

المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية

سالم بن سعيد القحطاني

أستاذ مشارك، قسم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود

(قُدم للنشر في ١٤٢١/٩/٢هـ؛ وقبل للنشر في ١٤٢٢/٣/١١هـ)

ملخص البحث. أضحى التطوير الإداري مجهودًا يتطلب التفكير الإبداعي الذي لا يتأتى إلا بتوفر مقومات الإبداع الإداري للعاملين في إدارات التطوير باعتبارهم قوام هذا العمل التطويري. وبناء على هذا فقد جاءت فكرة هذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد ما يعترض موظفي إدارات التطوير الإداري من مصاعب وعقبات تنظيمية تحول بينهم وبين الإبداع في أداء مهامهم وواجباتهم في ظل بيئة إدارية إبداعية. وستقتصر هذه الدراسة على بحث عدد من العوامل المحددة للإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية وذلك للتعرف على أهم تلك المعوقات، وترتيبها حسب درجة تأثيرها، وللتعرف على طبيعة ذلك الاختلاف، وأيضاً التعرف على الفروق في محددات الإبداع الإداري عند المدراء والموظفين، وعلى العلاقة بين محددات الإبداع الإداري والخصائص الشخصية، للعاملين، ودراسة العلاقة بين مالمخصائص التنظيمية لإدارات التطوير الإدارية ومحددات الإبداع الإداري.

وكان من المحددات التي تمت دراستها غياب الدعم من القيادة الإدارية، ومقاومة التغيير، وانعدام الخوافز، وتكاليف الإبداع الباهضة، ومقاييسه غير الدقيقة، وزيادة ضغوط العمل، وانعدام المرونة في قوانين وأنظمة العمل، وصعوبة ظروف وبيئة العمل، وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية، وضعف

العلاقات الإنسانية، وعدم موضوعية معايير تقييم الأداء.

وقد تم التوصل إلى عدد من النتائج من أهمها أن أكثر المعوقات التنظيمية تأثيراً على الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري هي غياب دعم القيادات الإدارية وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية. كما ظهر أن هناك اختلافاً بين رأي المدراء والموظفين حول تأثير ضغوط العمل ومقاومة التغيير كمحدد من محددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري. كما ظهر وجود علاقة إيجابية وسلبية بين عدد من محددات الإبداع الإداري وبعض العوامل الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات لمعالجة هذه المعوقات.

مقدمة

يشكل غياب التميز والإبداع في الأجهزة الإدارية إحدى أبرز المشكلات التي تعاني منها البيروقراطيات العربية، وذلك لأنها لم توفق في إحداث الإبداع الإداري المتوقع منها خاصة عند إجراء عمليات التطوير الإداري. وفي سبيل تحقيق التطوير المتميز والإصلاح الإداري المنشود في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية تم إنشاء إدارة تعنى بهذا الجانب من العمل الإداري بكل جهاز إداري. وعلى هذا الأساس جاء قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري رقم (١٩٢) الذي نص على إنشاء إدارة للتطوير الإداري بكل جهاز حكومي لتتولى المهام التطويرية والإصلاحية المختلفة.

وبما أن التطوير الإداري الناجح يعتمد كثيراً على مفهوم الإبداع والتجديد الذي ينتج عن تدخل موظفي إدارة التطوير والذي يسرع بنقل المنظمة من حال التخلف أو الركود إلى حال التطور والانتعاش، فإن هذا يعني ضرورة أن يتوافر لموظفي هذه الإدارة قدرات إبداعية معينة تؤهلهم للقيام بهذه المهمة. إن إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الإدارية عندما تسعى إلى التغيير في الجهاز الإداري والقضاء على جوانب الضعف فيه، فإن العملية تتطلب مستوى معيناً من القدرات الفردية للموظفين وإطاراً للتعاون التنظيمي والتهيئة البيئية على كافة مستويات التنظيم الواحد. ولكي يتأتى لهذه الإدارات هذا الهدف فإنه يجب عليها أن تبني استراتيجية وآلية فعالة يتحقق من ورائها الهدف من إنشاء هذه الإدارات، الأمر الذي يتطلب بادئ ذي بدء عنايتها بموظفيها، وخاصة ما يتعلق بموضوع تنمية مهارات الإبداع والابتكار لديهم؛ لأن هؤلاء الموظفين هم الوسيلة الرئيسية لهذه الإدارات لتحقيق أهدافها.

إن نجاح عمليات التطوير الإداري التي تؤدي إلى زيادة حركة التنمية والنهوض بالأجهزة الحكومية في ظل التغيرات المعاصرة تتطلب تبني منهجية إبداعية تؤكد على التجديد والمرونة في التعامل مع الظواهر المختلفة [١، ص ٣٤٦]. ومن هذا المنطلق فإن التطوير الإداري أضحى مجهوداً يتطلب التفكير الإبداعي الذي لا يتأتى إلا بتوافر مقومات الإبداع الإداري للعاملين في إدارات التطوير باعتبارهم قوام هذا العمل التطويري. وبناء على ما سبق فقد جاءت فكرة هذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد ما يعترض موظفي إدارات التطوير الإداري من مصاعب وعقبات تحول بينهم وبين الإبداع في أداء مهامهم وواجباتهم في ظل بيئة إدارية إبداعية. وحيث تتعدد العوامل المحددة للإبداع والتي منها غياب الدعم من القيادة الإدارية، ومقاومة التغيير، وانعدام الحوافز، وتكاليف الإبداع الباهضة، ومقاييسه غير الدقيقة، وزيادة ضغوط العمل، وانعدام المرونة في قوانين وأنظمة العمل، وصعوبة ظروف وبيئة العمل، وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية، وضعف العلاقات الإنسانية، وعدم موضوعية معايير تقييم الأداء، وبعض خصائص إدارة التطوير الإداري، فإن هذه الدراسة ستضمن مناقشة لهذه المحددات لمعرفة تأثيرها على القدرات الإبداعية لموظفي إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

وبناء على ما سبق فإن هذه الدراسة تسعى للتعرف على محددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية السعودية. وتنقسم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء؛ الجزء الأول، وهو عبارة عن الإطار العام للدراسة، حيث يحتوي على تحديد مشكلة الدراسة وأهمية دراستها والهدف منها، مع توضيح لمنهجيتها وأجرائها وأدواتها. والجزء الثاني يشكل الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تم استعراض مفهومي الإبداع والتطوير الإداري، ثم أهم الدراسات السابقة حول موضوع الإبداع وعلاقته بالتطوير الإداري. وأخيراً، الجزء الثالث ويمثل الدراسة الميدانية حيث يتم عرض بيانات الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، وتقديم بعض التوصيات الممكنة للتعامل الإيجابي مع محددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: الإطار العام للدراسة

مقدمة

تشكل الممارسة الإدارية أحد أهم المنطلقات التي تسعى من خلالها الأجهزة الإدارية لتحسين وزيادة فعاليتها في أداء مهامها وتحقيق أهدافها. ولا شك أن الالتزام بتحسين الأداء يرتبط إلى درجة كبيرة بما تطرحه إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الإدارية من طرق وأساليب ووسائل للقيام بالعمل الإداري وممارسة العملية الإدارية بشكل ابتكاري مبدع. وقد ينسب تقصير الجهاز الإداري إلى عدم معرفة المسؤولين فيه بالطرق المختلفة لتنمية الإبداع عند موظفيهم، وعدم قدرتهم على ابتكار السبل المؤدية إلى الإبداع والابتكار في العمل الإداري. ولهذا فإن هذه الدراسة ستتناول موضوع محددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية المختلفة بالمملكة العربية السعودية. وسيتم أولاً تحديد المشكلة واستعراضها، يلي ذلك تحديد أهمية هذه الدراسة وأهدافها، ثم استعراض المنهجية والإجراءات والأدوات التي استخدمت لدراسة هذا الموضوع.

