

الإبداع الإداري في المنظمة والعوامل المؤثرة فيه  
دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين بـمكتبة الأديب و  
اللغات و العلوم الاجتماعية والإنسانية

أ. القيزي عبد أكفيظ

جامعة أكلفت

مقدمتي

تعرف المجتمعات الإنسانية المعاصرة تطورات سريعة في جميع المجالات: التعليمية، التربوية، الاجتماعية، الاقتصادية، الإدارية، وغيرها من المجالات، ويعود الفضل في تلك التطورات إلى التقدم العلمي والتكنولوجي الكبير الذي شهده العالم خلال القرن العشرين وبداية القرن الحالي ، وبعد هذه التطورات، أصبح الحديث عن تطوير العاملين القادرين على المشاركة والإبداع في البيئة التنافسية محليا ودوليا أكثر من ضرورة، وبهذا استحوذ موضوع تطوير التعليم العالي وإعادة النظر في فلسفة تجديد منطلقاته وأهدافه وتكيفه مع هذه التطورات بما يتناسب مع إعداد العاملين المؤهلين والمبدعين.

وهكذا أصبح تحسين أداء المنظمات أو المؤسسات الحديثة بما فيها الجامعات يشكل اهتماما عالميا في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه الحيوية، ليس فقط بفاعلية وكفاءة، وإنما بعدالة وابتكار، إذ تعتبر من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات...، ويعد موضوع الإدارة الجامعية من

المواضيع الساخنة على مستوى العالم أجمع، وذلك نظرا لأن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم.<sup>(1)</sup>

ومن هذا المنطلق فإنه يتطلب المزيد من الجهد والعمل لمواكبة التقدم المستمر، والاستفادة من الطاقات والثروات البشرية العاملة بالجامعة، كل حسب قدراته وإمكاناته ومواهبه وميوله، "وأن يتمتع كل فرد بإنسانيته وحقه في الشعور بقيمته وإسهامه في المجتمع بالقدر الذي وهبه الله له، وعلى هذا أيضا أصبح الاهتمام بالمبتكرين والمبدعين يمثل حتمية حضارية يفرضها التحدي العلمي والتكنولوجي، وليس ترفا فكريا أو ممارسة تربوية وإدارية زائدة عن الحاجة."<sup>(2)</sup>

وإذا كنا نبحث عن تقدم الجامعة وتحقيق أهدافها، فنحن بحاجة إلى التطلع إلى عقول المبدعين والمبتكرين، ونتعهد لها بالرعاية والتنمية حتى نجني ثمارها، ونحقق أهداف الجامعة وأهداف المجتمع، وذلك من خلال توفير المناخ الضروري والأساليب الإدارية، وغيرها من المقومات والأساليب التي تدفع إلى الإبداع الإداري.

فجاءت دراستنا هذه لمعالجة موضوع الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجلفة، ومعرفة مستواه، والعوامل المؤثرة فيه.

**برئف أهمية البحثي** تكتسي الدراسة أهمية من خلال النقاط التالية:

<sup>1</sup> - وصاف سعيدي، تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة. المؤتمر الدولي حول استشراق مستقبل التعليم، جامعة ورقلة، الجزائر، ص283.

<sup>2</sup> - ليلى بنت سعد بن سعيد، التفوق و الموهبة والإبداع واتخاذ القرار. ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص14.

- التعرف على جوانب الإبداع الإداري و سبل تحقيقه بفعالية مما يساعد على تنمية و تطوير الأداء الوظيفي و بالتالي تتحقق الأهداف بكفاءة و فعالية.
- يعد أسلوب الإبداع الإداري من مقومات العمل الإداري الحديثة و المتطورة لتحقيق أهداف المنظمة.
- تساهم هذا الدراسة في إلقاء الضوء على بعض الأساليب الإدارية الحديثة، وفي توضيح أهمية الموارد البشرية في تطوير الإبداع الإداري ، و إلقاء المزيد من الضوء و التعمق في جوانبه و أساسياته.
- إن الاهتمام بالموارد البشرية ما زال متأخرا بشكل ملحوظ في الدول النامية، خصوصا في الجزائر، لما له من أهمية في سيرورة المنظمة و جودتها و تحقيق أهدافها و تحسين أدائها.

### تتلخ الإشكالية و تساؤلاته

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات و تطورات سريعة في جميع مجالات الحياة خاصة في مجال المنظمات التي تعتبر جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية، إذ ساهم هذا التقدم في نمو المنظمات و زادت أهميتها بما مضى و إدراكها للتغيرات في الحاضر و المستقبل، حيث أصبحت الإدارة الحديثة ظاهرة العصر لاعتمادها على العنصر البشري كأساس لتحقيق أهدافها مما يستلزم على المدير أن يكون مبدعا حتى تصبح المنظمة على درجة عالية من الكفاءة و الفعالية.

و مما لا شك فيه أننا لو تتبعنا التاريخ الاجتماعي لمختلف الحضارات لوجدنا أن الإدارة تعتبر إحدى أدوات البناء الحضارة لمصاحبتها للحياة الاجتماعية ، و هذا دليل على أن ما وصلت إليه الدول المتقدمة من

رقي و تقدم علمي ليس إلا نتيجة لإبداع الأفراد خاصة الإداريين منهم، و لاستمرارها لابد للمنظمة من توفير بيئة تنظيمية تتقبل الإبداعات على أنواعها، و هذا بتطبيق الأساليب الإدارية العلمية كتوفير مناخ عمل ملائم و سياسات حوافز تزيد من فاعلية العمال و تمكنهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية فنية و تقنية على المدراء استغلالها بطريقة لائقة تتعكس إيجابا على المؤسسة ، إذ أن الإبداع يدعم قوة سير المؤسسة و يميزها عن باقي المؤسسات و هذا بتجنب القواعد العقيمة التي تضع عراقيل أمام الموظفين المبدعين ، وأن لا يكون تسيير المؤسسة من جانب واحد و هو الإدارة العليا بشكل أوامر من الأعلى إلى الأسفل دون تفويض صلاحيات للموظفين بها، بما قد يحدث شللا بقنوات الاتصال داخل المؤسسة ، ليبرز بؤادر الصراع التنظيمي بها، وهذا من بين الأسباب التي تؤدي إلى سوء الأداء الوظيفي.

إن الإدارة التقليدية أصبحت غير فاعلة في الوقت الحالي لما لها من عواقب على الأفراد العاملين ، إذ تحولهم إلى بيروقراطيين- النموذج السلبي- و تسلبهم قدرتهم على الإبداع بفعل تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي البيروقراطي التقليدي. و تظهر مشكلة هذه الدراسة بمستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجلفة و جملة العوامل المؤثرة فيه، و على الرغم من وجود بعض الدراسات الميدانية ذات العلاقة غير المباشرة في ميادين الإدارة العامة، فإن معظم الدراسات العربية و الأجنبية تناولت الإبداع الوظيفي للعاملين في ميادين الصناعة و التجارة و الأمن.

لذلك فإن الحاجة ملحة لبحث هذا الجانب، إذ أنه من الضروري التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة،

وذلك من خلال قياس الإبداع الإداري والعوامل المؤثرة فيه. وانطلاقاً من هذه الأهمية سلكت الملامح الاستفهامية للدراسة ما يلي:

- ما مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة في المجالات التالية: ( الأساليب الإدارية، التطوير الذاتي، المناخ التنظيمي)؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المتغيرات التالية: (الجنس، الوظيفة، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة)؟.

