** : يغلب على المبدع التخيل في جميع المواضيع

- **القدرة على النقد** : فالمبدع يمتلك قدرة على النقد سواء نقد الآخرين أو نقد نفسه

#### 4-2) الخصائص الشخصية والانفعالية :

يتصف المدعون بعدد من الخصائص الشخصية والدافعية :

- **حسن الدعابة والمرح** : يمتلك المبدعون حسن الدعابة والمرح وقد قام " تورنس " بدراسة

لمقارنة بين مجموعة من أطفال المدارس الابتدائية ذوي الإبداع العالي ومن هم اقل منهم إبداعا فوجد أن تلاميذ المجموعة الأولى أكثر مرحا ولديهم شهرة واسعة بين زملائهم لما

يقدمون من أفكار إبداعية

- **تقدير الذات** : تعني تقييم الفرد لذاته ودرجة ثقته بها

- بالقيادية : المبدعون لديهم القدرة على التأثير على الآخرين وإقناعهم وتوجيههم  
- المثابرة وطول النفس: المبدع يستطيع أن يقوم بعمل واحد لفترة طويلة دون ملل أو  
ضجر

- الثبات الانفعالي: يتميز المبدعون بقدر عال من الثبات الانفعالي والثقة بالنفس  
- النضج الأخلاقي المبكر : يتمتع المبدعون بخصائص خلقية وقيمة ايجابية وذلك يعود  
لقدرتهم على تقييم أعمالهم ومعرفة الصواب والخطأ  
3-4) الخصائص التطورية:

- وضعهم الأسري مشجع على الإبداع المبدع يتمتع بروابط قوية مع والديه وإخوته  
- غالبا ما يكون من المواليد الأوائل في أسرهم بمعنى أنهم الأوائل في أفراد أسرته من  
حيث ترتيب المواليد وفي دراسة أجراها " البيرت " على رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية  
ونوابهم ورؤسائهم ووزراء بريطانيا وبعض الحائزين على جائزة نوبل في الولايات المتحدة  
الأمريكية تبين أن 75 % من أفراد العينة كان ترتيبهم الأول في الأسرة أو كانوا يتمتعون  
بمكانة خاصة فيها الطفل الأكبر، الطفل الوحيد، الطفل الأصغر ولد بعد مرور عدة سنوات  
مم نتج عن ذلك الحصول على مزيد من الاهتمام والرعاية. (سلوى بنت احمد عبد الله  
العطاس: 1421هـ )

- يحب العمل ويبادر إليه والتفاني فيه، منضم في عمله، يستعمل طرق غير مألوفة لدى  
الآخرين في انجاز ما يكلف به من أعمال، له أفكار جديدة دائما في عمله

## خلاصة:

إن الإبداع عملية أساسية في التنمية والتقدم وتوجيه العناية للشخص المبدع الذي يعطينا أفكار جديدة ومنتوعة الحل المشكلات التي تعترضنا وعلى المنظمة توفير المناخ التنظيمي الإبداعي الملائم والمشجع لأفرادها على العمل الإبداعي.

كما نستنتج أن سر تنمية المنظمات لم يعد يكمن فقط في مقدرتها على إدارة ثرواتها المادية فقط وإنما في كيفية استخدام قادتها في توجيه القوى العاملة ودفعها إلى اكتشاف وتفجير كل الطاقات الخلاقة والمبدعة لتلك العمالة ، لذلك فالمنظمات خصوصا في الدول النامية في أمس الحاجة إلى الاهتمام بهؤلاء القادة والرفع من مستواهم القيادي حتى يتمكنوا من مواجهة تحديات العولمة والاستفادة من الفرص التي تطرحها، من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء الأفضل وزيادة قدرتها التنافسية.

## خلاصة:

إن الهدف الأسمى من الوعي الصحي هو تحقيق السعادة للمجتمع عن طريق تحريكه للعمل لتحسين أحوالهم من جميع النواحي وتحقيق السلامة البدنية والنفسية والعقلية والاجتماعية، لذا لابد من نشر الوعي الصحي لدى الطلبة لترسيخ العادات الصحية السليمة في أوساط الطلبة ومنها للمجتمع بصفة عامة وسيعا لذلك لابد من تكافل جهود عديد المؤسسات الاجتماعية في إنجاح هذه العملية

# الفصل الثالث:

## الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- عينة الدراسة
- 4- أدوات الدراسة
- 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة

**تمهيد:**

ينبغي في كل بحث علمي تحديد إطار منهجي يسير الباحث وفقه، حتى يضمن الدقة والمصداقية للنتائج التي يحصل عليها ومنه تتحدد قيمة البحث، وعليه فعلى الباحث أن يتبع مجموعة من الخطوات العلمية حتى يتمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم. في بحثنا سنتطرق إلى هذا الجانب بدءاً من منهج المتبع في الدراسة ثم مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها ويليها عرض أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية وأخيراً أسلوب التحليل والمعالجة الإحصائية للنتائج .

