**الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات
ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بـغرداية**

د. هواري معراج د. خليل عبد الرزاق
كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر

Abstract :

The purpose of this study is to analyze managers attitudes un public sector of the Industrial areas of Ghardaia, toward the availability of stimulants of creativity (managerial styles, organizational situation, creativity, support, supervisor , freedom, recognition, and challenge), and obstacles of creativity (insufficient time, status quo, political problem, evaluation pressure insufficient financial resources, job situation, and law and rules).and the availability of the characteristics of creativity managers.

The study also aims at exploring the statistical difference between availability of creativity stimulants obstacles, and characteristics , and related to the personal characteristics of managers (managers, assistant managers to the department heads, and division managers).

The data were subject to the following statistical methods of analysis: percentages, frequencies, means, standard deviations, one way anova, F-test, and correlation.

Keys words:

Creativity, Creativity Characteristics, Creativity Obstacles, Stimulants of creativity, Algerian Public sector.

المخلص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين في القطاع الحكومي الجزائري (مؤسسات العاملة بالمنطقة الصناعية بـغرداية) عن مدى توفر محفزات الإبداع (الأنماط الإدارية، الظروف التنظيمية، دعم الإبداع، الحرية، الاعتراف والتحدي) ومعوقات الإبداع (قلة الوقت، الوضع الحالي، المراكز السلطوية، ضغط التقويم، قلة الموارد المالية، القوانين والأنظمة) ومدى توفر خصائص الإداري المبدع.

كما تهدف الدراسة إلى التعرف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى توفر محفزات الإبداع، ومعوقات الإبداع، وخصائص الإداري المبدع، تعزى للمتغيرات الشخصية للأفراد مجتمع الدراسة. وتهدف الدراسة أيضا إلى تحليل العلاقة بين مدى توفر خصائص المبدع الإداري المبدع ومعوقات الإبداع، والعلاقة بين مدى خصائص الإداري المبدع ومدى توفر محفزات الإبداع.

و قد اختار الباحثان جميع الإداريين في ذلك القطاع ممن يشغلون وظائف (مدير، مساعد المدير، رئيس القسم) والبالغ عدد (441) وتم استرجاع (366) استبيان. استخدام الباحثان البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التبيان الأحادي، واستخدام معامل الارتباط.

الكلمات المفتاحية:

الإبداع، الإبداع الإداري، صفات المبدع، معوقات الإبداع، الإدارة، القطاع الحكومي الجزائري.

المقدمة :

ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع، وتناولوه من عدة جوانب وأبعاد باعتباره إحدى الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العولمة وما يرافق ذلك من منافسة شديدة، وحاجة إلى التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

لذا فإن المنظمات الإدارية تواجه مشكلات وصعوبات كثيرة خصوصا في إطار بيئة مضطربة تمتاز بمستقبل لا يمكن التنبؤ به، وغير مستقر، مما يستدعي جهودا وطاقت خاصة وكبيرة من قبل المنظمة والعاملين فيها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمشكلات، وهنا يأتي دور الإبداع والعمل المبدع كإحدى الوسائل الهامة لتجاوز هذه الصعوبات.

إن بناء النظام المؤسسي الفعال وتأمين إستراتيجيته بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لا يتحقق إلا بجهود إبداعية خلاقة معبرة عن الفكر والإدارة مجتمعة محددة لوظائفه ونظم عمله في التفاعل وتكامل مع معوقات البيئة وفق معطيات المكان ومتطلبات الزمان.

و إذا كانت الإدارة في الدول المتقدمة قد أظهرت اهتماما جديا وميلا لدعم الأفكار الجديدة وتشجيعها، واحتضان الإبداع في منشأتها لتحقيق مستويات أفضل من التقدم لاقتصادها وشعوبها على عكس الدول النامية التي هي في أحوج ما تكون إلى التأكيد على أهمية الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة لأبنائها، بالإضافة إلى حاجاتها لإيجاد المناخ الملائم الذي يشجع القدرات الإبداعية للعاملين والمديرين أصحاب القرارات فيها، ويوظف هذه القدرات بالشكل المناسب لمعالجة العديد من مشاكلها، لترقى بأدائها، كذلك العمل على إعداد المديرين الذين يتوفر فيهم خصائص الإبداع وتنمية هذه الخصائص بشكل مستمر، والحد من المعوقات التي تحول دون تقديم الأفكار الإبداعية سواء عاملين أو من الإداريين. (محسن مخاطرة وأميمة دهان، 1988، ص153)

وعلى هذا الأساس فإن القطاع الصناعي في الجزائر يواجه مثل هذا التحدي وهو يعتبر مشكلة بحاجة إلى إيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها.

مشكلة الدراسة وأهميتها:

إن المنظمات بشكل عام بحاجة لمعرفة المزيد عن الإبداع الإداري وما هي العوامل والأنماط الإدارية التي تدعم وتشجع الإبداع، وتلك التي تقف عائقا أمام تنميته ، كذلك مدى توفر خصائص الإداري المبدع.

و يأخذ الإبداع أشكالا متنوعة من خلال وظائف المنظمات العديدة من إنتاج وأفراد ومالية ، فقد يتم إنتاج أو تطوير خدمة تفي أكثر بحاجات المواطنين بتكلفة أقل، وقد يكون الإبداع في شكل الخدمة أو حجمها أو محتوياتها، أو طريقة وموعد تقديمها، أو تنويع استخداماتها، أو إطالة عمرها، أو تطوير طرق تنظيم المنظمات أو إدارة الأفراد فيها.

والإبداع ليس تكنولوجيا فقط فقد يكون اقتصاديا أو اجتماعيا، والحاجة إلى الإبداع أساسية تفرضها المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية في المنظمة، فالإبداع أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل .
ونظرا لأهمية الإبداع في الحياة المنظمة قامت عدة منظمات بوضع سياسات للإبداع فيها، فأنشأت وحدات إدارية خاصة لتنمية ورعاية الإبداع مثل وحدات البحوث والتطوير التنظيمي كما قامت منظمات أخرى بتدريب العاملين فيها على السلوك الإبداعي.

لاشك أن الكشف عن مدى توفر محفزات الإبداع، كذلك المعوقات التي تحول دون الإبداع بالإضافة إلى معرفة مدى توفر خصائص الإداري المبدع عند الإداريين يعطي هذه الدراسة أهميتها وانفرادها حيث أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع تناولت جانبا واحدا من جوانب هذه الدراسة.