**يرتفع الفرضيات** تعتمد دراستنا على فرضيتين أساسيتين:

- مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة منخفض في المجالات التالية: ( الأساليب الإدارية، التطوير الذاتي، المناخ التنظيمي).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المتغيرات التالية: (الجنس، الوظيفة، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

**سنتلخ المفاهيم الأساسية للدراسات**

**لج الأدلني**

**لج يعرفه أحمد صقر عاشور على أنه:** قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية، القاهرة، 1979، ص50.

**لمج** أما Chaplin فيعرف الأداء على أنه: نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.<sup>(1)</sup>

**لمج** ويعرف أيضا على أنه: قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.<sup>(2)</sup>

**لمج** ويقصد بالأداء في هذه الدراسة: قدرة العاملين على تحقيق أهدافهم الوظيفية بكفاءة.

### نبح الموظفون الإداريون في جامعة الجلفتي

هم الموظفون الإداريون في الجامعة ممن يشغلون أيا من الوظائف التالية:

مدير، نائب مدير، رئيس قسم إداري.

### نبح المناخ التنظيمي

- المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية -مادية وغير مادية التي يعمل الفرد في إطارها.
- كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه: يعبر عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي

<sup>1</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص189.

<sup>2</sup> - محمود حنفي، السلوك التنظيمي والأدب دار الجامعات العربية، القاهرة، ص12.

تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

• وبقصد بالمناخ التنظيمي في هذه الدراسة: مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية، والتي تتحدد نتيجة لأنظمة العمل المتبعة في المنظمة فضلا عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا بها، وهي بذلك المزيج من كل ما هو موجود داخل المنظمة. يعتبر الإبداع من الأمور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، وقد أصبح تشجيع الإبداع والحث عليه في مقدمة الأهداف التي تسعى العديد من المنظمات إلى تحقيقها، وقد ازدادت أهمية الإبداع في ظل ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات مما زادت حاجة هذه الأخيرة للإبداع للحفاظ على استقرارها وبقائها. و لذلك يعتبر الإبداع ظاهرة اجتماعية وكذلك نفسية اجتماعية لم يولي الباحثون اهتماما بدراستها إلا بعد عام 1950 عندما دعا عالم النفس الأمريكي "جيفورد" إلى ضرورة الاهتمام بهذا النوع من الدراسات وضرورة معالجة مسائل التفكير الإبداعي وخصائص الإبداع الفردي في إطار الجماعة.<sup>(2)</sup>

ومنه فإن المقصود بالإبداع في هذه الدراسة يمكن تعريفه كما يلي:  
**لح التعريف اللغوي للإبداع** إيجاد الشيء من العدم أي ابتكار شيء غير نمطي وغير متكرر، كما يعرف بأنه الخلق والابتكار وهو

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص305.

<sup>2</sup> - ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص. تر: غسان عبد الحفي، ط1، عالم المعرفة، الكويت، 1989، ص11.

جلب شيء إلى الوجود، والإبداع هو إنتاج الجديد النادر المختلف المفيد فكراً أو عملاً، وهو بذلك يعتمد على الانجاز الملموس.<sup>(1)</sup>

أما في اللغة العربية فهو مصدر مشتق من الفعل أبداع وأبدع الشيء وابتدعه أي اخترعه، قال تعالى: "الله بديع السموات والأرض" أي مبتدعهما وأبدعت الشيء وابتدعته إذ استخرجته وأحدثته.<sup>(2)</sup>

وبصفة عامة يتحدد مستوى الأداء الإبداعي بمحصلة التفاعل بين القدرة على الأداء والرغبة فيه والبيئة المحيطة به، وبما أن المعرفة تتولد من العلم حيث يكون هذه المحصلة النهائية للبحث العلمي وبالتالي فإن قيمتها نظرية كانت أو تطبيقية تتحدد بمدخلات النظام الخاص بها حيث تعتبر المعرفة نفسها هي مخرجات هذا النظام.<sup>(3)</sup>

ويعرف الإبداع الإداري بأنه توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها، بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup> - أحمد زكي بدوي، صديق يوسف محمود، المعجم العربي الميسر. دار الكتاب المصري، القاهرة، 1991، ص 18-19.

<sup>2</sup> - ابن منظور جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب ط 3، م 10، دار صادر، بيروت، 1994، ص 982-983.

<sup>3</sup> - حسن رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار. ج 1، ط 1، دار الرضا، سوريا، 2000، ص 28-29.

<sup>4</sup> - ألثمري فهد عايض، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. ط 1، شركة مطابع وحدة التجارية، الرياض، ص 52.

شمل الخ الدراسات السابقة تناول بعض الباحثين موضوع الإبداع الإداري والوظيفي في دراساتهم وبحوثهم من خلال نشرها في دوريات أو مقالات أو كتب، وسنحاول عرض بعض هذه الدراسات:

### لج الدراسات العربية

من بين الدراسات العربية التي تناولت موضوع بحثنا:  
الدراسة الأولى معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية |  
للباحث عبد الرحمان هيجاني

تم تخصيص هذه الدراسة لبحث معوقات الإبداع الإداري ودرجة وجود هذه المعوقات، وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية لدى القادة الإداريين في هذه المنظمات، حيث اعتبر الباحث أن مشكلة عدم توفر المناخ الملائم للإبداع تعد من أبرز المشكلات التي تعاني منها المنظمات، حيث تمثل هذه المعوقات ومحاولة معالجتها أولى الخطوات نحو الارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمات بكفاءة وفاعلية.

واقترنت الدراسة على المنظمات الحكومية في مدينة الرياض، وكان المستهدفون بالدراسة المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفون في هذه المنظمات، وكانت نتائج الدراسة مقتصرة على نطاق مجتمع الدراسة الذي تكون من 68 منظمة منها 20 وزارة، 36 مؤسسة، 120 مصلحة، وكان عدد المنظمات الداخلة في عينة الدراسة 10 وزارات، 18 مؤسسة، 6 مصالح، بعد أن تم سحب عينة عشوائية من هذه الطبقات الثلاث بنسب متساوية بلغت 50 % من كل استبانة، وكانت العائد منها 674 استبانة، وهي بذلك تمثل 68% من مجموع الاستبيانات.

## أهم نتائج الدراسة

- وجود معوقات في المنظمات السعودية باستثناء معوق غياب الدوافع الداخلية للإبداع.
  - إن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لا تزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع رغم توافر الدوافع الداخلية للإبداع لدى الأفراد والمديرين والعاملين فيها.
  - أن الإصرار على التمسك بالأنماط والأساليب التقليدية في العمل ومساهمات الخبراء والأجانب تمثل أبرز معوقات الإبداع في هذه المنظمات.
  - افتقار المنظمات السعودية إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بها، وعدم مساندة العمل الجماعي الذي من شأنه أن يعزز هذا التفكير.
- وقد خلصت الدراسة بالتأكيد على ضرورة نبذ المنهج البيروقراطي كأسلوب للعمل في المنظمة، وإيجاد إجراءات ملائمة لإدارة الإبداع وتصويرها في إطار ثقافة المنظمة وضرورة توفير الثقافة التنظيمية في المنظمات السعودية التي تساعد في تعزيز وتشجيع الإبداع، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية للتفكير الإبداعي التي ينبغي أن يعتمد وجودها على الثقة في الأفراد.<sup>(1)</sup>
- الدراسة الثانية: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالرياض | الباحث تركي عبد الرحمان الحقباني

<sup>1</sup> - هيجان عبد الرحمان , معوقات الإبداع في المنظمات السعودية . مجلة الإدارة العامة , عدد 01 , معهد الإدارة العامة , الرياض , 1999 .