1- منهج الدراسة :

إن لكل موضوع أو دراسة علمية منهجا خاصا يفرض على الباحث إتباعه لكي يحصل على نتائج قيمة، ويعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها . ( محمد شفيق، 2004 : 22)

وعليه بحثنا الحالي يهدف إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وبالتالي فهو ينصب ضمن البحوث الوصفية التي تعتمد على الاطلاع على دراسات سابقة وإجراء دراسات استطلاعية حول الظاهرة من أجل الوصول إلى مختلف مكوناتها، حيث يعتبر المنهج الوصفي من المناهج الأكثر شيوعا في العلوم الإنسانية و الاجتماعية .

والبحث الوصفي كما يعرفه صالح حسين الداهري (1999) : "هو استقصاء ينصب على ظاهرة نفسية كما هي قائمة في الوقت الحاضر بعد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر نفسية أخرى.

كما يعرفه " محمد الصاوي محمد مبارك" بأنه ذلك المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر، للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج لتعميمها. ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة، وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها . محمد الصاوي محمد مبارك، 1992 : 30)

إذن فق تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة خلال عام 2019/2018 والذي بلغ عددهم 20 مفردة.

2- مجلات الدراسة :

2-1- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

2-2- المجال الزمني: لقد امتدت الفترة الزمنية في تطبيق المقياس على رؤساء الأقسام والعمل على البحث من 15 مارس 2019 إلى غاية 10/06/2019.

3- عينة الدراسة:

دراسة أي ظاهرة تربوية أو اجتماعية أو نفسية تعتمد أساسا على العينة التي ستدرس فيها هذه الظاهرة، إذ أنه بدون عينة لا نستطيع دراسة أي مشكلة وتعرف العينة بأنها جزء من مجتمع البحث وحجم العينة هو عدد عناصرها.

حيث من خلالها يمكن التعرف على خصائص المجتمع الذي تمثله عينة الدراسة وهناك أنواع عديدة للعينات كل منها تتناسب وطبيعة المجتمع ونوع المشكلة و في بحثنا اعتمدنا العينة القصدية.

وفي بحثنا هذا تبعا لاهتمامنا بمتغيرات الدراسة الحالية أخذنا عينة تتكون 20 رئيس قسم بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

4- أدوات الدراسة :

نقصد بأدوات البحث تلك الوسائل العلمية التي يستخدمها الباحث في عملية جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة التي يقوم بها .  
حيث اعتمدنا في هذا البحث على مقياس الإبداع الإداري كأداة لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة سنتطرق له بالتفصيل فيما يلي:

## 1-4- مقياس الإبداع الإداري: (يوسف عبد عطية بحر، 2010، ص 14)

أعد هذا الاستبيان يوسف عبد عطية بحر 2010، للتعرف على مدى توفر القدرات الشخصية المبدعة لدى المديرين بغزة. حيث تم قياس متغير الإبداع الإداري من خلال (35) عبارة. وقد كانت الإجابات على كل عبارة مكونة من (5) بدائل حسب مقياس ليكرت الخماسي.

**صدق الاستبيان**

تأكد معد الاستبيان من صدق المحتوى Content Validity للأداة؛ وذلك بعرضها على 08 من المحكمين الأكاديميين العاملين بالجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، وطلب منهم قراءة فقرات الاستبيان بدقة والنظر في صياغتها ومضمونها والأبعاد الرئيسية ومدى ارتباط كل فقرة بالبعد الذي تتبعه، واعتماداً على هذه الخطوة تم تعديل صياغة عدد من الفقرات في اتجاه مزيد من التوضيح والتبسيط ولم يتم استبعاد أي من الفقرات.

**صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:** قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) مدير، ثم جمعت الملاحظات وجرى تعديل العبارات. كما تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على هذه العينة الاستطلاعية، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط كما يلي:

جدول رقم (01): الصدق الداخلي لعبارات استبيان : الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	.
<b>القدرات المميزة للشخصية المبدعة</b>			
0.000	0.726	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	1
0.002	0.533	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	2
0.007	0.485	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	3
0.001	0.582	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	4
0.000	0.678	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	5
<b>الطلاقة الفكرية</b>			
0.000	0.677	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	6
0.000	0.621	لدى القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	7
0.002	0.545	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد	8
0.000	0.685	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	9
0.003	0.517	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة	10
<b>المرونة الذهنية</b>			
0.001	0.565	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر .	11
0.000	0.737	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	12
0.003	0.526	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	13
0.005	0.498	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	14
0.000	0.600	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	15
<b>الحساسية للمشكلات</b>			
0.000	0.700	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	16
0.003	0.524	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	17
0.028	0.401	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	18
0.007	0.480	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	19
0.030	0.397	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	20
<b>الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه</b>			
0.001	0.585	أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر .	21
0.026	0.406	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	22
0.000	0.641	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها	23
0.000	0.604	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	24
0.005	0.504	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين .	25

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	.
<b>قبول المخاطرة</b>			
0.000	0.626	أقبل انتقادات الآخرين بصدور رغب.	26
0.003	0.521	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	27
0.005	0.502	لدى القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.	28
0.001	0.575	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	29
0.001	0.564	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج .	30
<b>القدرة على التحليل والربط</b>			
0.002	0.549	لدى القدرة على تنظيم أفكارى.	31
0.046	0.367	لدى القدرة على تجزئة مهام العمل.	32
0.001	0.564	لدى القدرة على تحليل مهام العمل.	33
0.011	0.460	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	34
0.001	0.597	لدى القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	35

قيمة  $r$  الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الجدول رقم 01 يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

- **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني:** واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة والنتائج مبينة في جدول رقم 02:

- **صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:** جدول رقم 02 يبين معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة.

الجدول رقم (02): يوضح معامل الارتباط بين الإبداع الإداري والمعدل الكلي للعبارات

الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القدرات المميزة للشخصية المبدعة.	0.991	0.000

- الجدول رقم 02 يوضح أن معامل الارتباط بين الإبداع الإداري والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة بلغ (0.991) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين الإبداع الإداري والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة وبذلك يعتبر هذا الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

وفي الدراسة الحالية قام الباحث بحساب صدق الاستبيان على عينة استطلاعية قوامها 20 مدير بطريقة الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات فوجد أنه يساوي (0.90) وهو مؤشر مقبول على صدق المقياس.

- ثبات الاستبيان

تأكد صاحب المقياس من ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ والتي تستعين بتباين الأبعاد وكان معامل الثبات كما هو بالجدول:

جدول رقم 03: معامل الثبات ( طريقة ألفا كرونباخ)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحاور	الاستبيان
0.9124	5	الأصالة	الإبداع الإداري
0.9015	5	الطلاقة الفكرية	
0.897	5	المرونة الذهنية	
0.887	5	الحساسية للمشكلات	
0.847	5	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	
0.8354	5	قبول المخاطرة	
0.9255	5	القدرة على التحليل والربط	
0.8955	35	جميع عبارات الاستبانة	

وفي الدراسة الحالية قام الباحث بحساب ثبات المقياس على عينة مكونة من (20) من رؤساء أقسام بجامعة محمد بوضياف بتطبيق المقياس ثم إعادة تطبيقه مرة أخرى بفواصل زمني قدره 10 أيام، وبعد حساب معامل الارتباط بين درجات الأفراد في التطبيقين الأول والثاني اتضح أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى (0.01) مما يطمئن إلى توافر شرط الثبات بالنسبة للاستبيان، والجدول التالي يوضح معامل الثبات.

جدول رقم 04: معامل الثبات ( طريقة التطبيق وإعادة التطبيق)

الاستبيان	المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الإبداع الإداري	الأصالة	0.70	0.01
	الطلاقة الفكرية	0.73	0.01
	المرونة الذهنية	0.80	0.01
	الحساسية للمشكلات	0.78	0.01
	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	0.65	0.01
	قبول المخاطرة	0.77	0.01
	القدرة على التحليل والربط	0.62	0.01

#### تصحيح الاستبيان

يصحح الاستبيان بإعطاء الدرجات 5، 4، 3، 2، 1 للبدائل (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). بالترتيب ويستخدم الجمع الجبري في حساب الدرجة الكلية التي يحصل عليها رؤساء الأقسام.