أهداف الدراسة:

ترمي الدراسة إلى التعرف على آراء الإداريين (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم) في القطاع الصناعي بمنطقة غرداية نحو:

- مدى توفر محفزات الإبداع في ذلك القطاع؛
- التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في ذلك القطاع والعمل على إيجاد الحلول لتذليل تلك المعوقات قدر الإمكان؛
- التعرف على مدى توفر خصائص الإداري المبدع في ذلك القطاع؛
- وتهدف هذه الدراسة كذلك إلى التعرف على الفروقات الإحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة تبعا للخصائص الشخصية (المسمى الوظيفي، والجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، وسنوات الخدمة، والمستوى التعليمي)؛
- علاوة على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى إثراء المعرفة من الناحية النظرية من خلال استعراض أهم ما كتب من أدبيات حول مفهوم الإبداع ومحفزات الإبداع وأبعاده، كذلك معوقات الإبداع، وخصائص الإداريين المبدعين؛
- تقديم التوصيات التي نأمل أن تستخدم كدليل ومؤشر لزيادة فاعلية الإبداع وإلقاء الضوء على أهم محفزات ومعوقات الإبداع كذلك تطوير خصائص الإداري المبدع من خلال النتائج التي ستمخض عنها الدراسة.

أسئلة الدراسة وفرضياتها:

1) أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية :

السؤال الأول: ما مدى توفر محفزات الإبداع لدى مديري القطاع الصناعي لمنطقة غرداية من وجهة نظر المديرين في هذا القطاع؟

السؤال الثاني: ما أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في هذا القطاع ؟

السؤال الثالث: ما مدى توفر خصائص الإداري المبدع في هذا القطاع ؟

مجتمع الدراسة:

يشكل المديرون في القطاع الصناعي في منطقة غرداية مجتمع الدراسة، والذين يشغلون مسميات وظيفية (مدير، ومساعد مدير، ورئيس قسم)، واختار الباحثان جميع أفراد مجتمع الدراسة من المديرين، ورؤساء أقسام، والبالغ عددهم (441) منهم (60) مدير أو (76) مساعد للمدير، و(305) رئيسا للقسم .

منهجية الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بالاعتماد على أسلوبين :

أ- **الأسلوب النظري:** وذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من مكنتبات ومجلات ودوريات عربية وأجنبية متوفرة بالمكنتبات وقواعد البيانات وخدمات الإنترنت ذات العلاقة بمفهوم الإبداع، بهدف إعطاء صورة واضحة عن مفهوم الإبداع وأبعاده المختلفة والتعرف على أهم الدراسات التي تناولت مفهوم الإبداع .

ب- **الأسلوب الميداني:** باستخدام المسح الميداني لأراء أفراد مجتمع الدراسة حيث اعتمد الباحثان فيها على استبيان صمم لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة عن مدى توفر محفزات الإبداع، معوقات الإبداع، ومدى توفر خصائص الإداري المبدع في القطاع الصناعي.

صدق وثبات أداة الدراسة:

قام الباحثان بعرض الاستبيان على تسعة من المحكمين المتخصصين في تصميم الإستبيانات للتحقق من مدى صدقها وثباتها، ووافق المحكمون على ملاءمة فقرات الاستبيان لقياس مجالات الدراسة مع إجراء تغيير في صياغة بعض الفقرات، كما قام الباحثان بإجراء دراسة اختبارية (Pilot Study) لعينة مكونة من (20) فردا من أفراد مجتمع الدراسة، بهدف التعرف على درجة وضوح وفهم فقرات الاستبيان من وجهة نظر المجيبين، وتم كذلك إعادة صياغة بعض الفقرات لتكون أكثر وضوحا وفهما.

علاوة على ذلك، تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي فقد بلغ (90.6%) للجزء الثاني من الاستبيان والمتعلق بمدى توفر محفزات الإبداع.

و (83.3%) للجزء الثالث المتعلق بمعوقات الإبداع، و(88.3%) للجزء الرابع المتعلق بمدى توفر خصائص الإداري المبدع، وكان معامل كرونباخ للاتساق الداخلي للإستبيان ككل (87.8%) وهي نسبة عالية ومقبولة نسبيا.

أسلوب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS /PC⁺) من خلال:

1 . استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.

2. للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3. لاختبار فرضيات الدراسة لوجود فروقات ذات دلالة إحصائية أو عدمها في مجالات الدراسة الثلاثة (الخصائص، المعوقات، المحفزات) تعزى للخصائص الشخصية، فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

4. لاختبار فرضيات الدراسة لوجود علاقات بين مجالات الدراسات الثلاث، فقد تم استخدام معامل الارتباط.

محددات الدراسة:

واجه الباحثان أثناء إجراء الدراسة بعض الصعوبات التي حالت دون الحصول على كافة المعلومات اللازمة، كان أهمها :

1. قلة الدراسات السابقة سواء كانت النظرية أو الميدانية؛
2. كذلك تكتنف هذه الدراسة بعض الصعوبة في تعميم نتائجها على باقي مناطق الجزائر لاقتصر الدراسة على منطقة غرداية؛
3. بالإضافة إلى اعتماد الدراسة على أسلوب الاستبيان لجمع البيانات وهذا الأسلوب عادة يعكس آراء مجتمع الدراسة في ما يجب أن يكون عليه الحال وليس الواقع؛

I. الدراسة النظرية:

يمكن تعريف بعض المصطلحات الرئيسية لتدل على المعاني المقصودة وهي (Adam et la, 1998,P140):

1.I محفزات الإبداع : وهي الأبعاد التي حددها (Burnside) لتمثيل محفزات الإبداع وهي: الأنماط الإدارية، والظروف التنظيمية، ودعم الإبداع، والمشرف، والحرية، والإعتراف والتحدي.

2.I معوقات الإبداع : وهي التي حددها (Burnside) لتمثيل معوقات الإبداع: قلة الوقت، والوضع الحالي، والمراكز السلطوية، وضغط التقويم، وقلة الموارد المالية، وظروف العمل، والقوانين والأنظمة.

3.I خصائص الإداري المبدع : مدى توفر خصائص الإبداع عند الإداريين في القطاع الحكومي في منطقة غرداية وتشمل الخصائص الموجودة في الاستبيان الموافقة والتي حددها (Dyar) .

الإدارة : تشمل على المديرين ، ومساعدتي المديرين ، ورؤساء الأقسام في القطاع الحكومي في منطقة غرداية.

تعد كلمات إبداع وابتكار ونحوهما، مترادفات لمعنى يمثل إثبات شيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر للأشياء بطرق جديدة، ويعرف الإبداع في اللغة كما جاء في (لسان العرب)، من بدع الشيء وهو أنشأه، وجاء في (المعجم الوسيط) : بدعه بدعا أي أنشأه على مثال سابق، وعرفه (القاموس العصري الحديث) بأنه : الإيجاد أو التكوين أو الابتكار(القاموس المصري الحديث، 1988،ص20) ، أما التعريف الموضوعي فقد اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع، حيث لا يوجد اتفاق واضح ومحدد لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها أو بتعدد اتجاهات المفكرين، حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله. فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، ولذلك سنتناول بعض التعاريف وهي :

يمكن تعريف الإبداع التكنولوجي، بصورة دقيقة، بأنه تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها وكذلك أساليب الإنتاج (سعيد أوكيل، 1994، ص32).

ويمكن القول إذن بأن الإبداع بمعناه العام هو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة (سعيد أوكيل، 1992، ص110).