تركزت مشكلة الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

**المسألة** هل يوجد تأثير للمتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة، الاتصالات والمعلومات) على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية من خلال العناصر التالية: الأصالة، المرونة، المخاطر، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، الخروج عن المألوف؟  
و للإجابة على هذا التساؤل قام الباحث بتصميم استبانة موجهة إلى عينة مكونة من 513 موظفا من الموظفين الذين يشغلون المرتبة السادسة فما فوق في 21 وزارة بمدينة الرياض.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بالرياض بشكل عام متوسط إلى حد ما، حيث تبين أن عنصرين من عناصر الإبداع الإداري هما: المرونة والأصالة كانا فوق المتوسط، وعنصرين آخرين هما: الطلاقة والمخاطرة كانا في المتوسط، في حين كانت بقية العناصر: القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف، أقل من المتوسط.
- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات) والإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

ولمعرفة تأثير المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري استخدم الباحث أسلوب تحليل انحدار المتدرج، اتضح منه أن نمط القيادة، التدريب، الحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات لها تأثير على مستوى الإبداع

الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية، ولكن لم يظهر تأثير الحوافز المادية، والاتصالات والمعلومات على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.<sup>(1)</sup>

**الدراسة الثالثة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، للباحث أحمد خالد الصيدلاني**

تتلخص مشكلة الدراسة في معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها وأثر المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار لدى العاملين بالإمارة والأمانة، وتهدف الدراسة إلى معرفة واقع العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري في اتخاذ القرارات في إمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الشامل حيث قسم البحث إلى قسمين: أحدهما نظري، والآخر تطبيقي، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

**وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- قلة مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة بتحمل المسؤولية الإدارية.
- عدم إعطاء المسؤولين مزيداً من الصلاحيات الإدارية للممارسة بطريقة الأداء المناسبة.
- يميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات.
- عدم وجود نظام حوافز فعال يرتبط بالأفكار الجديدة والإبداعية.

<sup>1</sup> - الحقباني تركي عبد الرحمن، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية. السعودية. 1996.

• لا تعمل الإدارة والأمانة على تشجيع الإبداع الفردي والجماعي.  
وقد خلصت هذه الدراسة إلى توصيات تساهم في تحسين جوانب القصور في بعض أبعاد المناخ التنظيمي وإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، بما يساهم في توفير مناخ صحي يعمل على رفع مستوى الإبداع الإداري في اتخاذ القرار لدى الموظفين في الإمارة والأمانة.<sup>(1)</sup>  
الدراسة الرابعة العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى العاملين ولدى المديرين في قطاع البنوك التجارية، للباحث نادية حبيب أيوبي

أشارت الدراسة إلى أن المنظمات الحديثة تولي اهتماماً متزايداً وكبيراً في دراسة الجوانب المتعددة في العمل الابتكاري لدى الأفراد والمديرين على وجه الخصوص الذين يتخذون القرارات ويرسمون مستقبل متطلباتهم، ويتحقق ذلك من خلال القيام بالقياسات المختلفة التي تسلط الضوء على السلوك الابتكاري، كما أنها تهتم بتحديد مدى تأثير هذا السلوك بالمتغيرات البيئية المختلفة سواء كانت متصلة بالمنظمة أو بالمدير نفسه.

وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية السلوك الابتكاري لدى العاملين في البنوك التجارية ومستوى هذا السلوك لديهم، والتعرف على أسلوب حل المشكلات الذي يواجه المديرين في التعامل مع المشكلات الإدارية والتعرف على مدى الاختلاف الموجود في السلوك الابتكاري لدى المديرين باختلاف مستوى التعليم، وطول فترة الخبرة لديهم بالإضافة إلى معرفة بعض معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين.

<sup>1</sup> - أحمد خالد الصيدلاني ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، السعودية . 1999.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بالبنوك التجارية السعودية والبنوك التجارية السعودية والأجنبية في مدينة الرياض، وتم توزيع 317 استمارة على عينة من المديرين العاملين في البنوك التجارية وعددها 11 بنكاً، وتم تخصيص 29 استمارة وزعت بشكل عشوائي لتوزيعها على المديرين في تلك البنوك، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في دراستها.

### وهذه بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- استخدام الأسلوب الحدسي في حل مشكلات العمل لم يسهم في التأثير على السلوك الابتكاري ودعمه لدى المديرين، كما أن أسلوب المدير التقليدي في التعامل مع المشكلات من خلال التزامه بالمعايير والإجراءات والطرق المعروفة، يساهم في تثبيط السلوك الابتكاري لديه وإعاقته.
- إن السلوك الابتكاري لدى المديرين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية كاختلاف مستوى التأهيل العلمي ومستوى الخبرة، ويتجه نحو التزايد مع ارتفاع المستوى العلمي والخبرة في العمل البنكي.
- مناخ العمل الذي يتضمن دعم الابتكار معنوياً ومادياً ثم علاقة المدير مع مديره الأعلى حيث يقدم له الدعم المناسب ويزوده بالمعلومات المطلوبة، ويمضي في الاستماع إلى آرائه وأفكاره، ووجود علاقة متبادلة بين المديرين في العمل بما فيها من تفهم وتعاضد، كلها تساعد في تدعيم وتعزيز السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في البنوك التجارية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - نادية حبيب أيوب ، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية . الإدارة العامة ، المجلد 40 ، الرياض ، معهد الإدارة العامة . 1999 .

الدراسة الخامسة قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين بدراسة ميدانية في مصارف ولاية الجلفة للباحثة قراش عفاقي

تتلخص مشكلة الدراسة في اعتبار الإبداع الوظيفي من أهم المقومات لنجاح أي منظمة، وأن العنصر البشري هو أساس الإبداع والنجاح لأي تنظيم، فهذا العنصر البشري قد يتأثر بمجموعة من العوامل. وجاءت هذه الدراسة لقياس العوامل المؤثرة على الإبداع الوظيفي للعاملين على مستوى مصارف ولاية الجلفة، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قسم البحث إلى جزأين: أحدهم نظري اشتمل على ثلاثة فصول، والآخر تطبيقي اشتمل على فصل واحد (الدراسة الميدانية).

#### وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- وجود ضعيف جدا إن لم يكن معدوما لثقافة الإبداع الوظيفي في المنظمات، وكذا استغراب المسؤولين لمثل هذه الدراسة، على الرغم من إيمانهم من وجود ما يسمى بالإبداع الوظيفي.
- عدم اكتراث الموظفين الإداريين بموضوع الإبداع الوظيفي على الرغم من أهميته وحساسيته، وخصوصا في هذه الفترة التي زادت فيها حدة المنافسة، إضافة إلى الوضع الجديد الذي تقبل عليه المنظمات الجزائرية، وهو انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، مما سيفتح باب المنافسة على مصراعيه، ويكون البقاء في الساحة للأقوى.
- الأداء المبدع أو الإبداع الوظيفي لا يقتصر على فئة معينة من الموظفين ولا يحتاج إلى طاقات خاصة تميز أشخاصا معينين،

بل هو ممارسة يمكن لأي عامل أن يقوم بها إن توفرت فيه وحوله شروط معينة.

- بلغ المتوسط الحسابي العام لعامل الموظف (3.64) وهذا يشير إلى أنه توجد موافقة على أن عامل الموظف يؤثر على الإبداع الوظيفي.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعامل التطوير الذاتي (3.56) وهذا يشير إلى أنه توجد موافقة على أن عامل التطوير الذاتي يؤثر على الإبداع الوظيفي.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعامل الوظيفة (3.47) وهذا يشير إلى أنه توجد موافقة على أن عامل الوظيفة يؤثر على الإبداع الوظيفي.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعامل السياسات والأهداف (3.60) وهذا يشير إلى أنه توجد موافقة على أن عامل السياسات والأهداف يؤثر على الإبداع الوظيفي.
- بلغ المتوسط الحسابي العام لعامل المناخ التنظيمي (3.56) وهذا يشير إلى أنه توجد موافقة على أن عامل المناخ التنظيمي يؤثر على الإبداع الوظيفي.
- يؤثر عامل الموظف بدرجة تجعل منه العنصر الأكثر تأثيراً على الإبداع الوظيفي، نظراً لحصوله على أكبر نسبة للقبالية التفسيرية والتي تجاوزت 72% .

- وباقي العوامل لا تقل أهميتها عن عامل الموظف في التأثير على الإبداع الوظيفي فقد تراوحت نسبة القابلية التفسيرية عندها ما بين القيمتين (34.4%، 69.4%).<sup>(1)</sup>

### نهج الدراسات الأجنبية

سيتم استعراض بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الإبداع الإداري والوظيفي.

