

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية على مديرية الحماية المدنية - الوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. سالم يعقوب

من إعداد الطلبة:

بن عبد الله بوبكر

ضيف لامية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	بوراس فيصل
مشرفا مقرر	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	سالم يعقوب
عضوا مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ محاضر أ	بالنور يوسف

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله علام الغيوب، والحمد لله الذي بذكره تطمئن
القلوب، فهو أعز مطلوب وأشرف مرغوب، وما توفيقنا إلا
بالله رب العالمين.

نتقدم بالشكر إلى من كانا لنا عوناً في إتمام هذه

المذكرة

إلى الأستاذ المشرف "سالم يعقوب"

إلى كل من علمنا حرفاً نفعا ...

إلى كل موظفي مؤسسة الحماية المدنية بالوادي ...

إلى كل من ساعدنا في هذا العمل ...

فالحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى:

من ينبض قلبي بحبهما، وتهداً روحي بنداؤهما، ويغرس الأمل فيا بدعائهما، إلى من
منعني العطف والحنان والدفع والأمان إلى الوالدين العزيزين أبي أمي.

اللذان لهما الفضل عليا بعد الله تعالى، واللذان أسعوا إلى تحقيق كل طموحي من
أجلهما وراجيا من الله تبارك وتعالى أن يمد في أعمارهم ويمتعهم بالصحة والعافية.

إلى كل إخوتي وأخواتي لكم مني جميعا كل الحب والوفاء

ميرة، حياة، أحلام، راوية، رقية، إدريس وتوأم روحي فريد.

إلى كل براعم العائلة

مليسا، تيممة، محمد، وائل، آمنة، جواد، معتز بالله، شمس الدين، علي، إسحاق، أنس،
أسيل وأويس.

كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف " سالم يعقوب "

وتأطيره لهذا العمل بارك الله فيه أتمنى له كل الخير والتوفيق والنجاح.

إلى كل زملائي الدراسة وأخص بالذكر رفيقتي الدرب الطويل دليلة بالطيب، سناء
جاني.

أكن لهم كل الاحترام والتقدير، إلى زميلي بوبكر بن عبد الله الذي ساعدني في
إعداد المذكرة،

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى ابن خالي جمال برجوح أتمنى من الله أن يرزقه الذرية
الصالحة.

وكل من ساعدني من قريب أو بعيد وساهم في إنجاز العمل.

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي ذواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون
في أشياء أخرى.

وأهديها بمنتهى الاعتزاز إلى:

نفسي ...

عازما على مزيد من الجد والمثابرة ...

وآملة في بلوغي مرام التوفيق ونيل درجات العلى ...

لامية

الإهداء

الى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية
الى روح أبي الزكية الطاهرة
إلى أمي العزيزة التي رافقتني دعواتها
إلى زوجتي التي كانت زعمى السند
إلى جميع الأساتذة الذين رافقونا طيلة مشوارنا الجامعي
إلى هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع
ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم
آمين يا رب العالمين.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال دراسة عينة من العمال المسؤولين بالحماية المدنية بالوادي، وقد إنطلقنا من التساؤل الرئيسي الآتي: كيف يساهم الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية؟ وطرحنا أربعة أسئلة فرعية وأربعة فرضيات، الفرضية الأولى للبناء التنظيمي علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية، أما الثانية للاتصالات الإدارية علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية، بينما الثالثة لقبول المخاطرة علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية، في حين الرابعة للأصالة والتجديد علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية، وتتدرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية من خلال إستخدام المنهج الوصفي، وإعتماد على أسلوب التحليل الكمي والكيفي للبيانات المتحصل عليها، وذلك في الفترة الممتدة من بداية شهر ماي 2022 إلى نهاية شهر ماي، وكانت العينة قصدية عرضية مشكلة من 40 عامل تم إستقصاء آرائهم حول الموضوع بواسطة إستمارة بحث شملت خمسة محاور: فالمحور الأول تناول البيانات الشخصية، أما الثاني والثالث والرابع والخامس فخصص للفرضيات الأربعة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية: تفوق الذكور على الإناث، أما فئة الكهول هم الفئة الغالبة في العمل وتفاوت الخبرة المهنية للعمال، كما يوجد تناسق في البناء التنظيمي وهناك تقارب في رؤيتهم على أن يتوفر لدى المسؤولين التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز عملهم، ويعد وجود الإتصالات دور في تنظيم إجتماعات دورية بين قيادات الإدارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها، كما تشجع الإدارة الأفراد على إبداع مقترحاتهم، كما أن قبول المخاطرة دور كبير في تقبل المسؤولين إنتقادات الآخرين بصدر رحب، كما أن للأصالة والتجديد توجهات إجابية على أن أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد ويحبذون العمل الفردي في تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل، كما أن أغلب العمال يتمتعون بالمهارة والنقاش والحوار فيما يخص العمل وقدرتهم على التكيف مع الأعمال والرغبة والقدرة على الإبداع والتطوير.

من خلال النتائج السالفة الذكر تبين لنا أن الفرضية الأولى والثانية والثالثة والرابعة انها تحقق.

ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:

Cette étude vise à révéler la relation entre la créativité administrative et son rôle dans la réalisation du développement organisationnel en étudiant un échantillon de travailleurs responsables de la protection civile dans la vallée, et nous sommes partis de la question principale suivante: Comment la créativité administrative contribue-t-elle à la réalisation du développement organisationnel chez les employés de la protection civile? Nous avons soulevé quatre sous-questions et quatre hypothèses: la première hypothèse de la structure organisationnelle est liée au développement organisationnel des préposés de la sécurité civile, la seconde pour les communications administratives est liée au développement organisationnel des préposés de la sécurité civile, tandis que la troisième à l'acceptation du risque est lié au développement organisationnel des agents de la protection civile, tandis que le quatrième est à l'originalité et au renouvellement liés au développement La structure organisationnelle des agents de la protection civile, et cette étude s'inscrit dans la recherche analytique descriptive à travers l'utilisation de l'approche descriptive, et recours à la méthode d'analyse quantitative et qualitative des données obtenues, dans la période allant de début mai 2022 à fin mai, et l'échantillon était accidentel intentionnel composé de 40 Facteurs dont les opinions sur le sujet ont été enquêtés au moyen d'une fiche de recherche comprenant cinq axes: le premier axe portait sur les données personnelles, et les deuxième, troisième, quatrième et cinquième étaient consacrés aux quatre hypothèses.

L'étude a abouti aux principaux résultats suivants: les hommes sont supérieurs aux femmes, et les personnes âgées sont le groupe dominant au travail, et l'expérience professionnelle des travailleurs varie, et il y a cohérence dans la structure organisationnelle et il y a convergence dans leur vision, à condition que les fonctionnaires disposent des installations et des capacités nécessaires pour accomplir leur travail, et la présence de communications est envisagée Un rôle dans l'organisation de réunions périodiques entre les

dirigeants de l'administration et les niveaux inférieurs pour expliquer et discuter de certaines des instructions, et l'administration encourage les individus à déposer leurs suggestions, et l'acceptation du risque joue un rôle majeur dans l'acceptation par les fonctionnaires des critiques des autres à bras ouverts., discussion et dialogue sur le travail, leur capacité d'adaptation au travail, leur désir et leur capacité à créer et à se développer.

A travers les résultats mentionnés ci-dessus, il s'avère que les première, deuxième, troisième et quatrième hypothèses sont remplies.

فهرس المحتويات

.....	شكر وتقدير
.....	الإهداء
.....	ملخص الدراسة باللغة العربية:
.....	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية:
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
.....	مقدمة
أ-ب	

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

5	أولاً-الاشكالية:
7	ثانياً-فرضيات الدراسة:
7	ثالثاً-اهداف الدراسة:
8	رابعاً-اهمية الدراسة:
8	خامساً-اسباب اختيار موضوع الدراسة:
8	سادساً-تحديد المفاهيم:
10	سابعاً-الدراسات السابقة:

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

15	تمهيد
16	أولاً-مفهوم الإبداع الإداري:
17	ثانياً-خصائص الإبداع الإداري والمبدعين:
17	1- خصائص الإبداع الإداري

18	2-خصائص المبدعين
19	ثالثا-أهمية الإبداع الإداري:
20	رابعا-أبعاد الإبداع الإداري:
24	خامسا-مستويات الإبداع الإداري:
26	سادسا-مراحل الإبداع الإداري
28	سابعا-معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته
34	الخلاصة:

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي.

36	تمهيد:
37	أولا-مفهوم التطوير التنظيمي:
38	ثانيا- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:
40	ثالثا- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي:
41	رابعا- خصائص التطوير التنظيمي:
42	خامسا- أهداف التطوير التنظيمي:
44	سادسا- مبادئ التطوير التنظيمي:
46	سابعا- أنواع التطوير التنظيمي:
47	ثامنا-النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي:
51	تاسعا: معوقات التطوير التنظيمي:
53	خلاصة:

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

56	تمهيد:
57	أولاً-حدود الدراسة:
62	ثانياً- المنهج المتبع في الدراسة:
63	ثالثاً-عينة الدراسة:
64	رابعاً- الأدوات المستخدمة في الدراسة:
69	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

71	تمهيد:
71	أولاً: عرض النتائج ومناقشتها
88	ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.
92	ثالثاً: النتائج العامة.
96	خلاصة الفصل:

97	خلاصة الدراسة:
100	قائمة المصادر والمراجع
	الملحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول 01	يوضح عينة الدراسة حسب الجنس.	71
الجدول 02	يوضح عينة الدراسة حسب السن.	72
الجدول 03	يوضح عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	73
الجدول 04	يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	74
الجدول 05	يوضح عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة.	74
الجدول 06	يوضح عينة الدراسة حسب تتسم الأدوار والمسؤوليات وجهة المساءلة بالوضوح	75
الجدول 07	يوضح عينة الدراسة حسب أن يتمتع المسؤولين بدرجة من الاستقلالية والحرية في إتخاذ القرارات.	76
الجدول 08	يوضح عينة الدراسة على حسب أن يتوفر لدى المسؤولين التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز عملهم.	76
الجدول 09	يوضح عينة الدراسة على ان يتسم العمل الإداري باللامركزية وتقيويض السلطة.	77
الجدول 10	يوضح عينة الدراسة على ان الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين.	77
الجدول 11	يوضح عينة الدراسة حسب توجد قنوات إتصال بين الإدارة ومنتسبي الحماية المدنية.	78
الجدول 12	يوضح عينة الدراسة حسب تنظيم إجتماعات دورية بين قيادات الإدارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها.	79
الجدول 13	يوضح عينة الدراسة على أن الإدارة تشجع الأفراد على إبداع مقترحاتهم.	80
الجدول 14	يوضح عينة الدراسة حسب نظام الإتصالات يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	80

الجدول 15	يوضح عينة الدراسة حسب تقبل إنتقادات الآخرين بصدور رجب.	81
الجدول 16	يوضح عينة الدراسة حسب تقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	81
الجدول 17	يوضح عينة الدراسة على ان لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان.	82
الجدول 18	يوضح عينة الدراسة على أن أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.	82
الجدول 19	يوضح عينة الدراسة على ان أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال.	83
الجدول 20	يوضح عينة الدراسة على حسب لدي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.	83
الجدول 21	يوضح عينة الدراسة حسب أن أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.	84
الجدول 22	يوضح عينة الدراسة على ان أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	84
الجدول 23	يوضح عينة الدراسة على أن أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	85
الجدول 24	توضح عينة الدراسة مدى تمتع بالمهارة في النقاش والحوار فيما يخص عملي.	86
الجدول 25	توضح عينة الدراسة على أن أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع في إنجاز مهماتي.	86
الجدول 26	يوضح عينة الدراسة على أن أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	87

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	الشكل يبين أنواع التطوير التنظيمي	01
48	الشكل يوضح خطوات التدريب المعلمي حسب نظرية التدريب المعلمي	02
62	هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى الولاية	03

مقدمة

مقدمة

لا يمكن أن نخفي اليوم بأن الشغل الشاغل لدى الكثير من المفكرين والباحثين في مجال العلوم الإنسانية والدراسات الاجتماعية هو البحث عن مختلف الوسائل والأدوات التي من شأنها أن تطور قدرات الأفراد وكفاءاتهم المهنية والبحث عن الظروف والأوضاع التنظيمية التي تساعد على القيام بأعمالهم بشكل جيد.

في إطار سرعة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية وما نتج عنها من تطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعولمة الاقتصاد، وظهور التكتلات الاقتصادية والسياسية بشكل مؤثر في أساليب الإنتاج وطرق تقديم الخدمات، كان لابد من إعادة النظر في السياسات الإدارية المؤثرة والمتأثرة بتلك التغييرات، وهذا لكون الإدارة هي العنصر المتحكم في نجاح المنظمات العامة منها والخاصة، وضمان استمراريتها، ولكونها الدعامة الأساسية في التقدم والنمو، إذ لا يمكن تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية دون اعتماد طرق علمية حديثة في مجالات التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، وكذلك اتجاه البيئة التي ترقى وتنمي الابداع بشقيه التكنولوجي والإداري.

فالإبداع لا يتضمن التقنية الجديدة فحسب، وإنما يشمل الاستراتيجيات والممارسات والخبرات التنظيمية والإدارية فيما يعرف بالإبداع الإداري الذي اضحى موضوع الساعة باعتباره أداة تسيير فعالة لبلوغ أهداف المؤسسة.

لذا فقد حظي موضوع الابداع الإداري بصفة عامة، والعوامل المؤثرة فيه بصفة خاصة بالاهتمام من قبل علماء النفس والإدارة، كما له دور حيوي في التأثير على العطاء المبدع للعاملين في سياق تنظيم مرتب للاستفادة من مختلف الأفكار الإبداعية المطروحة، فبدون تنظيم يصبح الجهد الجماعي في ضياع، لكونه الإطار المتسع الذي تتم فيه العملية الإدارية، وهو في نفس الوقت ناتج عن العملية الإدارية ذاتها، فلا غنى للمنظمات عن تطبيقه كأحد عناصر العملية الإدارية، واستخدامه كوسيلة لتحقيق أهدافها، وتزداد أهميته بازدياد المشاكل الإدارية وتعقدها، وكبر حجم المنظمة، ونوع النشاط الذي تزاوله، والتي من شأنها أن تعيق العملية الإبداعية.

إن التطوير التنظيمي لا يقتصر على وصف محدد واضح المعالم والخصائص ثابت تؤكد وجوده أو تحقيقه على أرض الواقع، بل هو انطلاقة فكرية لتجاوزات ثقافية وفنية

وعملية تقع على مختلف مستويات المنظمة وتؤثر على كل جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية والفنية بشكل يضمن لها البقاء والتكيف مع متطلبات العصر التي تعيش فيه، ويمثل الطابع الشمولي أحد أهم خصائص التطوير التنظيمي. والتزامه بمبدأ الجماعة وليس الفرد، كما يعبر التطوير التنظيمي عن الجهودات طويلة المدى، حيث يحتاج وقت طويل من أجل إحداث ثورة التطوير وتتكاثر الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والفنية من أجل الدفع بعجلة التطوير الذي يحاول إيجاد نظام ذاتي للتغيير والتجديد.

ومما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم مترابطة الأجزاء وهو ما تم لنا في هذه الدراسة، حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث على عدة فصول موزعة على قسمين أحدهما مخصص للجانب النظري من الدراسة والآخر مخصص للجانب الميداني، وللوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة قسمنا الإطار النظري والميداني إلى خمسة فصول.

إذ يتضمن الفصل الأول ويتناول المشكلة البحثية وفروضها وأهداف الدراسة وأهميتها وأسباب إختيار الموضوع، ثم تحديد مفاهيم الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ميدان الدراسة.

الفصل الثاني تناولنا في المدخل النظري المتعلق بالإبداع الإداري وأهم عناصره مفهوم، خصائص، مستويات الإبداع الإداري، معوقات الإبداع الإداري.

أما الفصل الثالث فقد ضمناه بالتطوير التنظيمي من حيث المفهوم، التطور التاريخي، الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي، الخصائص، معوقات التطوير التنظيمي.

في حين خصص الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة وقد بينا فيه حدود الدراسة، المنهج المتبع في الدراسة، عينة الدراسة والأدوات المستخدمة.

بينما خصص الفصل الخامس والآخر لعرض وتحليل وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات والنتائج العامة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التمهيدي للدراسة

أولا-الاشكالية

ثانيا-فرضيات الدراسة

ثالثا-اهداف الدراسة

رابعا-اهمية الدراسة

خامسا-اسباب اختيار موضوع الدراسة

سادسا-تحديد المفاهيم

سابعا-الدراسات السابقة

أولاً- الاشكالية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة. إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

حيث تعتبر المنظمات هيئات مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها فهي في حالة اخذ وعطاء مع هذه البيئة، فالمنظمات الجزائرية أي المؤسسات الجزائرية واحدة من الدول النامية التي تريد الوصول الى تحقيق التنوع والابداع والاستقرار ومواجهة المشاكل ومواكبة العصر، فالمنظمات على اختلاف مجالاتها تواجه تحديات متزايدة تدعوها الى العمل من اجل الابداع لتحقيق التطوير المستمر.

وحتى تكون المنظمات في قمة تطورها لابد ان يرتبط عملها بالابداع والتطوير حيث أصبح موضوع التطوير التنظيمي من المواضيع الهامة التي لقت اهتمام العديد من الباحثين في الحقل السوسيوتنظيمي باعتباره قضية محورية لجميع المنظمات بما يمكنها من تنفيذ خططها واهدافها، فهو عملية طويلة المدى تهدف الى رفع كفاءة التنظيم عن طريق عدد من المراحل باعتماد اساليب وطرق متنوعة لأحداث التطوير.

كما ان هناك موضوع اخر يرتبط بتحقيق التطوير التنظيمي الا وهو الابداع الاداري، فالإبداع لا يتضمن التقنية الجديدة فحسب، وانما يشمل الاستراتيجيات والممارسات باعتباره اداة تسيير فعالة لبلوغ اهداف المؤسسة، حيث اضحى موضوع الساعة باعتباره السمات

الشخصية ينفرد بها الأشخاص عن غيرهم، فالإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير يمكن ان نتعلمه ونتدرج عليه مثله مثل المهارات الاخرى خاصة اننا في عصر يحتم علينا التطوير والتغير المستمر، لذا فقد حظي موضوع الابداع الاداري بصفة عامة، والعوامل المؤثرة فيه بصفة خاصة بالاهتمام من قبل علماء النفس والادارة.

وفي هذه الدراسة سنعالج موضوع الابداع الاداري من مدخله الاداري ودوره في التطوير التنظيمي في الادارة الجزائرية او المؤسسة الجزائرية، معتمدين في ذلك على تشخيص واقع الحماية المدنية في ضل المشاريع المختلفة التي استهدفت القطاع العام في الدولة، بما في ذلك الحالة المدنية التي تعتبر جهازا اداريا فاعلا لتحقيق التنمية الشاملة.

يشمل الابداع الإداري على مجموعة من الأبعاد من بينها البناء التنظيمي، الاتصالات الإدارية، قبول المخاطرة والأصالة والتجديد. حيث يعتبر البناء التنظيمي هو مخطط بياني يعرض تسلسل الهرمي للوظائف والنطاق الإشرافي داخل المؤسسة، كما تعتبر قبول المخاطرة إحدى استراتيجيات الاستجابة للمخاطر والتي يقرر فريق المشروع من خلالها الاعتراف بتلك المخاطر وعدم اتخاذ أي إجراء إلا إذا وقعت بالفعل، بينما الاتصالات الإدارية هي عملية الاتصال بشكل عام تقني وتبادل المعلومات من أجل إحداث تطوير.

يعتبر الابداع الاداري من الامور الهامة بالنسبة لجميع المؤسسات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ضل بيئة متغيرة وهذا قد يعطي دور كبير في تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسات، ولهذا جاءت دراستنا لمعرفة الابداع الاداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي لمنتسبي الحماية المدنية.

وعليه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم الابداع الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية؟

ويندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية التالية:

- هل للبناء التنظيمي علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية؟

- هل للاتصالات الإدارية علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية؟
- هل لقبول المخاطرة علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية؟
- هل للأصالة والتجديد علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية؟

ثانيا-فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

- للإبداع الاداري علاقة وطيدة في تحقيق التطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.

• الفرضيات الفرعية:

- للبناء التنظيمي علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.
- للاتصالات الادارية علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.
- لقبول المخاطرة علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.
- للأصالة والتجديد علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.