١ - تحديد المشكلة

إن وجود وحدة للتطوير الإداري بالأجهزة الإدارية المركزية السعودية في الوقت الحاضر أصبح السمة الغالبة في معظم الهياكل التنظيمية لتلك الأجهزة بالمملكة العربية السعودية، إذ نجد أن هذه الإدارات توجد في (٧, ٩١٪) من الأجهزة الحكومية المركزية [٢، ص ٦٥]، ولتمكين تلك الإدارات من تحقيق أهدافها فقد زودت بأكثر من ٢٨١ موظفًا، منهم (٢, ٤٥٪) من حملة المؤهل الجامعي والدراسات العليا [٢، ص ٧٠]. ولهذا فإنه من المتوقع أن تساعد هذه النسبة الكبيرة من ذوي المؤهلات العالية موظفي إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية المركزية على تطوير الأساليب والقواعد الإدارية في تلك الأجهزة بشكل إبداعي يحقق التنمية الرأسية والأفقية النوعية والأدائية لتلك الأجهزة. وقد حدد كايدن Caiden - منذ زمن طويل - بعض خصائص موظفي إدارات التطوير الإداري، حيث ذكر منها الاعتماد على أسلوب التدرج في التطوير وليس المثالية المطلقة، والاعتماد على الأفكار الجديدة والسلوكيات الابتكارية، والبدء بمهارة بما هو

معروف ومألوف ضمن قوانين وأنظمة الإدارة، والاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف من خلال تفعيل الأنشطة التطويرية القائمة على ما هو موجود دون انتظار التغيير الجذري الممكن، والقدرة على إحداث التغيير المبدع ودعمه من خلال التنسيق بين عناصر العمل والإنتاج في الجهاز الإداري [٣، ص ١٦].

وبالرغم من توافر الموظفين المؤهلين الذين تتطلبهم إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية المركزية السعودية إلا أن إسهام هذه الإدارات في تطوير الأجهزة الإدارية المركزية مازال محدوداً، كما أن هذه الإدارات مازالت تعاني من كثير من المعوقات التي تحد من قدراتها الإبداعية الفاعلة في تحقيق أهدافها كما يشير (٨١٪) من مديري هذه الإدارات [٢، ص ١١٣]. ومن هذا المنطلق فإن دراسة محددات الإبداع لدى موظفي هذه الإدارات أصبح ضرورة ملحة، وذلك بهدف التعرف على العوامل التي تعيق إبداع هؤلاء الموظفين وتحول دون تمكينهم من تفعيل دورهم وتحقيق أهداف إداراتهم. وستركز هذه الدراسة على معرفة العوامل التي تحد من قدرة العاملين بإدارات التطوير الإداري على الإبداع وذلك مثل القيادة الإدارية، ومقاومة التغيير، والخوافز، وتكاليف ومقاييس الإبداع، وقوانين وأنظمة العمل، وظروف وبيئة العمل، والعلاقات الإنسانية، وضغوط العمل، وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية، وعدم دقة معايير تقييم الأداء، وبعض خصائص إدارة التطوير الإداري.

٢ - أهمية الدراسة

عند توافر عناصر الأداء الرئيسية لإدارات التطوير الإداري فإنه يتوقع من هذه الإدارات أن تحقق أهدافها بشكل متميز، وخاصة أن طبيعة أعمالها تقوم على البحث عن كل ما هو جديد، وتقديم الاقتراحات التطويرية، وإحداث التغيير في التنظيم الإداري من خلال متابعة المستجدات الحديثة التي تساعد الأجهزة الإدارية على تطوير أدائها وتسهيل مهمتها لتحقيق أهدافها. ولهذا فإن الحاجة إلى الإبداع الإداري تظهر جلية أكثر عند إدارات التطوير الإداري نظراً لطبيعة أعمالها ومهامها التي تمثل في كافة متطلبات التطوير التنظيمي للجهاز الإداري.

إن أهمية وخطورة وحساسية الدور الذي تلعبه إدارات التطوير الإداري تكمن في

ارتباطها بأعلى سلطة في المنظمة، وشمولية دورها وتأثيرها الكلي على الجهاز الإداري، وضرورة تميّز أعمالها بالإبداع والتجديد النابع من دورها في تقديم الدراسات والاستشارات لبقية إدارات المنظمة. وهذه الأهمية تجعل دراسة الإبداع الإداري في هذه الإدارات موضوعاً يستحق البحث والدراسة، بالإضافة إلى أن طبيعة أعمال هذه الإدارات - كما أشرنا سلفاً - تتطلب أنماطاً مختلفة من الإبداع الذي يعتبر جهداً فردياً وفي نفس الوقت جهداً جماعياً لموظفي هذه الإدارات.

وتتضح أهمية دراسة هذا الموضوع أيضاً من خلال الحاجة الماسة إلى إرشاد موظفي تلك الإدارات إلى إدراك أهمية السلوك والتفكير الإبداعي، وما يتوجب عليهم وعلى إداراتهم عمله من أجل تنمية هذا السلوك وهذا التفكير، وخاصة أن الإبداع من صميم عمل إدارات التطوير، بل أن غالبية أعمالها تتطلب مجهودات إبداعية لإحداث التغيير والتطوير المطلوبين في الجهاز الإداري. وقد أكد بيترز ووترمان Peters & Waterman [٤]، ص ٢٢٥] أنه مطلوب من الإدارات المعنية بالتطوير إيجاد نظام من الأنصار والمؤيدين للإبداع بحيث يقومون بتشجيع بقية الموظفين والمبدعين الآخرين وتوجيههم لخلق بيئة إبداعية في المنظمة.

إن دراسة الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري ومعرفة محدداته يمكن أن يساعد في التعرف على أهم المعوقات التي تعترض العاملين في هذه الإدارات، كما يساعد في تحديد مدى أثر العوامل المختلفة على مستوى إبداع الموظفين فيها، وذلك من أجل الوصول لاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع هذه المحددات بناء على الفروق الظاهرة حسب مستوياتها. أخيراً، فلعل محدودية الدراسات حول هذا الموضوع في المملكة تزيد من أهمية دراسته، وتبرر الدافع للقيام بهذه الدراسة من أجل سد هذه الثغرة العلمية في المعرفة الإدارية العربية السعودية.

٣ - أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهم محددات الإبداع عند العاملين في إدارات التطوير بالأجهزة

- الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية، وترتيبها حسب درجة تأثيرها.
- التعرف على طبيعة الاختلاف في محددات الإبداع الإداري عند العاملين بإدارات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية المركزية بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على الفروق في محددات الإبداع الإداري عند مديري وموظفي إدارات التطوير الإداري.
- التعرف على العلاقة بين محددات الإبداع الإداري والخصائص الشخصية للعاملين في إدارات التطوير الإداري مثل: الوظيفة، والمرتبة، والمؤهل، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتدريب.
- التعرف على العلاقة بين الخصائص التنظيمية لإدارات التطوير الإداري ومحددات الإبداع الإداري وذلك من حيث المسمى ومستوى الارتباط وبداية نشأة الإدارة وعدد العاملين بها.
- تقديم بعض التوصيات والمقترحات المفيدة للتغلب على هذه المحددات والتعرف على أفضل الطرق التي يمكن أن تساهم في تنمية الإبداع لدى العاملين بإدارات التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية.