الإبداع هو القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غي ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى (طارق السويديان وآخرون، 2002، ص18).

الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.

ونجد أيضا من يعرف الإبداع التنظيمي بأنه عبارة عن الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل وكثرة الاتصالات (ضيف الله بن عبد الله وآخرون، 2003، ص10).

- الإبداع هو استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة منظمه .

- يعني الإبداع الإداري: القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجاوب الأمتل من العاملين، وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية (سعيد يس عامر، 2004، ص598).

- الإبداع هو إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المألوف، على شرط أن تكون أفكار مفيدة، وقد يكون الإبداع في مجال يجلب الدمار والضرر وهذا لا يسمى إبداع بل تخريب فلو قلنا أن موظف إبتكر طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج أو لمنتج جديد، فتعتبر هذه الفكرة من الإبداع.

فمن بين المفاهيم التي قدمها (صبيح) الإبداع كمفهوم .

وفي سنة (2003): إن الإبداع عبارة عن قدرة تتشكل من خمسة عناصر هي :*

- الأصالة: وهي القدرة على توليد الأفكار غير المسبوقه، أو تطبيقات غير مألوفة، أو جملة حلول فريدة.

- المرونة: وهي القدرة على معالجة المسائل، والموضوعات والمشكلات بصورة شمولية ورؤية الأشياء من زوايا متعددة وتوظيف إستراتيجيات واتجاهات عديدة.

- الطلاقة: وهي القدرة على توليد جملة من الأفكار والتطبيقات والبدائل أو (السيناريوهات) لحلول مقترحة لمشكلة ما وتنطوي على فهم عميق وليست مجرد تذكر ولا سرد .

- الميل إلى التفصيلات: وهي القدرة على تطوير الفكرة بواسطة المعالجة المعمقة التي تبرز أبعادها وعناصرها ومنطوياتها المختلفة في ضوء جملة من معايير وأسس تقويم.

- القدرة على تحسس المشكلات: تتجسد هذه القدرة بوصفها عنصرا مهما من عناصر الإبداع في توظيف القدرات العقلية للفرد وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات وحصر القضايا والمشكلات التي يمكن أن تكون موضع معالجة، بغرض التوصل إلى حلول مبدعة بصددها.

إضافة إلى التعامل مع احتياجات الإنسان بغرض خلق وسائل وسبل تلبينها. الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل أمثل لمشكلات معينة أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تقفز بأصحابها إلى الأمام. الإبداع مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية(نصر جورج هرمز، 2003، ص9).

نجد تعريف الإبداع وفق المنظور الشومبتيري* الإقتصادي الشهير، ويعتبر أول من قدم تعريفا للإبداع، حيث يعرفه على أنه: النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه ... ولقد حددت خمسة أشكال للإبداع وهي(بن نذير نصرالدين، 2002، ص2):

- إنتاج منتج جديد؛
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- فتح وغزو أسواق جديدة؛
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة؛

من خلال تحاليل شومبتيري للإبداع نستنبط نوعين أساسيين للإبداع، النوع الأول هو الإبداع التكنولوجي (التقني) ويخص: الإنتاج أو التحسين في المنتجات وطرائق وأساليب الفن الإنتاجي أما الثاني فهو الإبداع التنظيمي والإداري ويخص: إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير المادي، ويهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير ومبادئ الإدارة، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية وكفاءة، بمعنى العمل على الرفع من أداء المنظمة.

ويعرف الإبداع كذلك بأنه: التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف، إختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بارادة التغيير والتطوير التنظيمي والسلوكي وليس للمصادفة وأنه: كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين وتطوير مختلف تطبيقاتها، سواء كان ذلك في ميدان الإقتصاد والصناعة والإدارة وغيرها، وهو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي

كل(محمد سعيد أوكيل، 1992، ص110) شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته، وتأثيراته على الحياة بصفة عامة.

بناء على ما تقدم فكل شيء جديد يتصف بالحدثة الفعلية وبالخصائص العلمية والتكنولوجية وتطبيقاته تجلب معها أثار إيجابية وناجحة في ميدان الاقتصاد والإدارة وغيرها يعتبر إبداعا.

ويمكن تعريف الإبداع بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة بل يتعدى أيضا ذلك إلى الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج تدريب والرضا عن العمل مما يؤدي في النهاية إلى ازدياد الإنتاجية؛ وبذلك يشمل الإبداع طرائق الإدارة والتسويق بالإضافة إلى تحسين السلع وطرائق صناعتها. وبناء على هذا نعرف الإبداع بأنه الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة وغير مألوفة عند الغير، تشكل تحسينا وتطويرا على النمط الموجود.

وبصفة عامة فإن تعريف الإبداع يختلف باختلاف الجوانب والمداخل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها، وتنقسم هذه الجوانب إلى أربعة أنواع رئيسية وهي:

1. التركيز على العملية الإبداعية نفسها (آلية الإبداع): أي المراحل التي تمر بها عملية الإبداع وفي هذا المجال يعرف الإبداع بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله أنه مفيد"(ضيف الله نفعي، 2003، ص9).

2. التركيز على الناتج الإبداعي (الإنتاج الإبداعي): أي مقدار الإنتاجية التي تحققها - أو تنتج عن عملية الإبداع - وفي هذا المجال يعرف بأنه "يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالملائمة وإمكانية التطوير" وبالتالي يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير.

3. الصفات الشخصية للمبدعين: كالفضول والبحث ووضوح الرؤيا والقدرة على تفهم المشكلات ونجد صفات الإبداع بالخصائص النفسية المتمثلة بالمخاطرة والاستقلالية والمثابرة والإنتفاع على الخبرة الداخلية والخارجية(رعد حسن الصرن، 2004، ص42).

4. الإمكانيات الإبداعية عند الأفراد (القيم الإبداعية): كالاستقلال والصدق والبحث عن الحقيقة، والحاجة إلى الإنجاز. ونجد أيضا من يركز على الإمكانية الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز كما يراها.

II. الدراسة الميدانية:

1.II توزيع الاستبيان واسترجاعه:

قام الباحثان بتوزيع(441) استبيان على مجتمع الدراسة في منطقة غرداية والمكون من كافة المديرين ومساعدي المديرين ورؤساء الأقسام، وتم تحديد عدد أفراد المجتمع من خلال زيارة استكشافية للجهات ذات العلاقة في الدوائر والمديريات والمؤسسات الحكومية في تلك المنطقة، وبعدها قام الباحث بتوزيع الاستبيانات وجمعها وكان عدد الاستبيانات المسترجعة من أفراد مجتمع الدراسة (366) استبيان بنسبة استرداد(83%)

وكان (347) استبيان صالحا ومعتمدا لغايات التحليل الإحصائي بنسبة (78.7%) من الموزع حيث استبعد الباحثان (18) استبيان لعدم اكتمالها. ويبين الجدول رقم (01) عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة.