ثالثا-اهداف الدراسة:

- محاولة توضيح الابداع الاداري وعلاقته في تحقيق التطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.
- التعرف على البناء التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.
- محاولة التعرف على الاتصالات الادارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.
- التعرف على الاصالة والتجديد وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.
- التعرف على قبول المخاطرة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية.

رابعاً-اهمية الدراسة:

-تتبع اهمية الدراسة من كونها تتطرق الى اهم المفاهيم (الابداع الاداري، التطوير التنظيمي)، اذ يعتبر الابداع الاداري من المواضيع المهمة في الفكر الاداري الحديث فهو مصدر من مصادر بقاء المؤسسة، لان الابداع سبب من اسباب استمرار هذه المؤسسات وزيادة قدرتها، كما أصبح التطوير التنظيمي من المواضيع الهامة التي لقت اهتمام العديد م الباحثين في علم اجتماع التنظيم وعمل باعتباره عملية طويلة المدى تهدف الى رفع كفاءة التنظيم.

-تركيزها على دراسة العلاقة بين الابداع الاداري والتطوير التنظيمي.

-تأتي اهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء الابداع الاداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي لمؤسسة الحماية المدنية.

خامساً-اسباب اختيار موضوع الدراسة:

-النقص الملحوظ للدراسات التي تتخذ موضوع الابداع الاداري والتطوير التنظيمي معاً.

-ميولنا الشخصي واثراء رصيد معرفي في هذا الموضوع.

-ان الموضوع في إطار التخصص مما يمكن البحث والتعمق فيه.

-قابلية الموضوع للدراسة بإمكانية النزول للميدان والتحقق من صحة فرضياتها.

-ان الموضوع يمكن دراسة لتوفر كل من الظروف العالمية والادارية والاقتصادية.

سادساً-تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم المستعملة في البحث أحد المفاتيح المهمة لإيجاد تصور واضح حول موضوع البحث لذلك سنركز على المفاهيم ذات الالهمية في البحث.

1- الابداع الاداري:

أ- الابداع لغة: ان أصل كلمة الابداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء او ابتدعه اي انشأه وبدأه وبدعه بدعا.

ب-الابداع اصطلاحاً: عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على انه مفيد.

ت-الابداع الاداري: هو اسلوب اداري يختص به الافراد الفاعلين في المنظمة يقتضي من خلاله ايجاد فكرة او اسلوب او خدمة او منتج جديد او معدل يتوافق مع ظروف المنظمة بهدف تطوير ادائها وحل مشكلاتها والوصول الى الاهداف المسطرة. (لبوز الياس، 2016-2017، ص 29)

• الابداع الاداري عبارة عن مبادرة يبذلها الموظف او المدير بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي او التقليدي في التفكير.

ث- التعريف الاجرائي للإبداع الاداري:

هو القيام بالعمليات الادارية والتنظيمية للمؤسسة، تتميز بالتنسيق بين مختلف العناصر التنظيمية، وتحكمها النظرة الاستشرافية القادرة على التحكم في الوضع الحالي ومسايرة مختلف التغييرات والمستجدات الداخلية والخارجية.

2- التطوير التنظيمي:

أ- التطوير: هو العملية المستمرة التي يتلقاها الانسان خلال المساندة والدعم الملازمين لنموه وقدراته بشكل متواصل ويتم ذلك من خلال عمليات التعلم التي تكون في كل الاحوال ضرورية من اجل نجاح الانسان في استثماره لموارده بصورة تتناسب مع الظروف الزمانية والمكانية. (محمد بن محمود العنزي، 2011، ص 7)

ب- التطوير التنظيمي: هو التخطيط المستمر للمنظمة من خلال التغيير في سلوكيات الافراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير في سلوكيات الافراد بما يستجيب لمتطلبات التنظيم كما يشمل التغيير لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية والهيكل التنظيمي باستخدام تكنولوجيا متطورة لمواكبة التطور التكنولوجي وتحقيق هدف التنظيم والمؤسسة ككل. (يونس مختار، 2019، ص 76)

ت- يعرف التطوير التنظيمي: على انه العملية التي يتم بموجبها الاستفادة من نظريات وتطبيقات العلوم السلوكية بواسطة منظمات الاعمال وذلك بغرض تحقيق بعض الاغراض على شكل تنمية القدرات التنافسية للمنظمة وتحسين اداء المنظمة او لترقية جو العمل او زيادة فعالية المنظمة.

يتضمن هذا التعريف مجموعة سلوكيات الفرد وكيفيات تأثيرها على القدرات التنافسية للمنظمة.

ث- التعريف الاجرائي:

هو نشاط مخطط يهدف الى التطوير على مستوى المنظمة والهيكل التنظيمي وذلك يجعل المؤسسة أكبر استجابة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، حيث يعتبر عملية تغيير وتطوير المنظمة من اجل تحقيق اهدافها ومواجهة المشاكل التي تعترضها، بهدف تحسين ادائها وزيادة كفاءتها اي تحويل المنظمة من منظمة فعالة الى منظمة أكثر فاعلية.

سابعاً-الدراسات السابقة:

• الدراسة الاولى:

-دراسة توفيق عطية توفيق العجلة حول الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الاعمال ادارة الموارد البشرية بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين، سنة 1420 هـ، 2009م.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع الابداع الاداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبيان الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، ثم توزيعها على عينة الدراسة على اساس طبقي ومن اهم نتائج الدراسة:

-المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

-واقع الابداع الاداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

-واقع الاداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

ومن اهم التوصيات:

-انشاء ادارة خاصة للإبداع او انشاء ما يسمى بنك الافكار.

-مراجعة نظام تقويم الاداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية وواضحة تكفل اطلاق

الموضوع على نتائج التقويم.

• الدراسة الثانية:

-دراسة لبوز الياس حول دور الابداع الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (اتصالات الجزائر، شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة)، اطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع تخصص ادارة وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016، 2017.

تسعى هذه الدراسة الى التعرف على الكيفية التي يساهم فيها الابداع الاداري في التطوير التنظيمي بمؤسسات القطاع العمومي وتمثلت في شركة الكهرباء والغاز ومؤسسة اتصالات الجزائر ومديرية الشباب والرياضة بمدينة ورقلة من اجل الكشف عن الطريقة التي يحقق بها الابداع الاداري التطوير التنظيمي حيث تم وضع عدة تساؤلات ومن بينها:

-كيف هو واقع الابداع الاداري في المؤسسة الجزائرية العمومية؟

وتألف البحث من إطار تمهيدي وإطار نظري وآخر ميداني حيث ترتب عن كل إطار عناصر توضيحية وقد تم تصميم استبيان شمل خمس محاور اساسية، ثم خضع الى مجموعة من الاساليب والممارسات الاحصائية من اجل تحليلها وتفسيرها وفقا للمنهج العلمي المتبع، ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة تمثلت فيما يلي:

-تواجد الابداع الاداري في المؤسسة العمومية بشكل واعي وواضح وبصورة ارادية بعيدة عن الصدفة الا انه يفتقد الى بعض العناصر التي جعلت منه محدود الفعالية.

-الابداع الاداري يساهم بشكل كبي في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية هي حلول ابداعية متجددة وليست تقليدية وهذا راجع لضغط البيئة الخارجية على المنظمات لتحقيق افضل النتائج.

• الدراسة الثالثة:

-دراسة ريم بنت عمر بن منصور الشريف حول دور ادارة التطويلا الاداري في تحسين الاداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة). رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة، قسم الادارة العامة كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 1433هـ، 2012 م.

هدفت هذه الرسالة الى دراسة دور ادارة التطوير في تحسين الاداء الوظيفي للموظفات الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز وذلك من خلال الاجابة على الاسئلة التالية:
- ما هو الدور الذي تسعى ادارة التطوير لتحقيقه بالتعاون مع كل الادارات والاقسام داخل الجامعة.

- ما هو تأثير التطوير على اداء العاملين.

- ما هو دور الادارة العليا في كل جهة في تطبيق عمليات التطوير بالتعاون مع ادارة التطوير الاداري.

- ماهي التحديات التي تواجه عملية التطوير وطرق التغلب عليها.

- ماهي الانشطة التي تقدمها ادارة التطوير الاداري في مجال تحسين الاداء الوظيفي بالتعاون مع جميع الادارات والاقسام داخل الجامعة.

ولتحقيق اهداف الرسالة تم تصميم استبيان على 27 فقرة، وقد تم التحقق من صدق الاستبيان بالتحكيم وحساب ثباتها باستخدام الفا كرونباخ، وتكونت مجموعة الدراسة من الموظفين الاداريات في جامعة عبد العزيز وعددهم (241) موظفة وبعد تطبيق الاستبانة عرضت البيانات وعولجت احصائيا باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية وتحليل التباين الاحادي، وقد اشارت نتائج الدراسة الى الاتي:

- قيام ادارة التطوير الاداري بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الادارات والاقسام داخل الجامعة وذلك من خلال المحاور التالية: تحديث وتطوير اساليب وطرق العمل داخل الجامعة، تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل، تحديد الاحتياجات الوظيفية للعاملين/ كما اشارت الى وجود بعض التحديات التي تواجه عملية التطوير وهي كالتالي:

- طول الاجراءات المتبعة داخل العمل، تعقيد الاجراءات المتبعة داخل العمل وعدم ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين.

وفي ضوء هذه النتائج تم تقديم توصيات منها:

-توعية الادارة العليا في كل جهة بأهمية مشاركة العاملين عند الرغبة في القيام بأحداث تغيير مما يساعد في كسب ثقتهم وتأييدهم لها، تعاون ادارة التطوير الاداري مع

الادارات العليا في اعادة دراسة اجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الاداري، توعية الرؤساء بأهمية ملائمة مكان وظروف العمل للعاملين مما يساعد في تحسين أدائهم.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفدت من الدراسات السابقة على التجنب الوقوع بالأخطاء التي وقع بها الباحثون السابقون لأنهم تجعلهم يطلعون على أخطائهم.
- استفدت من الدراسات السابقة معلومات عديدة حول موضوع البحث العلمي، حيث توفر الوقت الجهد على الباحث وتجنب عن عدد كبير من الأسئلة التي تدور في ذهنه.
- استفدت من الدراسات السابقة من طريقة صياغة اسئلة الدراسة بصياغة صحيحة نطرح الأسئلة.
- من خلال الدراسات السابقة أصبحت مشكلة البحث واضحة بالنسبة للباحث كما ترشده نحو الطريق الصحيح لحل مشكلة الباحث.
- استفدت من الدراسات السابقة بحيث تقدم شرحا واضحا ومفسرا لموضوع البحث العلمي مما يجعل الباحث يأخذ فكرة عامة عن موضوع البحث العلمي.
- استفدت من الدراسات السابقة لوفرة مجموعة كبيرة من المصادر والمراجع المتعلقة بالبحث العلمي.
- استفدت من الدراسات السابقة على أنها تلفت انتباه الباحث نظرا لمجموعة من الأفكار التي تكون غائبة عن ذهنه.

الفصل الثاني: الإبداع الإداري

تمهيد

أولاً- مفهوم الإبداع الإداري

ثانياً- خصائص الإبداع الإداري والمبدعين

ثالثاً- أهمية الإبداع الإداري

رابعاً- أبعاد الإبداع الإداري

خامساً- مستويات الإبداع الإداري

سادساً- مراحل الإبداع الإداري

سابعاً- معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته

الخلاصة

تمهيد

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلبا ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريته في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، نظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل مما يوجب على الإدارة العليا توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار العام للإبداع الإداري، والتعرف على كل ما يتعلق به.

أولاً- مفهوم الإبداع الإداري:

سيتم التعرض في المبحث، إلى مفهوم الإبداع الإداري، ثم الإشارة إلى أهميته، ثم التطرق إلى معرفة مختلف أبعاد الإبداع الإداري، ومن ثم مستوياته ومراحله وأخيرا يتم تبين أهم معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته.

تتشابه تعاريف الإبداع الإداري بين الباحثين شكلا ومضمونا ويمكن تعريفه كالآتي:

يعرف الإبداع الإداري بأنه: يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، والعملية الإدارية في المؤسسة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة الأساسية. (درويش، أسماء رشاد نايف، 2011، ص 19)

أما (القاسمي 2002) عرفته بأنه: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المؤسسات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع. (القرشي، عديلة، 2008، ص 23-24)

ويرى (الحريم 1997) أن الإبداع الإداري: يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى الأهداف المعنية بها المؤسسة. (المعاني، وآخرون، 2009، ص 236)

وعرفه (المعاني وأخو أرشيدة 2009) بأنه: السلوك المميز الذي يمارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل، وقد يتخذ أحد الأشكال الآتية: تبني التغيير والإسهام في نشره داخل المؤسسة، والقدرة على التكيف والمرونة في موقع العمل، والإسهام في حل المشكلات وتحمل المجازفة، واستخدام وتوظيف الأساليب الجديدة في العمل، وعدم قبول الممارسات التي تحد من تفكير الفرد. (درويش، مروان جمعة، 2006، ص 10)

ويرى (Zipple 2001) الإبداع الإداري بأنه: كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها. (البشاشة، سامر عبد المجيد، 2008، ص 217)

ويعرف (أبو فارس 1990) الإبداع الإداري على أنه: القدرة على إبداع أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المؤسسات وتحفز مآلديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل. وهذا يعني أن الإبداع الإداري عملية تضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابهة:

العنصر الأول: يتمثل في الفكرة القيادية والرؤيا المتميزة للإداري.

العنصر الثاني: فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق.

العنصر الثالث: يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية

الصحيحة مما يعمل على تطوير العمل. (الليثي، محمد، 2008، ص 31)

كما يرى (حسن) الإبداع الإداري بأنه: الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات المؤسسة وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها. (رضا، حاتم، 2003، ص 30)

ثانيا- خصائص الإبداع الإداري والمبدعين:

سنتطرق في هذا المبحث إلى خصائص الإبداع الإداري من جهة وخصائص المبدع من جهة أخرى.

1- خصائص الإبداع الإداري.

قام (Sundbo 1997) تحديد خصائص الإبداع الإداري كما يلي: (درويش، مروان جمعة، 2006، ص 10)

- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- عملية الإبداع مؤسسة تنشأ عن مجموعات عمل.
- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

2- خصائص المبدعين.

- تتمثل خصائص المبدعين فيما يلي: (حمادات، محمد، 2008، ص 313-314)
- العقل المتسائل والخالق: هي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة حقا لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أنها أحدهما يتمتع بالعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر.
 - القدرة على التحليل والتجميع: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضعها الصحيحة.
 - القدرة على التخيل والحدس: وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري فهي القدرة على الربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
 - الشجاعة أو الثقة بالنفس: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.
 - التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهمتهم العلمية السابقة.

- النزوع إلى التجريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمات بحد ذاتها بل يميل إلى شك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.

- النقد الذاتي: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهذيب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

ثالثاً- أهمية الإبداع الإداري:

تظهر أهمية الإبداع الإداري في انه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما انه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخالقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية. (درويش، مروان جمعة، 2006، ص 10)

كما تظهر أهمية الإبداع الإداري فيما يلي: (البدراي، ذعار، 2011، ص 19)

- 1- يعتبر الإبداع عنصراً أساسياً في التطور، ووسيلة هامة تضمن البقاء والمنافسة في ظل التسابق العالمي، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية.
- 2- هو وسيلة المؤسسات في هجر التقليد، والتعامل مع روح التغيير وإدارته بنجاح، حتى تتمكن من مواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات.

3- يسهم في الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ويعمل على استقرار التنظيم، وتحسين أساليب العمل، وتوفير الوقت والجهد، وحل المشكلات بطريقة فعالة.

4- كما يعمل الإبداع الإداري على تنمية القدرات الفكرية والمهنية لدى العاملين بالتنظيم، وزيادة الانتماء، ونمو الروح المعنوية لديهم، لذا يمكن القول بأنه كلما نما الإبداع الإداري في المؤسسة زادت فرصة نمو الإبداع في الميادين الأخرى داخل المؤسسة، مما يسهم في تطوير الحياة، ويعود بالنفع والرفاه على المجتمعات

5- كما تكمن أهمية الإبداع الإداري في تجاهل القادة العمل الروتيني والتحرك نحو الإبداع والابتكار، والحصول على المعرفة في أسرع وقت ممكن بأقل تكلفة وبطرق سليمة. (Sliman S,AL ,& Atallah, 2011, p23)

فأي مؤسسة لا تضع الإبداع الإداري هدفا رئيسا من أهدافها ولا تعمل على تشجيع العاملين على الإبداع بتوفير الجو والبيئة المناسبة لذلك، سيكون مصيرها التردّي والانحيار لعدم قدرتها على مواجهة التغيرات والتطورات التي تظهر باستمرار على بيئتها الداخلية والخارجية، كما أن العاملين في أي مؤسسة وعلى اختلاف مراتبهم الوظيفية إذا لم يجعلوا الإبداع جزء من حياتهم الوظيفية فسوف يكون مصيرهم التخلف وعدم القدرة على المساهمة في تنمية وتطوير أنفسهم ومؤسساتهم. (خلف حسني سعيد، 2010، ص 42)

رابعاً- أبعاد الإبداع الإداري:

بالوقوف على عدد معتبر من الدراسات والأدبيات سننتقل إلى أبعاد الإبداع، والتي نقصد بها القدرات الواجب توافرها في الشخص حتى نقول بأنه مبدع وهي كالتالي:

1- **الطلاقة (Fluency):** تعتبر الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع، حيث يقصد تعدد الاستجابات التي يمكن أن يأتي بها الفرد، أو القدرة على توليد عدد كبير من البدائل، أو المترادفات، أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها. وهناك خمسة أنواع للطلاقة وهي: (عمدة، أمل، 2008، ص 67-69)

أ- **الطلاقة اللفظية (Word Fluency):** وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ، بشرط أن يتوفر في تركيب اللفظ خصائص معينة.

ب- الطلاقة الفكرية (Ideationd Fluency): وهي قدرة الفرد على ذكر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار، أو جوانب الجودة، أو الطرافة فيها.

ج- الطلاقة التعبيرية (Expresstinal Fluency): وهي قدرة الفرد على التفكير السريع في الكلمات المتصلة، والملائمة لموقف معين، وصياغة الأفكار بشكل سليم.

د- الطلاقة الترابطية (Associational Fuency): وتشير إلى قدرة الفرد على إكمال العلاقات، وسهولة تقديم الفكرة بطريقة متكاملة المعنى.

2- المرونة (Flexibility): وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة وليست من نوع الأفكار المتوقعة عادة، وتوجيه أو تحويل مسار التفكير مع تغير المثير أو متطلبات الموقف، والاهتمام في المرونة ينصب على تنوع الأفكار أو الاستجابات بينما يتركز الاهتمام بالنسبة للطلاقة على الكم دون الكيف والتنوع، وهذا هو الفرق بينهما. (عمدة، أمل بنت عبد الله محمد، 2008، ص 67-69)

وهناك نوعان من أنواع المرونة هما: (السلمي، فاطمة، 2009، ص 41)

أ- المرونة التلقائية (Adaptive Flexibility): وهي القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة التي ترتبط بموقف معين.

ب- المرونة التكيفية (Spontaneous Flexibility): وهي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل المشكلة المحددة.

3- الأصالة (Originality): وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. (فلاق، وبن نافلة، 2011).

ويعرف (الهويدي 2004) الأصالة بأنها: قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصيلة وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصيلة وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها.

كما تعرف الأصالة على أنه: قدرة الفرد على إعطاء استجابات جديدة ومتميزة. (أهل، أماني، 2009، ص 19-20)

4- الحساسية للمشكلات: وتعرف بأنها: القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتتفاوت هذه القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتتفاوت هذه القدرة على فرد لآخر وتقوم هذه القدرة بدور هام من تشكيل دعائم الإبداع عند الأفراد.

وكذلك هي القدرة على تحديد المشكلة دقيقا والتعرف على إبعادها وجوانبها وجوانب القصور فيها.

ويرى (معوض 2002) أنها: القدرة على مجابهة موفق معين ينطوي على المشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وأن هذا الموفق قد يكتنفه نقص ما أو مشكلة ما تحتاج إلى أحداث تغيير. (القريشي، عذيلة، 2008، ص 33)

كما تعرف بأنها: القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني نواحي النقص والقصور بسبب نظره للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلديه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد.