٤ - تساؤلات الدراسة

يمكن صياغة تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

- ما هي خصائص العاملين في إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية؟ وما هي خصائص تلك الإدارات أيضاً؟
- ما هي درجة تأثير محددات الإبداع الإداري على العاملين بإدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية؟
- هل هناك اختلاف بين رأي الموظفين ورأي المديرين في إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية حول درجة تأثير محددات الإبداع على العاملين بإدارات التطوير؟
- هل هناك علاقة بين محددات الإبداع الإداري والخصائص الشخصية للعاملين في إدارات التطوير الإداري مثل: الوظيفة، والمرتبة، والمؤهل، والتخصص، وسنوات الخبرة، والتدريب.

- هل هناك علاقة بين الخصائص التنظيمية لإدارات التطوير الإداري ومحددات الإبداع الإداري وذلك من حيث المسمى ومستوى الارتباط وبداية نشأة الإدارة وعدد العاملين بها .

٥ - منهج وإجراءات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي ، الذي يحاول الباحث من خلاله بحث محددات الإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية ، والتعرف على الفروق والاختلافات في هذه المحددات ، وذلك باستخدام الأسلوب المكتبي لدراسة الإبداع الإداري ودراسة التطوير الإداري كمفهومين إداريين ، والأسلوب الميداني في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة لدراسة معوقات الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية المركزية في المملكة العربية السعودية . ويتمثل مجتمع هذا البحث في الموظفين العاملين بإدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية ، وهو مجتمع محدود نسبياً ، إذ يشكل عدد العاملين فيه حوالي (٢٨١) موظفاً ، كما يشير الحمود [٢ ، ص ٧٠] . وقد تم تحديد الأجهزة الحكومية المركزية التي توجد بها إدارات للتطوير الإداري ، وكان عددها ٤٨ جهازاً ، وبعد تحديد تلك الأجهزة تم التعرف على عدد العاملين بإدارة التطوير الإداري لكل جهاز . ونظراً لعدم معرفة العدد الإجمالي الحالي بدقة فقد تم توزيع (٣٢٠) استبانة على إدارات التطوير الإداري بزيادة قدرها (٥٪) تقريباً لكل إدارة ، وكان العائد منها الصالح للتحليل ٢٩٢ استبانة ، أي ما نسبته (٩١ ، ٢٥٪) . وقد استخدمت الطريقة المباشرة في توزيع الاستبانات على مفردات العينة وكذلك في عملية جمعها .

لقد تم إعداد الاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة خصيصاً لهذا الموضوع ، وهي تتكون من ثلاثة أقسام . القسم الأول يحتوي على الأسئلة ذات العلاقة بالمعلومات الشخصية عن مفردة البحث ، والقسم الثاني يحتوي على بعض الأسئلة ذات العلاقة بإدارة التطوير التي يعمل بها أفراد العينة ، أما القسم الثالث فيتكون من ٥٠ سؤالاً متعلقة بمحددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري بأجهزة الخدمة المدنية في المملكة

العربية السعودية . وقد صممت إجابات هذه الأسئلة على أساس مقياس ليكرت ذي الأربع درجات حيث كانت كما يلي : (٤) موافق بشده، (٣) موافق، (٢) غير موافق، (١) غير موافق إطلاقاً . وصُممت هذه الاستبانة بالاستعانة بدراسة همشري [٥]، ودراسة مخامرة والدهان [٦]، بالإضافة إلى بعض الدراسات الأخرى ذات العلاقة بالإبداع والتطوير الإداري . وقد وجهت أسئلة هذا الجزء لجمع المعلومات حول عشرة أبعاد كونت في مجملها محددات الإبداع الإداري عند الموظفين في إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وهذه الأبعاد هي ما يلي :

- ١- القيادة الإدارية .
- ٢- مقاومة التغيير .
- ٣- ضغوط العمل .
- ٤- عدم توافر الحوافز الكافية .
- ٥- تكاليف الإبداع .
- ٦- اللوائح والأنظمة .
- ٧- القيم والمفاهيم التنظيمية .
- ٨- العلاقات الإنسانية .
- ٩- بيئة وظروف العمل .
- ١٠- معايير تقييم الأداء .

وقد تم التأكد من صدق محتوى هذه الاستبانة عن طريق عرضها على بعض المحكمين المختصين من جامعة الملك سعود لطلب النظر في مدى انتساب مضمون الفقرات لموضوع الدراسة، وكذلك مدى تمثيل عينة الأسئلة للمحتوى الذي يسعى إليه الباحث . وتأكيداً لتحقيق صدق الاستبانة فقد أخذ الباحث باقتراحات المحكمين حيث تم إجراء بعض التعديل اللازم على بعض العبارات وتغيير البعض الآخر قبل إخراج الاستبانة في صيغتها النهائية . ولزيادة مصداقية هذه الاستبانة فقد تم عرضها على بعض موظفي التطوير الإداري بأحد الإدارات التي شملتها الدراسة، حيث طُلب منهم التعليق على الأسئلة غير المفهومة، وبالتالي تمت إعادة صياغتها . أما ثبات الاستبانة فقد تم قياصة بالاعتماد على اختبار كرنباخ

ألفا Cronbach Alpha لبيانات الدراسة، وقد بلغت قيمته (٧٧, ٠). وتوضح هذه الدرجة توفر الدقة المطلوبة في الأستبانة، مما يجعلنا نثق بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة.

ثانياً : الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

تتطلع كل الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية إلى تحقيق النمو والتطور من خلال اللحاق بالأجهزة الإدارية في الدول المتقدمة التي تستخدم الأدوات والأساليب التنموية الإبداعية. ومن المؤكد أن التقدم والتطور لا يمكن أن يحدث بمعزل عن قدرات ومواهب وإبداعات العاملين في تلك الإدارات، وبخاصة من ذوي التخصص من العاملين في الإدارات المتخصصة التي تسعى الى معالجة مشكلات الجهاز، بالإضافة إلى البحث عن أفضل السبل لأداء العمل والرقى بالجهاز الإداري ككل. ولعله من المهم أستعراض الإطار النظري لمفهوم الإبداع الإداري والتطوير الإداري، وخاصة إذا أدركنا الإرتباط بين الإبداع الإداري والتطوير الإداري، وأن الإبداع الإداري أمر مطلوب من العاملين في الأجهزة الإدارية، وخاصة أولئك العاملين بإدارات التطوير الإداري المعنيين بمهمة الابتكار والإبداع لعلاج مشكلات التنظيمات الإدارية، وتطوير نظمها. ولذا فأننا في هذا الجزء من الدراسة سنستعرض الإبداع الإداري من حيث مفهومه وتعريفه وحاجة المنظمات إليه، كما سنستعرض التطوير الإداري أيضاً من حيث تعريفه ومفهومه وواقعه المتمثل في إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية. وأخيراً سيتم استعراض الدراسات السابقة في مجالي الإبداع والتطوير الإداري.