#### 5- الأساليب الإحصائية المستخدمة :

إن كل بحث ميداني يتطلب استخدام أساليب إحصائية محددة و خاصة به، حيث تمتاز هذه الأساليب بقدرتها على تفريغ البيانات تفريغاً إحصائياً، وفي دراستنا هذه بعد تطبيق أداة البحث المتمثلة في مقياس الإبداع الإداري، قمنا بعملية تفريغ البيانات وذلك بالاستعانة بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss إذ يعد من أكثر البرامج شيوعاً في

البحوث النفسية و التربوية في تحليل البيانات الإحصائية، ومن ثم معالجتها بالأساليب الإحصائية التي يحتويها البرنامج التالية:

- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ.

# الفصل الرابع:

## عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها

### 1- عرض النتائج

- 1-1- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول
- 1-2- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني
- 1-3- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث
- 1-4- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الرابع
- 1-5- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الخامس
- 1-6- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل السادس
- 1-7- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل السابع
- 1-8- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الرئيسي

### 2- نتائج الدراسة

**تمهيد:**

بعد القيام بعملية تفريغ الاستبيانات التي وزعت على عينة الدراسة في الحاسوب باستخدام أسلوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، تم إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية وذلك للتحقق من فرضيات هذا الدراسة. لذا فمن خلال هذا الفصل يتم عرض ما تم التوصل إليه من نتائج حول الفرضيات المقترحة و تقديم تفسيرها لها ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وما يعيشه طلبة الجامعة يوميا، ثم الخروج باستنتاج عام وتقديم توصيات وخلاصة للدراسة وذلك على النحو التالي.

1- عرض النتائج:

1-1- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الأول:

-ينص التساؤل الأول على أنه: "ما مستوى الأصالة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الأول فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (05) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور للمحور الأول

الترتيب	المستوى	المجال (معياري الحكم)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الأول	رقم العبارة
5	متوسط	[3,4-2.6]	0,40465	2,9474	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.	1
3	متوسط	[3,4-2.6]	0,74536	3,0000	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	2
4	متوسط	[3,4-2.6]	0,81650	3,0000	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	3
2	متوسط	[3,4-2.6]	0,85498	3,2105	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.	4
1	متوسط	[3,4-2.6]	0,95513	3,3684	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	5
	متوسط	[3,4-2.6]	0,55123	3,1053	الأصالة	

وللتعرف على مستوى الأصالة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة - تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (19) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات افراد العينة في المحور جاءت متوسطة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات المتوسطة بين [2,94 و 3,36] أي في المجال المتوسط وحلت العبارة (5) والتي نصت على: [أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل]. على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3,36). في حين حلت العبارة رقم (1) على المرتبة

الأخيرة في المجال المتوسط حيث نصت على: [أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد]. بمتوسط حسابي قدر بـ (2,94).

أما بالنسبة للدرجة الكلية للمحور [الأصالة] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,10) بانحراف معياري قدره (0,55) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 2,60-3,40]، أي المجال المتوسط.

هذا يعني أن مستوى الأصالة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة متوسطة.

### 1-2- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الثاني:

ينص التساؤل الثاني على أنه: "ما مستوى الطلاقة الفكرية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الثاني فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (06) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور للمحور الثاني

الترتيب	المستوى	المجال (معياري الحكم)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الثاني	رقم العبارة
5	عالية	[4,2-3.4]	0,90483	3,5263	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	6
4	عالية	[4,2-3.4]	0,68399	3,6316	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	7
3	عالية	[4,2-3.4]	1,14708	3,7368	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد	8
1	عالية	[4,2-3.4]	0,93659	3,8947	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	9
2	عالية	[4,2-3.4]	1,08418	3,7895	لدي القدرة على التعبير عن أفكاره بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة	10
	عالية	[4,2-3.4]	0,61578	3,7158	الطلاقة الفكرية	

وللتعرف على مستوى الطلاقة الفكرية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة - تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (19) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في المحور جاءت عالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية بين [3,89 و 3,52] أي في المجال العالي وحلت العبارة (9) والتي نصت على: [لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة..] على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (3,89). في حين حلت العبارة رقم (6) على المرتبة الأخيرة في المجال العالي حيث نصت على: [لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.] بمتوسط حسابي قدر بـ (3,52).

أما بالنسبة للدرجة الكلية للمحور [الطلاقة الفكرية] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,71) بانحراف معياري قدره (0,55) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من -3,40- 4,2]، أي المجال العالي.

هذا يعني أن مستوى الطلاقة الفكرية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.