5- القدرة على التحليل: ويقصد بالتحليل ذلك الإنتاج الإبداعي الذي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات وامتلاكه القدرة على إعادة التنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلاله ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي. حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد

الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً. (رضا، حاتم، 2003، ص 36-37)

6- روح المجازفة: أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك. (المعاني، وآخرون، 2009، ص 236)

كما تعرف على أنها: مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية. (النوايسة، كفي، 2009، ص 337)

7- قابلية للتغيير: مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.

8- تشجيع الإبداع: هو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

وبالتالي تشجيع الإبداع هو: تشجيع الأفراد على طرح أفكار جديدة، تقدير الإبداع من قبل كافة مستويات الإدارة، وتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لاستحداث إنتاج أفكار جديدة، تقبل مناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة أو عمل نظام التواصل وتقليل البيروقراطية، وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المؤسسة. وكذلك تشجيع على تحمل المخاطرة وتبادل الحر للأفكار. وطريقة التي يتم التعامل معها بالأفكار الجديدة في مناخ منسجم ومناسب لدعم للأفكار والاقتراحات، والتي يجب أن تستقبل بعناية وباهتمام من قبل المدراء والمشرفين، وتوفير بيئة يقوم الناس بتشجيع بعضهم البعض لتقديم أفكار إبداعية وتجربتها. (بربراوي، نضال، 2011، ص 41-42)

خامساً-مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري في المؤسسات، وهي: (بلولة، إيمان، 2006، ص 30-31)

1-الإبداع على مستوى الفرد: وهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع. اختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

أ- **المعرفة:** وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال.

ب- **الذكاء:** وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.

ج - **الشخصية:** تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

د- **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة كفريق عمل مثلاً، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية: (العزاوي، نصير، 2011)

أ- **الرؤية (Vision):** حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

- ب- المشاركة الآمنة (safety Participative): إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.
- ج- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- هـ- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.
- كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
 - تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
 - تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
 - انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
 - عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
 - حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.
- 3- الإبداع على مستوى المؤسسة: لابد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية: (أبو زيد، خالد، 2010، ص 39)

أ- ضرورة إدراك أن الإبداع تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتتمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ج- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

هـ- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من عدم والعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة، لأن الإبداع على هذا المستوى سيقود المؤسسات والجماعات والمجتمعات إلى تجارب ريادية لم يسبق لها مثيل.

سادساً-مراحل الإبداع الإداري.

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي: (بوزهرة وآخرون، 2009)

1- **مرحلة الاهتمام (Interest):** في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموماً فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.

2- مرحلة الإعداد (Preparation): ويتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات.

3- مرحلة الاحتضان (Incubation): تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي. (اللوذي، موسى، 2009، ص 293)

4- مرحلة البزوغ والإشراف (Illumination): تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون. تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط. (النفعي، ضيف الله، 2003، ص 15)

5- مرحلة التحقق (Vérification): في هذه الرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها. (بوزهرة وآخرون، 2009، ص 09)

6- مرحلة التقييم والتفصيل (Elaboration and Evaluation): في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا القيم والأهداف المنشودة. (الصرايرة، 2009، ص 09)

7- مرحلة الاستعمال والانتشار (Utilisation and Diffusion): تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم الاستعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

سابعا- معوقات الإبداع الإداري وأساليب تنميته.

1- معوقات الإبداع الإداري:

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقا أمام الإبداع الإداري وتطويره إلى عوامل فردية، وتنظيمية وثقافية واجتماعية. وسنناقش هذه العوامل كما يلي: (حريم، حسين، 2010، ص 309-312)

أ- المعوقات الشخصية-الفردية: من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- البحث عن الحلول تتبع قواعد محددة.
- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا.
- تجنب الغموض.
- الخوف من الفشل.
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا.
- انخفاض إحساس الفرد بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

ب- معوقات من قبل المدير: إن الممارسات المدير غير سليمة قد تشل الإبداع

الإداري، ويشير (Katner) إلى القواعد الآتية التي تشل الإبداع الإداري:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.

- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم.
- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.
- النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعه على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- السيطرة على شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعداده تكراراً.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
- تكليف العاملين في المستويات الدنيا، باسم التفويض السلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ القرارات معدة مسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.
- ج- المعوقات التنظيمية:** التي تفق عائداً أمام الإبداع فهي كثيرة، ومن أهمها:
 - الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
 - عدم الثقة ببعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
 - المناخ التنظيمي غير صحي.
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
 - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم... الخ.

- العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والاتصالات وغيرها.
- عدم توافر موارد اللازمة.
- عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- كما توجد المعوقات تنظيمية أخرى للإبداع الإداري نذكر منها ما يلي: (الحراشة وصلاح الدين، 2006، ص 249)
- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- الأحكام السابقة: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهىء الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيا للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تنعدم فرص الإبداع.
- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة. فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
- غياب الفرصة: حيث أن توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على النتيجة حصول الإبداع.
- عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

د - المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلاً التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته. (حريم، حسين، 2010، ص 312)

ومن أبرز معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات العربية المعاصرة وهي: (الجعبري، عنان، 2009، ص 33)

- هيمنة القانونية والتقليدية الذهنية الجامدة والروتين على الكثير من القيادات الإدارية اللازمة.

- هيمنة المدراء والإداريين المبتكرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة.

- عدم الاهتمام بالبحث العلمي ورعاية المبدعين خشية زيادة التكاليف.

2- أساليب تنمية الإبداع الإداري.

هنالك العديد من العوامل المهمة التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع في المؤسسات وهي كما يلي: (العازمي، بن تويلى، 2006، ص 71-73)

- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً الخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.

- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تترك في روح الإبداع والتطوير.

- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.

- الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخها المناسب.

- العمل على تشجيع كل فكرة جديدة وتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- كما أن (كينكي وكرترز) اقترحا انه يجب على المدراء تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال عدة رسائل منها ما يلي:
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
- المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين.
- التأكد من أن المبدعين ليسو منهمكين في أعمال محدودة طيلة اليوم.
- منع العاملين من الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب وتطوير القابلية الذاتية للأفراد
- على المدير أن يكون مساعدًا وميسرًا للأفراد وليس عقبة أمامهم.
- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- الترحيب بالآراء والأفكار المتباينة.
- قيام المدير بالمشاركة مع العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل.
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديًا ومعنويًا.
- كما أن هناك عددا من الأساليب التي يمكن بواسطتها تنمية الإبداع، ومن أهمها مايلي:
- (البدراي، ذعار، 2011، ص 21)

أ- أسلوب تالف الأشتات: ويعني الجمع بين الأشياء والأفكار التي لا يوجد بينها رابط والخروج بأفكار جديدة ثم اختيار الملائم من بينها بغية الوصول إلى حل إبداعي لمشكلة معينة. بحيث يقوم بهذه العملية مجموعة صغيرة من الأفراد لا يتجاوز عددها السبعة.

ب- أسلوب عصف الذهني: هو أسلوب تعليمي يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد الأفكار الجديدة لمعالجة موضوع معين وبمشاركة المعنيين بهذا الموضوع من خلال جلسة قصيرة. (منال أحمد البارودي، 2015، ص 13)

ويعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار في وقت محدد، عن طريق عرض المشكلة، ومطالبة الأعضاء بإبداء آرائهم وأفكارهم دون تردد. ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط أساسية تتمثل في: تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة إنتاج الأفكار، وعدم وضع قيود على التفكير، والاهتمام بكمية الأفكار وليس نوعيتها، لأنه كلما زاد عدد الأفكار أدى ذلك إلى إنتاج أفكار أصيلة، والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها. (بلواني، انجود، 2008، ص 29)

ج- أسلوب دلفي: يتكون أسلوب دلفي من جماعة متخصصين في الموضوع المطروح، ومن العاملين في المؤسسة أو من خارجها، وترسل إليهم استبيانات يطلب فيها رأيهم بشأنها، وإعادتها إلى الفريق المسؤول عن إدارة العملية. لبيان وجهة نظر حول موضوع ثانية، ولكن الآن بعد الاطلاع على آراء الآخرين. ويمكن إن يعاد إرسال النتائج ثلاث أو أربع مرات، حتى يتبلور القرار الذي توصي به الأغلبية. (حمود، خيضر، 2010، ص 292)

د- أسلوب المجموعة الاسمية: يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات المؤسسية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح "أسمية" على جماعه من الأفراد تعمل في حضور مشترك، وبدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة ما بين (6 - 9) أفراد، يجلسون حول طاولة. وعندما تطرح المشكلة يطلب من كل فرد كتابة الحل على بطاقة، بدون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق "الضغط الإبداعي" حيث يلاحظ كلا منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول. ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قرائه مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحه أو ورقه كبيره معلقه أمامهم، دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات، والدفاع عنها، أو مهاجمة آراء الآخرين، وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل. (الشماع، حمود، 2000، ص 424).

الخلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع الإداري حيث تناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري وكذا مفهومه كما استخلصنا مجموعة من الخصائص، كما تطرقنا إلى أهميته وتناولنا إلى جانب ذلك أبعاد الإبداع الإداري المختلفة والمتمثلة في (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، القدرة على التحليل، وروح المجازفة، قابلية للتغيير، تشجيع الإبداع). كما تناولنا مستوياته وكذا مراحل المتعددة ومعوقات التي تواجهه وأساليب تنميته.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي.

تمهيد

- أولاً- مفهوم التطوير التنظيمي.
- ثانياً- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي.
- ثالثاً- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي.
- رابعاً- خصائص التطوير التنظيمي.
- خامساً- أهداف التطوير التنظيمي.
- سادساً- مبادئ التطوير التنظيمي.
- سابعاً- أنواع التطوير التنظيمي.
- ثامناً- النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي.
- تاسعاً- معوقات التطوير التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التطوير التنظيمي من بين المفاهيم الأساسية في عملية التنمية الإدارية والذي بموجبه تستطيع المنظمة الوصول بمجموع أهدافها وغاياتها، باعتبار أن التطوير التنظيمي إستراتيجية لترويج الإبداع الإداري، إنه يعمل على تدريب الأفراد المنظمة على الإبداع والترويج الصفات التنظيمية المبدعة ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمات، لأنه يهدف إلى التجديد والتغيير المستمر والقدرة على تقبل الإبداع من طرف العاملين لكي تتجنب المنظمة صراعات ومقاومات من طرف عاملها وهكذا تحقق المنظمة أهدافها بأريحية، فالتطوير التنظيمي لا يكتمل إلا بتحقيق الإبداع الإداري، والفرد ينتظر إلى نتائجه الإيجابية التي تعود عليه بالنفع على المنظمة بصفة خاصة وعلى المجتمع بصفة عامة.

سوف نتناول في هذا الفصل كل ما يخص التطوير التنظيمي في إطاره النظري من مفهوم وأسباب وخصائص وأهداف الخ.

أولاً- مفهوم التطوير التنظيمي:

وردت مجموعة عديدة من التعاريف الخاصة من التطوير التنظيمي نذكر منها مايلي:

• هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحات بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تعتمد لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فعاليتها، ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، استخدام وكلاء، التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، هناك تركيز كبير ليس فقط إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة. (بوترفاية أحمد، آخرون، 2013، ص71)

* كما يعرف التطوير التنظيمي جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قديمهم ومهارتهم وإنما سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة. وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك سبيلا لتطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معا.

* هو الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدر التنظيم على مواجهة التغييرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في الأداء هذه المنظمات. (محمد الصيرفي، 2008، ص 141)

• يعرفه " وارن بنيز " التطوير التنظيمي على أنه " الاستجابة للتغيير وإستراتيجية تعليمية ممتدة تهدف إلى تغيير المعتقدات والاتجاهات التقنية ومعدلات التغير المتسارعة. (محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص 142)

• وعرفه ريتشارد بيكارد التطوير التنظيمي أي أنه مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية. (محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص 142)

* عرفه وندل فرينش " الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي والبحث العلمي. (مصطفى يوسف كافي، سنة 1436، 2015، ص 126)

* التطوير التنظيمي هو مفهوم واسع وعام تختلف برامجه باختلاف الفلسفة أو الأسلوب الذي به تطبيق المبادئ السلوكية وتقوم المنظمات بالتطوير التنظيمي، لكي تحسن أداؤها وتعالج مشاكلها وأيضا تجدد وتغير إدارتها بما يتوافق مع بيئتها وذلك من أجل البقاء والاستمرار أو التكيف.

* يعرف على أنه: جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي يجري في التنظيم، مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية. (جمال عبد الله محمد، 2015، ص 115)

* التطوير التنظيمي هو التغيير المخطط وذلك بهدف تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فاعلية، وللتغيير المخطط هو التغيير المدروس وليس هدف في حد ذاتها إنما أداة وأسلوب لتحقيق هدف فالتغيير ليس مجرد تغيير. (عامر، قنديل، 2010، ص 235)

* أما الدهان " عرفه التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومقصودة وتهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسين قدراتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على المتغيرات الأنشطة أو الكليات، ويتم هذا بموجب استخدام مبادئ العلوم السلوكية. (العميان، 2002، ص 344)

ثانيا- التطور التاريخي للتطوير التنظيمي:

ليس الهدف هنا إعطاء تفاصيل دقيقة عن تاريخ هذا الحقل لكن إلقاء الضوء على مراحل ونشأة التطوير التنظيمي يمكن أن يساعد على فهم أعمق لاسيما في تطبيقاته المختلفة في عالم المنظمات اليوم.

فقد نشأ التطوير التنظيمي من التطبيقات المختلفة لعلوم السلوك التطبيقي في حل مشاكل المنظمات، وبدأ التطوير التنظيمي في الانتشار مع نهاية عام 1940 م في معهد ماسو شوتيش للتكنولوجيا حيث تأثر بصورة جذرية بأعمال كل من كريت لافين وكارل روجرز وإبراهيم ماسولو. كما ساهم كل من بلاك وموتون في دراساتهم الشهيرة (الشبكة الإدارية) ودراسات هيربيت شيبيرد كرائد في تطبيق التطوير التنظيمي وريتشارد بيكهارد وآخرون في ظهور هذا الحقل في عام 1957.

وبغض النظر عن ادعاء السبق يمكن القول ان التطوير التنظيمي يعود الى مصدرين

رئيسيين هما تطبيقات الأساليب العملية في تدريب laboratory training methods وذلك بواسطة معامل التدريب الوطني المعروفة باختصار باسم NTL والمصدر الثاني هو أسلوب البحث المسحي survey research وكلا الطريقتين كان رائدها كريت لافين في عام 1945.

1- التدريب المعمل:

لقد بدا هذا النوع من التدريب بواسطة مجموعة من علماء السلوك في نهاية عام 1940 وبداية عام 1950 بدأ كل من دويلاس مكروجر D.megrogor وريتشارد بيكوارد R.becthard في تطبيق أسلوب التدريب المعمل على القطاع الصناعي في الولايات المتحدة منذ عام 1956 .

وكون (مكروجر وجونز) أو مجموعة إستشارية للتطوير التنظيمي في نفس الوقت كان كل من (شيرد وبلاك) يطفون عدد من المفاهيم السلوك التطبيقي وخصوصا التدريب المعمل أو ما يسمى بتدريب الحساسية على شركة " أسو " Esso " العالمية للبترول بهدف تحسين أساليب عمل المجموعات ونتج عن ذلك ما يعرف بالشبكة الإدارية.

2- البحث المسحي والمعلومات الراجعة:

في نفس الوقت كان هناك مجموعة من العلماء في مركز الأبحاث في جامعة " ميشجان " قد بدأوا في تطبيق نموذج البحث العملي (Action research) للعالم كيرت ليفين

لرفع كفاءة عدد من المنظمات ولقد استخدم كل من (ليكرت liker) وآخرون مسحا عاما عن طريق الإرجاع المنظم للمعلومات feedbaek بين المشاركين وبين الإدارة العليا بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية ولقد طبقت شركة جنرال " موتوزر " للسيارات (G.M) طريقة ليكرت بنجاح.

إذا يمكن القول إن التدريب المعلمي والبحث المسحي والمعلومات الرابعة هما أحد أهم المصادر الرئيسية لتطبيقات التطوير التنظيمي في المنظمات وهذا ما يساعد الدارسين لهذا الحقل المتطور في معرفة أبعاد التاريخية. (عبد الله بن عبد الغني الطلحي، 1430 هـ، 2009م، ص68.67.66)

ثالثا- الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي:

عملية التطوير لا تحدث تلقائيا وإنما يوجد مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف أو المشاكل المحيطة التي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير وقد قسم هذه الأسباب الدافعية للتطوير إلى نوعين إما خارجية أو داخلية وهي كالتالي

1- **التغيرات الخارجية:** وهي ما يحصل من تغيرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة من أمثلتها التالي:

- زيادة مدة المنافسة وتطوير أساليب المنافسين.
- الثورة التكنولوجية الهائلة.
- التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك لانتشار العولمة.
- التغيرات في هياكل قيم الاجتماعية والثقافية والاجتماعية.

2- **التغيرات الداخلية:**

- التغير في الإنتاج والآلات والمنتجات.
- التغير في الإجراءات والأساليب والعمل.
- التغير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- تغيرات في وظائف التسويق والإنتاج التمويل والأفراد.
- تغير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

-تغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنقود. (مصطفى يوسف الكافي، 1436 هـ، 2015 م، ص 126، 127)

رابعاً- خصائص التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسية تساعد على الفهم الصحيح له ومن هذه الخصائص نجد:

- قيادة التغيير: التطوير التنظيمي يقود التغيير حيث أنه يمثل إستراتيجية مصممة لإحداث تغيير شمولي ومن ذلك فإن جهود التغيير موجهة لتحقيق أهداف تلك الإستراتيجية.
- التعاون: تأتي جهود التغيير الذي يقوده التطوير التنظيمي تعاونية في طبيعتها وتستوجب مشاركة العاملين من أجل أن يتبنوا العمل والالتزام بتحقيق أهدافه
- أداء العاملين: يركز التطوير التنظيمي على طرق أداء العاملين لتغييرها نحو الأفضل ليصبح أدائهم أكثر كفاءة وجودة.
- الإنسانية: ترتبط جهود التطوير التنظيمي بمجموعة من القيم الإنسانية التي تتناولها الأفراد والمؤسسات والتي تهدف إلى زيادة فعالية المؤسسات من خلال فتح آفاق جديدة لفرص تؤدي إلى الاستفادة بشكل أكبر من الإمكانيات.
- النظامية: يعتمد التطوير التنظيمي على مبادئ نظرية النظم إذا أنه يعتبر جميع الوحدات الإدارية والأقسام والجماعات والأفراد نظاماً فرعية في المنظمة.
- جهد عملي منظم: تشخيص مشكلات المنظمة وإعداد إستراتيجياتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئة حل المشكلات وتطبيق تلك الإستراتيجيات وتحقيق الأهداف يتم بموجب جهود عملية بحثية وتطبيقية بحتة. (ماجد عبد الهادي ساعدة، 2013، ص 358)

أما خصائص التطوير حسب الطلح فهي تتمثل في:

- أنه برنامج مخطط للتغيير وليس عشوائي يشمل وضع الأهداف والتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التطويرية.
- أنه جهد بعيد المدى: حيث لا تظهر نتائج التطوير التنظيمي في المنظمات الكبيرة قبل مرور سنتين أو أكثر وذلك نتيجة تعامله مع العديد من التغيرات.

-يتعلق بمهمة التنظيم: فبرامج التطوير لا تعمل في فراغ بل هي منصبة على تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.

-تركز برامج التطوير التنظيمي أساسا على تغيير الاتجاهات والسلوك وهذا ينعكس على حماس ورغبة الأشخاص في التطوير وتقبل التطوير والالتزام ببرامج التطوير.

-الاستمرارية والمشاركة: فهو عملية مستمرة ومتجددة لتحسين المناخ التنظيمي وبمشاركة جميع أعضاء التنظيم. (عبد الله بن عبد الغاني الطبحم، سنة 2003، ص 302، 303)

خامسا- أهداف التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي كنشاط منهجي يسعى من خلال ممارسته إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي تتمثل في:

1- تطوير الأفراد وتتلخص أهدافه بالآتي:

- تحسين قدرات الأفراد على تجديد ذاتهم باستمرار عن طريق اكتسابهم المهارات المتجددة وإمدادهم بالمعلومات الضرورية.
- تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ له.
- يساهم في التعامل ومواءمة بين أهداف الأفراد وحاجات المنظمة وأهدافها وبذلك فإن جهود التطوير التنظيمي ترمي في جانب منها إلى تنشيط وتجديد الموارد البشرية وزيادة همتها فرديا وجماعيا. (طاهر محسن الغالبي، أحمد علي صالح، 2010، ص 53، 63)

2- تطوير الجماعات وفرق العمل: وتتجسد أهدافه في:

- زيادة فعالية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والأداء وصناعة القرارات واتحادها عن طريق تعليمهم سلوكيات التعاون والثقة وتكامل الأدوار.
- إكسابهم مهارات حل المشكلات جماعيا وآليات إدارة الحوار وتبادل الخيرات بشكل يزيد من موارد وطرق حل المشكلات ويسرع الإنجاز.