١ - الإبداع الإداري

يختلف الباحثون في العلوم المختلفة حول العديد من الظواهر والمفاهيم التي يتم استخدامها في مختلف العلوم. ويعتبر مفهوم الإبداع هو أحد تلك المفاهيم، فهو يرتبط إلى درجة كبيرة بكافة جوانب الحياة عبر العصور المختلفة، وبكافة الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والفنية. ويتضح أن الاهتمام المنظم بالإبداع في التطور التكنولوجي

قد ظهر على أثر الحربين العالميتين، كما أنه استخدم بشكل مكثف في علم النفس في نهاية الأربعينات [٧، ص ١٧٧]. وقد برز الاهتمام بالإبداع الإداري من خلال الإدارة المجتمعية الموجهة نحو التفكير في استراتيجيات وخطط للتجديد الحضاري والتنموي، وفي ابتداع نظم وأساليب جديدة للتعامل مع مختلف العلاقات الوظيفية والتنموية لبناء وتنمية علاقات تبادلية فعالة بين الكيانات التنظيمية والبيئية [٨، ص ٢٧٣]. وانطلاقاً من أهمية الإبداع الإداري للتنمية والإصلاح الإداري فإنه من المهم استعراض مفهومه وتعريفه، بالإضافة إلى ضرورة توضيح حاجة الأجهزة الإدارية إليه.

(١) مفهوم وتعريف الإبداع الإداري

لا بد وأن معجزات الدنيا السبع تنم عن الإبداع الذي عرفته الحضارات المختلفة، مما يدل على أن ممارسة الإبداع لم تكن وليدة العصر الحاضر. ولكن عندما نضع الإبداع في إطار الإدارة الإداري فأننا نعني ذلك المفهوم الذي يشير إلى استنباط الموظف لأساليب إدارية جديدة أو توصله إلى حلول ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم. ويشير البعض إلى أن الإبداع الإداري هو تعبير آخر عن إصلاح إدارة التنمية [٨، ص ٢٧٣]. ويمكن تصوير الإبداع الإداري على أنه نوع من أنواع التفكير الابتكاري الذي يتمثل في نموذج تفاعلي سلوكي بين الفرد والموقف، يتمكن بموجبه الإنسان من معالجة مشاكله وتطوير ممارساته بشكل متفوق يحافظ من خلاله على الاستمرار والبقاء المتميز. ولا غرو أن الإبداع الإداري يعتبر سلوكاً غير عادي نظراً لما يكتنفه من أفكار متجددة تقود إلى حلول إبداعية وتطوير ابتكاري. وهو أيضاً كما يرى فضل الله [٩، ص ٨٠] خروج على المألوف والمعتاد، وقد يتخذ أشكالاً وأبعاداً متعددة ومتنوعة وذلك اعتماداً على الموضوع قيد النظر مما يجعله يظهر في استراتيجية إدارية أو أسلوب إداري.

والإبداع الإداري أصبح اليوم من أكثر المفاهيم شيوعاً في أدبيات الإدارة، إذ إنه تجاوز المفهوم التقني والفني حتى شمل المفهوم الاقتصادي والاجتماعي، كما أنه أصبح يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تعود إلى اختلاف الحالات المعرفية التي بحث فيها علماء وكتاب الإدارة، بالإضافة إلى اختلاف نظرة كل منهم للإبداع. ويرى العواجي [١٠،

ص ٩٩٦] أن الإبداع في مجال العمل الإداري قد ينشأ نتيجة للإنجاز على اعتبار أن وظيفة الإدارة الأساسية هي الإنجاز والإبداع . ويتمثل مفهوم الإبداع الإداري في قدرة المدير على تكييف المنظمة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية وجعل المنظمة قادرة على أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل في ظل المتغيرات الجديدة [١١ ، ص ٢١٧].

وحيث إن الإبداع الإداري مفهوم غير محدد بدقة لدى باحثي العلوم الإنسانية فإنه من المتوقع أيضاً أن لا يكون هناك تعريف موحد لهذا المفهوم . ويؤكد جندري وآخرون Gundry and others [١٢ ، ص ٢٢-٣٦] على أنه يجب الرجوع إلى عوامل الإبداع المختلفة - خاصة العوامل الشخصية المرتبطة بالمهارات الذهنية والقدرات العقلية والعوامل الأخرى مثل التكنولوجيا والتمكين وعملية الخبرة والتأثرات الخارجية - عند محاولة تعريف الإبداع وذلك لأنه لا يمكن التوصل إلى تعريف محدد دون شمولية ذلك التعريف على العوامل الأساسية التي تشكل ذلك المفهوم . وبهذا فإنه لا يمكن حصر الإبداع في الاعتقاد الخاطيء الذي يذهب إليه بعض المفكرين الذين يرون أنه ومضة فكرية لا تتأتى إلا للمبدعين الذين يتمتعون بقدرات خارقة .

وتجدر الإشارة إلى أن السلوك الإبداعي عند العاملين في المنظمات المختلفة يتطلب وجود مهارات إبداعية وليس العكس ، وهذا دليل على أن مهارات الإبداع الإداري التي تتطلبها العمل الإداري ما هي إلا تعبير عن بعض السمات الشخصية للمبدعين من الإداريين والتي تظهر في شكل سلوك محدد أثناء ممارسة العاملين لعملية التطوير الإداري وعند إحداث التغيير .

ولعله يمكن الخلوص إلى أن الإبداع الإداري يعني كما أسلفنا استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة ، أو توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على التحليل الهادف والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي والأختبار والتجريب والتقييم .

(ب) حاجة المنظمات إلى الإبداع في التطوير الإداري

يرتبط تحقيق الأجهزة الإدارية لأهدافها بالقدرة على معالجة المشكلات ومواكبة متطلبات التطوير الدائم الذي يقوم على التغيير المستمر، والذي يتوقف على مجهودات العاملين من الأفراد في إدارات التطوير الإداري . ويرتبط ذلك أيضاً بالإبداع في أساليب إعداد وتدريب الكوادر البشرية اللازمة لإدارة تلك الأجهزة وما يتطلب ذلك من إعادة صياغة للقوانين واللوائح والإجراءات والبحث عن وسائل أكثر إبداعاً وقدرة على تحقيق احتياجات تلك الأجهزة . ويؤكد على هذه الحقيقة زلتمان Zaltman وزملاؤه في كتابهم المنظمات والإبداع [١٣] . ومما لا شك فيه أن الأجهزة الإدارية الحكومية قد تميزت بنمطها البيروقراطي الذي يشير إلى امتداد الممارسات الماضية السلبية بكل أشكالها المرتبطة بالإدارة والأداء، وهذا ما يشير إلى حاجة تلك الأجهزة الإدارية الحكومية الماسة إلى نوع من التطوير الإبداعي الذي يحدث تغييراً على الهياكل الإدارية والممارسات القيادية، ويؤدي إلى تعديل الإجراءات والطرق التي تتم بها العمليات الإدارية، بالإضافة إلى تغيير الأنماط السلوكية لدى العاملين المتمثل في اللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية والتمسك بالروتين ونقص المعرفة الإدارية . وقد أشار عبدالعزيز [١١] ، ص ٢١٨-٢١٩] إلى أن هناك إجماعاً على أهمية الإبداع وتأثيره الإيجابي على مستوى نشاط المنظمة مما يجعل الحاجة إليه ماسة ومؤكدة، حيث إن الإبداع يعتبر من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير والتأقلم مع أساليب العمل الإداري المتطورة حيث إن المنظمات التي شجعت ورعت الإبداع تميزت بجودة عالية في الأداء وتعاملت مع المشكلات بشكل إيجابي، كما أن هذه المنظمات تحث على الاستفادة من تطور القدرات الإبداعية لكوادرها الإدارية لتنمية القدرة على استنباط الأساليب والمفاهيم الجديدة في التطوير الإداري .