### الدراسة الأولى دراسة تانبرافات ليهيتيرني

حاول تانبرافات دراسة العلاقة بين القدرة على الابتكار وعدد من المتغيرات كالتحصيل الدراسي والجنس والهوايات والاهتمامات، وذلك ضمن بيئة ثقافية معينة هي المدارس الثانوية في مدينة بانكوك بتايلاند، وتكونت العينة من 149 طالبا، فوجد أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على الابتكار والتحصيل الأكاديمي في مجال الاستيعاب القرائي وتحصيل المفاهيم الرياضية، كما لم يجد فروقا ذات دلالة إحصائية بين ذوي التحصيل المرتفع والمنخفض، إذ وجد لدى الكثير من ذوي التحصيل المتدني قدرات ابتكارية أكبر من ذوي التحصيل المرتفع.<sup>(2)</sup>

### الدراسة الثانية دراسة آبي ودكسون شلميتيرني

توصل آبي ودكسون إلى وجود علاقة ايجابية بين مكافأة الأداء والمرونة وشعور العاملين بالقدرة على الإبداع وبين عدد الابتكارات المتبناة، كما

<sup>1</sup> - قرأش عفاف، قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير، عدن: جامعة

عدن، 2007.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 22.

أن مستوى الحوافز الخاصة بالمكافآت والانجازات له علاقة ايجابية بعدد الابتكارات المقدمة، وليس المتبناة والمطبقة.<sup>(1)</sup>

#### الدراسة الثالثي دراسة دنقن وتيرني ودوشن متوتيريوني

توصلت الدراسة إلى أن مناخ العمل الذي يتسم بنوعية الوظيفة وكميات العمل وطبيعة العلاقة بين الزملاء ونوعية العلاقة بين القائد والفرد، تشجع السلوك الإبداعي، كما توصلنا إلى أن حرية التصرف وعدم الاهتمام والثناء على الفرد والتشجيع والقيود والتنسيق من أهم العوامل المحددة للإبداع.

#### الدراسة الرابعي دراسة بالمرلنج خوني

وضحت الدراسة أن أكبر التحديات التي تواجه الإبداع هي ثقافة المنظمة والبيئة التنظيمية التقليدية، حيث يشكل الخمول أحد المعوقات الرئيسية له، كما أن التمسك بالأنظمة واللوائح والبيروقراطية وعدم الاعتراف بأهمية الإبداع من الإدارة العليا من أكبر معوقات الإبداع.<sup>(2)</sup>

#### الدراسة الخامسي دراسة كراتزر وليندورز وأونجيلون سلف خوني

إثارة الطاقة الكامنة للعاملين، الأداء الإبداعي وعمليات الاتصال لدى فرق العمل المبدع

استخدم الباحثون عينة من 44 مفردة من فرق العمل في 11 شركة لاختبار آثار عمليات الاتصال التي يقوم بها أعضاء الفريق على الإبداع في أداء الفريق، وأظهرت نتائج الدراسة مدى التفاعل المفرط و المتكرر الذي يمارسه الأفراد، وأن تجزئة فريق العمل إلى فرق عمل صغيرة وله

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 23.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 24.

علاقة وآثار سلبية على إبداع الفريق ككل، كما تضمنت الدراسة تطبيقات عملية ونظرية وأوصت بإجراء دراسات أكثر شمولية وعمقا.<sup>(1)</sup>

### المنهج المنهج الدراسي

نظرا لطبيعة الموضوع، ومحاولة تشخيص الظاهرة، وكشف جوانبها وتحديد العلاقة بين عناصرها، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي نراه مناسباً لهذا النوع من الدراسة.

فالمنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداماً، وخاصة في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ويهتم المنهج الوصفي بجمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرة المدروسة، ووصف الوضع الراهن وتفسيره، كما يهدف أيضاً إلى دراسة العلاقة القائمة بين الظواهر المختلفة، ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك، لأنه يتضمن قدراً كبيراً من التفسير لهذه البيانات، لذلك يجب على الباحث تصنيف البيانات والحقائق وتحليلها تحليلًا دقيقاً كافياً، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.<sup>(2)</sup>

### المنهج مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة، والبالغ عددهم (139)، والذين يشغلون المناصب التالية: إداري، رئيس قسم، نائب مدير، مدير. وقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة نظرًا لسهولة الوصول إلى أفراد المجتمع من الموظفين الإداريين بكلية

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 25.

<sup>2</sup> - حسن مصطفى باهي، إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000، ص 83.

الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية محل الدراسة والبالغ عددهم (42)، وقد استجاب منهم (40) موظفا وموظفة، بما نسبته 28% من مجموع الموظفين.

### بيانات حدود الدراسة

أجريت الدراسة على مستوى كلية الآداب واللغات الاجتماعية والانسانية ودامت 4 أشهر وتمت خلال هذه المدة، الزيارات الميدانية للكلية محل الدراسة من أجل جمع المعلومات و التخلص من الأفكار المسبقة ومن خلال المزاوجة بين القراءات ذات الصلة بالموضوع والمقابلات الميدانية قمنا بتحضير الاستبيان وتوزيعه على العاملين بالمؤسسة ، ومن ثم تم تفريغ محتواه وتحليل النتائج المحصل عليها باستعمال الطرق الإحصائية.

جدول 01: يوضح توزيع الأفراد الموظفين بحسب المتغيرات المستقلة

| المتغيرات المستقلة | النسب المئوية      |                    |                     |                       | المجموع |
|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-----------------------|---------|
| الوظيفة            | إداري<br>ليي لم    | رئيس قسم<br>شمل لم | نائب مدير<br>شمل لم | مدير<br>شمل لم        | لمشمل   |
| الجنس              | ذكور<br>لشمل       | إناث<br>شمل لم     |                     |                       |         |
| الدرجة العلمية     | متوسط<br>شمل لم    | ثانوي<br>شمل لم    | ليسانس<br>شمل لم    | دراسات عليا<br>شمل لم | لمشمل   |
| سنوات الخدمة       | أقل من 5<br>شمل لم | 5 إلى 10<br>شمل لم | أقل من 10<br>شمل لم | أكثر من 10<br>شمل لم  | لمشمل   |

## مقياس أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها

### مقياس مقياس أداة الدراسة

### مقياس مقياس بناء أداة الدراسة

إن أداة الدراسة هي الوسيلة أو الطريقة التي بواسطتها يتمكن الباحث من حل المشكلة، ومن أجل معرفة مستوى وقياس عوامل الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بجامعة الجلفة ، تم إعداد مقياس للإبداع الإداري كأداة لجمع البيانات والمعلومات من مصادرها المتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد مجموعة من الفقرات وفق ثلاث محاور، وتم عرضها على مجموعة من الأساتذة بالكلية لتحكيمها، وقد أجريت بعض التعديلات على بعض فقرات المقياس وفقا لآراء واقتراحات المحكمين.

وقد تم بناء المقياس اعتمادا على الأدبيات السابقة والمتمثلة أساسا في:

- مقياس الإبداع الوظيفي للباحثة: قراش عفاف .
  - مقياس الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي للباحث: حاتم حسن علي رضا.
  - وقد اشتمل المقياس على (37) فقرة غطت ثلاث محاور رئيسية:
  - الأول: الأساليب الإدارية: واشتمل على 12 عشرة فقرة.
  - الثاني: التطوير الذاتي: واشتمل على 12 فقرة.
  - المناخ التنظيمي: واشتمل على 13 فقرة.
- هذا إضافة إلى البيانات الأساسية والتي تمثلت في: الوظيفة ، الجنس، الدرجة العلمية، وسنوات الخدمة.

و تتضمن فقرات المحاور الثلاثة من المقياس عبارات يجيب عليها مفردات عينة الدراسة، وفقا لتدرج مقياس ليكرت (likert) الخماسي: موافق بشدة، موافق، لا رأي لي، غير موافق، غير موافق بشدة).