-تبصيرهم بأهمية ممارسة التمكين كمنهج معاصر وضرورة ملازمة لتأسيس فرق العمل وبخاصة فرق الصدارة ذاتيا لان التمكين يقلل من الاعتماد على الهيكل الهرمي ويزيد

من حرية التصرف في أداء المهمات وإتخاذ القرارات مما يساهم في تطوير الأداء وتجديد باستمرار.

-تقليل التواكل الاجتماعي حيث يشير التواكل الاجتماعي إلى إتكالية أو إعمادية بعض أفراد الجماعة على عدد معين من أفراد نفس الجماعة في أداء المهمات والأنشطة المعهودة لهم بما يخلق لا توازن في الجهد والأداء ويولد صراعات قد تؤدي إلى إنشطار تك الجماعة ويسهم التطوير التنظيمي في تقليل هذا التواكل من خلال تحديد العدد الملائم للمجموعة وخلق التجانس بينهم وتجديد الأدوار وحصر المسؤوليات. (بلال خلف السكارنة، 2013، ص 33، 34)

3- تطوير المنظمة: وتتبع أهدافه على:

-تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية وزيادة الإنتاجية عن طريق تجديد الوسائل والأساليب والأفكار وتحديثها باستمرار مما يساهم في حسن استثمار الموارد ورضا أصحاب المصالح وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

-توسيع ممارسات الإدارة الجماعية عن طريق ترسيخ قيم المشاركة والاندماج والممارسات الديمقراطية وهذا سيساهم في تقليل حالات الصراع والتناقض وزيادة روح التعاون وسيادة سلوك المواطن الصالح زيادة القدرة التكيفية للمنظمة مما ينعكس على تسريع استجابتها لمتطلبات الزبائن وبالتالي تحسين وضعها التنافسي والظفر بالبقاء كواقع والبحث عن التميز كطموح.

-تحديث إستراتيجيات والمهارات الإدارية اللازمة لتغيير الثقافة التنظيمية وإخراج القمة الإستراتيجية والمديرين التنفيذيين من الأطر التقليدية للتفكير. (ناصر جرادات وآخرون، سنة 2013، ص 111، 112).

4- تطوير المجتمع: وذلك من خلال:

- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي طويل الأمد لتحسين البني التحتية للمجتمع.
- التدريب على الأخلاق الشخصية والمهنية.
- تطبيق قواعد السلوك القيمي من قبل الإدارة.
- كذلك يمكن تلخيص أهداف التطوير التنظيمي بما يلي:

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار بشكل مستمر دون تشويه.
- تعزيز العاملين على ممارسة الرقابة الذاتية.
- جعل المنظمة نظاما متطورا ذو فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفريق واحد.
- زيادة ديناميكية الجماعة.
- تغيير التقاليد التي تحد من الابتكار والإبداع.
- تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرارات بحيث تصبح أقرب ما تكون إلى مصادر المعلومات.
- مساعدة المديرين إلى تبني أساليب الإدارة بالأهداف. (ماجد عبد الهادي ساعدة، 2013، ص 358)

إن التطوير التنظيمي هو ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية والاهتمام بالأفراد العاملين بغية زيادة أداء عملهم وهو كذلك يعتبر تغيير مخطط شامل لجميع مكونات التنظيم يعمل على جمع المعلومات والبيانات بهدف تحديد مشاكل التنظيم والقيام بحلها، كذلك يهتم بالتفاعلات التي تحدث بين العاملين باعتبارهم أهم مورد في المنظمة.

سادسا- مبادئ التطوير التنظيمي:

تتمثل مبادئ التطوير التنظيمي قواعد عامة للاسترشاد النظري والعملية وهي تتلخص فيما يلي:

- **السلطة:** سلطة التطوير التنظيمي هي الإدارة العليا وهي التي. تحركه بصيغة رسمية وفق مستلزمات تكيف أهدافها وأوضاعها التنظيمية للبيئة.
- **المسؤولية:** إن مسؤولية التطوير التنظيمي مشتركة لجميع المستويات التنظيمية من أعلى القمة إلى أدنى القاعدة هياكل ومجموعات وأفراد بشكل نسبي متفاوت.
- **الاستمرارية:** وتكمن في كونه برامج مستدامة تتجدد باستمرار يبين حركية البيئة واضطرابها.

- **التعاملية:** إن تكاملية التطوير التنظيمي تأتي من تنسيقية العالي بين أهداف المنظمة والأهداف الفرعية للأقسام والأفراد بغية الوصول إلى بيئة تنظيمية فعالة. (خالد عبد الوهاب الزيديين، 2013، ص 92)

وهناك مجموعة من القواعد الأساسية التي يركز عليها التطوير التنظيمي وهي تتمثل فيما يلي:

- المرونة: إن عدم تكيف المنظمة مع بيئتها سريعة التغيير يؤدي خلق فجوة كبيرة بينها وبين المنظمات الأخرى، لذا وحتة يتم تضيق هذه الفجوة يجب الأخذ بعين الاعتبار.
- وجود ثقافة فكرية للإدارة العليا مبنية على أهداف واضحة ودقيقة وطويلة المدى.
- الالتزام بالتدريب المستمر لتطويل مهارات الأفراد على الأعمال المستجدة.
- وجود قوى عاملة كفؤة ذات تعليم وتدريب عال ولديها الدافعية لذلك.
- التنقل بين الوظائف: والهدف من ذلك الحد من المقومات التنظيمية والنزاع التنظيمي.
- اكتساب مهارات جديدة: إن أي تغيير ف أهداف المنظمة ينظر إليه على أنه تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.

- الالتزام بالتكنولوجيا: إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:

- الالتزام بوضع الأهداف طويلة المدى.
- الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف.
- الالتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا.
- الالتزام بتوفير القوة العملية المتخصصة.

- التعليم والتدريب: إن مستقبل المنظمة مرتبط بنوعية أفرادها وعليه فإن عملية التطوير تقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية بل أيضا على الالتزام المستمر في مجال القوى البشرية وتكنولوجيا العمل. (عبد الله بن عبد الغاني الطجم، 2003، ص 304،

(305)

سابعا- أنواع التطوير التنظيمي:

• حسب مدى التغطية: ونجد منها

أ- **تطوير كلي:** وهو يشمل نظاما بأكمله كمنظمة أو إدارة أو قسم أو مصنع وهو بهذا الشكل عبارة عن التطوير التنظيمي أن اللجوء إلى الاندماج أو الجودة الشاملة هو مثال للتطوير الكلي.

ب- **تطوير جزئي:** وهو يشمل عناصر أو جزء في إحدى الأنظمة أو بعضها وهو بهذا الشكل يمثل التغيير التنظيمي فمحاولة تدريب العاملين في أحد أقسام أو إجراء حركة تنقل داخل الإدارة أو تحديث التكنولوجيا في إحدى إدارات هو نوع من التطوير الجزئي.

• حسب ما يتم تغطيته: ونجد منه:

- **كل المنظمة:** مثل الاندماج وإعادة الهيكلة الكلية في شتى مجالات المنظمة وإدارة الجودة الكلية.

- **إدارة القسم:** عندما تعاني إحدى الإدارات فشلا يعاد النظر إليها كليا فيعاد تنظيمها أو دمجها أو تنشيط فريق العمل فيها.

- **أفراد:** كتطوير المهارات الشخصية والفنية والإدارية لأفراد مصنع معين وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعه مثالا، كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد

• حسب درجة الهيكلة: ونجد منه

- **تطور هيكل:** أي محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد التدخلات وفي باقي عناصر التطوير أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤوليتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف.

- **تطور عفوي:** هو تطور بسبب النشوء والانتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ويحدث دون التدخل يذكر ويتسم بأنه يحدث داخل المنظمة لوجود رغبة لبعض المسؤولين بشكل غير رسمي تقريبا.

• حسب سرعة التطور: ونجد منه

- **تطور تدريجي:** وهو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم لتجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.

-نطور فجائي وثورى: وهو تطوير سريع ومتلادق وفجائي.

• حسب الشكل والمضمون: ونجد منه:

-تطور شكلي: ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة

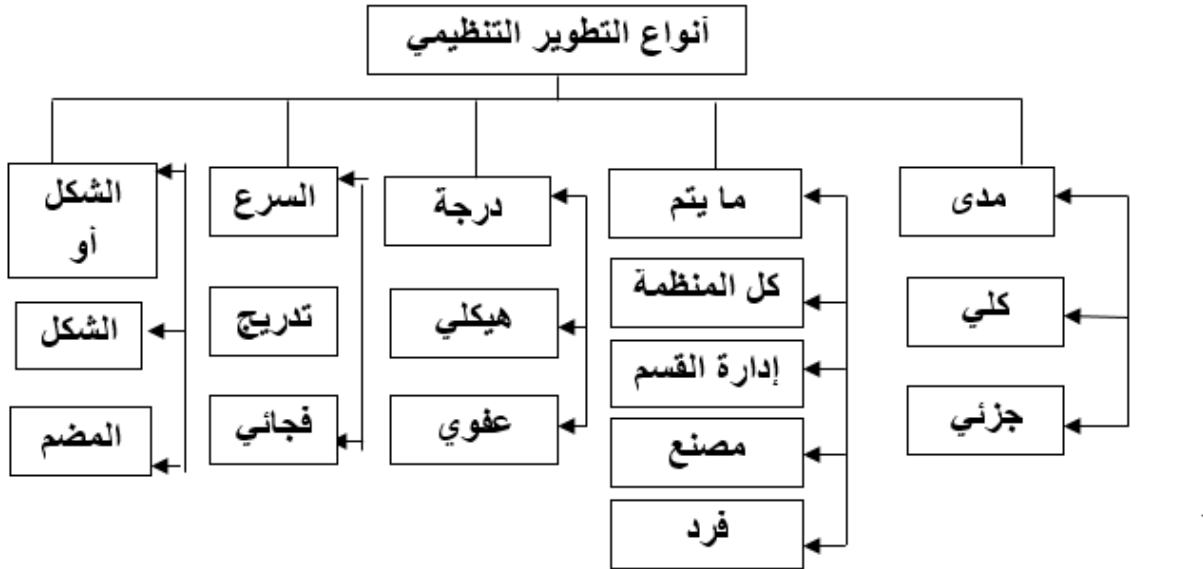
وإعادة تصميمها دون الاهتمام لتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم.

-تطوير في المضمون: ويهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والمهارات الإنسانية فوضع

خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة بتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون

عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجها إلى

نتائج حقيقية تهتم بالمضمون. (يونسى مختار، زوزو رشيد، 2019، ص80)



الشكل رقم (01): الشكل يبين أنواع التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بإعتماد على أنواع ...

ثامنا-النظريات المفسرة للتطوير التنظيمي:

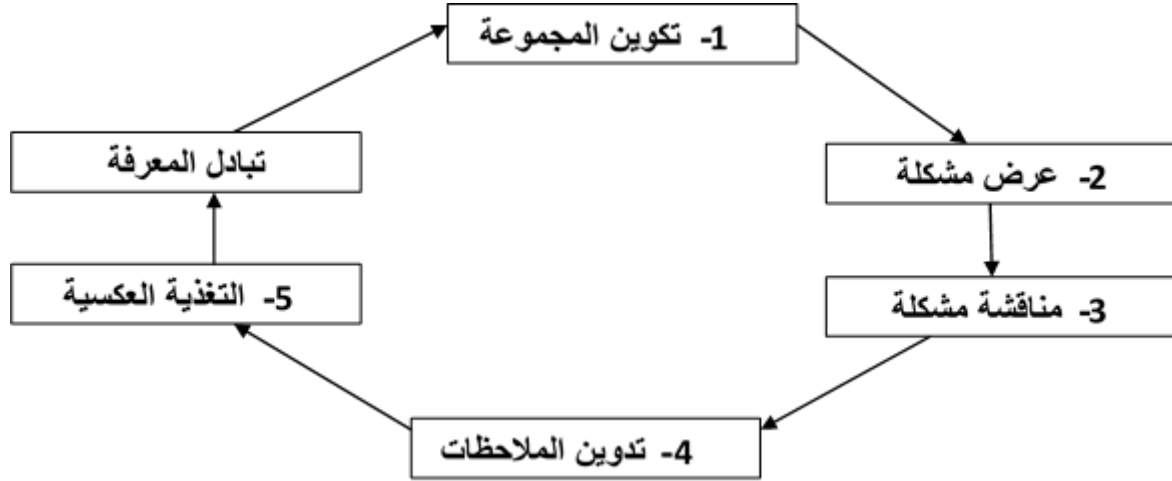
1- نظرية التدريب المعمل:

ويقصد به تكوين مجموعة تدريب تتكون من بعض الأفراد مع قائد لهم مع بعض

الملاحظين، ويتم مناقشة موضوع ما أو مشكلة معينة في المنظمة بغرض إستعراض وجهات

نظر المشاركين في المجموعة، وبناء فهم مشترك حول المشكلة ولتغطية هذه المشكلة

بجوانبها المختلفة وبناء حساسية للتعامل بين أفراد هذه المجموعة (لذلك يسمى هذا التدريب بتدريب الحساسية) وتتم آلية التدريب المعملية بستة خطوات هي: تكوين مجموعة التدريب، عرض المشكلة، مناقشة المشكلة، تدوين الملاحظات، التغذية العكسية، تبادل المعرفة.



الشكل رقم (02): الشكل يوضح خطوات التدريب المعملية حسب نظرية التدريب المعملية.

وتمثلت أهم إسهامات نظرية التدريب المعملية فيما يلي:

- اكتشاف المشاكل وإبعادها
- ظهور مصطلح " OD " لأول مرة والذي يعني تطوير يشمل جميع أنحاء المنظمة.
- تقوية التفاعل بين كل مستويات الإدارة.
- ظهور مصطلح التدخلات ومستويات أساليب العلاج والتطوير التنظيمي. (محمد بن عبد الله الفظيلة، 2007، ص 17)

2- نظرية البحث المسحي والتغذية العكسية:

وتشير هذه النظرية إلى ضرورة التعرف على اتجاهات العاملين ورأيهم في القضايا التي تهمهم مثل رضاهم عن العمل.

وقد قدم " رئيس ليكرت " أسلوبه في قياس الاتجاهات ويستخدم هذا الأسلوب في قياس كافة خطوات وعناصر التطوير التنظيمي من التشخيص في التنفيذ إلى التقييم.

أما التغذية العكسية فتشير إلى تزويد المسؤولين عن التطوير التنظيمي (سواء كانوا مديرين أو أفراد) بمعلومات ونتائج بغرض مناقشتها والتوصل إلى قرارات وتصرفات وتتم التغذية العكسية مثل: من المستشار العليا، ومن الإدارة العليا إلى العاملين. (أحمد ماهر، 2007، ص105)

3- نظرية التقنية الإجتماعية:

ظهرت النظريات الثلاث السابقة في الولايات المتحدة الأمريكية، وفي نفس الوقت ظهر اتجاه مماثل في إنجلترا يفكر بنفس الأسلوب وكيفية تطوير المنظمات، إلى أن التركيز في هذه النظرية كان على التفاعل بين العناصر التالية:

- منح العاملين درجات أعلى من السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- تصميم جماعات عمل شبه مستقلة أو بدون قادة.

- الاهتمام بتدريب العاملين.

- المشاركة في الإدارة والأرباح (أحمد ماهر، 2007، ص 106)

4- نظرية جودة حياة العمل:

مع إنتقال أفكار المدرسة التكنو اجتماعية إلى أمريكا ومع ضغوط نقابات العمل بدأت الكثير من المنظمات تهتم بكيفية ربط إدارة المنظمات بالعمال (ومن يمثلهم من نقابات) وبدأت مدرسة جودة حياة العمل في الظهور وهي تركز على كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم والسلطة والجماعات وتدفق إجراءات العمل، وساعات العمل، وخصائص العمل ذاته.

ومن أهم الأساليب التي يمكن أن تحقق بهذا جودة العمل ما يلي:

• إثراء في الوظيفة بشكل يتيح مزيد من الحرية والسيطرة والمعلومات والأهمية المتنوعة.

• المشاركة في إتخاذ القرارات.

• مشاركة العاملين في مجالس الإدارات.

• إستخدام جدول العمل المرن.

- استخدام جماعات العمل المستقلة.
- استخدام حلقات الجودة.
- تقديم مزيد من المعلومات.
- استخدام أنظمة متقدمة من الحوافز.
- تقديم خدمات وظيفية للعاملين وتحقيق الأمان الوظيفي. (أحمد ماهر، 2007، ص106)

5- نظرية إدارة الجودة الشاملة:

ترى هذه النظرية أن الالتزام بالجودة الشاملة هي الطريق إلى تحقيق التطوير التنظيمي، حيث تركز على جودة كل الوظائف والأعمال والأنشطة في المنظمة على مختلف المستويات بدءاً بالمدخلات، مروراً بالعمليات وانتهاءً بالمخرجات وكل منظمة تسعى للجودة الشاملة فهي قادرة على التطوير التنظيمي فيها من خلال السعي إلى الإسهام في تحقيق أهدافه من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول ثلاث اتجاهات تشمل (المالكين، العملاء، الموظفين) فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوفرة من بشرية ومادية وتكنولوجيا يحقق الرضا.

- ومن أهم مبادئ هذه النظرية ما يلي:
- ضرورة التحسين المستمر في السلع والخدمات والإجراءات.
- رفض العيوب والأخطاء.
- تحسين العملية الإنتاجية لمنع الأخطاء والعيوب.
- ضرورة مراجعة أنظمة الإنتاج والعمل.
- التدريب في كل مراحل العمل.
- خلق قيادة تهتم بالجودة. (يونس مختار، زوزو رشيد، 2019، ص81)

6- نظرية الإدارة الاستراتيجية:

ترى هذه النظرية أن استخدام الإدارة الاستراتيجية هو سبيل آمن لتحقيق التطوير التنظيمي، فالإدارة الاستراتيجية هي نظام لتصميم رؤية ورسالة وأهداف وخطط المنظمة وتنفيذها ومتابعة نجاحها وتتم الإدارة الاستراتيجية بالخطوات التالية:

- تحديد رسالة المنظمة والتي توضح مجال عمل المنظمة وكيف تحقيقه، من تخدم ولماذا.

- تحديد رؤية المنظمة وطموحها في السنوات القليلة.

- تحديد الأهداف الواجب تحقيقها.

- دراسة البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات البيئية.

- دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

- تصميم استراتيجيات الخاصة بتطوير المنظمة وتحركاتها الرئيسية.

- تصميم الخطة المحققة للاستراتيجيات.

- تنفيذ الخطط.

- متابعة وتقييم وتعديل ما تم تنفيذه. (أحمد ماهر، 2007، ص116)

7- نظرية الثقافة التنظيمية:

ترى هذه النظرية أن التطور التنظيمي هو عبارة عن تغير في أنماط السلوك والقيم والتصرفات والمعايير الحالية إلى شكل أفضل، وعليه فإن التطوير التنظيمي يمر بالخطوات التالية:

- التعرف على الثقافة التنظيمية الحالية.

- التعرف على الثقافة المرغوبة.

- التعرف على الفرق أو الفجوة.

- وضع خطة لسد الفجوة.

- التنفيذ.

- المتابعة والتقييم. (أحمد ماهر، 2007، ص117)

تاسعا: معوقات التطوير التنظيمي:

يمكن رصد أهم معوقات التطوير التنظيمي فيما يلي:

أ- المعوقات الإدارية: وتتمثل في الآتي

- عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة.

- عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين.
- عدم المعرفة والإلمام بأساليب الإدارة الحديثة ودورها في التطوير.
- عدم توفر الموارد البشرية والمادية الكافية والكفاءة العالية.
- الموانع والقيود الرتبوية والجامدة وخاصة النصوص القانونية.
- ب- **المعوقات التقنية: وتتمثل في الآتي:**

- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.
- التطور المستمر في الأجهزة والبرامج والمعدات يؤدي إلى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في المنظمة.

- عدم الإلمام والمعرفة بتقنيات التطوير التنظيمي.
- ضعف القدرة على مواكبة التطوير التقني الحديث.
- نقص البرامج التدريبية للعاملين على إستيعاب تقنية حديثة.
- التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية والبرامج ذات الجودة العالية.
- نقص الإطارات المتخصصة في التقنية الحديثة.