وفي ظل ما ذكر سلفاً فإن العبء الأساسي في إحداث التطوير والتجديد الإبداعي يقع على عاتق العاملين في إدارات التطوير الإداري بكل جهاز، كما يؤكد على ذلك الطيب [٨] ، ص ٢٠ ، ٢١] حيث يرى بأنه يتم تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال التطوير التنظيمي . ونظراً لهذا الارتباط الوثيق فإنه سيتم نقاش التطوير الإداري من حيث المفهوم والتعريف وعلاقته بالإبداع الإداري، ودور إدارات التطوير في الأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية في التطوير وحاجتها إلى الإبداع الإداري .

٢ - التطوير الإداري

يمثل التطوير الإداري للأجهزة الإدارية مركزاً رئيسياً لتحسين فعالية المنظمات حيث يرتبط بتحقيق أهداف الجهاز الإداري، ورفع إنتاجيته، وتحقيق رضا موظفيه. ويتوقف النجاح في إحداث التطوير المناسب على القدرة الإبداعية لموظفي التطوير في الجهاز الإداري على وضع وإيجاد الخطط الفعالة لتطوير المنظمة والحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها. ومن هذا المنطلق فإننا سنتطرق لمفهوم وتعريف التطوير الإداري وتحديد علاقته بالإبداع الإداري، ثم سنناقش الدور الذي تلعبه إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الإدارية السعودية في جانب التطوير وحاجتها إلى الإبداع الإداري.

(أ) تعريف ومفهوم التطوير الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري

يشكل التطوير الإداري أسلوباً لتنمية المنظمات الإدارية وعلاج المشكلات التي تواجهها لترتقي بمستوى الأداء فيها من خلال الاستجابة لمتطلبات التغيير والتجديد. ويمثل التطوير الإداري - كما يراه محمد حمزاوي [١٤، ص ٨-١٣] - تدخلاً لإجراء تغيير إبداعي في التنظيم الإداري نتيجة لعدم الرضا عن أدائه. ويشير عبدالله العكايله [١٥، ص ٩٥٥] إلى أن التطوير الإداري يتناول «إحداث نقلة نوعية أو كمية في مستوى الطاقة التنظيمية نحو مزيد من الكفاءة في الأداء والكفاية في الإنتاج». وينظر ياسر العدوان [١٦، ص ٧٨٦] إليه على أنه «يعني التحسين في جزئيات الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلي... وغالباً ما يركز اهتمامه على البعد التقني والفني في الجهاز الإداري». وأخيراً عرف عبدالرحمن الضحيان [١٧، ص ٥٩] التطوير الإداري بأنه «دفعاً إلى الأمام تعطى للجهاز الإداري بقصد تحقيق الأهداف عن طريق رفع كفاءة الجهاز ونظمه وموظفيه». ومن الواضح أن جميع التعاريف السابقة تحمل في مضمونها إشارة صريحة أو تلميحاً إلى دور الإبداع في التطوير الإداري وخاصةً عند إحداث التغيير والتحسين أو إحداث النقلة النوعية أو الدافعة إلى الأمام لرفع الكفاءة.

ولقد اختلف عدد من الكتاب العرب حول مفهوم التطوير الإداري إذ إن بعضهم ينظر إليه بالمنظور الكلي حيث يعتبره الإطار المتكامل لتطوير الجهاز الإداري للدولة [١٨،

ص ٣٤]، بينما ينظر إليه آخرون من خلال المنظور الجزئي إذ يعتبرونه نموذجاً من نماذج تطوير المنظمات [٨، ص ٧]. ولقد حدد حسن الطيب [٨، ص ٧-١٠] الهدف النهائي للتطوير الإداري في أنه «تجاوز المفهوم التقليدي للإدارة الذي يقوم على الخدمات الجزئية النمطية، وبنى على الاستمرارية، ويتسم بالطابع القانوني الشكلي المحافظ اللاهث وراء السابقة المماثلة، إلى إدارة للتنمية تعنى بإدارة التغيير والتجديد، بما يشمل من تحديد للأهداف الكمية والنوعية لكافة عمليات التنمية وتوفير الطاقات البشرية، وحسن استخدام الإمكانيات المادية والفنية المتاحة، وفق نظام متكامل ومتناسق، يؤمن بتحقيق الأهداف التنموية بالكفاءة والفاعلية الواجبة»، وذهب البعض إلى النظر للتطوير الإداري على أنه كل شيء، حيث حدده حامد عطية [١٩، ص ٢٧٣] بأنه «تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الاثنين معاً». وخير من فصل أهداف التطوير الإداري الفرعية هو الطيب [٨، ص ٧-١٠] حيث ذكر بأنه يمكن تلخيصها فيما يلي:

- بلورة أهداف عملية التنمية وتدعيم عناصر التفاعل العضوي، والتنسيق الإيجابي والتوازن الديناميكي بين أنشطة التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تأصيل البعد الحضاري لعملية التنمية وفق رؤية متكاملة لجوهر الأصالة ومعنى الاستفادة من التجارب الإنسانية.
- إن تنمية القوى العاملة تمثل هدفاً أساسياً من أهداف التطوير الإداري إذ يقوم على التنسيق المتكامل بين مؤسسات التعليم ومؤسسات إدارة التنمية بهذا الخصوص، وكذلك ينسق بينها في كيفية العمل على وضع السياسات والخطط للأستقطاب والأختيار والتعيين، ووضع وتنفيذ البرامج التدريبية التي تنمي مهارات القوى العاملة.
- إيجاد وتنمية نظام متكامل للحوافز لتشجيع الجهود الرائدة وحفز لرفع معدلات الأداء المنخفضة وترشيداً استخدام الموارد، ووضع حداً لهدر الطاقات.
- الاعتماد على القيادات الإدارية في تحقيق كفاءة وفعالية إدارة التنمية.
- بناء وتنمية الهياكل التنظيمية والوظيفية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين مؤسسات التنمية، وتنسق وتوجه أنشطتها لتحقيق الأهداف الكلية.
- تحديث وتطوير وتبسيط نظم العمل وأساليبه وتكييفها وتعديلها في ضوء المتغيرات

الوظيفية بما يمكن من تحقيق المرونة اللازمة ورفع الأداء وخفض الهدر وابتكار النظم والأساليب الأكثر كفاءة وفعالية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة .
- تنمية وإثراء الخبرة الوطنية في امتلاك القدرة التقنية وتعلم العمل عليها والاستفادة منها .