الجدول رقم (1): الإعداد والنسبة المئوية للاستبيانات الموزعة والمستردة والمعتمدة للتحليل

المنطقة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة من المجموع الكلي	النسبة المئوية للاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات المعتمدة للتحليل	النسبة المئوية للاستبيانات المعتمدة للتحليل
غرداية	150	120	32.8%	118	34%
بريان	129	110	30%	100	48.8%
القرارة	83	68	18.6%	66	19%
المنيعة	79	68	18.6%	63	18.2%
المجموع الكلي	441	366	100%	347	100%

يتبين من الجدول أن منطقة غرداية كان لها النصيب الأكبر وبنسبة مئوية (32.8%) من عدد الاستبيانات المستردة يليها منطقة بريان بنسبة (30%) في حين كان نسبة منطقتي القرارة والمنيعة معا (38.2%) من مجموع الاستبيانات (366) وكانت الاستبيانات المعتمدة للتحليل في منطقة غرداية (118) استبيان، ومن منطقة بريان (100) استبيان، و(66) استبيان من منطقة القرارة و(63) استبيان من محافظة المنية.

2.II وصف خصائص مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المديرين ومساعدتي المديرين ورؤساء الأقسام في الدوائر والمديريات والمؤسسات الصناعية في منطقة غرداية، وتناول الجزء الأول من الاستبيان البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة والتي يمكن وصفها كما يلي:

أولاً: المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير	48	13.8
مساعد مدير	50	14.4
رئيس قسم	249	71.8
المجموع	347	100

يوضح الجدول رقم (2) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي، إذ يلاحظ من الجدول أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من رؤساء الأقسام بتكرار (249) وبنسبة (71.8%) أما مساعدتي المدراء فتصل نسبتهم المئوية إلى (14.4%)

بتكرار (50) بينما كانت نسبة المدراء (13.8 %) بتكرار (48). ويعزى سبب ارتفاع نسبة رؤساء الأقسام مقارنة مع غيرهم بأن القطاع الصناعي عادة يضم أقساما متعددة لتتنوع المهام والنشاطات التي تقوم بها الدوائر بينما هنالك مدير واحد في الدائرة وكذلك مساعد مدير واحد أو مساعدين اثنين.

ثانيا: الجنس

الجدول رقم (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
نكر	311	89.6
أنثى	36	10.4
المجموع	347	100

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس حيث يلاحظ أن عدد الذكور بلغ (311) وبنسبة مئوية (89.6%) من أفراد مجتمع الدراسة، في حين بلغ عدد الإناث (36) بنسبة مئوية (10.4 %) من أفراد المجتمع ، مما يدل على أن نسبة عدد الذكور أكبر من نسبة عدد الإناث وبفارق كبير جدا مقداره (79.2%) مما حدا بالباحثين إلى استبعاد متغير الجنس من التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة.

ثالثا : - الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	37	11%
متزوج	309	79%
المجموع	348	100%

يبين الجدول رقم (4) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، إذ يلاحظ أن (11%) هم من غير المتزوجين وبتكرار (37). بينما كان عدد المتزوجين (309) بنسبة مئوية (79%) . وتبين أن نسبة المتزوجين أكثر من نسبة غير المتزوجين بنسبة (87%)، وبذلك تم استثناء هذا المتغير من التحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة، ويعزى سبب كبر عدد المتزوجين مقارنة بغير المتزوجين إلى أن الوصول إلى إحدى المسميات الإدارية (مدير، مساعد مدير، ورئيس قسم) يتطلب فئة عمرية متقدمة نسبيا كما في الجدول رقم (5)، وبالتالي لا بد أن يكون معظم أفراد مجتمع الدراسة متزوجين.

رابعا: العمر

يبين الجدول رقم (5) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر، ويلاحظ أن معظم أفراد مجتمع الدراسة هم من فئة العمرية (41 فأكثر) وبنسبة مئوية (59.7%) ثم تلاها الفئة العمرية (31-40) سنة وبنسبة مئوية (32.9%)، وقد يعزى سبب ذلك إلى أن الوصول إلى إحدى الوظائف الإدارية (مدير ، ومساعد ، ورئيس قسم) يتطلب مرور الفترة الزمنية الطويلة نسبيا والحصول على درجة علمية معينة ، بينما بلغت نسبة

الموظفين ممن هم ضمن الفئة العمرية (26-30) (سنة 5.2%) والفئة العمرية (أقل من 25 سنة) (2.3%).

الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	8	2.3%
26-30 سنة	18	5.2%
31-40 سنة	114	32.9%
41 سنة فأكثر	207	59.7%
المجموع	347	100%

خامسا: سنوات الخدمة

الجدول رقم (6): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	19	5.5%
6-10 سنوات	51	14.8%
11-10 سنة	101	29.1%
16-20 سنة	87	22.5%
21 سنة فأكثر	97	28.2%
المجموع	348	100%

يبين الجدول رقم (6) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة ، إذا يلاحظ أن (29.1%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من ذوي سنوات الخدمة (11-10 سنة) تليها (28.2%) لذوي السنوات (21 سنة فأكثر) في حين (22.5%) كانت لذوي السنوات (16-20) و(14.8%) لذوي السنوات (6-10 سنوات) وكانت سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل) الأقل نسبة (5.5%) ويعزى سبب ذلك إلى أن الوصول إلى إحدى المسميات الإدارية (مدير ، ومساعد مدير، ورئيس قسم) يتطلب مرور سنوات خدمة طويلة نسبيا في الأجهزة الحكومية ، وتعتبر سنوات الخدمة عاملا حاسما لنجاح الإبداع نتيجة لتراكم الخبرات والكفاءات الذاتية في الجهاز الحكومي ، وتوفير المتطلبات اللازمة لنجاح الإبداع لمعرفتهم الواسعة بآلية عمل الجهاز الإداري وإجراءاته مما يؤدي إلى لعب هؤلاء الأفراد دور المستشارين الداخليين لكيفية تفعيل مفهوم الإبداع .

III. تحليل النتائج ومناقشتها:

1.III تحليل ومناقشة أسئلة الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة الثلاثة استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مدى موافقة أفراد مجتمع الدراسة لمدى توفر محفزات الإبداع في الوحدة الإدارية، وكذلك مدى الموافقة على أهم العقبات التي تحول دون الإبداع. بالإضافة إلى معرفة مدى الموافقة على توفير خصائص الإبداع عند

المديرين. ثم قياس إجابات أفراد مجتمع الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لبيان درجة الموافقة من (1) إلى (5)، بحيث تدل الدرجة (1) على غير موافقة بشدة والدرجة(5) على موافقة بشدة بحيث يعكس المدى (1- أقل من2.5) على درجة موافقة متدنية، والمدى (2.5- أقل من 3.5) على درجة موافقة متوسطة، والمدى (3.5-5) على درجة موافقة عالية.