#### تليخ جيلجلى صدق المقياسي

تم التحقق من الصدق الظاهري لمقياس الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الحلفة، وذلك من خلال عرضه على لجنة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بلغ عددهم (06)، وكانت نتيجة التحكيم أن اتفق معظم الأساتذة على جميع فقرات المقياس، مع بعض التعديلات على بعض الفقرات.

#### تليخ جيلجلى ثبات المقياسي

ولقياس ثبات المقياس، فقد تم توزيعه على (10) موظفين من الأساتذة والإداريين كعينة تجريبية، ثم أعيد توزيعه مرة أخرى بعد أسبوعين مع استبعادهم فيما بعد أثناء التوزيع، وتم بعد ذلك استخراج معامل الثبات حسب معادلة سبيرمان، وقد بلغ معامل الثبات القيمة:  $r = 0.86$ .

#### تليخ جيلجلى إجراءات تطبيق الأتلي

بعد الموافقة من طرف إدارة الجامعة وخاصة إدارة كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية على طلب القيام بالبحث بأقسام الكلية، وبعد ضبط أداة الدراسة من خلال قياس صدقها وثباتها، تم توزيع نسخ من المقياس على الموظفين الإداريين بكلية الآداب واللغات والعلوم الإنسانية والاجتماعية وطلب منهم إرجاعها بعد ملئها ووضع البيانات الأولية في مدة أقصاها ثلاثة أيام، ثم تم جمعها، حيث كان عددها (42)، وقد حرصنا على استرجاع أكبر عدد من المقاييس التي تم توزيعها، وذلك من خلال المتابعة، إلى أن تم الحصول على (40)

مقياس قابل للتحليل وهو ما يمثل نسبة 95 % من مجموع مفردات عينة الدراسة، وبعدها تم إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (spss)، وبعدها قمنا بتحليل النتائج ومناقشتها واستخلاص النتائج.

### تخرج أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم استخدام المدى (1-5)، ثم قسمته على عدد الخلايا للحصول طول الخلايا للحصول على طول الخلية الصحيح (0.8)، وإضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة وهي 01 لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، ليتم تحديد طول الخلايا من خلال إضافة 0.8 إلى الحد الأعلى للخلية السابقة.

- تم حساب النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

- وتم كذلك حساب معامل "سبيرمان" لقياس ثبات الأداة.

- حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور الثلاثة للإبداع الإداري والبعد الكلي، لمعرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن محاور الرئيسية للإبداع.

- حساب الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل محور من محاور الإبداع عن متوسطاتها

الحسابية، والانحراف المعياري يفيد في معرفة التشتت في استجابات الأفراد لكل محور من محاور الإبداع الإداري، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها.

- تم حساب (ت) (T test) لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف الجنس.

- تم حساب التباين الأحادي (Anova) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف المتغيرات (الوظيفة، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة).

### ثانيًا عرض النتائج و مناقشتها

سيتم فيما يلي عرض و مناقشة النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً بشبكة المعالجة الإحصائية spss، وفقاً لأسئلة الدراسة وفرضياتها ومتغيراتها.

### لح عرض النتائج

#### أ-1/ عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

ولاختبار الفرضية الأولى والتي تنص على:

- مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة منخفض في المجالات (الأساليب الإدارية، التطوير الذاتي، المناخ التنظيمي).

فقد تم استخراج المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لمجالات الإبداع الإداري والبعد الكلي مرتبة ترتيباً تنازلياً، كما هو موضح في الجداول التالية:

## جدول رقم (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأساليب الإدارية مرتبة تنازلياً.

| الترتيب | العبارة                                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| أ       | أشترك مع رؤسائي في تحديد أهداف الإدارة أو القسم الذي أعمل فيه                                                        | 3.5             | 0.5               |
| ب       | أقوم الرؤساء بتفويض صلاحيات للمساعدين                                                                                | 3.5             | 0.5               |
| ج       | أساعد مشاركة الرؤوسيين في تحديد أهداف الإدارة على إبداع روح الإبداع ورفع مستوى الأداء                                | 3.5             | 0.5               |
| د       | أتيح الإدارة الفرصة للرؤوسيين في تطوير القواعد والإجراءات اللازمة لسيير العمل                                        | 3.5             | 0.5               |
| هـ      | أشجع الإدارة على إنجاز الأعمال بشكل جماعي                                                                            | 3.5             | 0.5               |
| و       | أتناسب مسؤولية العاملين مع مقدار السلطة المفوضة لهم                                                                  | 3.5             | 0.5               |
| ز       | أهداف المؤسسة للإدارة والأقسام واضحة ومحددة لجميع العاملين والإداريين                                                | 3.5             | 0.5               |
| ح       | أوجد تكامل بين الأنشطة لوجود هدف مشترك                                                                               | 3.5             | 0.5               |
| ط       | أوضح عناصر الرقابة للعمل بالاشتراك بين الرؤساء والرؤوسيين                                                            | 3.5             | 0.5               |
| ي       | أوجد استجابة ودعم الرؤساء للرؤوسيين للمشاركة بأفكار جديدة ومقترحات جيدة                                              | 3.5             | 0.5               |
| ق       | أتم استعراض مدى التقدم في تحقيق نتائج الأهداف المؤسسة للإدارة أو القسم الذي أعمل به بالاشتراك بين الرؤساء والرؤوسيين | 3.5             | 0.5               |
| ك       | أتم السياسات والقواعد موضوعة كي يتم تطبيقها وإذا استلزم الأمر نقدها وتقديم البدائل والاقتراحات                       | 3.5             | 0.5               |
| ل       | البعد الكلي لمحور الأساليب الإدارية                                                                                  | 3.5             | 0.5               |

يتضح من الجدول رقم (2): أن المتوسطات الحسابية لموزونة لاستجابات أفراد العينة عن عبارات المحور الأول تتراوح ما بين 3.00 و 4.00 ، إذ جاء المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن العبارة رقم 01 في المرتبة الأولى و بمتوسط حسابي قدره 4.00 و انحراف معياري قيمته 1.10، و في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية جاءت العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.00 و انحراف معياري قيمته 1.43. و جاء مجال الأساليب الإدارية بأكمله بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري قيمته 0.86، وهذا يشير إلى تأثير الأساليب الإدارية على مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بجامعة الجلفة و بدرجة كبيرة.

### جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التطوير الذاتي مرتبة تنازليا.

| الترتيب | العبارة                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| أ       | أجد أميل إلى تعلم و اكتساب مهارات جديدة في العمل                                                    | 3.25            | 0.43              |
| ب       | أجد متعة في تعلم الأفكار الجديدة                                                                    | 3.25            | 0.43              |
| ج       | أجد أميل إلى تعلم واكتساب مهارات جديدة في العمل                                                     | 3.25            | 0.43              |
| د       | أجد أفضل طريقة المناقشة والحوار في التعلم                                                           | 3.25            | 0.43              |
| هـ      | أجد نظام التحفيز يدفعني إلى الابتكار وتحسين مستوى أدائي                                             | 3.25            | 0.43              |
| و       | أجد استمتع بمناقشة محتوى العمل مع مجموعة صغيرة من الزملاء                                           | 3.25            | 0.43              |
| ز       | أجد الإجماع أكثر أهمية من التفكير المستقل                                                           | 3.25            | 0.43              |
| ح       | أجد اهتمام بمناقشة المواضيع الخاصة بمجال عملي في ما يطلب مني الجلوس لمناقشتها                       | 3.25            | 0.43              |
| ط       | أجد استمتع بالقيام بعمليات التحليل والتجريب والاستنباط                                              | 3.25            | 0.43              |
| ي       | أجد تمنح الإدارة مكافآت لأصحاب الأداء الجيد وتولي العاملين الثقة والتقدير التام                     | 3.25            | 0.43              |
| ك       | أجد أتفاعل مع الأنشطة التدريبية                                                                     | 3.25            | 0.43              |
| ل       | أجد توجد برامج تدريبية تشمل أساليب إبداعية تحسن مستوى أدائي الأمر نقدتها وتقديم البدائل والاقتراحات | 3.25            | 0.43              |
| م       | أجد البعد الكلي لمحور التطوير الذاتي                                                                | 3.25            | 0.43              |

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية تشير إلى درجات متفاوتة في استجابات أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني، فقد تراوحت ما بين 2.63 و 4.25 في قيمة

المتوسط الحسابي، و هذا يبين أن أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية كانت بقيمة 4.25 على العبارة "15" بانحراف معياري قدره 1.39، و أقل قيمة كانت 3.28 على العبارة "13" و بانحراف معياري قدره 1.50 ، وقد جاء المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة لفقرات محور التطوير الذاتي بقيمة 3.83 و بانحراف معياري قدره 0.85، و هو يفوق القيمة 3 التي تمثل قيمة المتوسط الفرضي للدراسة تبعا لمقياس ليكرت الخماسي. و هذا يشير إلى وجود تأثير للتطوير الذاتي على الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بجامعة الجلفة.