وتتفق عملية التفكير الإبداعي مع عملية التطوير الإداري ، فقد أشار حامد عطية [١٩ : ص ٢٧٤] إلى أن عملية التطوير الإداري تمر بعدد من المراحل ، وأن هذه العملية لا تكتمل ويضعف احتمال نجاحها إذ لم تتم وفقاً للمراحل التالية : (١) الإحساس بالحاجة للتطوير (وجود مشكلة) ؛ (٢) تحدد الحاجة للتطوير بدقة ؛ (٣) وضع خطة للتطوير واختيار المدخل المناسب ؛ (٤) تنفيذ خطة التطوير ؛ (٥) تقييم نتائج التطوير .
ويربط آخرون بين عملية التغيير والإبداع باعتبار التغيير عملية إبداعية قبل أن تكون نوعاً من أنواع التطوير ولذلك يقول رسل Russel وآخرون بأن التغيير أحد مظاهر الإبداع التي تعبر عنه [٢٠] .

(ب) واقع إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية

أن للأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية نظرة خاصة ومميزة إلى التطوير الإداري تتضح من خلال ما حددته لجنة الإصلاح الإداري من أهداف لإدارات التطوير الإداري التي تم إنشاؤها بالأجهزة الحكومية . فقد حدد قرار لجنة الإصلاح الإداري بالمملكة العربية السعودية رقم ١٩٢ وتاريخ ١٨ / ١١ / ١٤٠٩ هـ أهداف وحدات التطوير الإداري فيما يلي [٢١] :

- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجهاز في كافة المجالات وذلك بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص .
- اقتراح الخطط والبرامج اللازمة لإتاحة فرص التدريب والابتعاث للعاملين في الجهاز في المجالات المختلفة .
- تجميع طلبات الترشيح وإرسالها لجهات التدريب المعنية ومتابعة المتدربين أثناء التدريب وموافاة المسؤولين بتقارير عن سير تدريبهم .

- اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة فيما يتعلق بالبعثات الدراسية للعاملين في الجهاز .
 - التنسيق مع جميع الأجهزة المعنية بالتدريب والابتعاث .
 - إجراء الدراسات التنظيمية للجهاز وتحديث دليله التنظيمي كلما تطلب الأمر ذلك .
 - متابعة اللوائح المتبعة في العمل وتقديم الاقتراحات لتطويرها .
 - تبسيط إجراءات العمل في الجهاز وتصميم وتطوير النماذج المستخدمة وإعداد وتحديث دليل الإجراءات .
 - متابعة المعدات والأجهزة والأدوات المكتبية المستعملة في الجهاز وإعداد الدراسات لترشيد استعمالها واقتراح ما يناسب أغراض الجهاز منها .
 - متابعة وتقييم أداء العاملين في الجهاز وإعداد تقارير بهذا الخصوص ورفعها إلى الجهات المعنية .
 - إنشاء نظام معلومات يتم من خلاله تجميع وتبويب وحفظ كافة المعلومات التي تساعد الإدارة في أدائها لمهامها .
 - أية مهام تكلف بها في مجال اختصاصها .
- إن هذه الأهداف توحى بتعريف محدد ومنظور إبداعي للتطوير الإداري إذ إنها تشير إلى دور محدود للإدارات ضمن أنشطة الجهاز الإداري ، ومفهوم شامل لإدارات التطوير الإداري حيث يمتد إلى تحسين أساليب العمل وتجديد وتطوير إجراءاته بما يحقق النقلة النوعية للجهاز . ونجد اهتمام هذه الإدارات بالإبداع متمثلاً فيما يجب عليها أن تقوم به من أعمال تنفيذية لا تشمل فقط محاولة وضع الأهداف التطويرية والخطط الاستراتيجية وإنما المساهمة في اختيار من يشترك فيها وترشيحه للتدريب عليها . ولهذا ينظر إليها الكثير من المختصين على أنها وحدة تقدم خدمات أساسية في جانب الإبداع التطويري وخدمات مساندة في جانب التدريب والابتعاث وتساعد على إنهاء الإجراءات بهذا الخصوص ، بالإضافة إلى بعض الأعمال الفنية كتقديم الاستشارات . ويمكن أن نستنتج تعريفاً للتطوير الإداري لدى الأجهزة الحكومية يشمل محاولة تنمية المهارات الفنية لدى العاملين وتوفير المعلومات المتعلقة بذلك الجانب وبعض الجوانب الفنية الأخرى إلى جانب

كونه وسيلة إبداعية لنقل الأجهزة الإدارية إلى مستويات أفضل . ويضاف إلى دورها الإبداعي في مجال التطوير دوراً آخر في مجال القيام بأعمال التدريب والتنظيم التي كانت موزعة بين عدد من الوحدات كما يشير قرار لجنة الإصلاح الإداري رقم ١٩٢ و تاريخ ١٨ / ١١ / ١٤٠٩ هـ، إذ إنه ينص في الفقرة أولاً على «إناطة المهام المتعلقة بالتنظيم والتدريب إلى وحدة إدارية واحدة في كل جهاز حكومي تسمى «التطوير الإداري . . .» . إن مفهوم التطوير الإداري لدى الأجهزة الحكومية يتمثل في أنها الوسيلة التي تبدو مناسبة لتطوير الجهاز الإداري وخاصة في مجالي التنمية البشرية والفنية والإدارية . وهكذا نستطيع أن نستنتج بأن التطوير الإداري لدى الأجهزة الحكومية مفهوم إبداعي فريد في اهتمامه ومحتواه، وهذا ما يجعلنا نعامله على أنه محاولة لبناء إطار للإبداع الإداري في الأجهزة الإدارية السعودية يستدعي النظر في مدى قدرته على تحقيق الإبداع المتوقع في مجال التطوير بالإضافة إلى التعرف على معوقات الإبداع في ذلك المجال سعياً لتحقيق التطوير الذي يحقق التنمية الشاملة .

٣ - الدراسات السابقة

لقد ظهرت بعض الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري والتطوير الإداري، إما بشكل منفصل أو معاً، كما ظهرت بعض الدراسات التي تناولت التطوير الإداري من خلال الحديث عن وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية . ونظراً لأهمية تلك الجوانب المختلفة لدراستنا فإنه سيتم استعراض بعض الدراسات الهامة التي وردت حول تلك الجوانب بشكل إجمالي حسب تسلسلها التاريخي .

بين علي عبدالوهاب في بحثه النظري الذي تم نشره عام ١٩٨٠م، أنه بعد إدراك أهمية الإبداع للتطوير الإداري، اتضح أن أهم معوقات الإبداع يمكن أن تقسم إلى معوقات إدراكية تنبع من خداع الإدراك أو خطأه أو محدوديته، ومعوقات اجتماعية أو ثقافية تتمثل في التقاليد والأعراف السائدة في المجتمع، ومعوقات تنظيمية تظهر من خلال أدوار العاملين واللوائح والأنظمة والتعليمات، ومعوقات عاطفية أو نفسية كالخوف من التغيير والجديد وعدم وجود حوافز تجعل الموظف يقدم على التفكير الإبداعي [٢٢] .

في دراسة لحسين الدوري تم نشرها في عام (١٩٨٠م) يفيد بأنه بدأ الاهتمام العلمي المنظم بالإبداع مع بداية الخمسينات من القرن الحالي حيث تركزت دراسات الإبداع على الأبعاد المعرفية والعوامل العقلية الأساسية التي تشكل معالم التفكير الإبداعي [٢٣ : ص ٤-١٠]. ولذلك يعتبر حسين الإبداع من المجالات ذات الجوانب المتعددة، إذ يرى أن الإبداع يؤثر على التطوير الإداري من خلال التأثير المباشر للسمات الشخصية للفرد المبدع على مزايا المنتج وعلى إجراءات العملية الإبداعية، والبيئة والموقف المتعلقة بالإبداع.