### 1-3- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الثالث:

-ينص التساؤل الثالث على أنه: " ما مستوى المرونة الذهنية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الأول فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (07) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور للمحور الثالث

رقم العبارة	المحور الثالث	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال (معييار الحكم)	المستوى	الترتيب
11	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	3,7368	0,73349	[4,2-3.4]	عالية	5
12	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	3,7895	1,18223	[4,2-3.4]	عالية	4
13	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	4,0526	0,77986	[4,2-3.4]	عالية	1
14	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	3,8421	1,01451	[4,2-3.4]	عالية جدا	3
15	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	4,0000	0,88192	[4,2-3.4]	عالية	2
	المرونة الذهنية	3,8842	0,63005	[4,2-3.4]	عالية	

وللتعرف على مستوى المرونة الذهنية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة- تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (19) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات افراد العينة في المحور جاءت عالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية بين [3,73 و 4,05] أي في المجال العالي وحلت العبارة (13) والتي نصت على: [لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.] على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,05). في حين حلت العبارة رقم (11) على المرتبة الأخيرة في المجال العالي حيث نصت على: [لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.] بمتوسط حسابي قدر بـ (3,73).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [المرونة الذهنية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,88) بانحراف معياري قدره (0,63) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,4-4,2]، أي المجال العالي. هذا يعني أن مستوى المرونة الذهنية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.

#### 4-1- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الرابع:

ينص التساؤل الرابع على أنه: " ما مستوى الحساسية للمشكلات لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وصف نتائج استجابات الأفراد على المحور الأول فكانت النتائج كالآتي:

جدول رقم (08) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور للمحور الرابع

رقم العبارة	المحور الرابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال (معياري الحكم)	المستوى	الترتيب
16	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	4,0000	1,05409	[4,2-3.4]	عالية	5
17	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	4,1053	0,99413	[4,2-3.4]	عالية	3
18	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	4,0000	0,88192	[4,2-3.4]	عالية	4
19	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	4,2105	0,71328	[5-4.2]	عالية جدا	1
20	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	4,1579	1,06787	[4,2-3.4]	عالية	2
	الحساسية للمشكلات	4,0947	0,78703	[4,2-3.4]	عالية	

وللتعرف على مستوى الحساسية للمشكلات لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة- تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على

العينة المؤلفة من (19) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات افراد العينة في المحور جاءت تتراوح بين العالية جدا والعالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين [4,21 و 4] أي في المجال العالي وحلت العبارة (19) والتي نصت على: [أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل] على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب (4,21) أي في المجال العالي جدا. في حين حلت العبارة رقم (16) على المرتبة الأخيرة في المجال العالي حيث نصت على: [أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها]. بمتوسط حسابي قدر ب (4).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [الحساسية للمشكلات لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة] فقد بلغ المتوسط الحسابي (4,09) بانحراف معياري قدره (0,78) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,4-4,2]، أي المجال العالي. هذا يعني أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالي.

#### 1-5- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الخامس:

ينص التساؤل الخامس على أنه: " ما مستوى الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وصف نتائج استجابات الافراد على المحور الأول فكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (09) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور للمحور الخامس

الترتيب	المستوى	المجال (معياري)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور الخامس	رقم العبارة
1	عالية جدا	[4,2-3.4]	1,05686	4,3158	أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر.	21
5	متوسط	[3,4-2.6]	1,00000	3,0000	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.	22
4	عالية	[4,2-3.4]	1,02026	3,4737	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها	23
3	عالية	[4,2-3.4]	1,17229	3,5263	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.	24
2	عالية	[4,2-3.4]	0,95513	3,6316	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	25
	عالية	[4,2-3.4]	0,77021	3,5895	الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه	

وللتعرف على مستوى الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة- تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (19) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في المحور جاءت تتراوح بين العالية جدا والعالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية بين [4,31 و 3,47] أي في المجال العالي جدا والعالي وحلت العبارة (21) والتي نصت على: [أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر] على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,31) أي في المجال العالي جدا. في حين حلت العبارة رقم (23) على المرتبة الأخيرة في المجال العالي حيث نصت على: [لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها]. بمتوسط حسابي قدر بـ (3,47). ما عدى العبارة رقم (22) والتي نصت على [عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في

دراسة المعلومات التي جمعتها] حيث جاءت متوسطة أي في المجال المتوسط من [2,6-3,4] بمتوسط حسابي قدر بـ (3).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,58) بانحراف معياري قدره (0,77) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,4-4,2]، أي المجال العالي.

هذا يعني أن مستوى الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالي.