يظهر الجدول رقم(4) استجابات أفراد العينة نحو عبارات محور المناخ التنظيمي، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة، و من الواضح أنها تشير إلى تفاوت في استجابات أفراد العينة عن العبارات، فقد تراوحت ما بين 2.58 و 4.33 في قيمة المتوسطات الحسابية، و قد جاءت النتائج مرتبة تنازليا كما هو واضح في الجدول. و يتبين من الجدول أن أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية كانت بقيمة 4.33 على العبارة "28" و بانحراف معياري قدره 0.99، و أقل قيمة كانت 2.58 على العبارة "31" و بانحراف معياري قدره 1.56، وجاء المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لفقرات محور المناخ التنظيمي بقيمة 3.48 و بانحراف معياري قيمته 0.91، وهي قيمة تفوق قيمة المتوسط الفرضي للمقياس، وهذا يشير إلى وجود تأثير للمناخ التنظيمي على الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بجامعة الجلفة.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور المناخ

التنظيمي مرتبة تنازليا.

| الترتيب | العبارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|
| 1       | - أساعد في تأدية خدمات للآخرين في إطار العمل                      | 4.33            | 0.99              |
| 2       | - أتعقل آراء زملائي في العمل وأفكارهم                             | 4.30            | 1.04              |
| 3       | - أتحمل مسؤوليتي أكثر من الآخرين                                  | 4.28            | 1.01              |
| 4       | - اهتم بالعلاقات الشخصية والتفاعل الاجتماعي مع الزملاء            | 3.93            | 1.34              |
| 5       | - أشجع الآخرين على التعبير عما يجول بخواطرهم                      | 3.85            | 1.18              |
| 6       | - اللوائح والإجراءات تساعدني على القيام بأعمالي وتدعم طموحاتي     | 3.68            | 1.42              |
| 7       | - اندمج كثيرا في الأنشطة واعمل لمدة أطول                          | 3.63            | 1.31              |
| 8       | - ابني علاقاتي مع الآخرين على أساس تنافسي                         | 3.40            | 1.61              |
| 9       | - يعمل الجميع على تحقيق نجاح المؤسسة                              | 3.05            | 1.33              |
| 10      | - الاقتراحات والأفكار تصل بسرعة إلى المسؤولين وتؤخذ بعين الاعتبار | 2.90            | 1.44              |
| 11      | - المعلومات الضرورية للعمل متوفرة                                 | 2.78            | 1.42              |
| 12      | - التسهيلات متوفرة لانجاز العمل                                   | 2.68            | 1.52              |
| 13      | - وسائل لاتصال متوفرة في العمل                                    | 2.58            | 1.56              |
| 13      | البعد الكلي لمحور المناخ التنظيمي                                 | 3.48            | 0.91              |

## أجيز عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين في جامعة الجلفة على كل من المتغيرات التالية: الجنس، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة.

## أجيز تأثير الجنس على مجالات الإبداع الإداري

جدول رقم (5)

نتائج اختبار الفروق (ت) لتأثير الجنس في مجالات الإبداع الإداري.

| الدالة | ت  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | الجنس | مجالات الإبداع الإداري |
|--------|----|-------------------|-----------------|-------|-------|------------------------|
|        | لـ | هـ                | شـ              | مـ    | ذكر   | الأساليب الإدارية      |
|        |    | زـ                | شـ              | هـ    | أنثى  |                        |
|        | سـ | هـ                | خـ              | مـ    | ذكر   | التطوير الذاتي         |
|        |    | هـ                | نـ              | هـ    | أنثى  |                        |
|        | سـ | يـ                | شـ              | مـ    | ذكر   | المناخ التنظيمي        |
|        |    | خـ                | هـ              | هـ    | أنثى  |                        |
|        | لـ | وـ                | مـ              | مـ    | ذكر   | البعد الكلي            |
|        |    | نـ                | رـ              | هـ    | أنثى  |                        |

يظهر الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على مجالات الإبداع الإداري حسب الجنس، بحيث لا توجد اختلافات في الاستجابات على المحورين الأول والثاني و جاءت متقاربة، إذ كان مقدار المتوسط الحسابي للإناث 3.59 و 3.58 للذكور بالنسبة لمجال الأساليب الإدارية، في حين جاء المتوسط

الحسابي للإناث بالنسبة لمجال التطوير الذاتي بقيمة 3.89 و 3.80 للذكور، وهذا يشير إلى درجة متقاربة في استجابات أفراد العينة على هذين المجالين، في حين أشارت الأرقام إلى درجة متفاوتة قليلا في استجابات أفراد العينة على مجال التطوير التنظيمي، حيث جاء المتوسط الحسابي للإناث بقيمة 3.57 و 3.36 للذكور، و على العموم جاءت الاستجابات قوية على كافة المجال، علما أن البعد الكلي على المجالات الثلاثة للإبداع الإداري جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.71 للإناث و 3.65 للذكور.

و يتضح من الجدول رقم (5) عدم وجود دلالة حيث قيم الدلالة للمحاور الثلاث هي على الترتيب: 0.51، 0.94، 0.34، و جميعها اكبر من 0.05، يعني ذلك وجود تجانس بين الذكور و الإناث معا، و احتمالات المعنوية لاختبار (ت) للفرق بين المتوسطين هي على الترتيب: 0.96، 0.74، 0.49، و التي بدورها أيضا تؤكد على عدم وجود اختلاف حسب الجنس لكل محور.

## أثر الإبداع الوظيفي على مجالات الإبداع الإداري

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري و البعد الكلي وفقا لمتغير الوظيفة.

| مجال الإبداع الإداري | الوظيفة   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري |
|----------------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|----------------|
| الأساليب الإدارية    | إداري     | مير   | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | رئيس قسم  | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | نائب مدير | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | مدير      | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
| التطوير الذاتي       | إداري     | مير   | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | رئيس قسم  | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | نائب مدير | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | مدير      | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
| المناخ التنظيمي      | إداري     | مير   | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | رئيس قسم  | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | نائب مدير | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | مدير      | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
| البعد الكلي          | إداري     | مير   | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | رئيس قسم  | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | نائب مدير | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |
|                      | مدير      | ١٢.٥٠ | ١٢.٥٠           | ١.٥٠              | ٠.٤٠           |

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الخطأ المعياري حسب نوع الوظيفة، ويبين اختلاف في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفق الوظيفة و عليه تم مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ف) لتحليل التباين في استجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (7)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لمجالات الإبداع الإداري وفقا لمتغير الوظيفة

| الدلالة المعنوية | ف     | متوسط المربعات       | درجة الحرية           | مجموع المربعات          | مصدر التباين                               | مجالات الإبداع الإداري |
|------------------|-------|----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------------------------------|------------------------|
| بوتلج            | ليتلج | بوتلج<br>شوتلج<br>لج | بوتلج<br>لهر<br>لتيير | لج<br>شوتلج<br>شوتلج    | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | الأساليب الإدارية      |
| بوتلج            | بوتلج | بوتلج<br>لج<br>لج    | بوتلج<br>لهر<br>لتيير | بوتلج<br>بوتلج<br>بوتلج | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | التطوير الذاتي         |
| بوتلج            | لج    | شوتلج<br>شوتلج<br>لج | بوتلج<br>لهر<br>لتيير | شوتلج<br>شوتلج<br>بوتلج | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | المناخ التنظيمي        |
| بوتلج            | بوتلج | بوتلج<br>بوتلج<br>لج | بوتلج<br>لهر<br>لتيير | بوتلج<br>بوتلج<br>بوتلج | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | البعد الكلي            |