السؤال الأول: ما مدى توفر محفزات الإبداع للمديرين في القطاع الصناعي في منطقة غرداية من وجهة نظر المديرين في ذلك القطاع؟

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لمدى توفر محفزات الإبداع

العيارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. يثق رؤسائي بقدرتي على القيام بعملتي دون الحاجة إلى الرقابة علي.	3.85	0.94	عالية
2. يوجد قواعد وتعليمات مناسبة للعمل في الوحدة الإدارية التي أعمل بها.	3.60	1.11	"
3.تتلاقى أفكارني واقتراحاتي أننا صاغية من رؤسائي .	3.57	0.93	"
4. أشعر أن رئيسي مهتم جدا بأفكارني.	3.49	0.94	متوسطة
5.أشعر بارتياح كبير عندما أخبر رئيسي بالأخطاء التي أرتكبها.	3.44	1.13	"
6. لقد منحت السلطة الكافية للقيام بعملتي على خير وجه.	3.42	1.17	"
7. تستخدم الأخطاء المرتكبة في وحدتي للتعليم منها وليس للعقاب وإعاقة العمل.	3.41	1.12	"
8.بيدي مديري حماسا عاليا للعمل الذي نقوم بإنجازه.	3.40	1.08	"
9. يسمح لي بالمشاركة بوضع أهداف وظيفتي.	3.34	1.11	"
10.بيدي مديري انفتاحا كبيرا للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية تحسين إنجاز المدير في العمل.	3.33	1.11	"
11. أستطيع من خلال وظيفتي الحالية أن أنجز بأعلى مستوى ممكن.	3.33	1.19	"
12.أنتلني تشجيعا على الإبداع في عملي.	3.14	1.26	"

"	1.04	3.08	13. هناك تشجيع على التنوع في الآراء بين المسؤولين .
متوسطة	1.09	6.06	14. يستخدم مديري معايير عالية للحكم على إنجازهم.
متوسطة	1.18	2.99	15. تطلب الإدارة وبالإلحاح اقتراحاتي وأفكاري حول تحسين الخدمة المقدمة للمواطنين.
"	1.28	2.96	16. يوجد معايير عالية للتميز في العمل في وحدتي.
"	1.17	2.73	17. يكافأ الأفراد على إبداعاتهم في هذه الوحدة الإدارية.
"	1.12	2.65	18. تتعامل الإدارة بسهولة مع الإرباك والفوضى والتشويش.
"	1.17	2.59	19. أستطيع الانتقال من وظيفتي إلى وظائف أخرى في المنظمة إذ أردت ذلك.
"	1.23	2.53	20. لا يوجد محسوبية في المنظمة التي أعمل بها.
متوسطة	1.12	3.19	المعدل العام

يوضح الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازليا

لمدى

موافقة أفراد مجتمع الدراسة عن توفير محفزات الإبداع التي حددها (Burns ide) وهي: - الأنماط الإدارية(الفقرات1، 2، 17، 12، 14، 15، 16)، والظروف التنظيمية (الفقرات 8، 9، 11، 20، 13)، ودعم الإبداع (الفقرات 5، 3)، والمشرف (10،7)، والحرية (الفقرات 6، 9)، والاعتراف (الفقرة 4) والتحدي (الفقرة 18). أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة الفقرات التي تحدد مدى توفر محفزات الإبداع في القطاع الحكومي لمنطقة غرداية يتبين أن المعدل العام للوسط الحسابي قد بلغ (3.19) يدل على توفر محفزات الإبداع بدرجة متوسطة. وكان الوسط الحسابي ضمن المدى (2.5- أقل من 3.5) الدال على الموافقة المتوسطة لتوفر محفزات الإبداع بينما كان الانحراف المعياري (1.12). يتبين من الجدول أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرات (1-3) كانت ضمن مدى الموافقة العالية (3.5- 5)، بينما كانت الاتجاهات نحو باقي فقرات ضمن مدى الموافقة المتوسطة (2.5- أقل من 3.5).

كما يبين الجدول أن الفقرة التي تتعلق بثقة الرؤساء بقدرة المرؤوس على القيام بعمله دون الحاجة إلى الرقابة عليه كانت في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.97) بمعنى موافقة بدرجة عالية من أفراد مجتمع الدراسة على ثقة الرؤساء بهم، وبإجماع أفراد مجتمع الدراسة كما يدل عليه تدني الانحراف المعياري. أما الفقرة التي تتعلق بوجود قواعد وتعليمات مناسبة في الإدارة، فقد جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.60) مما يعكس درجة عالية من الموافقة، وتشنت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة على ذلك كما أن الانحراف المعياري (1.11)، وجاءت الفقرة المتعلقة باهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة لهم في المرتبة الثالثة وبوسط حسابي (3.57) يعكس درجة موافقة عالية، وإجماع على ذلك كما يعكسه الانحراف المعياري (0.93) وحصلت الفقرة المتعلقة بعدم وجود محسوبية في المنظمة مع إجماع فيما بين الباحثين وبوسط حسابي (2.53) مما يعكس وجود موافقة بدرجة متوسطة لعدم وجود محسوبية في المنظمة، وانحراف معياري (1.23) مما يدل على تشنت في إجابات أفراد مجتمع نحو الفقرة واحتلت المرتبة الأخيرة، واحتلت الفقرة

المتعلقة بإمكانية الانتقال من وظيفة إلى وظائف أخرى في المنظمة المرتبة قبل الأخيرة وبوسط حسابي مقداره (2.29) مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة على الفقرة كذلك يبين وجود تشتت في إجابات أفراد المجتمع الدراسة نحو الفقرة بانحراف معياري مقداره (1.17).

ويتضح مما سبق أن الإدارة تثق بالمرؤوسين على القيام بأعمالهم وهناك وتعليمات مناسبة، كما أن هناك اهتمام من قبل الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة لهم. وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية المرؤوسين من ذوي الكفاءات العلمية والخبرات الطويلة نسبيا ولذلك عندهم القدرة على العمل وتكوين أفكارهم بالاهتمام، أما المحسوبية فهي معوق للإبداع وعدم وجودها يعتبر محفزات الإبداع وكن ترتيب المستجيبين لها جاء في المرتبة الأخيرة وهذا يدل على وجود محسوبية وهذا ما تكلم عنه (Adam, 1998 ; Cumming, 1998 ; Juniper, 1996).

أما بالنسبة لأبعاد محفزات الإبداع فيبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتلك الأبعاد مرتبة تنازليا كما يراها أفراد مجتمع الدراسة.

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن بعد المشرف كان ضمن مدى الموافقة العالية (3.64) بينما كانت باقي السمات (التحدي، الحرية، والأنماط الإدارية، ودعم الإبداع، والظروف التنظيمية، والاعتراف) ضمن مدى الموافقة المتوسطة (أقل من 3.5).