ج- **المعوقات الاجتماعية والثقافية: وتتمثل في الآتي:**

- كثرة الصراعات بين العاملين.
- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.
- تأثير العادات الاجتماعية البيئية على برامج التطوير التنظيمي مثل عدم الاهتمام بالوقت.

- اختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات.
- سوء فهم بعض القياديين لفلسفة التطوير التنظيمي.
- عدم الانسجام والتوافق بين أعضاء فريق التطوير لاختلاف القيم والاتجاهات ومستوى التعليمي بينهم.

- مقاومة التطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب ارتياحهم للمألوف وخوفهم من المجهول أو سبب سوء الإدراك أو الخوف من فقدان المصالح المكتسبة. (بركاني مريم، سنة 2017، 2018، ص 69)

خلاصة:

لقد أصبح التطوير التنظيمي ضرورة ملحة لجميع المنظمات ومستمرة باستمرارها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها وأهدافها، والتطوير التنظيمي كعملية فهو يهدف إلى تطوير التنظيم الذي يشمل العلاقات والسلطات والاتصالات والمعلومات والعمليات الإدارية كما يسعى إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والإجراءات العمل وأساليبه، باعتبار أن لأفرادهم أهم عنصر في المنظمة فيجب تفهم كل من احتياجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة كما يجب استخدام تقنيات التكنولوجيا لأنها تساهم بشكل كبير في زيادة فعالية المنظمة لما تتميز به من سرعة في إنجاز الأعمال وبالتالي يمكن القول بأن التطوير التنظيمي هو عملية شاملة ومتكاملة لجميع جوانب المنظمة.

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لِلدراسة.

تمهيد

أولاً-حدود للدراسة

ثانياً-عينة الدراسة

ثالثاً-المنهج المتبع في الدراسة

رابعاً-الأدوات المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الجانب الميداني أو التطبيقي الأرضية التي يتم فيها ممارسة الأطر النظرية التي يتم جمعها من مختلف الدراسات السابقة، بالإضافة إلى ممارسة المنهج العلمي والأخذ بأدواته وتطبيقها على العينة قصد الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى تأكيد الفرضيات القبلية أو نفيها، مما يجعل البحث فيما بعد دراسة علمية يتم الأخذ بها في المجال النظري أو التطبيقي.

يتطلب المنهج العلمي بالضرورة إجراءات تجعل من البحث ذات قيمة، فهو الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم المختلفة، وذلك عن طريق جملة من القواعد العامة التي تسيطر على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة مقبولة.

ويقصد بالإجراءات المنهجية، هي تلك السلوكات والأدوات التي يتم إتباعها في تشخيص المشكلة ودراستها وجمع المعلومات عنها، ومن ثم تفسيرها وتدليلها وإستقصاء النتائج التي تستخلص منها.

أولاً-حدود الدراسة:

يهتم المنطلق الفكري للدراسة بشأن المؤسسات والأفراد الفاعلين في المجتمع. والذي اختلف حوله العلماء بين هدفين: الإستمرار في جهة والاستقرار من جهة أخرى، وكان موضوع الإبداع الإداري أحد المؤشرات التي تعطي الصيغة العلمية الدافعة لتطوير المجتمع بشكل عام والمؤسسات والأفراد بشكل خاص، وتحتوي هذه الدراسة العلمية على حدود ومجالات تقع فيها الدراسة وهي:

1-المجال المكاني أو الجغرافي والزمني:**أ-المجال المكاني أو الجغرافي:**

إشتملت الدراسة على المؤسسة العمومية ذات الطابع الخدمي وتمثلت تلك المؤسسة في مؤسسة الحماية المدنية المتواجدة في ولاية الوادي.

ب-المجال الزمني:

تم تطبيق هذه الدراسة في السنة الجامعية الممتدة بين (2021 / 2022) وقد دامت الدراسة الميدانية من 13 ماي 2022 إلى غاية 29 ماي 2022.

وقسمت الدراسة الميدانية إلى ثلاث مراحل، المرحلة الأولى هي مرحلة التي تم فيها زيارة المؤسسة الحماية المدنية واخذ الموافقة بالقيام بالدراسة، المرحلة الثانية بعد الموافقة بالقيام بالدراسة الميدانية فهي المرحلة الإستطلاعية التي تم فيها الجلوس والتحاور مع بعض المسؤولين حول موضوع دراستنا ثم توزيع الإستبيان على جميع المسؤولين الإداريين في الحماية المدنية بعد الإجابة تم إسترجاعه، أما بالنسبة للمرحلة الثالثة هي القيام بمقابلة مع مدير الحماية المدنية بطرح بعض الأسئلة وتم الإجابة عليهم.

2-نبذة تاريخية عن الحماية المدنية:

عرفت الحماية المدنية في الجزائر مرحلتين أساسيتين الأولى أبان الإستقلال والثانية بعد إسترجاع السيادة الوطنية. أثناء فترة الإحتلال، كانت الحماية المدنية عبارة عن وحدات متمركزة في المدن الكبرى التي يوجد بها أعلى نسبة من المعمرين، أما بعد الإستقلال شهدت

الحماية المدنية عدة تطورات على الصعيد التنظيمي في جميع المجالات القانونية، الهياكل، الوسائل... إلخ، وهذه الفترة تميزت بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى: من 1962 إلى 1964.

غداة الإستقلال ورثت الحماية المدنية مصلحة تتكون من: عضو مركزي على مستوى وزارة الداخلية ومراكز للإسعاف ومكافحة الحرائق على مستوى الولايات حيث كانت التدخلات مضمونة من طرف البلديات مما عجل بضرورة إحداث إصلاحات.

المرحلة الثانية: من 1964 إلى 1970.

تسمى مرحلة الإصلاح، العامل الأساسي لهذه المرحلة هو صدور المرسوم التنفيذي 129/64 المؤرخ في 15/04/1964 المتعلق بتنظيم إدارة الحماية المدنية. حيث تم تحويل المصلحة المركزية إلى مصلحة وطنية للحماية المدنية، تحويل مراكز الإسعاف ومكافحة الحرائق إلى مصالح ولائية، وكذلك إنشاء المدرسة الوطنية، الوحدة الوطنية للتدريب والتدخل والحظيرة المركزية.

المرحلة الثالثة: من 1970 إلى 1976.

تسمى مرحلة التأميم، وفيها قررت الدولة تأميم جميع وسائل الحماية المدنية وتسيير هذه المصلحة حيث إنتقلت من التسيير البلدي إلى التسيير الولائي مما سمح بتدعيم هذه المصلحة بهياكل تنسجم مع المنشآت الإقتصادية والإجتماعية كما عرفت إنشاء وتصنيف وتأطير وحدات الحماية المدنية.

المرحلة الرابعة: من 1976 إلى 1991.

تسمى مرحلة إعادة التنظيم، في شهر فيفري 1976 تم إعادة تنظيم الإدارة المركزية حيث أعطيت لها أبعاد ومهام جديدة منها حماية الموانئ، المطارات، المركبات الإجتماعية والإقتصادية بالإضافة إلى السلطة المطلقة في مراقبة تطبيق الإجراءات الوقائية، كما أقر هذا التعديل تحويل المصلحة الوطنية إلى مديرية عامة على المستوى المركزي وتتألف من

مديريتين: مديرية الدراسات، مديرية النشاط العملي، أما على المستوى المحلي أصبح لكل ولاية مصلحة على رأسها ضابط وتتألف من مصالح إدارية ومصالح عملية.

المرحلة الخامسة: من 1991 إلى يومنا هذا.

في هذه المرحلة أصبحت الحماية المدنية تتمتع بالإستقلالية تامة في التسيير (مجال المستخدمين، المالي، الوسائل والهيكل). كما تميزت بصور عدة نصوص تنظيمية تهيكّل وتنظم قطاع الحماية المدنية والتي ستكون محتوى الدروس.

3-التعريف بمديرية الحماية المدنية لولاية الوادي:

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس سنة 1994 المتعلق بتحديد تنظيم مكاتب مصالح مديريات الحماية للولايات، حيث تتألف كل مصلحة من مكاتبين 02 إلى أربعة 04 مكاتب حسب الولاية التي تنتمي إليها والمقسمة كالتالي:

المنطقة الأولى تتألف من أربعة (04) مكاتب.

المنطقة الثانية تتألف من ثلاثة (03) مكاتب.

المنطقة الثالثة تتألف من مكاتبين (02).

بما ان مديرية الحماية المدنية لولاية الوادي تنتمي إلى المنطقة الثالثة، فقد نشأت الحماية المدنية بولاية الوادي سنة 1972 وكان ولازال دورها جد فعال في شتى مجالات عملها فهي نبض كل من وقع في خطر وطالب نجدة وإنقاذ، وعلى غرار جميع مديريات الحماية المدنية عبر القطر الوطني وعملا بأحكام المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 1992/02/12 والمتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية، تعد الحماية المدنية بولاية الوادي جهاز من بين الأجهزة التنفيذية للولاية، وتتكون من ثلاث مصالح إدارية وهي كالتالي:

مصلحة الوقاية.

مصلحة الحماية العامة.

مصلحة الإدارة والإمتداد.

تم إجراء التربص التطبيقي على مستوى هذه المصلحة، حيث إستقبلني رئيس المصلحة وبعد الترحيب بيّنا باشر التعريف بالمصلحة ومهامها على النحو التالي:

• مصلحة الإدارة والإمداد:

تحتوي على تعداد بشري مقدر ب 30 مستخدم من مختلف الرتب.

مهامها:

تقوم بتولي التسيير غير الممرکز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.

تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها.

تتابع وتتأسق أعمال التكوين وتسهر على تطبيق برامج التدريب والمانورات الميدانية.

تتولى تسيير المحاسبة العامة، ومسكك مختلف السجلات ودفاتر الجرد المتعلقة بدخول وخروج المعدات والإمدادات.

تتابع وتراقب نشاط الحظائر والورشات الخاصة بعمليات الصيانة والمعانة.

تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية على مستوى الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.

مصلحة الإدارة والإمتداد تتكون من (02) مكاتب وتتمثل في:

مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الإجتماعي، مكتب المالية والمحاسبة والأملاك.

دورها:

مكتب المستخدمين والتكوين والنشاط الإجتماعي:

يكلف هذا المكتب بأداء المهام التالية:

يسهر ويقترح سنويا توقعات الميزانية المخصصة للمستخدمين.

يسهر في حدود صلاحياته على تسيير الحياة المهنية والإدارية لأعوان الحماية المدنية للولاية.

يعمل على ترقية كل نشاط إجتماعي يومي إلى تحسين إطار وظروف الحياة والعمل

لأعوان الحماية المدنية في الولاية.

يسهر على تطبيق برامج التكوين العام وإعادة تأهيل وتحسين المستوى التقني لأعوان

الحماية المدنية للولاية.

يقترح وينفذ برامج تكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات الإجتماعية والإقتصادية.

يسير ملفات الاختصاصات.

يسهر على مراقبة تطبيق البرامج التعليمية والمناورات وكذا تدريب أعوان الحماية المدنية.

مكتب المالية والمحاسبة والأملاك:

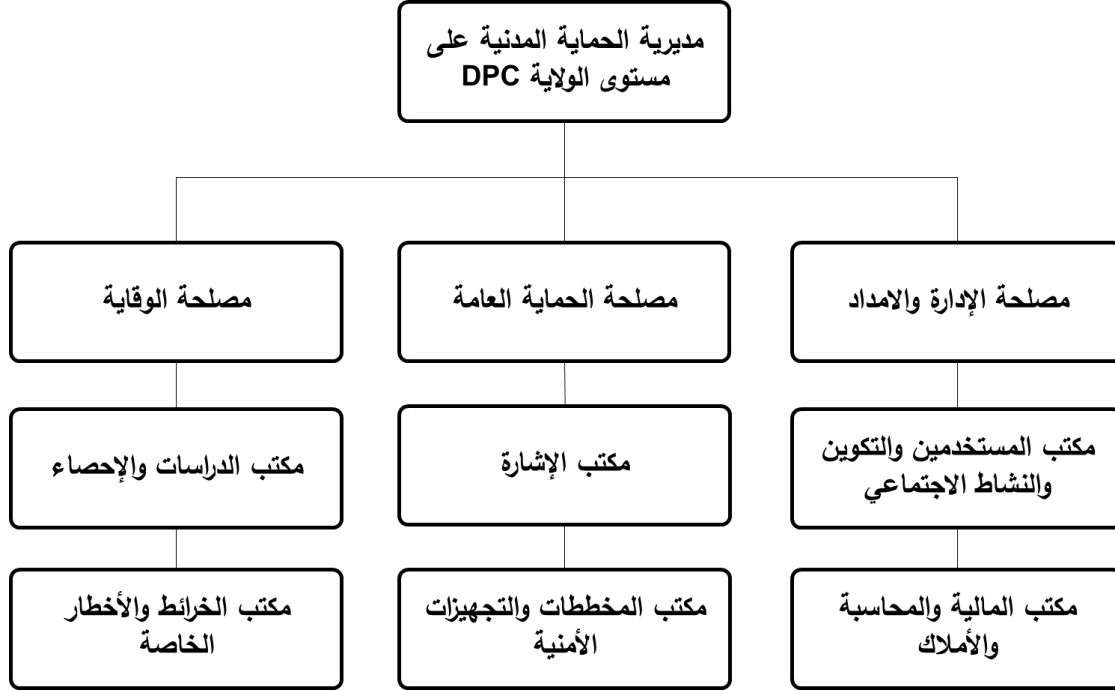
يكلف هذا المكتب بأداء المهام الملخصة فيما يلي:
يسهر على إعداد واقتراح توقعات ميزانية التسيير.
تسيير كل القروض المنتدبة للحماية المدنية للولاية.
السهر على التسيير التقني والإداري للوسائل والتجهيزات والمنشآت من تاريخ كسب ملكيتها إلى تاريخ إعفائها من النشاط العملي وفق طرق محددة لذلك.
ضبط وتحديد طرق إستقبال أو شراء الوسائل والتجهيزات وكذا طرق ومقاييس توزيعها على مختلف وحدات الحماية المدنية الكائنة بالولاية.
المداومة على المسك اليومي لسجلات الجرد العام اليومية وبطاقة التخزين.

يتشكل مكتب الأملاك من (03) هياكل:

- **المخزن العام:** ويتكلف بإستقبال وإخراج أو توزيع الوسائل والتجهيزات وكذا تخزينها وصيانتها وفق طرق وقواعد محددة لذلك.
- **الحظيرة:** ويتمثل دورها في إستقبال العتاد والوسائل وضمان صيانتها وتصليحها (ميكانيك، كهرباء، طلاء وتصليح العجلات) ومراقبة إستغلالها حتى ينتظر توزيعه أو إعفائه عن النشاط العملي.
- **المنشآت:** وتتمثل في وحدات الحماية المدنية الموجودة على مستوى الولاية وكذا السكنات الوظيفية وتعمل على صيانتها والتكفل بكل الأعمال التصليحية أو الترقوية التي تتطلبها هذه المنشآت.

• هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى الولاية:
المنطقة الثالثة:

مديرية الحماية المدنية لولاية الوادي تنتمي إلى المنطقة الثالثة
القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس سنة (1994)



الشكل رقم (03): هيكله مصالح الحماية المدنية على مستوى الولاية

وحدات الحماية المدنية لولاية الوادي:

- وحدة الرئيسية 01
- وحدات ثانوية 08
- وحدة قطاع 02
- مركز متقدم 01

ثانيا- المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي الطريقة الموضوعية التي تساعد على دراسة الظاهرة الإجتماعية، ويتوقف إستعماله أو إختياره على أساس طبيعة الموضوع خاصة ما يتعلق بالإشكالية والميدان.

وعليه إعتدنا على المنهج الوصفي في الدراسة من أجل إستقصاء هذه المشكلة ومحاولة الوقوف على أهم تفاصيلها من أجل تبيان حقيقة علمية من خلال عملية جمع المعطيات ثم تحليلها وتفسيرها وفق هذا المنهج المتبع.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه " طريقة علمية يتم من خلالها تفسير الظواهر الملاحظة وتحليلها من أجل تحقيق الأهداف المتعلقة بالمشكل المطروح ".

وتم الإعتماد على هذا المنهج من حيث يظهر ذلك في طريقة جمع المعطيات وتصنيفها وكذا تفسيرها، فضلا على ذلك إستقراء التراث النظري والإمبريقي المتعلق بالمشكلة إلى الإعتماد على التحليل الكمي والكيفي للبيانات في إطار المنهج الوصفي، والتي تمثلت أساسا في الإستبيان، المقابلة والملاحظة البسيطة من أجل تحقيق الأهداف التي تم الإشارة إليها.

كما تم الإستعانة بالطرق الإحصائية في جمع المعطيات الكمية، وذلك في الجانب الميداني.

ثالثا- عينة الدراسة:

إن تواجد الإبداع الإداري لا يحدث بعامل الصدفة أو بأسلوب المحاولة بالخطأ، وإنما هو أسلوب ممنهج يخضع لطرق علمية تسعى إلى إستنباط وإستخلاص الخصائص اللازمة لتحقيق الإبداع في المنظمة، ومن ثم كان لزاما إختيار عينة منتقاة بطريقة منهجية.

حيث نقصد بالعينة انها مجموعة الناس التي تم إختيارها ضمن الدراسة، حيث تتوفر فيها الخصائص اللازمة من أجل إجراء الدراسة ومن ثم تم إختيار مفردات العينة من المجتمع الكلي بالنسبة لخاصية الوظيفة الإدارية وبالتالي تم تحديد عينة البحث في المؤسسة قيد الدراسة بالأفراد الذين يؤدون مهام ويقومون بوظائف إدارية، ومن خلال تحديد نوع العينة إنجز عنه تحديد عددها وفقا لطريقة العينة القصدية العرضية حيث يشمل هذا النوع العديد من طرق إختيار العينة مثل مقابلة من يتصادف وجودهم، وفي نفس الوقت إننا نختار بقصد معين، عادة ما يكون لدينا مجموعة بعينها نبحث عنها مثلا طلاب، موظفين، مسؤولين.

..إلخ تكون العينة القصدية مفيدة في الحالات التي نرغب فيها الوصول إلى العينة المرغوبة بسرعة مثل عينة المسؤولين في قطاع الحماية المدنية.

يتكون مجتمع الدراسة من مسؤولين بقطاع الحماية المدنية وعددهم (42) مفردة من المجتمع.

رابعاً- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

يستخدم الباحث العديد من الأدوات من أجل الجمع والإلمام بجميع المعطيات والبيانات التي تساعده في دراسته، وتعتبر الأدوات الوسيلة التي تربط الباحث بالواقع، وهي حلقة الوصول بين الجانب النظري والجانب المنهجي.

فهي نقطة الإنطلاق لأي تحقيق ميداني، سواء تحقيق كمي أو كيفي، ويقرر الباحث جمع المادة العلمية من ميدان مجال الدراسة، إلا أن موضوع الدراسة والواقع الذي توجد فيه الظاهرة قيد البحث تفرض على البحث أدوات جمع البيانات كما فرضت عليه المنهج، فكل منهج يفرض مجموعة من الأدوات التي يجب إستخدامها وتوظيفها في الميدان من البداية إلى النهاية، من جمع البيانات إلى إستخلاص النتائج، حيث أن هذه الأدوات لا يمكن أخذها والعمل بها إعتباطياً بقدر ما تستوجب مراعاة الخطوات المنهجية في إستخدام هذه الأدوات والأخذ بعين الإعتبار الموضوعية والدقة أثناء جمع البيانات في الميدان.

1-الملاحظة:

الملاحظة هي واحدة من أهم جمع البيانات وهي على خلاف غيرها من الوسائل تتميز بعدة خصائص، حيث تمنح مجالا لمشاركة الباحث للظروف الإجتماعية السائدة في الميدان البحث، كما أنها لا تقتضي من الباحث جهدا كبيرا، حيث تعتمد أكثر على قدرات وخبرات الباحث المعرفية.

وترجع أهميتها إلى أن هناك أنماط من الفعل الإجتماعي لا يمكن فهمها حقيقيا، إلا من خلال مشاهدتها بالعين المجردة والتي تحتوي على الحس الإدراكي لسلوك الموظفين ومعرفة أبعد من ماهوا واضح للعيان، لأنه يجب على الباحث أن يمتلك عين تستقرء خبايا الأمور، وهذا ما يميزه عن الرجل العادي.