وفي دراسة لخبراء المنظمة العربية للعلوم الإدارية والأمم المتحدة حول إدارة التغيير والإبداع تم نقاشها في عمان عام ١٩٨٣م، يشير ميرغني حمور [٢٤] أن تلك الدراسة تطرقت للإطار النظري والمفهوم العلمي والعملية للتغيير والإبداع ودورها في التطوير الإداري، والعلاقة بين تلك المتغيرات. وقد كان من أهم نتائج الدراسة والمناقشة الاتفاق على أن الإبداع وسيلة للتنمية والتطوير حيث يتم استنباط تنظيمات وطرق ووسائل لمعالجة ما يستجد من مشكلات وما يواجهه موظفي الأجهزة الإدارية من تحديات تعوق تطلعات وتوقعات هذه الأجهزة. وقد تم تقييم دور الإبداع في هذا الاجتماع من خلال الربط بينه وبين النموذج المعياري للتنمية الإدارية والإصلاح الإداري من منطلق واقع الإدارة الشمولي النظري والإجرائي - الجزئي العملي.

أما سرالختم محجوب في بحثه التطبيقي الذي نشر عام (١٩٨٦م) فقد تحدث عن أهمية تغيير البيئات التنظيمية كمتطلب أساسي لنمو التفكير الإبداعي وازدهاره، وارتباط ذلك بفكر التطوير التنظيمي حيث حاول أن يستعرض مثالا لتغيير البيئة التنظيمية ومدى مساعدة ذلك في إحداث التفكير الإبداعي. وخلص محجوب إلى أن معوقات الإبداع المتعلقة بالبيئة التنظيمية تتمثل في عدم وضوح الأهداف، والافتقار إلى معايير الأداء، وتدني روح الإبداع، والافتقار إلى القيادة الفعالة، وعدم وجود اتصال فعال، وسوء التنسيق، وأغماط السلوك الإداري المتسلط، والافتقار إلى النقد البناء، وقلة التفويض، والبطء في اتخاذ القرارات، عدم الاهتمام بإنسانية الأفراد، والأنظمة والإجراءات المعقدة، وسوء الاستماع [٢٥].

وقدم إبراهيم العواجي في بحث تطبيقي نشر في كتاب الإصلاح الإداري في الوطن

العربي في عام (١٩٨٦م) مراجعة مفصلة لمفهوم الإبداع والعوامل المؤثرة على دوره في إحداث التطوير الإداري، ثم عرض حالتين تطبيقتين من المملكة العربية السعودية تبين ممارسة الإبداع في الإدارة المحلية السعودية وبالتحديد في مدينتي جدة وحائل. وقد قسم العواجمي العوامل المؤثرة في عملية الإبداع الى عوامل فردية أو شخصية، وعوامل إجتماعية وثقافية كالأسرة، والمؤسسات الأتتماعية، والمجتمع، والعوامل السياسية، والعوامل الموضوعية، والعوامل الإدارية، ولكنه أكد على دور القيادة الإدارية، حيث يرى بأنه يأتي كدور مركزي يتسبب في عملية الإبداع الإداري، لأنه على مدى نوعية والتزام القادة بالتغيير والتطوير تتوقف إمكانية التحول النوعي في الإدارة لتصبح إدارة إبداعية [١٠].

ويرى فضل الله في بحثه عن المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجيهات الإبداع الإداري، والمنشور في عام (١٩٨٦م) أن ذلك الإبداع مرتبط بأسلوب العقاب والثواب الاجتماعي، وكذلك بنمط القيادة الإدارية. وهكذا فإن فضل الله يربط بين الإبداع الإداري والطاقة السيكولوجية التي يملكها الفرد والتي تجعل منه قائداً عظيماً أو فرداً عادياً عاجزاً عن الإبداع، ويرى فضل الله أنه لا يمكن تجزئة الإنسان إلى بعد تشغيلي وبعد اجتماعي أو سياسي أو اقتصادي وإنما يجب التعامل معه على أنه نظام متكامل من التأثيرات والرواسب البناءة المشجعة أو السلبية المثبطة [٩]. ويؤكد تشاسمر Chusmir وزملاؤه في دراسة لهم نشرت في عام (١٩٨٦م) أن هناك اختلافات جوهرية بين أداء الإدارات التي يقوم عليها مديرون من ذوي القدرات الإبداعية عن تلك التي لا يقوم عليها مديرون تقليديون. لقد توصل تشاسمر إلى أن للمديرين المبدعين تأثيراً كبيراً على قدرة الإدارة على تبني الأفكار التطويرية كما أن لها تأثيراً ملموساً على توجه الموظفين نحو الإبداع في أداء أعمالهم إذ يجدون من قياداتهم التشجيع المطلوب للإبداع في الأداء [٢٦].

وفي بحث لعبدالقادر أجري في عام (١٩٨٧م) حول العلاقة بين القدرة على التفكير الإبداعي لدى المدير وكل من نمط القيادة وطبيعة المنظمة والمدير، وجد عبدالقادر أن نجاح المنظمات قد صار رهناً بتوافر المديرين ذوي القدرات الإبداعية إلى حد كبير، كما تبين وجود ارتباط حقيقي بين القدرة على الإبداع وأنماط القيادة الإدارية ونوعية الأنشطة التي

يمارسها المدير ، مما جعله يدعو إلى معرفة قدرات كل مدير قبل تعيينه لتحديد النشاط الذي يتفق مع قدراته الإبداعية [٢٧].

أما أميمه الدهان في دراستها النظرية عن الإبداع ، المنشورة في عام (١٩٨٩م) فقد حاولت أن توضح ما هو المقصود بمفهوم الإبداع الإداري والمقاييس المختلفة له ، والحاجة البارزة للمنظمة إليه والتي تتمثل في الدور الهام له في تحقيق التطوير الإداري . ولهذا فقد طرحت الدهان في دراستها تصوراً للعناصر المختلفة للإبداع ، اختصرتها في شكل نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات . وقد كانت المدخلات عبارة عن دوافع الإبداع والسمات الشخصية للمبدعين وأثر البيئة الخاصة للمبدع ، أما العمليات فكانت عبارة عن العملية الإبداعية ومراحل الإبداع المختلفة ، فيما كانت المخرجات مقصورة على النتائج الإبداعية . وقد أشارت الدهان إلى أن نظام الإبداع الذي تقترحه يتم في إطار البيئة الداخلية للمنظمة وكذلك في إطار البيئة الاجتماعية الخارجية التي يكون لهما أثر واضح على العملية الإبداعية [٢٨].

وتضيف الدهان بأنه يتضح أن للعوامل المحيطة تأثيراً كبيراً على الإبداع الإداري ، وبالتالي على ما يحدثه من أثر تطوري على الإدارة حيث إن لفلسفة الإدارة والسلوك القيادي علاقة أكيدة بالتركيب التنظيمي والإبداع التنظيمي ، كما أن هناك توافقاً بين فلسفة الإدارة وأبعاد السلوك القيادي في مستوى الإبداع التنظيمي مع عدم وجود تأثير لهذا التوافق في درجة التغيير وسعة الاتصال وتشجيع الإبداع [٢٨].