الجدول رقم (10) مدى توفر محفزات الإبداع مرتبة تنازليا

البيانات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي من (5)	النسبة المئوية	درجة الموافقة
المشرف	7.28	1.73	3.64	42.8	عالية
التحدي	3.41	1.12	3.41	68.2	متوسطة
الحرية	6.80	1.73	3.40	68	متوسطة
الأنماط الإدارية	22.55	4.85	3.22	64.4	متوسطة
دعم الإبداع	6.22	1.97	3.11	62.2	"
الظروف التنظيمية	10.04	4.01	3.01	61.6	"
الاعتراف	2.73	1.17	2.73	54.6	"
المعدل العام	9.15	2.36	3.21	64.50	"

يتبين من الجدول أن بعد المشرف كان أكثر الأبعاد توفرا كسمة من سمات محفزات الإبداع وبوسط حسابي (3.64) وكانت نسبة توفر هذه السمة كنسبة مئوية (72.8) وهذا البعد يدل على درجة عالية من موافقة أفراد مجتمع الدراسة لتوفره كما يدل ذلك الوسط الحسابي.

أما أقل الأبعاد توفرا كسمة من سمات محفزات الإبداع كان بعد الاعتراف وبوسط حسابي (2.73) مما يدل على وجود هذا البعد بدرجة موافقة متوسطة لأفراد مجتمع الدراسة وذلك ضمن المدى (2.5 أقل من 3.5) وبنسبة مئوية (54.6) من التوفر واحتل

بعد الظروف التنظيمية المرتبة قبل الأخيرة بوسط حسابي (3.01) وضمن المدى (2.5) أقل من (3.5) وذلك بدرجة موافقة متوسطة لتوفير هذا البعد.

مما سبق نستطيع الإجابة على السؤال بأن القطاع الحكومي في منطقة غرداية يتوفر فيه سمات محفزات لإبداع بدرجة متوسطة حيث كان معدل الوسط الحسابي لكافة الفقرات (3، 21) وكانت نسبة توفر السمات ككل (64.5) وضمن المدى (2.5) أقل من (3.5) الدال على الموافقة المتوسطة، وكان الترتيب للأبعاد تنازليا كالاتي : المشرف ، ثم التحدي ، ثم الحرية ، ثم الأنماط الإدارية ، ثم دعم الظروف التنظيمية، ثم الاعتراف.

السؤال الثاني: ما هي أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في القطاع الحكومي لمنطقة غرداية من وجهة نظر المديرين في ذلك القطاع ؟

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة تنازليا للفقرات التي تحدد أهم المعوقات التي تحول دون الإبداع في القطاع الحكومي في منطقة غرداية، إذا تبين أن الفقرات من (1-4) تعكس مستوى موافقة عالية بينما عكست الفقرات (5-15) درجة موافقة متوسطة وجاءت الفقرة رقم (16) من المدى الممتدني للموافقة.

و يظهر من الجدول أن الفقرة التي تتعلق بعدم وجود وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع في المرتبة الأولى كأهم معوق من المعوقات التي تحول دون الإبداع وبوسط حسابي قدره (3.77)، مما دل على درجة موافقة عالية نحو تلك الفقرة وبإجماع من قبل أفراد مجتمع الدراسة نحو ذلك رغم التباعد الطفيف في الإجابات كما يدل الانحراف المعياري (1.10)، وجاءت الفقرة التي تتعلق بتجنب الإدارة للأفكار المثيرة للخلاف والجدال المتعلق بالعمل في الوحدة الإدارية في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.04) مما يدل على موافقة عالية وإجماع أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه الفقرة.

أما الفقرة التي تتعلق بأن طبيعة الوظائف المشغولة في الوحدة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية فقد جاءت في المرتبة قبل الأخيرة، بوسط مقداره (2.57) مما يدل على موافقة متوسطة، على أن طبيعة الوظائف المشغولة في الوحدة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية، وكان هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه الفقرة بانحراف معياري مقداره (1.11) وجاءت قبلها الفقرة التي تتعلق بشعور الأفراد في الوحدة الإدارية بضغط لزيارة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعيته، بوسط حسابي مقداره (2.57) وبانحراف معياري مقداره (1.18) مما يدل على موافقة متوسطة وتشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه الفقرة .

أما الفقرة التي تتعلق بتعرض الشخص المبدع في الوحدة الإدارية لسخرية وانتقاد الآخرين ، فقد جاءت في المرتبة الأخيرة، وبوسط حسابي مقداره (2.35) يعكس درجة موافقة ضعيفة على تعرض الشخص المبدع في الوحدة الإدارية لسخرية وانتقاد

الآخرين. و كان هناك تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرة بانحراف معياري مقداره (1.20).

أما بالنسبة للمعدل العام للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكافة فقرات معوقات الإبداع التي تحول دون الإبداع في القطاع الحكومي لمنطقة غرداية، تبين أن المعدل العام للمتوسط الحسابي قد بلغ (3.13) مما يدل على مستوى متوسط لتوفر معوقات الإبداع ، بينما كان الانحراف المعياري (1.14).

و نستطيع القول بأن هناك معوقات بدرجة (62.2) تحول دون الإبداع كان أهمها وجود وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع، وأقلها أهمية تعرض الشخص المبدع في الوحدة الإدارية لسخرية وانتقاد الآخرين. ويعزى ذلك إلى رغبة الإداريين بالإبداع وحماسهم لتقديم أفكار إبداعية ولذلك فهم يرون عدم وجود وحدة متخصصة للإبداع معوقا كما أنهم يعرفون بأن الشخص المبدع لا يتعرض للسخرية والانتقاد بشكل قليل جدا.

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على معوقات الإبداع

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1-عدم وجود وحدة متخصصة تهتم برعاية الإبداع	3.77	1.10	عالية
2-تجنب الإدارة الأفكار المثيرة للخلاف والجدال المتعلق بالعمل في هذه الوحدة .	3.57	1.04	عالية
3-هناك انشغال كبير بالأعمال الروتينية على حساب الإبداعية في الوحدة .	3.54	1.19	عالية
4-الميزانية المخصصة للوحدة قليلة ولا تسمح بالمغامرة بالقيام بأية أعمال إبداعية	3.50	1.11	عالية
5-هناك حرص كبير في هذه الوحدة على القيام بالأعمال بنفس الطريقة التي اعتدنا عليها دائما.	3.39	1.06	متوسطة
6-لدى الكثير مما يتوجب علي عمله في وقت قليل جدا .	3.29	1.08	متوسطة
7-يوجد اهتمام زائد من قبل الأفراد في الوحدة بحماية مناطق نفوذهم .	3.21	1.12	متوسطة
8-تردد أحيانا في تقديم الأفكار الإبداعية المكلفة ماديا .	3.12	1.19	متوسطة
9-تتميز التشريعات القانونية في وحدتي بالجمود وعدم قابليتها للتغيير .	3.10	1.30	متوسطة
10-لا يتوفر لدينا العدد الكافي من الأفراد لتنفيذ الأعمال التي نقوم بتنفيذها حاليا.	3.07	1.22	متوسطة
11-ليس لدي متسع من الوقت خلال العمل للقيام بأعمال إبداعية في وحدتي الإدارية .	3.06	1.19	متوسطة
12-تقاوم الإدارة أي أفكار جديدة قد تغير الوضع الحالي في الوحدة .	2.85	1.09	متوسطة
13-يركز المديرين على النقد السلبي لأعمال رؤوسين في هذه الوحدة .	2.81	1.12	متوسطة
14-يشعر الأفراد في هذه الوحدة بضغط زيادة حجم الإنتاج ولو على حساب نوعيته.	2.75	1.18	متوسطة
15-طبيعة الوظائف التي نشغلها في الوحدة لا تساعد على تقديم أفكار إبداعية .	2.75	1.11	متوسطة
16-يتعرض الشخص المبدع في الوحدة التي أعمل بها لسخرية وانتقاد الآخرين	2.35	1.20	متدنية
المعدل العام	3.13	1.14	متوسطة