وقد أكد رواد علم الاجتماع على أهمية الملاحظة في البحث الاجتماعي فأشار " سان سيمون " إلى أن "البحوث في أي ميدان من ميادين العلم لا يمكن أن يتصف إلا عندما تخضع للملاحظة الدقيقة ". (هاني عرب، 2009، ص 71)

وتعرف الملاحظة بأنها المراقبة المقصودة والتي تهدف إلى رصد المتغيرات التي تحدث على موضوع الملاحظة، ومهما كانت طبيعة الشيء ملاحظ ونتيجة الملاحظة. (حسن عثمان، 1998، ص 37)

وأهم ما كشفته أداة الملاحظة تم عرضه كما يلي:

إستكشاف ميدان الدراسة (الهياكل، الأقسام... إلخ) بالإضافة إلى التركيبة البشرية وظروف العمل.

معرفة المراكز والوظائف الإدارية والخدمات المتنوعة التي تقدمها المؤسسة.

الاحتكاك بالموظفين وتشخيص الواقع داخل ميدان الدراسة.

2-المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة لجمع المعلومات، وتحتل مكانة هامة بين الأدوات الأخرى، كما لا يمكن للباحث

أن يستغنى عنها، وهي أكثر الأدوات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية، وعادة ما تبدو المقابلة بالنسبة للشخص العادي مسألة بسيطة للغاية.

وهي في الواقع بعيدة عن هذا، إذ أن طريقة المقابلة هي مسألة فنية وعلمية في نفس الوقت حيث ترتقي إلى أكثر من مجرد الإقتراب من الأفراد.

وتعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة “

أن ينشر معلومات أو أداء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرون للحصول على البيانات الموضوعية ". (حسن عثمان، مرجع السابق، ص 44)

والمقابلة ليست مجرد تبادل لفظي بين شخص أو أكثر، بل وسيلة فعالة للحصول على المعلومات والبيانات. فالمقابلة تعتبر محادثة موجهة تتم بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الحصول على البيانات يراها الباحث ضرورية لمباشرة بحثه.

تلعب المقابلة دور مهم في الحصول على البيانات والمعلومات سيما أنها تعتمد على المواجهة المباشرة مع المستجيبين ولذلك قيام المبحوثين بمقابلة مع مدير الحماية المدنية من خلال اللقاء به من أجل توضيح والحصول على المعلومات.

دليل المقابلة: والذي تم إعداده قصد التأكد من بعد المعلومات وجاءت بنوده كالتالي:

- 1- هل يوجد برنامج مسطر للتطوير التنظيمي للمؤسسة؟
 - 2- هل تتبع مؤسستكم خطط بديلة في حالة فشل الخطط المسطرة للتطوير التنظيمي؟
 - 3- هل هناك قبول من طرف العاملين للتطوير التنظيمي؟
 - 4- هل توجد نماذج ومبادرات من طرف العاملين في الإبداع المهني؟
 - 5- هل توجد عراقيل توجهكم في تنفيذ مهام تحول لفشل التطوير التنظيمي؟
 - 6- هل تعيق القوانين والتشريعات في العملية التطويرية؟
 - 7- هل للإدارة علاقة بالتطوير التنظيمي؟
 - 8- هل هناك نجاحات في العملية التطويرية لمؤسسة الحماية المدنية؟
- تحليل بيانات المقابلة:** من خلال إجراء مقابلة مع مدير مديرية الحماية المدنية بالوادي تم الوصول إلى النتائج التالية:
- نعم يوجد برنامج مسطر للتطوير التنظيمي للمؤسسة إلا أن المديرية الولائية خاضعة للتعليمات والتوجيهات التي تصدر عند الجهات المركزية الإدارية.
 - نعم المؤسسة تتبع خطط بديلة لكن لا تصدر حتى قانون أي تعليمات توجيهية كل القوانين صادرة من الوحدة المركزية على سبيل المثال تعليمة البدلة الصيفية ليس المدير الذي يصدر القرار إنما المركزية هي التي تصدر القرار إلى المدير ويصدر هو القرار على المؤسسة.
 - أكيد للإدارة علاقة بالتطوير التنظيمي تابعة للمركزية الإدارية.
 - ليس للعاملين خيار في قبول التطوير التنظيمي لأنه إلزامي، فقط يبقى من حق العاملين المطالبة بالتغيير.
 - نعم توجد نماذج لأن المديرية العامة تطلب إثراء ومن ثم تبرمج لقاءات جهوية لدراسة هذه المقترحات والإثراءات ثم تبنيها.

- نعم توجد عراقيل لأن هناك بعد القوانين لا تتلاءم مع بعض الجهات لأن بعض الولايات لها خصائص كولايات الجنوب، والكثافة السكانية تختلف من ولاية إلى أخرى وهذه العراقيل تعقد جلسات حل نهاية العام.

- لا تعيق القوانين والتشريعات في العملية التطويرية لأن القوانين والتشريعات خلقت لتوجيه التطوير من خلال اللجنة العلمية التطويرية. لأن التشريعات والقوانين ترافق العملية التطويرية.

- نعم هناك نجاحات في العملية التطويرية من بين النجاحات الكبيرة أن الحماية المدنية كانت مصلحة تابعة للولاية ثم أصبحت لها إستقلالية ذاتية ممثلة المديرية العامة للحماية المدنية.

مع وجود مطالب لإنشاء مديريات جهوية، المشاركة في العديد من المجالس الإقتصادية، الحماية المدنية شريك فعال في تحريك عجلة التنمية العامة. أكثر نجاح في العملية التطويرية لمؤسسة الحماية المدنية في جانب الوقاية ومراقبتها بتطور سريع.

3-الإستبيان:

هو أحد أدوات جمع البيانات في البحث الإجتماعي وأكثرها إستخداما وشيوعا، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة، سواء بالنسبة بإختصار الجهد والتكلفة أو سهولة معالجة البيانات بطريقة إحصائية.

ويعرف " مورييس أنجرس " إستمارة الإستبيان " بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح بإستجوابهم بطريقة موجهة، والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات رقمية. (مورييس أنجرس، 2006، ص 204)

ولقد تم الإعتماد على الإستبيان لجمع المعطيات من الميدان فكانت الوسيلة الرئيسية التي جمعنا بها معلومات خاصة تفيد في موضوع الدراسة ألا وهو الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي لمؤسسة الحماية المدنية.

وقد صممت أسئلة الإستبيان حسب الفرضيات الفرعية، التي تم ضبطها بشكل علمي مقنن من أجل تغطية جميع جوانب الدراسة، وبعد عرضها على المشرف ومحكمين ثم الموافقة على صيغتها النهائية وبعد ذلك وزع الإستبيان على المبحوثين (عينة الدراسة) وهم فئة الموظفين اي المسؤولين الذين يملكون مراكز إدارية، أعوان، إدارات في المؤسسة التي

يعملون فيها، حيث تم توزيع (40) إستبيان وهو عدد مفردات الدراسة، ويشمل الإستبيان على (05) محاور أساسية، حيث يشمل كل محور على مجموعة من الأسئلة التي تعبر عن مؤشرات تدور حول فرضية من فرضيات الدراسة، وهذه المحاور مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

يشمل هذا المحور عدد من الأسئلة التي تدور حول المميزات التي تختص بها كل مفردة على حدى من مفردات الدراسة، وتتلخص هذه المعلومات حول (05) خاصيات وهذه الخصائص هي: الجنس، العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي ونوع الوظيفة.

المحور الثاني: البناء التنظيمي.

يحتوي هذا المحور على (05) أسئلة تدور حول مؤشرات البناء التنظيمي من بينها: تتسم الأدوار والمسؤوليات وجهة المساءلة بالوضوح. نعم، لا.

المحور الثالث: الاتصالات الإدارية.

يحتوي هذا المحور على (04) أسئلة تدور حول مؤشرات أي أبعاد الإتصالات الإدارية ومن بين أسئلتها: تشجع الإدارة على الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى. نعم، لا.

المحور الرابع: قبول المخاطرة.

يحتوي هذا المحور على (06) أسئلة تدور حول مؤشرات قبول المخاطرة من بين الأسئلة التي يحتوي عليها المحور: أتقبل إنتقادات الآخرين بصدق. نعم، لا.

المحور الخامس: الأصالة والتجديد.

يحتوي هذا المحور على (06) أسئلة تدور حول مؤشرات الأصالة والتجديد من بين أسئلتها: أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد. نعم، لا.

خلاصة الفصل

تعتبر الخطوات والإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الركيزة الأساسية في كل بحث علمي، لذا فقد تم في هذا الفصل تحديد حدود الدراسة المكانية والزمانية وتعريف بالمؤسسة، وتحديد العينة ونوع المنهج المتبع في الدراسة وأهم الأدوات المعتمدة في جمع المعلومات من ملاحظة، مقابلة وإستمارة إستبيان، وتحديد المجتمع والعينة التي طبقت عليها الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج

تمهيد

أولاً: عرض النتائج ومناقشتها.

ثانياً: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

ثالثاً: النتائج العامة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي لدى مؤسسة الحماية المدنية، تم إجابات أفراد عينة الدراسة من المدير والمسؤولين العاملين الإداريين بالحماية المدنية، وفي هذا الفصل سنتناول عرض لبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وفيما بعد تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات ثم النتائج العامة.

أولاً: عرض النتائج ومناقشتها

1- عرض وتحليل وتفسير الخصائص الشخصية للمبحوثين:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول 01: يوضح عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	38	95 %
أنثى	02	05 %
المجموع	40	100 %

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن الجنس الغالب في مجتمع الدراسة هو الذكور وذلك بنسبة 95 %، أما فئة الإناث فهم الجنس الأقل وذلك بنسبة 05 % وهذا يعطي مؤشر على ندرة وجود الإناث في العمل الحكومي الحماية المدنية، ويرجع إرتفاع نسبة الذكور عن نسبة الإناث إلى أن معظم المسؤولين الحماية المدنية ذكور أكثر من الإناث بإعتباره قانون عسكري وكذلك الذكور يحرصون على العمل والشغل وشعورهم بواجب القوامة والكفالة المرتبطة فطرياً مع طبيعة الفرد الذكر.

الجدول 02: يوضح عينة الدراسة حسب السن .

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 25 إلى 30	02	05 %
من 31 إلى 36	11	27.5 %
من 37 إلى 42	12	30 %
من 43 إلى 48	06	15 %
من 49 إلى 54	09	22.5 %
المجموع	40	100 %

توضح معطيات الجدول أعلاه والمتعلق بمتغير السن أن الفئة العمرية الأكثر إستخداما في هذه الدراسة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم بين (من 37 إلى 42) والتي قدرت بأعلى نسبة 30 %، أما الفئة الثانية المتراوحة أعمارهم ما بين (من 31 إلى 36) فقدرت نسبتها ب 27.5 %، أما الفئة الثالثة تتراوح أعمارهم ما بين (من 49 إلى 54) فقدرت نسبتها ب 22.5 %، وتليها مختلف الفئات الأخرى من (من 43 إلى 48) التي قدرت نسبتها ب 15 %، في حين تحتل الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت ب 05 %، توضح النسب المعروضة أن الفئة الغالبة (من 25 إلى 30) من المسؤولين الإداريين في الحماية المدنية هي فئة الكهول مما تسمح للإدارة بإعداد طاقة بشرية قادرة على التسيير الجيد للمؤسسة .

الجدول 03: يوضح عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة .

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات	01	2.5 %
من 7 سنوات إلى 10 سنوات	07	17 %
من 11 سنة إلى 15 سنة	14	35 %
من 16 سنة إلى 20 سنة	06	15 %
أكثر من 20 سنة	12	30 %
المجموع	40	100 %

توضح معطيات الجدول أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة والذي يمثلون مسؤولين الحماية المدنية، حسب نتائج البيانات نجد أن الفئة (من 11 سنة إلى 15 سنة) صاحبة أكبر نسبة المقدرة ب 35 % ويرجع ذلك إلى أقدمية العمال في المجال الإداري، وتليها الفئة الثانية (أكثر من 20 سنة) والمقدرة بنسبة 30 %، وتليها الفئة الثالثة (من 7 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة 17.5 % وتليها مختلف الفئات الأخرى (من 16 سنة إلى 20 سنة) بنسبة 15 %، ثم الفئة (من 3 سنوات إلى أقل من 7 سنوات) بنسبة 2.5 %، نستنتج من خلال المعطيات والنسب المئوية المعروضة أن المناصب الإدارية العليا في الحماية المدنية يتم توزيعها في الغالب على الأفراد ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات بالدرجة الأولى، وذوي الخبرة أكثر من 20 سنة بالدرجة الثانية، وهذا يدل على إعطاء عامل الخبرة جانبا مهما في شغل المناصب الإدارية العليا في الحماية المدنية والإستحقاق القانوني لها.

الجدول 04: يوضح عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي .

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية (%)
ثانوي	21	52.5 %
تقني سامي	07	17.5 %
جامعي	12	30 %
المجموع	40	100 %

توضح معطيات الجدول أعلاه نسبة توزيع العينة حسب المؤهل العلمي، ونجد أن أكبر نسبة لصالح الثانوي بنسبة مقدرة 52.5 % يمكن تفسير ذلك بإعتبار أن الفرد عند عدم نجاحه في المشوار الدراسي في الطور الثانوي يتوجه إلى الحياة العملية، وتليها الفئة الثانية لصالح المتحصلين على الجامعي بنسبة مقدرة 30 % حيث يعتبرون أصحاب شهادات ومراكز إدارية عليا في المؤسسة الحماية المدنية، وتليها الفئة الثالثة تقني سامي بنسبة 17.5 % . غير أننا نؤكد بأن المؤهل العلمي لأفراد العينة هو مستوى جيد، والسبب يعود بالأساس لما تتطلبه الحماية المدنية من فئات مثقفة وذات مستوى تعليمي عالي حيث يؤثر على المناخ التنظيمي السائد إيجابيا .

الجدول 05: يوضح عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة .

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارية	32	80 %
عون	04	10 %
إطار	04	10 %
المجموع	40	100 %

توضح معطيات الجدول أعلاه عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة، حيث نلاحظ أن الوظيفة الإدارية هي أعلى نسبة ب 80 % وهذا راجع كون أن الدراسة الميدانية مخصصة للمسؤولين الإداريين في مؤسسة الحماية المدنية، وتليها فئة الأعوان بنسبة 10 % ، وكذلك فئة الإطارات بنفس النسبة 10 % .

وهذا يدل على أن فئة المسؤولين في الحماية المدنية يمثلها إداريين بالدرجة الأولى على عكس فئة الأعوان الذي يشغلون مناصب إدارية وكذلك فئة الإطارات الذين يشغلون مراكز إدارية .

2- عرض وتحليل وتفسير البناء التنظيمي في مؤسسة الحماية المدنية:

المحور الثاني: البناء التنظيمي

الجدول 06: يوضح عينة الدراسة حسب تتسم الأدوار والمسؤوليات وجهة المساءلة بالوضوح

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)	أسباب	تكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	92.5 %	تطبيق التعليمات	29	72.5 %
			تثمين الإلهام	07	17.5 %
			الشكر والثناء	01	2.5 %
			المجموع	37	92.5 %
لا	03	7.5 %			
المجموع	40	100 %			

توضح معطيات الجدول أعلاه على أن تتسم الأدوار والمسؤوليات وجهة المساءلة بالوضوح فكانت معظم إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 92.5 % وهذا يدل بأن الأدوار والمسؤوليات تتسم بوجهة المساءلة والوضوح، في حالة الإجابة بنعم يرجع إلى أسباب تطبيق التعليمات، تثمين المهام انا الشكر والثناء فكانت معظم إجابات المبحوثين تطبيق التعليمات بنسبة 72.5 %، وتليها تثمين المهام بنسبة 17.5 % ثم الشكر والثناء بنسبة 2.5 %، أما بقية المبحوثين الذي أجابوا ب لا بنسبة 7.5 % .

الجدول 07: يوضح عينة الدراسة حسب أن يتمتع المسؤولين بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات .

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإحتمالات
70 %	28	نعم
30 %	12	لا
100 %	40	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه مدى تمتع المسؤولين بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات فكانت معظم إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 70 % وهذا يدل على أن المسؤولين تتوفر لديهم الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات أي التعبير عن رأيهم في المؤسسة، أما بقية المبحوثين الذي أجابوا ب لا بنسبة 30 % لكون نظام المؤسسة (الحماية المدنية) نظام شبه عسكري وهذا ما يحتم على الأقل رتبة لتطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة من الذين هم أعلى رتبة.

الجدول 08: يوضح عينة الدراسة على حسب أن يتوفر لدى المسؤولين التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز عملهم.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإحتمالات
82.5 %	33	نعم
17.5 %	07	لا
100 %	40	المجموع

توضح معطيات الجدول أعلاه على أن يتوفر لدى المسؤولين التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز عملهم فكانت أغلب إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 82.5 % وهذا راجع إلى طبيعة القوانين التي تهدف إلى الوصول قدر الإمكان إلى إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة، أما بقية المبحوثين فكانت إجاباتهم ب لا بنسبة 17.5 % فيرجع ذلك إلى عدم وضوح الأهداف لديهم من خلال سن جملة القوانين والمراسيم التنفيذية.

الجدول 09: يوضح عينة الدراسة على ان يتسم العمل الإداري باللامركزية وتفويض السلطة .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	24	60 %
لا	16	40 %
المجموع	40	100 %

توضح معطيات الجدول أعلاه على أن يتسم العمل الإداري باللامركزية وتفويض السلطة فكانت إجابات المبحوثين جد متقاربة بالنسبة للذين اجابوا بنعم بنسبة 60 % وهذا راجع لعدم إتصالهم المباشرة بالمديرية العامة (المركزية) كون أن هذه التعليمات تأتيهم من المسؤول المباشر بالمديرية المحلية، أما بقية المبحوثين فكانت إجاباتهم ب لا بنسبة 40% فيرجع إلى كونهم على إتصال مباشر بالمديرية العامة وكذلك إلى عدم وجود مديريات جهوية، كون المديرية الولائية تابعة إداريا للمديرية العامة وكذلك كون صفة المدير الولائي في الإمضاء هي صفة تفويض من المدير العام.

نستنتج من خلال المعطيات والنسب المئوية أن أغلب المبحوثين كانت أرائهم على أن يتسم العمل الإداري باللامركزية بإعتبارها تنظيم إداري واحد من أهم مبادئ حكم الأكثرية التي تقوم عليها الديمقراطية وتفويض السلطة حيث هي العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لمختلف مستويات النظام الإداري في مؤسسة الحماية المدنية .

الجدول 10: يوضح عينة الدراسة على ان الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	35	87.5 %
لا	05	12.5 %
المجموع	40	100 %

توضح معطيات الجدول أعلاه على أن الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين فكانت معظم إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 87.5 % وهذا راجع إلى وجود مرونة ووجود إحترام متبادل وكذلك تغليب المصلحة العامة على الخاصة وطبيعة عمل المؤسسة يهدف لخدمة وحماية المجتمع، أما بقية المبحوثين فكانت إجاباتهم ب لا بنسبة 12.5 % وهذا راجع لكون نظام المؤسسة نظام شبه عسكري والتطبيق الصارم للقوانين والتعليمات وكذلك لا وجود للتسامح مع الأخطاء.

نستنتج من خلال المعطيات ان معظم المبحوثين المسؤولين العاملين بالحماية المدنية أجابوا على أن الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين بإعتبارها هي حكم الأكثرية وتعني حكم الشعب نفسه بنفسه اي قد تعني حكم الأغلبية .

3- عرض وتحليل وتفسير الإتصالات الإدارية في مؤسسة الحماية المدنية :

المحور الثالث: الإتصالات الإدارية .