من خلال الجدول رقم (7): بلغت قيمة ف للمحاور الثلاث القيم التالية على التوالي: 0.97، 1.52، 0.76، و قد كانت قيم الدلالة المعنوية للمحاور الثلاث على الترتيب: 0.41، 0.57، 0.73، ويتضح عدم وجود دلالة بالنسبة للمحاور الثلاث، حيث أن قيم الدلالة المعنوية للمحاور اكبر من القيمة 0.05، وحتى البعد الكلي فقد بلغت ف القيمة 1.08 بدلالة معنوية 0.57.



الجدول رقم (9)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لمجالات الإبداع الإداري وفقا لمتغير

المؤهل العلمي

| مجالات الإبداع الإداري | مصدر التباين                               | مجموع المربعات          | درجة الحرية   | متوسط المربعات       | ف    | الدلالة المعنوية |
|------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------|------|------------------|
| الأساليب الإدارية      | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 10.00<br>10.00<br>20.00 | 2<br>10<br>12 | 5.00<br>1.00<br>1.67 | 1.00 | 0.00             |
| التطوير الذاتي         | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 10.00<br>10.00<br>20.00 | 2<br>10<br>12 | 5.00<br>1.00<br>1.67 | 1.00 | 0.00             |
| المناخ التنظيمي        | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 10.00<br>10.00<br>20.00 | 2<br>10<br>12 | 5.00<br>1.00<br>1.67 | 1.00 | 0.00             |
| البعد الكلي            | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 10.00<br>10.00<br>20.00 | 2<br>10<br>12 | 5.00<br>1.00<br>1.67 | 1.00 | 0.00             |

من خلال الجدول رقم (9): بلغت قيمة ف للمحاور الثلاث القيم التالية على التوالي: 0.97، 1.15، 2.26، و قد كانت قيم الدلالة المعنوية للمحاور الثلاث على الترتيب: 0.41، 0.33، 0.10، ويتضح عدم وجود دلالة بالنسبة للمحاور الثلاث، حيث أن قيم الدلالة المعنوية للمحاور اكبر من القيمة 0.05، وحتى البعد الكلي فقد بلغت ف القيمة 1.46 بدلالة معنوية 0.28.

## الجدول رقم (10) تأثير الخبرة على مجالات الإبداع الإداري

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الإبداع الإداري و البعد الكلي وفقا لمتغير سنوات الخدمة.

| مجال الإبداع الإداري | سنوات الخبرة     | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الخطأ المعياري |
|----------------------|------------------|-------|-----------------|-------------------|----------------|
| الأساليب الإدارية    | أقل من ٥ سنوات   | ٥     | ٥.٠٠            | ٥.٠٠              | ٥.٠٠           |
|                      | ٥ إلى أقل من ١٠  | ١٠    | ١٠.٠٠           | ١٠.٠٠             | ١٠.٠٠          |
|                      | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ١٥    | ١٥.٠٠           | ١٥.٠٠             | ١٥.٠٠          |
|                      | ١٥ سنة فأكثر     | ٢٠    | ٢٠.٠٠           | ٢٠.٠٠             | ٢٠.٠٠          |
| التطوير الذاتي       | أقل من ٥ سنوات   | ٥     | ٥.٠٠            | ٥.٠٠              | ٥.٠٠           |
|                      | ٥ إلى أقل من ١٠  | ١٠    | ١٠.٠٠           | ١٠.٠٠             | ١٠.٠٠          |
|                      | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ١٥    | ١٥.٠٠           | ١٥.٠٠             | ١٥.٠٠          |
|                      | ١٥ سنة فأكثر     | ٢٠    | ٢٠.٠٠           | ٢٠.٠٠             | ٢٠.٠٠          |
| المناخ التنظيمي      | أقل من ٥ سنوات   | ٥     | ٥.٠٠            | ٥.٠٠              | ٥.٠٠           |
|                      | ٥ إلى أقل من ١٠  | ١٠    | ١٠.٠٠           | ١٠.٠٠             | ١٠.٠٠          |
|                      | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ١٥    | ١٥.٠٠           | ١٥.٠٠             | ١٥.٠٠          |
|                      | ١٥ سنة فأكثر     | ٢٠    | ٢٠.٠٠           | ٢٠.٠٠             | ٢٠.٠٠          |
| البعد الكلي          | أقل من ٥ سنوات   | ٥     | ٥.٠٠            | ٥.٠٠              | ٥.٠٠           |
|                      | ٥ إلى أقل من ١٠  | ١٠    | ١٠.٠٠           | ١٠.٠٠             | ١٠.٠٠          |
|                      | ١٠ إلى أقل من ١٥ | ١٥    | ١٥.٠٠           | ١٥.٠٠             | ١٥.٠٠          |
|                      | ١٥ سنة فأكثر     | ٢٠    | ٢٠.٠٠           | ٢٠.٠٠             | ٢٠.٠٠          |

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات و الانحرافات المعيارية و الخطأ المعياري حسب نوع الوظيفة، ويتضح عدم وجود اختلاف كبير في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة وفق المؤهل العلمي و لمزيد من التأكد تم مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (ف) لتحليل التباين في استجابات أفراد العينة:

الجدول رقم (11)

نتائج اختبار التباين الأحادي (ف) لمجالات الإبداع الإداري وفقا لمتغير سنوات الخدمة

| مجالات الإبداع الإداري | مصدر التباين                               | مجموع المربعات          | درجة الحرية   | متوسط المربعات       | ف    | الدالة المعنوية |
|------------------------|--------------------------------------------|-------------------------|---------------|----------------------|------|-----------------|
| الأساليب الإدارية      | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 10.00<br>10.00<br>20.00 | 2<br>10<br>12 | 5.00<br>1.00<br>1.67 | 1.00 | 0.00            |
| التطوير الذاتي         | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 10.00<br>10.00<br>20.00 | 2<br>10<br>12 | 5.00<br>1.00<br>1.67 | 1.00 | 0.00            |
| المناخ التنظيمي        | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 10.00<br>10.00<br>20.00 | 2<br>10<br>12 | 5.00<br>1.00<br>1.67 | 1.00 | 0.00            |
| البعد الكلي            | بين المجموعات<br>داخل المجموعات<br>المجموع | 10.00<br>10.00<br>20.00 | 2<br>10<br>12 | 5.00<br>1.00<br>1.67 | 1.00 | 0.00            |

من خلال الجدول رقم (11): بلغت قيمة ف للمحاور الثلاث القيم التالية على التوالي: 1.57، 1.12، 0.28، و قد كانت قيم الدلالة المعنوية للمحاور الثلاث على الترتيب: 0.22، 0.04، 0.75، ويتضح عدم وجود دلالة بالنسبة للمحور الأول و الثاني، حيث أن قيم الدلالة المعنوية للمحاور اكبر من القيمة 0.05، في حين جاء المحور الثاني بقيمة معنوية اقل من 0.05، و هذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير سنوات الخدمة على الإبداع الإداري، و من اجل هذا فقد تم استخدام احد اختبارات المقارنة و المتمثل في اختبار LSD للمقارنة البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

الجدول رقم (12)

نتائج اختبار LSD للمقارنة البعدية لمتغير سنوات الخدمة على محور

التطوير الذاتي

| المجال         | سنوات الخدمة   | المتوسط | سنوات الخدمة |
|----------------|----------------|---------|--------------|
| التطوير الذاتي | أقل من 5 سنوات | ١١.٢٢   |              |
|                | ٥ إلى ١٠ سنوات | ١١.٢٢   |              |
|                | ١٠ إلى ١٥ سنة  | ١١.٢٢   |              |
|                | أكثر من ١٥ سنة | ١١.٢٢   |              |

يتبين من الجدول رقم (12) أن الفروق في مجال التطوير الذاتي لصالح الموظفين الذين خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة مقابل الموظفين الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات.