#### 1-6- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل السادس:

ينص التساؤل السادس على أنه: " ما مستوى قبول المخاطرة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وصف نتائج استجابات الافراد على المحور السادس فكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور للمحور السادس

رقم العبارة	المحور السادس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال (معياري الحكم)	المستوى	الترتيب
26	أقبل انتقادات الآخرين بصدور رجب.	3,7895	0,78733	[-3.4, 4,2]	عالية	5
27	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	3,9474	0,97032	[-3.4, 4,2]	عالية	2

4	عالية	-3.4 [4,2]	1,06787	3,8421	لدى القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.	28
3	عالية	-3.4 [4,2]	1,04853	3,8947	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	29
1	عالية	-3.4 [4,2]	1,01451	4,1579	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.	30
	عالية	-3.4 [4,2]	0,79780	3,9263	قبول المخاطرة	

وللتعرف على مستوى قبول المخاطرة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة- تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (19) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في المحور جاءت عالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية بين [4,15 و 3,78] أي في المجال العالي وحلت العبارة (30) والتي نصت على: [أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج] على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ (4,10). في حين حلت العبارة رقم (26) على المرتبة الأخيرة في المجال العالي حيث نصت على: [أتقبل انتقادات الآخرين بصدق]. بمتوسط حسابي قدر بـ (3,78).

أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [قبول المخاطرة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة] فقد بلغ المتوسط الحسابي (3,92) بانحراف معياري قدره (0,79) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,4-4,2]، أي المجال العالي.

هذا يعني أن مستوى قبول المخاطرة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.

1-7- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل السابع:

-ينص التساؤل السابع على أنه: " ما مستوى القدرة على التحليل والربط لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟؟ وللاجابة على هذا التساؤل تم وصف نتائج استجابات الافراد على المحور الأول فكانت النتائج كالاتي:

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور للمحور السابع

رقم العبارة	المحور السابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال (معياري الحكم)	المستوى	الترتيب
31	لدي القدرة على تنظيم أفكارى.	3,9474	0,91127	[4,2-3.4]	عالية	4
32	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	3,8947	0,99413	[4,2-3.4]	عالية	5
33	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.	4,0526	0,91127	[4,2-3.4]	عالية	2
34	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	4,0000	0,88192	[4,2-3.4]	عالية	3
35	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.	4,1053	0,80930	[4,2-3.4]	عالية	1
	القدرة على التحليل والربط	4,0000	0,79162	[4,2-3.4]	عالية	

وللتعرف على مستوى القدرة على التحليل والربط لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة- تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (19) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور ومقارنته بمعيار الحكم حيث تبين أن متوسطات درجات أفراد العينة في المحور جاءت عالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات العالية بين [4,10 و 3,89] أي في المجال العالي وحلت العبارة (35) والتي نصت على: [لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها] على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

قدر ب (4,10). في حين حلت العبارة رقم (32) على المرتبة الأخيرة في المجال العالي حيث نصت على: [لدي القدرة على تجزئة مهام العمل]. بمتوسط حسابي قدر ب (3,89). أما بالنسبة للدرجة الكلية لمحور [القدرة على التحليل والربط لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة] فقد بلغ المتوسط الحسابي (4) بانحراف معياري قدره (0,79) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى المجال [من 3,4-4,2]، أي المجال العالي. هذا يعني أن مستوى القدرة على التحليل والربط لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.

#### 8-1- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الرئيسي:

ينص التساؤل على: " ما مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم وصف نتائج استجابات الأفراد على الاستبيان ككل فكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية لاستبيان الإبداع الإداري

ن=19

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المستوى
الإبداع الإداري	3,7594	0,51370	[4,2-3.4]	عالي

وللتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة -تم معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق الاستبيان على العينة المؤلفة من (19) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستبيان حيث تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في استبيان الإبداع الإداري بلغ (3,7594) درجة وبانحراف معياري قدره (0,51370) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي

المتحقق (المحسوب) مع معيار الحكم نلاحظ أن المتوسط المحسوب ينتمي إلى [من 3,4-4,40]، أي المجال العالي.

وعليه نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالي.

هذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة لمهارة الإبداع الإداري عالية.

## 2- نتائج الدراسة:

- أن مستوى الأصالة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة متوسطة.

- يعني أن مستوى الطلاقة الفكرية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.

- أن مستوى المرونة الذهنية لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.

- أن مستوى الحساسية للمشكلات لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالي.

- أن مستوى الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالي.

- أن مستوى قبول المخاطرة لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.

- أن مستوى القدرة على التحليل والربط لدى عينة من رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة عالية.

- هذا يعني أن درجة امتلاك رؤساء الأقسام بجامعة محمد بوضياف المسيلة لمهارة الإبداع الإداري عالية.