الجدول 11: يوضح عينة الدراسة حسب توجد قنوات إتصال بين الإدارة ومنتسبي الحماية المدنية.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)	أسباب	تكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	95 %	وجود وسائل	38	95 %
			إتصال بين		
			الإدارة والعمال		
			فتح أبواب		
لا	02	05 %	الشكاوي	00	0 %
			هناك يوم	00	0 %
			مخصص لهم	00	0 %
المجموع	40	100 %	المجموع	38	95 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن توجد قنوات إتصال بين الإدارة ومنتسبي الحماية المدنية فكانت معظم إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 95 % وهذا راجع إلى أن هناك تواصل بين المسؤولين والإداريين بدرجة عالية لأن في الإدارة لا مجال للتواصل الشفاهي والذي يعتبر ملغى حيث أن مديرية الحماية المدنية توفر لمنتسبيها مجموعة من الأدوات الإتصالية من بينها نظام الشكاوة ونظام الإجتماعات الدورية واللقاءات الخاصة، وفي حالة الإجابة بنعم يرجع إلى أسباب منها وجود وسائل إتصال بين الإدارة والعمال، فتح أبواب الشكاوي أو هناك يوم مخصص لهم فكانت أغلب إجابات المبحوثين الذي أجابوا بنعم أن هناك وجود وسائل إتصال بين الإدارة والعمال بنسبة 95 %، أما الذي أجابوا ب لا فكانت النسبة 05%

الجدول 12: يوضح عينة الدراسة حسب تنظيم إجتماعات دورية بين قيادات الإدارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	92.5 %
لا	03	7.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه أن تنظيم إجتماعات دورية بين قيادات الإدارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها فكانت معظم إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 92.5 % وهذا راجع إلى أن القيادات والمسؤولين العاملين الإداريين والمستويات الدنيا هناك تواصل فيما بينهم في إيصال القرار أي مناقشة تعليمات أي إتخاذ قرارات وكذلك وجود رؤية لدى المسؤولين الإداريين في مشاركة الأعوان في إتخاذ القرارات من خلال عقد سلسلة من الإجتماعات الدورية، أما الذين أجابوا ب لا فكانت النسبة قليلة مقدرة ب 7.5 % .

الجدول 13: يوضح عينة الدراسة على أن الإدارة تشجع الأفراد على إيداع مقترحاتهم .

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإحتمالات
87.5 %	35	نعم
12.5 %	05	لا
100 %	40	المجموع

يوضح معطيات الجدول أعلاه أن الإدارة تشجع الأفراد على إيداع مقترحاتهم حسب إجابة المبحوثين لأن كانت أعلى نسبة إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 87.5 % وهذا راجع إلى وجود إرادة حقيقية لدى عمل المسؤولين الإداريين في إشترك الأعوان في خطة مستقبلية للمديرية المحلية وذلك من خلال حضور الأعوان للإجتماعات التي ترسم خطة العمل، أما الذين أجابوا ب لا كانت بنسبة 12.5 %.

الجدول 14: يوضح عينة الدراسة حسب نظام الإتصالات يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب .

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإحتمالات
92.5 %	37	نعم
7.5 %	03	لا
100 %	40	المجموع

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن نظام الإتصالات يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب فكانت معظم إجابات المبحوثين بنعم وذلك بنسبة 92.5 % وهذا راجع إلى أن إدارة الوحدة تتبنى الآنية في عملية الإتصال الإداري، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا ب لا فكانت النسبة قليلة بنسبة 7.5 % .

4- عرض وتحليل وتفسير قبول المخاطرة في مؤسسة الحماية المدنية .

المحور الثالث: قبول المخاطرة .

الجدول 15: يوضح عينة الدراسة حسب تقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	95 %
لا	02	05 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه أن معظم إجابات المبحوثين بنعم أُنقبل إنتقادات الآخرين بصدر رحب بنسبة 95 % وهذا راجع إلى وعي المبحوثين وتقبل رأي الآخرين سواء كان بالسلب أو الإيجاب وهذا يعكس النظرة الإيجابية جدا لأفراد العينة أي لكون المبحوثين على يقين تام بأن هذه الانتقادات تصيب في الصالح العام، أما الذين أجابوا ب لا بنسبة 05 %، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتصفون بدرجة عالية جدا من قبول إنتقادات الآخرين بصدر رحب.

الجدول 16: يوضح عينة الدراسة حسب تقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	23	57.5 %
لا	17	42.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن تقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح حيث كانت معظم إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 57.5 % وهذا يدل على تقبلهم للفشل لأنه يؤدي إلى النجاح وتبني الإدارة اليبانية التي ترحب بالخطأ ولا ترحب بإعادة نفس الخطأ لكون بعض المنتسبين حديثي العهد بالعمل في الحماية المدنية، أما بقية المبحوثين كانت

إجاباتهم ب لا بنسبة 42.5 % وهذا راجع لعدم تقبلهم للفشل لأن الفشل في إعتقادهم قد يسبب أضرار بليغة، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتصفون بدرجة عالية من قبول الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح.

الجدول 17: يوضح عينة الدراسة على ان لدي القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	39	97.5 %
لا	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن لدي القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجة والبرهان وكانت أغلب إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 97.5 % بنسبة عالية لأن المسؤولين يمتلكون مهارة الإقناع، أما بقية المبحوثين الذي أجابوا ب لا فكانت بنسبة 2.5 %، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتصفون بدرجة عالية جدا من القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجج والبراهين.

الجدول 18: يوضح عينة الدراسة على أن أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	95 %
لا	02	05 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه على ان ابادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل فكانت معظم إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 95 % كانت نسبة عالية جدا وهذا راجع إلى أن المسؤول الإداري فيه روح المبادرة في تبني الأفكار والأساليب

الجديدة والبحث عن الحلول لمشكلات العمل لنجاح المؤسسة كما أن المسؤولين يشجعون المبادرات الفردية التي من شأنها رفع الأداء، أما بالنسبة الذي أجابوا ب لا بنسبة 05 % فكانت نسبة ضعيفة، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية لديهم درجة عالية من الإلتصاف بالمبادرة بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل .

الجدول 19: يوضح عينة الدراسة على ان أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال .

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإحتمالات
100 %	40	نعم
00 %	00	لا
100 %	40	المجموع

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال فكانت إجابات كل المبحوثين بنعم بنسبة 100 % على أن أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال بنسبة عالية جدا وهذا راجع إلى وجود نظام تقييم الأداء وكذلك نظام التحفيز، أما بالنسبة للإجابة ب لا فكانت منعدمة، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتصفون بدرجة عالية جدا بتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال .

الجدول 20: يوضح عينة الدراسة على حسب لدي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإحتمالات
100 %	40	نعم
00 %	00	لا
100 %	40	المجموع

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن لدي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك، فكانت إجابات كل المبحوثين بنعم بنسبة 100 % على ان لدي الإستعداد في مواجهة

النتائج المترتبة عن ذلك وهذا راجع إلى وجود روح تحمل المسؤولية لدى المستخدمين، أما بالنسبة للإجابة ب لا فكانت منعدمة لا يوجد من ليس لديه الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك، وهذا مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتصفون بدرجة عالية جدا في الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك .

5- عرض وتحليل وتفسير الأصالة والتجديد في مؤسسة الحماية المدنية.

المحور الخامس: الأصالة والتجديد .

الجدول 21: يوضح عينة الدراسة حسب أن أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد .

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	39	97.5 %
لا	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه أن أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد فكانت إجابات أغلب المبحوثين بنعم بنسبة 97.5 % بأن أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد وهذا راجع إلى أن الإدارة تشجع إتباع النظم التطورية في إنجاز العمل بأساليب جديدة، أما بالنسبة للمبحوثين الذي أجابوا ب لا بنسبة 2.5 % نسبة ضعيفة جدا، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية لديهم القدرة بدرجة عالية جدا من إنجاز ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد .

الجدول 22: يوضح عينة الدراسة على ان أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل

مشكلات العمل.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	33	82.5 %
لا	07	17.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل فكانت أغلب إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 82.5 % بأن أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل وهذا راجع إلى أن لدى غالبية المبحوثين الرغبة في إيجاد حلول إبداعية لحل مشكلات العمل، أما بالنسبة للمبحوثين الذي أجابوا ب لا فكانت بنسبة 17.5 %، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتمتعون بدرجة عالية جدا من الابتعاد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .

الجدول 23: يوضح عينة الدراسة على أن أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	16	40 %
لا	24	60 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل فكانت معظم إجابات المبحوثين ب لا بنسبة 60 % لعدم شعورهم بالملل في تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل وهذا راجع لوجود روتين ورتابة في أداء العمل، أما إجابات المبحوثين الآخرون فكانت بنعم بنسبة 40 % بشعورهم بالملل في تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل وهذا راجع كونهم يبحثون عن طرق جديدة لأداء عملهم، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتصفون بدرجة عالية جدا من عدم الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل .

الجدول 24: توضح عينة الدراسة مدى تمتع بالمهارة في النقاش والحوار فيما يخص عملي.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	39	97.5 %
لا	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه مدى تمتع بالمهارة في النقاش والحوار فيما يخص عملي فكانت معظم إجابات المبحوثين بدرجة عالية بنعم بنسبة 97.5 % وهذا راجع لإمتلاكهم مهارات التواصل الفعال، أما البقية من المبحوثين الذي أجابوا ب لا فكانت النسبة 2.5 % ضعيفة جدا وهذا راجع لعدم تمتعهم بالمهارة في النقاش والحوار فيما يخص عملهم، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتمتعون بدرجة عالية جدا من المهارة في النقاش والحوار فيما يخص العمل.

الجدول 25: توضح عينة الدراسة على أن أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع في إنجاز مهامي.

الإحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	39	97.5 %
لا	01	2.5 %
المجموع	40	100 %

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع في إنجاز مهامي فكانت معظم إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 97.5 % عالية جدا وهذا راجع لإمتلاكهم مهارات الإقناع والتفاوض لإنجاز المهام، أما بقية المبحوثين فكانت إجاباتهم ب لا بنسبة 2.5 % ضعيفة جدا، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتصفون بدرجة عالية جدا في إمتلاك الحجج والقدرة على الإقناع في إنجاز المهام.

الجدول 26: يوضح عينة الدراسة على أن أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الإحتمالات
92.5 %	37	نعم
7.5 %	03	لا
100 %	40	المجموع

يوضح معطيات الجدول أعلاه على أن أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل فكانت معظم إجابات المبحوثين بنعم بنسبة 92.5 % وهذا راجع لشعور المسؤولين بمساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة تؤدي إلى نجاح المؤسسة وكذلك راجع لتشجيع الإدارة العليا لمستخدميها في الإقتراح أفكار جديدة لتطوير العمل، أما إجابات البقية من المبحوثين ب لا بنسبة 7.5 %، مما يدل على أن المسؤولين العاملين بالحماية المدنية يتمتعون بدرجة عالية جدا في الشعور بأن لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.

ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.

1-تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

جاء نص الفرضية الأولى كما يلي: " للبناء التنظيمي علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية ".

حيث يعتبر البناء التنظيمي هو مخطط بياني يعرض التسلسل الهرمي للوظائف والنطاق الإشرافي داخل المؤسسة الحماية المدنية ويوضح علاقة كل وظيفة بالأخرى، أي أنه يظهر البنية الرئيسية للعمل داخل المؤسسات.

من خلال البيانات ونتائج الدراسة يتبين لنا أن الفرضية الأولى القائلة للبناء التنظيمي علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية، حيث يبين الجدول (06) أن تتسم الأدوار والمسؤوليات وجهة المساءلة بالوضوح فكانت إجابات المبحوثين الذي أكدوا ذلك بنسبة 92.5 % أما بقية لا بنسبة 7.5 %، في حالة الإجابة بنعم يحتمل على أسباب من بينها تطبيق التعليمات التي كانت أغلب إجابات المبحوثين بنسبة 72.5 % وتتمين المهام بنسبة 17.5 % أما الشكر والثناء بنسبة 2.5 %، بينما الجدول (07) يبين مدى تمتع المسؤولين بدرجة من الاستقلالية والحرية في إتخاذ القرارات فكانت معظم إجابات المبحوثين مأكدة بنسبة 70 % والبقية رافضين بنسبة 30 %، في حين الجدول رقم (08) يبين على أن يتوفر لدى المسؤولين التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز عملهم فكانت معظم إجابات المبحوثين مأكدة بنسبة 82.5 % أما الرافضين بنسبة 17.5 %، حيث الجدول (09) يبين أن نسبة 60 % أكدوا على أن يتسم العمل الإداري باللامركزية وتفويض السلطة بينما البقية بنسبة 40 % بالرفض، في حين الجدول (10) يبين أن نسبة 87.5 % أكدوا على أن الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين، في حين الرافضين بنسبة 12.5 %.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن الفرضية الأولى التي مفادها " للبناء التنظيمي علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية " انها تحقق وذلك لمجموع الإجابات التي فسرناها والتي أعطت لنا بهذه النتيجة.

2-تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

جاء نص الفرضية الثانية كما يلي: " للاتصالات الإدارية علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية ".

من خلال بيانات ونتائج الدراسة يتبين لنا أن الفرضية الثانية القائلة للاتصالات الإدارية علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية، حيث يبين الجدول (11) أن نسبة 95 % أكدوا على وجود قنوات إتصال بين الإدارة ومنتسبي الحماية المدنية بينما البقية رافضين بنسبة 05 %، في حالة التأكد هناك أسباب من بينها وجود وسائل إتصال بين الإدارة والعمال فكانت كل إجابات المبحوثين الذي أكدوا ذلك بنسبة 95 % أما بالنسبة لفتح أبواب الشكاوي وكذلك هناك يوم مخصص لهم بنسبة 00 % منعدمة لا وجود لأي إجابة من قبل المبحوثين، في حين الجدول (12) يبين أن نسبة 92.5 % أكدوا على تنظيم إجتماعات دورية بين قيادات الإدارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها بينما البقية رافضين بنسبة 7.5 %، بينما الجدول (13) يبين أن نسبة 87.5 % أكدوا على أن الإدارة تشجع الأفراد على إيداع مقترحاتهم أما الذين أجابوا بالرفض فكانت بنسبة 12.5 %، أما الجدول (14) يبين أن نسبة 92.5 % أكدوا على أن نظام الإتصالات يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب أما بقية المبحوثين رفضوا بنسبة 7.5 %.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن الفرضية الثانية التي مفادها " للاتصالات الإدارية علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية " أنها تحقق باعتبارها توفر كل إمكانيات الإتصال بين الإدارة والعمال الحماية المدنية كما تنظم إجتماعات دورية بين قيادات أي الطبقة العليا للإدارة والمستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات هذا يؤدي إلى تطوير المؤسسة، كما أن الإدارة تشجع الأفراد على إيداع مقترحاتهم وكذلك للاتصالات دور في توفير المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب وهذا راجع بالنجاح والتطوير لمؤسسة الحماية المدنية، وذلك راجع لمجموع إجابات المبحوثين التي أكدت على هذه النتيجة.

3-تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

جاء نص الفرضية الثالثة كما يلي: " لقبول المخاطرة علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية ".

من خلال بيانات ونتائج الدراسة يتبين لنا أن الفرضية الثالثة القائلة لقبول المخاطرة علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية، حيث يبين الجدول (15) أن نسبة 95 % أكدوا على تقبل إنتقادات الآخرين بصدور ربح أما البقية رافضين بنسبة 05 %، في حين الجدول (16) يبين أن نسبة 57.5 % أكدوا على أن أتقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح أما بقية المبحوثين كانوا رافضين بنسبة 42.5 %، بينما الجدول (17) يبين أن نسبة 97.5 % أكدوا على أن لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان والبقية رافضين بنسبة 2.5 %، في حين الجدول (18) يبين أن نسبة 95 % أكدوا على أن أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل أما البقية رفضوا بنسبة 05 %، أما الجدول (19) يبين أن نسبة 100 % أكدوا على أن أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال أما فيما يخص الرافضين منعدمة 00 %، بينما الجدول (20) يبين أن نسبة 100 % أكدوا على أن لدي الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك أما فيما يخص الرافضين منعدمة 00 %.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن الفرضية الثالثة التي مفادها " لقبول المخاطرة علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية " انها تحقق بإعتبار أن جميع المبحوثين المسؤولين بالحماية المدنية يأكدوا على قبول المخاطرة سواء في تقبل إنتقادات الآخرين بصدور ربح، كما انهم يتقبلون الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح كما أن لهم القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجج والبرهان وهذه تعتبر أكثر مخاطرة في مجال الحماية المدنية بإعتباره قانون عسكري، كما أن لهم روح المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل مما يؤدي إلى تطوير مؤسسة الحماية المدنية، كما أكدوا على تحمل المسؤولية ما أقوم به من أعمال وكذلك قبول مخاطرة الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك.

4-تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة:

جاء نص الفرضية الرابعة كما يلي: " للأصالة والتجديد علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية ".

من خلال بيانات ونتائج الدراسة يتبين لنا أن الفرضية الرابعة القائلة للأصالة والتجديد علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية، حيث يبين الجدول (21) أن نسبة 97.5 % أكدوا على أن أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد بينما البقية رفضوا بنسبة 2.5 %، في حين الجدول (22) يبين أن نسبة 82.5 % أكدوا على أن أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل والبقية رافضين بنسبة 17.5 %، بينما الجدول (23) يبين مدى الشعور بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل فكانت إجابات المبحوثين بالرفض بنسبة 60 % لعدم الشعور بالملل أما البقية الذي أكدوا ذلك بنسبة 40 %، أما الجدول (24) يبين أن نسبة 97.5 % أكدوا على تمتع بالمهارة في النقاش والحوار فيما يخص عملي بينما البقية رافضين بنسبة 2.5 %، في حين الجدول (25) يبين أن نسبة 97.5 % أكدوا على أن أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع في إنجاز مهامي أما البقية رافضين بنسبة 2.5 %، بينما الجدول (26) يبين أن نسبة 92.5 % يشعرون بأن لهم مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل في حين البقية رافضين بنسبة 7.5 %.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول بأن الفرضية الرابعة التي مفادها " للأصالة والتجديد علاقة بالتطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية " انها تحقق وذلك لمجموع الإجابات التي فسرناها والتي أعطت لنا هذه النتيجة.

ثالثاً: النتائج العامة.

النتائج العامة للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية، وقد إعتدنا في هذه الدراسة الميدانية عن طريق الإستبانة التي تم توزيعها على عينة بلغت 40 من مبحوثين الدراسة، والتي تضمنت خمسة أقسام: البيانات الشخصية، محور البناء التنظيمي محور الإتصالات الإدارية، محور قبول المخاطرة ومحور الأصالة والتجديد، بهدف الإجابة عن إشكالية الدراسة التالية:

كيف يساهم الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي لدى منتسبي الحماية المدنية؟

وبعد تفريغ البيانات وتبويبها وتحليلها وتفسيرها توصلنا إلى جملة من النتائج:

1-البيانات الشخصية:

1-أغلب المبحوثين هم من نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الذكور 95 % أما الإناث 05 % من حجم العينة، ويرجع السبب إلى أن نسبة الذكور غالبية على نسبة الإناث إلى مكان العمل بطبيعته جنس الذكر غالب لأنه قانون عسكري وكذلك يرجع إلى طبيعة المجتمع الذي لا يتقبل جنس الأنثى في الحماية المدنية.

2-معظم أفراد العينة يسيطر عليها عنصر الكهول الذي يبلغون من العمر (37_42 سنة) بنسبة، بينما الفئة الثانية (31 __ 36 سنة) بنسبة 27.5 %، أما الفئة الموالية (49 __ 54 سنة 30%). بنسبة 22.5 %، ثم فئة من (43 __ 48 سنة) بنسبة 15 %، بينما فئة من (25 __ 30 سنة) بنسبة 05 %، مما يدل على أن إدارة الحماية المدنية تعتمد على عنصر الكهول وهو ما يساعد في الأخير على تحقيق التطوير التنظيمي.

3-أن معدل الخبرة المهنية لأغلب المسؤولين الإداريين (من 11 سنة إلى 15 سنة) بنسبة 35 %، بينما الفئة (الأكثر من 20 سنة) بنسبة 30 %، وفئة (من 7 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة وفئة (من 16 سنة إلى 20 سنة) بنسبة 15 %، وأقل من ثلاث سنوات بنسبة

2.5 %، 17.5 % مما يدل على أن معدل الخبرة المهنية الغالبة للمسؤولين الإداريين في الحماية المدنية من 11 سنة إلى 15 سنة.

4- المؤهل العلمي للمسؤولين الغالب هو ثانوي بنسبة 52.5 %، ثم جامعي بنسبة 30 %، وأخيرا تقني سامي بنسبة 17.5 %، وهذا يدل على أن الإدارة معظمها تعين العمال على أساس الاختيار والانتقاء على أساس علمي.

5- بنفس النسبة 10 % أغلب المبحوثين حاملين وظيفة إدارية بنسبة 80 %، ثم الأعوان والإطارات مما يدل على أن معظم المبحوثين مسؤولين إداريين بالدرجة الأولى وكذلك دراستنا مخصصة بالعمال الإداريين.

2- البناء التنظيمي:

6- نسبة 92.5 % يؤكدون على أن تتسم الأدوار والمسؤوليات وجهة المساءلة بالوضوح، بينما 05 % رفض ذلك.