بمعنى مناقشة النتائج من خلال العروض السابقة ستم مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات.

بمعنى مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

أشارت النتائج أن متوسطات مجالات الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بجامعة الجلفة قد تراوحت ما بين (3.48 و 3.83)، كما هو واضح في الجداول (2)، (3)، (4)، و قد جاء مجال التطوير الذاتي في المرتبة الأولى، ثم ثانياً جاء مجال المناخ التنظيمي بمتوسط (3.59)، وحل ثالثاً مجال الأساليب الإدارية من حيث مستوى الإبداع الإداري.

و تفسر هذه النتيجة بأن هناك درجة من الاهتمام و الاستيعاب للموظفين الإداريين بأهمية التطوير الذاتي من خلال اكتساب

مهارات جديدة في العمل ومناقشة محتوى العمل، إضافة إلى التفاعل مع الأنشطة التدريبية و اعتماد مبدأ الإجماع على التفكير المستقل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة تركي عبد الرحمان، احمد الصيدلاني، نادية حبيب أيوب، قراش عفاف، أبي دكسون.

و يتضح أن استجابات الموظفين جاءت ضعيفة نحو البرامج التدريبية و استجابات أقوى لنظام التحفيز، فالتحيز يوفر فرصا للموظفين و يشجعهم على التنافس و الإبداع، ولاسيما أن الروتين يشكل مشكلة كبيرة، و اعتماد نظام حوافز و ترقية يساعد في الابتعاد عن هذا الروتين، و يبرز كفاءات و قدرات إبداعية مميزة، إضافة إلى ذلك لابد من دورات تدريبية للخروج من الملل، وإنعاش المعلومات و تجديد القدرات، وهذا لا يكلف كثيرا إذا ما عقدت هذه الدورات في حرم الجامعة.

في حين جاء مجال المناخ التنظيمي بأقل مستوى في الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة، و هذا يشير إلى نوع من الخلل في نظام الاتصال و المعلومات، و الأفكار و الاقتراحات لاتصل أو لا تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين، وهذا ما هو واضح من خلال استجابات أفراد العينة عن عبارات الاتصال و الأفكار فقد جاءت الأولى بمتوسط قدره 2.58، في حين جاءت الثانية بمتوسط قدره 2.90.

ويتضح أهمية نظام الاتصال الفعال و توفير المعلومات الضرورية لسير العمل، إضافة إلى اللوائح و الإجراءات، وتوفير فرص العمل الجماعي الذي يسمح بخلق ظروف اجتماعية و نشاطية تخرج من الروتين السائد، وتأتي هذه النتائج متفقة مع

دراسة كل من احمد الهيجان، احمد الصيدلاني،نادية حبيب  
أيوب،تركي عبد الرحمان.

### بمجلح مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثاني

بعد إجراء اختبار الفروق (ت) لتأثير متغير الجنس في مجالات الإبداع الإداري، اتضح أن قيمة (ت) للبعد الكلي للإبداع الإداري بلغت القيمة 0.73 بقيمة دلالية 0.59، و هي اكبر من 0.05 ، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس على مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بجامعة الجلفة، وهذا يتفق مع دراسة "تانبيرات".

وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير متغير سنوات الخدمة في مستوى الإبداع الإداري، في محور التطوير الذاتي، حيث بلغت قيمة ف 1.12 بقيمة دلالية 0.04، وبعد إجراء اختبار LSD للمقارنة البعدية لمتغير سنوات الخدمة على محور التطوير الذاتي تبين أن الفروق في مجال التطوير الذاتي لصالح الموظفين الذين خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنة مقابل الموظفين الذين خبرتهم اقل من 5 سنوات، ويمكن تفسير ذلك إلى الخبرة في المجال الإداري و الفرص المتاحة عبر السنوات للإبداع و تعلم حل المشكلات الإدارية.

### خلاصة الدراسة ونتائجها

سيتم من خلال هذا العنصر استعراض خلاصة الدراسة ونتائجها على ضوء ما تقدم ، بعد ما تم مناقشة النتائج و تحليلها، وعلى هذا يمكن تلخيص نتائج الدراسة بما يلي:

- مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين الإداريين بجامعة الجلفة مرتفع في المجالات (الأساليب الإدارية، التطوير الذاتي، المناخ التنظيمي).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات: الجنس، الوظيفة، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة على مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بجامعة الجلفة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة على مستوى الإبداع الإداري في مجال التطوير الذاتي.
- اتضح من الدراسة أن الخبرات و المهارات و الدورات التدريبية تساعد على تنمية روح الإبداع و الابتكار .
- يساعد نظام الإتصال الفعال على تأدية العمل وتنمية الإبداع لدى الموظفين .
- يقوم الموظفون بإتمام المهام والأعمال الموكلة لهم .
- الرؤية الشاملة والصحيحة لمشكلات العمل تجعل الموظفين ينجزون عملهم بأسلوب متجدد ومتطور .
- العمل على تحقيق أهداف الجامعة يرفع من أداء الموظفين وينمي مهاراتهم الإبداعية من خلال التحسس للمشكلات و البحث عن الحلول ، وهذا يفتح باب الإبداع وينميهِ .

## لج الهوامشني

- **برلخ/أحمد صقر عاشور**، إدارة القوى العاملة. دار النهضة العربية، القاهرة ، 1979.
- **برلخ/ألكسندر روشكا**، الإبداع العام والخاص. تر: غسان عبد الحي، ط1، عالم المعرفة، الكويت، 1989.
- **برلخ/أحمد زكي بدوي**، صديق يوسف محمود، المعجم العربي الميسر. دار الكتاب المصري، القاهرة، 1991.
- **سبلخ/ابن منظور جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم**، لسان العرب ط3، م10، دار صادر، بيروت، 1994.
- **شبلخ/ألثمري فهد عايض**، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث. ط1، شركة مطابع نجدة التجارية، الرياض، بدون تاريخ.
- **لهفلخ أحمد خالد الصيدلاني** ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتهلج رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية . 1999.
- **لبلخ/ بن سعيد ليلي بنت سعد** ، التفوق و الموهبة والإبداع واتخاذ القرار. ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007 .
- **بلبلخ/هيجان عبد الرحمان** ، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية . مجلة الإدارة العامة ، عدد 01، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1999 .
- **بلبلخ/وصاف سعيدي**، تسويق الجامعات عالميا من خلال مدخل الجودة الشاملة. المؤتمر الدولي حول استشراف مستقبل التعليم، جامعة ورقلة، الجزائر.
- **لبلخ/حسن رعد الصرن**، إدارة الإبداع والابتكار. ج1، ط1، دار الرضا، سوريا، 2000.
- **بلبلخ/حسن مصطفى باهي**، إخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الإحصائي، مركز الكتاب للنشر، مصر، 2000.
- **بلبلخ/الحقباتي تركي عبد الرحمان** ، أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في الرياض .رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية . السعودية، 1996 .

- **ميور/مصطفى عشوي**، أسس علم النفس الصناعي المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- **سمير/محمود حنفي**، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات العربية، القاهرة، بدون تاريخ.
- **شمبر/محمود سلمان العميان**، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- **نهر/نادية حبيب أيوب**، العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكارية لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية. الإدارة العامة، المجلد 40، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1999.
- **ليبر/قراش عفاف**، قياس العوامل المؤثرة في الإبداع الوظيفي لدى العاملين. رسالة ماجستير، عدن: جامعة عدن، 2007.