أهم مقترحات الدراسة:

- تعزيز واقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام من خلال عقد برامج تدريبية تتبنى الإبداع وتبين لهم كيفية التغلب على معوقاته

- العمل على إزالة المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام

- توفير الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية والتي تحفز رؤساء الأقسام وتدفعهم إلى الإبداع

- تبني رؤساء الأقسام للأفكار الجديدة وهذا يعزز قدرتهم على الابتكار والتجديد ويساعدهم

على الإبداع

- على الإدارات العليا في الجامعة الاهتمام بالإبداع واستثمار العقول والطاقات البشرية

ومعرفة إمكانات رؤساء الأقسام وتنمية قدراتهم

- وضع ميزانية خاصة للاهتمام بجانب الإبداع وتنميته

- تخفيف مهام ومسؤوليات رؤساء الأقسام مما يساعدهم على الإبداع والابتكار

- محاولة التجديد في اللوائح وتغييرها باستمرار مما يحفز العقول على التفكير والتجديد

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في جامعات أخرى في الجزائر أو خارجها

- إجراء دراسة مماثلة عن واقع الإبداع الإداري لدى مؤسسات التعليم العالي

- إجراء دراسة مقارنة بين الواقع الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام بجامعة محمد

بوضياف وفي جامعات أخرى

# خاتمة

## خاتمة :

أصبح الإبداع الإداري أمرا غاية في الأهمية، لما له من أثر إيجابي على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وفي تعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة، فالإدارة الناجحة هي الإدارة المبدعة في إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح، ومن أهم سبل نجاح المنظمات إيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على رسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، ومن هذا المنطلق يمكن أن نتوصل إلى أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري: فالقيم والمعتقدات، والطقوس والرموز، المعايير والافتراضات، والاتصالات لها أثر على الإبداع الإداري عن طريق وجود عن طريق وجود قيم ومعتقدات ومبادئ مشتركة لأفراد المنظمة والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمنظمة، وبالتالي الاتجاه إلى التركيز على تحقيق الإبداع، وكذلك المساهمة في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارة المنظمة المختلفة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة موائمة قيم الأفراد مع أفراد المنظمة إلى جانب تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة الاعتراف بمجهوداتهم لزيادة دافعيتهم للعمل



قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

- 1) احمد عبد الله العطاس : إسهامات الأسرة في تربية الإبداع لدى أطفالها من منظور التربية الإسلامية ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية الإسلامية والمقارنة ، جامعة ام القرى مكة المكرمة 1421هـ
- 2) ألشمري فهد عايض : المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، دار المسيرة، عمان، الأردن 2002.
- 3) ألكسندر ورو شكا : الإبداع العام والخاص، ت ، غسان عبد الحي أبو فخور، 1990.
- 4) البريدي عبد الله عبد الرحمان: الإبداع الإداري يخلق الأزمات ، ط1. بيت الأفكار الدولية. الرياض. 1999.
- 5) بوهزة محمد ،مرزوقي رفيق ، عنوان المداخلة: القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. دون ذكر السنة
- 6) توفيق عبد الرحمان : الإبداع في السلم والحرب . ط1 ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة 2001.
- 7) جواد شوقي ناجي : ادراة الأعمال من منظور علمي ، دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن 2000.
- 8) جيمس. مهينجز : 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، تر : إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة القاهرة 2001.
- 9) حاتم علي حسن رضا: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي،رسالة ماجستير غير منشورة .أكاديمية نايف للعلوم الأمنية 2003.
- 10) حسن حريم : السلوك التنظيمي .سلوك الأفراد في المنظمات .دار زهران للنشر والتوزيع. الأردن. 2004.
- 11) حمود خضير كاظم : السلوك التنظيمي ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان.الأردن .ط1. 2002.

## قائمة المصادر والمراجع

- 12) دركر بيتر : الإدارة، المهام ، المسؤوليات ، التطبيقات ط.3.الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.2003
- 13) رفعت عبد الحليم الفاخوري: إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.مصر.2005.
- 14) رفعت عبد الحليم الفاغوري : إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة، 2005.
- 15) زيد منيرعبوي : الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.الأردن.2006.
- 16) السرور نادية : مقدمة في الإبداع ، دار وائل للنشر والطباعة ، عمان ،2005.
- 17) سلوى بنت احمد عبد الله العطاس : اسهامات الاسرة في تربية الابداع لدى اطفالها من منضور التربية الإسلامية ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية الاسلامية والمقارنة ، جامعة ام القرى مكة المكرمة 1421هـ
- 18) السليم عبد الله يوسف الزامل: أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري،رسالة ماجستير غير منشورة.أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض.2002.
- 19) الشماع خليل محمد حسن، و حمود خضر كاضم: نظرية المنظمة ط.1.دار المسيرة،عمان.2000.
- 20) طارق شريف يونس ، محمد طعامنة : الإبداع ومقوماته تحديات المعاصرة للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية .2006
- 21) الطيب حسن: محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح الإداري.مجلة الإدارة 1988.
- 22) عامر خضر الكبيسي : التطور التنظيمي وقضايا معاصرة، دار الشروق للطباعة ، الدوحة ، 1998.