7- نسبة 70 % يؤكدون على تمتع المسؤولين بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات، بينما 30 % رفض ذلك.

8- يتوفر لدى المسؤولين التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز عملهم وذلك بنسبة 82.5 %، بينما البقية بنسبة 17.5 % رافضين ذلك.

9- نسبة 60 % يؤكدون على أن يتسم العمل الإداري باللامركزية وتفويض السلطة، بينما البقية رافضين بنسبة 40 %.

10- على أن الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين، أما نسبة 87.5 % يؤكدون البقية بنسبة ضعيفة 12.5 % رافضين ذلك.

3- الإتصالات الإدارية:

11- نسبة 95 % يؤكدون على أن توجد قنوات اتصال بين الإدارة ومنتسبي الحماية المدنية أما البقية رافضين بنسبة 05 %.

12-تنظيم إجتماعات دورية بين قيادات الإدارة ومستويات الدنيا لشرح بعض التعليمات ومناقشتها فكانت معظم إجابات المبحوثين مؤكدين على ذلك بنسبة 92.5 % أما البقية رافضين بنسبة 7.5 %.

13-نسبة 87.5 % يؤكدون على أن الإدارة تشجع الأفراد على إيداع مقترحاتهم أما البقية رافضين بنسبة 12.5 %.

14-نظام الإتصالات يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب فكانت معظم إجابات المبحوثين مؤكدة بنسبة 92.5 % أما البقية رافضين بنسبة 7.5 %.

4-قبول المخاطرة:

15-جل العاملين يجيبون بالإيجاب بنسبة 95 % لتقبل إنتقادات الآخرين بصدور ربح أما من يرون عكس ذلك بنسبة 05 %.

16-يفضل العمال تقبل الفشل بإعتباره التجربة التي تسبق النجاح بنسبة 57.5 % بينما المجيبين بالسلب بنسبة 05 %.

17-معظم أفراد مجتمع الدراسة لديهم القدرة على الدفاع عن أفكارهم بالحجج والبرهان بنسبة 97.5 % في حين من ليس لديه القدرة بنسبة 2.5 %.

18-نسبة 95 % لديهم روح المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل أما بالنسبة للرافضين بنسبة 05 %.

19-كل أفراد مجتمع الدراسة لديهم القدرة على أن أتحمل مسؤولية ما أقوم بيه من أعمال بنسبة 100 % .

20-كل العاملين الإداريين بالحماية المدنية لديهم الإستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك بنسبة 100 % .

5-الأصالة والتجديد:

- 21-أغلبية المبحوثين لديهم القدرة على أن أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد بنسبة 97.5 % أما البقية رافضين بنسبة 2.5 %.
- 22-يفضل عاملين الحماية المدنية على أن أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل بنسبة 82.5 % أما الراضين بنسبة 17.5 %.
- 23-معظم أفراد عينة الدراسة يعبرون عن عدم شعورهم بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل بنسبة 60 % أما بالنسبة للبقية الذي يرون انهم يشعرون بالملل بنسبة 40 %.
- 24-نسبة 97.5 % يؤكدون على مدى تمتع بالمهارة في النقاش والحوار فيما يخص عملي أما المجيبين بالسلب بنسبة 2.5 %.
- 25-جل المبحوثين يؤكدون بنسبة 97.5 % على أن أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع في إنجاز مهماتي أما من يرون عكس ذلك بنسبة 2.5 %.
- 26-نسبة 92.5 % يؤكدون على أن أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل بينما البقية المجيبين بالسلب بنسبة 7.5 %.

خلاصة الفصل:

يتبين من خلال المعطيات المستخلصة من إجابات المبحوثين والنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، والتي تميزت بالتأكيد في أغلب محاور الإستبيان، والأمر الذي يوحى بتعدد وجهات النظر وحرية الرأي ونضوج الفكر واختلاف الرؤية لهذه المفردات التي تشغل مؤسسة القطاع العام الحماية المدنية، كما أثبتت هذه المفردات على أنها تتحلى بمزايا الإبداع الإداري بشكل صريح وقصدي بإعتبار الإبداع جزء من ثقافة المنظمات التي تسعى من خلالها تطوير التنظيم.

خلاصة الدراسة:

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث والذي كان ثمرة عملنا كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتاً ثميناً، ولا يمكن أن نزعم بأننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي، إلا أننا حاولنا الإلمام بكل ما يتعلق بموضوع الدراسة لأن الأمر صعب في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وأن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث وإنما على تراكم البحوث العلمية في هذا المجال، وأن كل ثغرة كن ثغرات بحثنا يكملها الباحثون والدارسون لهذا البحث، فالعلم في تطور مستمر ووسائله كذلك .

وقد حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي، بدءاً بالإطار النظري الذي تناولنا فيه الخطوط العريضة لمشكلة البحث وفروضها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والدراسات الإمبريقية ذات الصلة بموضوعنا، وهذا ما ساعدنا في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة .

وقد شكلت هذه الأخيرة نقطة الانطلاق في دراستنا التي كانت تهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي في تنظيم الإدارة الجزائرية بصفة عامة والتنظيم الإداري في مؤسسة الحماية المدنية بصفة خاصة.

في ختام دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج المستوحاة من واقع التنظيم الإداري لمديرية الحماية المدنية بالوادي باعتبارها نموذج عن أحد الإدارات العامة من حيث هيكلها والطابع المركزي الذي يغلب على تسييرها الإداري إذ تبين لنا أن حقيقة المشكل أعمق من القوانين والإجراءات الإدارية التي تحتكم إليها مديرية الحماية المدنية، والسبب هو جملة من المعوقات التي تتضافر فيما بينها مشكلة السبب الرئيسي لغياب استراتيجية البداية، والتي يمكن ترجمتها بغياب البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع والتجديد.

ويعود في الغالب إلى طبيعة العنصر البشري التي تحدد على أساسها العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية وجماعات العمل، وإلى تفاعل أعضاء التنظيم مع بعضهم البعض،

وكذا توطيد علاقات الثقة بين الفئات والمستويات الادارية المختلفة في التنظيم، فهذا من شأنه خلق الابداع الاداري او طمس معالمه في الة العكس .

وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل لبعض النتائج والتي يمكن حصرها في تحقق الفرضيات الأربعة.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً-الكتب:

1. أحمد ماهر (2007): تطويرات المنظمات. د ط. الدار الجامعية. مصر.
2. بلال خلف السكارنة (2013): التطوير التنظيمي والإداري. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن. عمان.
3. جمال عبد الله محمد (2015): إدارة التغيير والتطوير التنظيمي. ط1. دار معتز للنشر والتوزيع الأردن. عمان.
4. حريم. حسين. (2010): إدارة المنظمات: منظور كلي. ط1. عمان: الأردن. دار حامد.
5. حسن عثمان (1998): المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية. منشورات الشهاب بابتة. الجزائر.
6. حمادات. محمد حسن محمد. (2008): السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. ط1. عمان الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
7. حمود. خيضر كاظم. (2010): منظمة المعرفة. ط1. عمان. الأردن: دار الصفاء.
8. خالد عبد الوهاب الزبيدي (2013): القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي. د ط. دار الأيام للنشر والتوزيع الأردن. عمان.
9. سامح عبد الله عامر. علاء محمد سيد قنديل (2010): التطوير التنظيمي. ط1. دار الفكر للنشر والتوزيع الأردن. عمان.
10. الشماع. خليل محمد حسن. حمود. خيضر كاظم. (2000): نظرية المنظمة. ط1. عمان. الأردن: دار الميسرة.
11. طاهر محسن الغالبي. أحمد علي صالح (2010): التطوير التنظيمي مدخل تحليلي. المفاهيم والعلاقات الاستراتيجية والعمليات والمناهج والتقنيات. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع الأردن. عمان.

12. عبد الله بن عبد الغني الطجم (2003): السلوك التنظيمي. المفاهيم. النظرية التطبيقات. ط1. دار حافظ للنشر والتوزيع جدة. المملكة العربية السعودية.
13. عبد الله بن عبد الغني الطجم (2009.1430): التطوير التنظيمي. المفاهيم. النماذج. الاستراتيجيات. ط1. دار حافظ للنشر والتوزيع جدة. المملكة العربية السعودية.
14. العميان. محمود سليمان (2003): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. دار وائل للنشر والتوزيع الأردن. عمان.
15. اللوزي. موسى. (1999): التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. عمان: الأردن. دار وائل.
16. ماجد عبد الهادي. ساعدة (2013): إدارة المنظمات من منظور كلي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن. عمان.
17. مصطفى يوسف كافي (2015.1436): إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. ط1. دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع عمان. الأردن.
18. موريس أنجرس (2006): منهجية البحث في العلوم الإنسانية. ط2. ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون. دار القصبة للنشر. الجزائر.
19. ناصر جرادات وآخرون (2013): إدارة التغيير والتطوير. ط1. أثراء للنشر والتوزيع الأردن. عمان.
20. هاني عرب (2009): مهارات التفكير والبحث العلمي. دار عرب للنشر جدة. المملكة العربية السعودية.

ثانياً-الرسائل الجامعية:

أ-أطروحات الدكتوراه:

1.لبوز إلياس(2016.2017): دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي. أطروحة
نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع. تخصص إدارة وعمل. جامعة
محمد خيضر. بسكرة.

ب- مذكرات الماجستير:

1.أبو زيد. خالد بن حسين. (2010): أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في
البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة): جامعة شرق
الأوسط. كلية الأعمال. الأردن.

2.أهل. أماني محمد. (2009): فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة
غزة. رسالة ماجستير في علم النفس (غير منشورة): جامعة الإسلامية. كلية التربية. قسم
علم النفس. فلسطين.

3.البدراني. ذعار بن غضبان ذعار. (2011): معوقات الإبداع الإداري لدى مديري
المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديرها ووكلائه. رسالة
ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة): جامعة أم القرى. كلية التربية.
المملكة العربية السعودية.

4.بربراي. نضال محمود رشيد. (2011): واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي
لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيادلة والأطباء
في الضفة الغربية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة): جامعة الخليل. كلية
الدراسات العليا والبحث العلمي. فلسطين.

5. بلواني. انجود شحادة. (2008): دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية (غير منشورة): جامعة النجاح الوطنية. كلية الدراسات العليا. فلسطين.
6. بلولة. إيمان. (2006): المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي. رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة): جامعة سعد دحلب. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسير. البليدة: الجزائر. ص ص: 30-31 .
7. الجعبري. عنان. (2009): دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية. دراسة تطبيقية: على شركة كهرباء خليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة): جامعة الخليل. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي. فلسطين.
8. خلف. حسني سعيد. (2010): علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة): جامعة الإسلامية. كلية التجارة. غزة. فلسطين.
9. رضا. حاتم على حسين. (2003): الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي جدة. رسالة ماجستير في العلوم الأمنية (غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. المملكة العربية السعودية.
10. السلمي. فاطمة بنت يخيتان. (2009): دور المشرفة التربوية في تنمية الإبداع لدى معلمات الاجتماعيات من وجهة نظر المعلمات والمشرفات التربويات بمدينة جدة. رسالة ماجستير في المناهج والإشراف التربوي (غير منشورة): جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية.
11. العازمي. بن تويلى محمد بزيغ حامد بن تويلى. (2006): القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية. رسالة

- ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة): جامعة نايف للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. المملكة العربية السعودية.
12. عمدة. أمل بنت عبد الله محمد. (2008): فاعلية استخدام التعلم التعاوني في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي. رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس (غير منشورة). جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية.
13. القريشي. عذيلة بنت عبد الله علي. (2008): الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة): جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية.
14. القريشي. عذيلة بنت عبد الله علي. (2008): الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة): جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية.
15. الليثي. محمد بن علي حسن. (2008): الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط (غير منشورة): جامعة أم القرى. كلية التربية. المملكة العربية السعودية.
16. محمد بن حمود العنزي (2011): فاعلية الرقابة على أداء العاملين في المديرية العامة لحرس الحدود. مذكرة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الأمنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.
17. محمد بن عبد الله الفظيلة (2007): التطوير التنظيمي وعلاقته بالإدارة الوقت. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. البحرين.

ج-مذكرات الماستر:

- 1.بركاني مريم (2017.2018): دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع. تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة العربي مهدي ام البواقي. الجزائر.

ثالثا - المجلات والمقالات والملتقيات:

- 1.العزاوي. نصير. (2011): "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (19/18 ماي): البليلة. الجزائر: جامعة سعد دحلب. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير)
- 2.البشاشة. سامر عبد المجيد. (2008): "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة". المجلة العربية للعلوم الإدارية. الأردن: جامعة مؤتة. مج 10. ع 2.
- 3.بوزهرة وآخرون. 2009. "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (أفريل). الميسلة. الجزائر: جامعة محمد بوضياف
- 4.بوزهرة. محمد. ومرزوقي. رفيق. (2009): "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (أفريل): الميسلة. الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
- 5.بوطرفاية أحمد. وآخرون(2013): مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد الثاني. المجلد 4. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

6. الحراشة. محمد. وصالح الدين. (2006): "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة دراسات للعلوم الأمنية. الأردن: جامعة الأردنية. مج33. ع 2.
7. الخير. ميلود زيد. وبن برطال. عبد القادر. (2011): "أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (19/18 ماي): البليدة. الجزائر: جامعة سعد دحلب. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
8. درويش. مروان جمعة. (2006): "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين". بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (27/26 أفريل): قدس. فلسطين: جامعة القدس المفتوحة.
9. صالح. أسماء رشاد نايف. (2011): "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات". بحث مقدم إلى ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (19/18 ماي): البليدة. الجزائر: جامعة سعد دحلب. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
10. العزاوي. نجم. ونصير. طلال. (2011): "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (19/18 ماي): البليدة. الجزائر: جامعة سعد دحلب. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
11. فلاق. محمد. وبن نافلة قدور. "أثر التمكين الإداري في الإبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية". ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (12-13 ماي). البليدة. الجزائر: جامعة سعد دحلب. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .

12. فلاق. محمد. وبن نافلة قدور. "أثر التمكين الإداري في الإبداع الموظفين: دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية". ورقة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي.
13. المعاني. أيمن عودة. وأخو أرشيد. عبد الحكيم عقلة. (2009): "التمكين الإداري وأثاره في الإبداع العاملين في جامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية". المجلة الأردنية في الإدارة الأعمال. الأردن. مج5. ع2.
14. النفعي. ضيف الله بن عبد الله. (2003): "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض". مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
15. النوايسة. كفى حمود عبد الله. (2009): "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في الجامعة البلقاء التطبيقية". مجلة دراسات للعلوم الأمنية. الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية. مج 36. ع 2.
16. يونس مختار. زوزو رشيد (2019): التطوير التنظيمي في المؤسسة مفهومه. خصائصه. أنواعه. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية. المجلد 11. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. الجزائر.

رابعا-المراجع الأجنبية:

1. Sliman S,AL ,& Atallah A,AL .(2011): The Administrative Creativity Skills of the Public Schoos Principals in the tafilal Directorate of Education,Int J Edu Scip, vol(1)3...

الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان :

تحية طيبة وبعد ...

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وأرجو حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة
التي تتعلق بالتعرف على :

الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير
التنظيمي

نتقدم إلى سيادتكم بهذه الإستمارة ونرجو منكم مساعدتنا بالإجابة عن
أسئلتها بكل دقة وموضوعية علما أن المعلومات التي تقدموها ستبقى سرية
ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية.

وأخيرا تقبلو منا فائق الإحترام والتقدير.

ملاحظة : ضع علامة (√) في الخانة المناسبة .

الموسم الجامعي: 2021-2022

المحور الأول : البيانات الشخصية .

1_ الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2_ العمر :

3_ عدد سنوات الخبرة :

- ☐ • أقل من ثلاث سنوات
- ☐ • من 3 سنوات إلى 6 سنوات
- ☐ • من 7 سنوات إلى 10 سنوات
- ☐ • من 11 سنة إلى 15 سنة
- ☐ • من 16 سنة إلى 20 سنة
- ☐ • أكثر من 20 سنة

4_ المؤهل العلمي :

- ☐ • ثانوي
- ☐ • تقني سامي
- ☐ • جامعي

5_ نوع الوظيفة :

- ☐ • إدارية
- ☐ • عون
- ☐ • إطار

المحور الثاني: البناء التنظيمي

6_ تتسم الأدوار والمسؤوليات وجهة المساءلة بالوضوح

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة بنعم يرجع إلى:

- ☐ • تطبيق التعليمات
- ☐ • تثمين المهام
- ☐ • الشكر والثناء

7_ يتمتع المسؤولون بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات

نعم ☐ لا ☐

المحور الأول : البيانات الشخصية .

1_ الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2_ العمر :

3_ عدد سنوات الخبرة :

- ☐ • أقل من ثلاث سنوات
- ☐ • من 3 سنوات إلى 6 سنوات
- ☐ • من 7 سنوات إلى 10 سنوات
- ☐ • من 11 سنة إلى 15 سنة
- ☐ • من 16 سنة إلى 20 سنة
- ☐ • أكثر من 20 سنة

4_ المؤهل العلمي :

- ☐ • ثانوي
- ☐ • تقني سامي
- ☐ • جامعي

5_ نوع الوظيفة :

- ☐ • إدارية
- ☐ • عون
- ☐ • إطار

المحور الثاني: البناء التنظيمي

6_ تتسم الأدوار والمسؤوليات وجهة المساءلة بالوضوح

نعم ☐ لا ☐ في حالة الإجابة بنعم يرجع إلى:

- ☐ • تطبيق التعليمات
- ☐ • تثمين المهام
- ☐ • الشكر والثناء

7_ يتمتع المسؤولون بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات

نعم ☐ لا ☐

8_ يتوفر لدي المسؤولين التسهيلات والإمكانات اللازمة لإنجاز عملهم

نعم ☐ لا ☐

9_ يتسم العمل الإداري باللامركزية وتفويض السلطة

نعم ☐ لا ☐

10_ الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرووسين

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : الإتصالات الإدارية

11_ توجد قنوات إتصال بين الإدارة و منتسبي الحماية المدنية

نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة ب نعم :

- وجود وسائل اتصال بين الإدارة والعمال ☐
- فتح أبواب الشكاوي ☐
- هناك يوم مخصص لهم ☐

12_ تنظم إجتماعات دورية بين قيادات الإدارة والمستويات الدنيا لشرح بعض

التعليمات ومناقشتها

نعم ☐ لا ☐

13_ الإدارة تشجع الأفراد على إيداء مقترحاتهم

نعم ☐ لا ☐

14_ نظام الاتصالات يوفر المعلومات للعاملين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب

نعم ☐ لا ☐

المحور الرابع : قبول المخاطرة

15_ أتقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب

نعم ☐ لا ☐

16_ أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح

نعم ☐ لا ☐

17_ لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان

نعم ☐ لا ☐

18_ أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل

نعم ☐ لا ☐

19_ أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال

نعم ☐ لا ☐

20_ لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك

نعم ☐ لا ☐

المحور الخامس : الأصالة والتجديد

21_ أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد

نعم ☐ لا ☐

22_ أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل

نعم ☐ لا ☐

23_ أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل

نعم ☐ لا ☐

24_ أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار فيما يخص عملي

نعم ☐ لا ☐

25_ أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع في إنجاز مهامتي

نعم ☐ لا ☐

26_ أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل

نعم ☐ لا ☐

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل

دليل المقابلة

الطلبة :

بن عبدالله بوبكر

ضيف لامية

الموسم الجامعي: 2021 / 2022

" الإبداع الإداري ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي "

- 1- هل يوجد برنامج مسطر للتطوير التنظيمي للمؤسسة ؟
- 2 - هل تتبع مؤسستكم خطط بديلة في حالة فشل الخطط المسطرة للتطوير التنظيمي ؟
- 3 - هل للإدارة علاقة بالتطوير التنظيمي ؟
- 4 - هل هناك قبول من طرف العاملين للتطوير التنظيمي ؟
- 5 - هل توجد نماذج و مبادرات من طرف العاملين في الإبداع المهني ؟
- 6 - هل توجد عراقيل توجهكم في تنفيذ مهام تحول لفشل التطوير التنظيمي ؟
- 7 - هل تعيق القوانين والتشريعات في العملية التطورية ؟
- 8 - هل هناك نجاحات في العملية التطورية لمؤسسة الحماية المدنية في مشوارها العملي ؟

واجهة مديرية الحماية المدنية لولاية الوادي