أما بالنسبة لأبعاد معوقات الإبداع فبيّن الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتلك الأبعاد مرتبة تنازليا كما يراها أفراد مجتمع الدراسة. وهذه الأبعاد التي حددها (burnside) وهي: قلة الوقت (الفقرات 1، 2، 3)، والوضع الحالي (الفقرات 4، 5، 6)، والمراكز السلطوية (فقرة 7)، وضغط التقويم (الفقرات 8، 9، 10)، وقلة الموارد المالية (الفقرات 11، 12)، وظروف العمل (الفقرات 13، 14، 15)، والقوانين والأنظمة (الفقرة 16).

الجدول رقم (12) معوقات الإبداع مرتبة تنازليا

الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
ظروف العمل	10.07	2.63	3.36	68.2	متوسطة
قلة الموارد المالية	6.63	1.95	3.32	66.4	متوسطة
الوضع الحالي	9.82	2.27	3.27	65.4	متوسطة
المراكز السلطوية	3.21	1.12	3.21	64.2	متوسطة
قلة الوقت	9.44	2.65	3.15	63	متوسطة
القوانين والأنظمة	3.10	1.30	3.10	62	متوسطة
ضغط التقويم	7.93	2.58	2.64	52.8	متوسطة
المعدل العام	7.17	2.07	3.13	63	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن جميع الأبعاد التي تشكل معوقات الإبداع (ظروف العمل، وقلة الموارد المالية، والوضع الحالي، والمراكز السلطوية، وقلة الوقت، والقوانين والأنظمة، وضغط التقويم) تقع ضمن مدى الموافقة المتوسطة (2.5 - أقل من 3.5).

ويتبين من الجدول أيضا أن بعد ظروف العمل كان أكثر أبعاد معوقات الإبداع قوة وبدرجة موافقة متوسطة (3.36) وكانت نسبة توفر هذه السمة كنسبة مئوية (68.2). أما أقل أبعاد معوقات الإبداع قوة فكان بعد الاعتراف بضغط التقويم وبوسط حسابي (2.73) مما يدل على وجود هذا البعد بدرجة موافقة لمتوسطة لأفراد مجتمع الدراسة وبنسبة مئوية (52.8). واحتل بعد القوانين والأنظمة المرتبة قبل الأخير (المرتبة السادسة) بوسط حسابي (3.10) وذلك بدرجة موافقة متوسطة ونسبة (62) لتوفير هذا البعد كمعوق من معوقات الإبداع.

مما سبق نستطيع الإجابة على السؤال الثاني بأن القطاع الحكومي في منطقة غرداية يتوفر فيه معوقات الإبداع بدرجة متوسطة حيث كان معدل الوسط الحسابي لكافة الفقرات (3.13) وكانت نسبة توفير المعوقات ككل (63) وضمن مدى الموافقة المتوسطة وكان الترتيب للأبعاد تنازليا كالآتي:- ظروف العمل، ثم قلة الموارد المالية، ثم الوضع الحالي، ثم المراكز السلطوية، ثم قلة الوقت، ثم القوانين والأنظمة، ثم ضغط التقويم.

ويعزى سبب ذلك إلى أن الإداريين بحاجة إلى وحدة متخصصة تهتم برعاية إبداعاتهم، كذلك الخروج عن الانشغال بالأعمال الروتينية وتحسين طبيعة الوظائف وتطويرها بحيث تساعد على تقديم أفكار إبداعية وذلك فإنهم يرون ظروف العمل أهم معوق وهذا ما أكدت عليه دراسة (التميمي والحضرمي، 1997، اللوزي، 1999، القريوتي 1989).

السؤال الثالث: ما مدى توفر خصائص الإداري المبدع في القطاع الصناعي لمنطقة غرداية من جهة نظر المديرين في هذا القطاع؟

للإجابة على هذا السؤال استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات ذات العلاقة بمدى توفر خصائص الإبداع في المديرين كما يراها أفراد مجتمع الدراسة مرتبة تنازليا كما يوضحها الجدول رقم (13) .
يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي للفقرات الثلاث الأولى كانت ضمن المدى (3.5-5) الدال على درجة الموافقة العالية لاتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو تلك الخصائص ، بينما كانت أوساط باقي الخصائص ضمن المدى (2.5- أقل من 3.5) الدال على المتوسطية.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لمدى توفر خصائص الإداري المبدع

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1. يتميز المديرين بالرغبة القوية في الإنجاز العالي.	3.64	1.07	عالية
2. يتميز المديرين في الوحدة بالانفتاح الداخلي على موظفيهم على المواطنين .	3.53	1.10	"
3. يتصف المديرين في الوحدة بالمتابعة .	3.50	1.01	عالية
4. يتوفر قدرة عالية من قبل المديرين في التعامل مع الأفراد التغيير .	3.36	1.09	متوسطة
5. هناك ثقة عالية بالنفس وبالأخير من قبل المديرين .	3.35	1.50	"
6. هناك وضوح في الرؤيا لدى المديرين حول ما يجب القيام به .	3.35	1.08	"
7. يتميز المديرين في الوحدة بالمرونة والقدرة على التكيف التجديد .	3.34	1.14	"
8. هناك تطلع دائم من قبل المديرين نحو التغيير .	3.31	1.12	"
9. يتميز المديرين في الوحدة بالجرأة في إبداء الآراء والمقترحات .	3.26	1.21	"
10. يتصف سلوك المديرين بالتلقائية والمرونة وتشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.	3.22	1.14	"
11. يتصف المديرين بالبصيرة الثاقبة والخلقة في تصور الحلول البديلة للمشاكل .	3.10	1.15	"
12. يمارس المديرين أعمالهم بحرية واستقلالية.	3.07	1.06	"
13. هناك ميل إلى الفضول والبحث وعدم الرضى عن الوضع الراهن من قبل المديرين .	2.90	1.11	"
14. يتصف المديرين بالأصالة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير .	2.87	1.10	"
15. يتصف المديرين في الوحدة بأخذ زمام الخاطرة .	2.65	1.04	"
المعدل العام	3.23	1.12	"