## قائمة المصادر والمراجع

- (23) عامر خضر الكبيسي : التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة، الدوحة، 1998.
- (24) عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2004.
- (25) عبد الجواد محمد : كيف تنمي مهارات الابتكار والإبداع ، ط1. دار البشير للثقافة والعلوم ، القاهرة ، 2000.
- (26) عبد الرحمن توفيق، ليلي القرشي، كلنا مبدعون ولكن؟، إصدارات بييمك، 2006 القاهرة
- (27) عساف عبد المعطي : مقومات الإبداع في المنظمات المعاصرة . مجلة الإداري.معهد الإدارة العامة. مسقط. 1995 عدد62.
- (28) علي السلمي: خواطر في الادارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة .2001.
- (29) فتحي عبد الرحمان جروان، الإبداع ،مفهومه، معايير، نظرياته، قياسه ،تدريبه، المراحل العلمية الإبداعية. دار الفكر.ط1.الاردن2001.
- (30) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم.ط3.دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان 2004.
- (31) محمد حسن حسني : إدارة الأنشطة والابتكار و التغيير، دار المريخ للنشر، الرياض 2004.
- (32) محمد طارق سويدان ، محمد أكرم العدلوي: مبادئ الإبداع، ط2. دار ابن حزم، بيروت، 2002.
- (33) محمد عبد الفتاح الصيرفي : القيادة الإدارية الإبداعية . دار الفكر للجامعي، الإسكندرية .2007.

## قائمة المصادر والمراجع

- 34) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط01.الأردن 2000.
- 35) محمد قاسم القريوتي :السلوك التنظيمي، دراسة الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة .دار الشروق للنشر والتوزيع ط4.الأردن2003.
- 36) معاذ حسن سعيد على الرعوي ، مفهوم الابداع ، مجلة الحرية النفسية العدد الثاني 2007
- 37) المعلم طه عبد القادر: مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية ،جامعة أم القرى مكة المكرمة.2006.
- 38) منتدى الجامعات السعودية ، [www.ksav.info](http://www.ksav.info)
- 39) النجار نبيل الحسني : الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة،ط1، الشركة العربية للنشر والتوزيع ،القاهرة،1993.
- 40) نجم عبود نجم : إدارة الابتكار، ط2، دار وائل للنشر ،عمان .2003.
- 41) هلال محمد عبد الغني : مهارات التفكير الابداعي كيف تكون مبدعا ، ط1 ، دار الكتب ،القاهرة.1997.
- 42) هيجان عبد الرحمان احمد : المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،ط1،الرياض 2001
- 43) يوسف عبد عطية بحر ، لقدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة 2010

# قائمة الملاحق

N....

التعليمات:

فيما يلي مجموعة من العبارات، مع ملاحظة أن هذه العبارات ليس بها إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة

والمطلوب منكم:

قراءة كل عبارة بدقة، ووضع علامة (X) أمامها وتحت مستوى التقدير الذي يناسبك (أبداً، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً).

الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  أكثر من 6 سنوات

م	العبارة	درجة التقدير				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
3	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.					
4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الإقناع.					
5	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل					
6	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
7	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
8	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد					
9	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف					

درجة التقدير				العبارة	
				المختلفة.	
				لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة	10
				لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	11
				أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	12
				لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	13
				أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	14
				لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	15
				أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	16
				أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	17
				أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	18
				أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	19
				أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	20
				أركز على أي موضوع يهمني أكثر من أي شخص آخر.	21

م	العبارة	درجة التقدير				
		أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
22	عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.					
23	لا أتنازل عن أهدافي وأصر على تحقيقها					
24	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.					
25	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.					
26	أقبل انتقادات الآخرين بصدق رطب.					
27	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
28	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.					
29	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
30	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج .					
31	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.					
32	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.					
33	لدي القدرة على تحليل مهام العمل.					
34	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.					
35	لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.					

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