و يتبين من الجدول رقم (13) أن الفقرة ذات العلاقة بتميز المديرين بالرغبة المعنوية في الإنجاز العالي احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.64) مما يدل على وجود موافقة عالية من أفراد مجتمع الدراسة على أن أكثر خصائص الإبداع توفرا عند

المديرين هي الرغبة القوية في الإنجاز العالي، وكان تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، كما يعكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (1.07).
و يتبين أن الفقرة ذات العلاقة بتميز المديرين في الوحدة بالانفتاح الداخلي على موظفيهم والخارجي على المواطنين جاءت بالمرتبة الثانية وبوسط حسابي (3.53) وبدرجة موافقة عالية ولكن بتشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرة كما يدل على ذلك الانحراف المعياري (1.10). أما في المرتبة الثالثة فكانت الفقرة ذات العلاقة باتصاف المديرين في الوحدة بالمثابرة بوسط حسابي مقداره (3.5) مما يعني درجة عالية من الموافقة لأفراد مجتمع الدراسة وتشتت أيضا في إجابات أفراد مجتمع الدراسة كما تشير قيمة الانحراف المعياري (1.01) .

وحصلت فقرة اتصاف المديرين في الوحدة بأخذ زمام المخاطرة على المرتبة الأخيرة وبوسط حسابي مقداره (2.65) مما يدل على أن المديرين في الوحدة يتصفون بأخذ زمام المخاطرة متوسطة ، ووجود تشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرة وبانحراف معياري مقداره (1.04). وجاءت فقرة اتصاف المديرين بالأصالة والخروج عن المألوف في التفكير والتعبير في المرتبة (14) وقبل الأخيرة وبوسط حسابي بلغ (2.87) وبدرجة موافقة متوسطة، وتشتت في إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو الفقرة كما يدل الانحراف المعياري الذي بلغ (1.10).

ونستطيع الإجابة على السؤال الثالث المتعلق بمدى توفر خصائص الإبداع في المديرين في القطاع الحكومي في منطقة غرداية، بأن توفر هذه الخصائص ككل جاء بدرجة موافقة متوسطة، حيث أن معدل الوسط الحسابي (3.23) وأن أكثر الخصائص توفرا هي الرغبة القوية في الإنجاز العالي، وأقل الخصائص هي الأخذ بزمام المخاطرة وبوسط حسابي (2.65).

ويعزى سبب ذلك أن كل إداري يحب الإنجاز ويرغب أن يثبت جدارته لذلك فهي خاصية موجودة في الإداريين بشكل كبير، ولكنهم خوفا من تحمل المسؤولية والحفاظ على مراكزهم فهم يحاولون الابتعاد عن الأخذ بزمام المخاطرة لان المخاطرة غير مضمونة النتائج ويتجنبها المدراء خوفا من الوقوع بنتائج سلبية، وهذا ما يتناقض مع ما أورده (القيوتي ، 1999 ، صبحي وقطامي ، 1992 ، عبادة ، 1992 ، معوض 1984).

IV. النتائج والتوصيات:

1.IV النتائج:

بناء على التحليل السابق للإجابات على أسئلة الدراسة، تم التوصل إلى النتائج التالية:
- كشفت الدراسة عن توفر محفزات الإبداع للمديرين في القطاع الصناعي لمنطقة غرداية بدرجة متوسطة حيث بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (3.19) وبانحراف معياري (1.12). وكان أهم المحفزات: - ثقة الرؤساء بمرؤوسيهيم على القيام بأعمالهم

دون الحاجة للرقابة عليهم، ووجود قواعد وتعليمات مناسبة للعمل، واهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين، أما أقل المحفزات توفرا فكانت : عدم وجود محسوبة في المنظمة.

- تبيين من الدراسة أن توفر أبعاد محفزات الإبداع في القطاع الصناعي في منطقة غرداية مرتبة تنازليا كما يلي : المشرف ثم التحدي، ثم الحرية، ثم الأنماط الإدارية ثم دعم الإبداع ثم الظروف التنظيمية ثم الاعتراف.

- توصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحول دون الإبداع لدى المديرين في القطاع الصناعي في منطقة غرداية بدرجة متوسطة حيث بلغ المعدل العام للمتوسط الحسابي (3.13) وانحراف معياري (1.14).

IV . التوصيات:

اعتمادا على النتائج السابقة يوصي الباحثان بما يلي:

1. توجيه الجهود للتقليل من المحسوبة واعتماد نظام الجدارة، لما للمحسوبة من آثار سلبية على إبداع العاملين وعلى العمل على حد سواء؛
2. الاهتمام بالظروف التنظيمية من قبل الإداريين بحيث تكون هناك إمكانية للتنقل بين الوظائف حسب قدرات الأفراد، مما يؤدي إلى التقليل من الروتين والملل وتعلم مهارات أكثر لسد النقص عند الحاجة، وكذلك توفير فرص للأفراد للإبداع في وظائف أخرى وبشكل أكبر من الوظائف التي يشغلونها؛
3. عمل دورات تدريبية لتدريب الإداريين لزيادة قدراتهم على التعامل مع الإرباك والفضى والتشويش والقدرة على استيعاب الأفكار المثيرة للجدل والخلاف المتعلقة بالعمل، كذلك زيادة قدراتهم للأخذ بزمام المبادرة والمخاطرة وتنمية الأصالة؛
4. توجيه جهود الإداريين لدعم الإبداع والاعتراف بالجهود الإبداعية كمحفزات للإبداع؛ وذلك لما لهذين البعدين من أثر في تنمية الإبداع في القطاع الصناعي.

المراجع والهوامش:

1. محسن مخاطرة وأميمة دهان(1988)، " العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة دراسات، مجلد 15، الجامعة الأردنية، الأردن، ص153.
2. Rodeney Mc Adam,Brigitte Lelly(1998), « Investigation of relationship between total quality and innovation », European journal of innovation management, Vol1, N°3, P140.
3. القاموس العصري الحديث(1988)، دار التوفيق والنشر، بيروت، ص20.
4. محمد سعيد أوكيل(1994)، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص32.
- 5.

6. محمد سعيد أوكيل(1992)، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص110.
- 7.
8. طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني(2002)، مبادئ الإبداع، الطبعة الثانية، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والتدريب، الصفاة، الكويت، ص18.
9. ضيف الله بن عبد الله النفعي(2003)، " الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض" ، مجلة الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عد العزيز، مجلد 17، عدد1، ص10.
- 10.
11. سعيد يس عامر(2004)، الإدارة وتحديات التغيير، مركز Wide Service، مصر(القاهرة)، ص 598.
12. نصر جورج هرمز عفان(2003)، الشخصية المبدعة. كيف تكون مبدعا في حياتك، الطبعة الأولى، دار عالم الثقافة النشر والتوزيع، عمان الأردن، ص9.
13. بن نذير نصر الدين(2002)، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص02.
14. رعد حسن الصرن(2000)، إدارة الإبداع والإبتكار الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، الطبعة الأولى، ص28.