وقد حدد حسن الطيب في دراسته عن الإبداع الإداري التي أجراها في عام (١٤٠٩هـ) ماهية الإبداع والمفاهيم التي يبني عليها بشكل خاص ، كما حدد بعض القيم والمبادئ التي يمكن اتخاذها إطاراً مرجعياً للمؤسسات الإبداعية وانعكاسات ذلك على التطور الإداري لها ، حيث يرى الطيب أن تلك القيم والمبادئ لم تخرج عن ما جاء في دراسة بيترز T. Belers و وترمان B. Waterman ، ودراسة كليفورد D. Clifford وكافيني R. Cavanagh ، ويتضح أن هذه القيم والمبادئ في كلتا الدراستين لا تخرج عن العوامل المتعلقة بالتغيير ، والحوافز ، وتكاليف ومقاييس الإبداع ، وقوانين وأنظمة العمل ، والمنظمة ، وظروف وبيئة العمل ، والبيئة التنظيمية والاجتماعية ، والعوامل الشخصية للعاملين ذات

التأثير على عملية الإبداع . كما أن دراسة الطيب بالإضافة إلى ذلك حاولت طرح بعض مقومات المناخ التنظيمي التي تؤثر وتدعم التوجهات الإبداعية التطويرية في المؤسسات حيث ذكر منها تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة ، وأن يكون التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكافة العاملين ، وإعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب ، ووجود نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء ، والميل نحو التنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق القدر المطلوب من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ ، وتأمين التمازج والتكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفئات البيئية من جانب آخر ، وتأصيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع والتطوير الإداري [٢٩].

وفي دراسة نظرية أجراها منصور بن عبدالعزيز في عام (١٩٩٤م) ، حول مدى تطبيق إدارة الإبداع الحكومي كوسيلة للتطوير الإداري في القطاع العام بالمملكة العربية السعودية اتضح أن إدارة الإبداع تخلق مناخاً إيجابياً لأعضاء التنظيم وتجعل المنظمات تتعامل بفعالية أكثر مع المتغيرات المختلفة ، كما أشار إلى أن إدارة الإبداع لم تطبق أو تتأصل في القطاع الحكومي السعودي لأسباب تتعلق بطبيعة الأجهزة الحكومية وتوجهات حركة الإصلاح الإداري وسلبية الجمعية السعودية للإدارة . وهذا ما جعل الباحث يدعو إلى تطبيق إدارة الإبداع كمنهج للتطوير الإداري حيث تتم مراعاة الاعتبارات الاجتماعية والثقافية وكذلك التكوين الحضاري الإسلامي [١١].

أما دراسة علي آل زاهر التي نشرت عام (١٤١٤هـ) فهي من الدراسات التي ناقشت موضوع مشكلات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية من حيث سياسات التطوير الإداري في تلك الأجهزة الإدارية ، وقد أشار آل زاهر إلى أن من بين تلك المشكلات كما ظهر من تلك الدراسات عدم توافر القوى العاملة الماهرة (المبدعة) والقادرة على تحقيق أهداف تلك الإدارات ، كما وجد عدداً آخر من المصاعب ذكر منها نقص الكفاءات البشرية اللازمة لعملية التطوير الإداري ، بالإضافة إلى أن إدارات التطوير الإداري تميل إلى استخدام المدخل الجزئي الذي يعالج مشكلات محددة وقت ظهورها فقط [٣٠].

وفي دراسة ميدانية لعمر الهمشري أجراها عام (١٩٩٤م) حاول من خلالها التعرف على معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات بالأردن اتضح أن من أهم العوامل التي

تؤثر هلى الإبداع وتحد من فرص التطوير الإداري الأسباب التالية على التوالي : مقاومة التغيير ، وضعف الحوافز ، وتكاليف الإبداع العالية ومقاييسه غير الدقيقة ، وقوانين و نظم المنظمة العقيمة . كما أن هذه الدراسة قد أوضحت وجود فوارق بين نظرة العاملين إلى معوقات الإبداع حيث تعزو تلك الدراسة هذه الفوارق إلى نوع المؤسسة التي يعمل بها أفراد العينة [٥].

وأشار نبيل عبدالحافظ في دراسة نظرية له أجراها عام (١٩٩٥م) ، أن التفكير الإبداعي أمر ضروري وملح للتطوير الإداري ، وخاصة عند مواجهة المدير للمشكلات المختلفة التي تتطلب حلولاً إبداعية تخرج بالمدير في كثير من الأحيان عن حدود ما هو مألوف من التفكير النمطي . ولهذا ناقش نبيل عبدالحافظ المهارات والقدرات الإبداعية اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات من خلال تحليل مناهج وخصائص التفكير الإبداعي التي ترتبط إلى حد كبير بشخصية المدير ، وما يملكه من صفات وقدرات تمكنه من التغلب على العقبات الإدارية والفنية والإنسانية والبيئية . وتوصل عبدالحافظ إلى أن أهم الفروق الفردية بين المديرين التي تؤثر على قدراتهم الإبداعية هي : الظروف البيئية ، والعمر ، والجنس ، والمستوى التعليمي والتدريبي ، والخبرات . كما أوضح أن أهم معوقات التفكير الإبداعي هي : الخوف من التغيير ومقاومته ، وافتراس القيود والحدود ، والاعتماد على الحل الواحد ، وانعدام الحوافز ، وبعض العوامل الشخصية الأخرى [٣١].

أما دراسة برناوي التي أجراها في عام (١٩٨٦م) عن وحدات التطوير الإداري في أجهزة الخدمات العامة بالمملكة العربية السعودية فهي أيضاً من الدراسات التي ناقشت مشكلات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية . وقد أكد برناوي في تلك الدراسة بأن من أهم المعوقات التي تواجه وحدات التطوير الإداري في أجهزة الخدمات العامة بالمملكة هي عدم تزويدها بالكوادر البشرية المبدعة ذات التأهيل والخبرات المطلوبة التي تتطلبها طبيعة العمل داخل تلك الوحدات ، هذا بالإضافة إلى عدم الاهتمام بتنمية قدرات ومهارات ما يتوافر لها من الموظفين حالياً [٣٢].

وفي دراسة لعبدالرحمن الهيجان التي قام بها عام (١٤١٦هـ) حول كيفية توظيف التدريب - باعتبارها أحد وسائل التطوير الإداري - من أجل تنمية الإبداع أو التفكير الإبداعي

في المنظمات ، وجد الهيجان بعد استعراض ماهية الإبداع وأهميته ومدخل التدريب على الإبداع وأساليب الإبداع التي يمكن التدرّب عليها ، وجد أن الإبداع مطلب أساسي لنماء وبقاء المنظمة حيث يعتبر أحد الروافد الرئيسة التي يمكن للمنظمة استخدامها في مواجهة التغيير والعمل على تجديد الأهداف والخطط . وكذلك يؤكد الهيجان على ضرورة توفير القناعة لدى أصحاب القرار في الأجهزة الحكومية وبخاصة لدى مديري الإدارة العليا والمسؤولين عن إدارة التطوير الإداري بضرورة تشجيع الموظفين لديهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية المتخصصة في مجال الإبداع الإداري [٣٣].

أخيراً ، فإن من الدراسات الرئيسية التي ناقشت موضوع التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية السعودية دراسة أحمد الحمود التي قام بها في عام (١٤١٧هـ) التي هدفت إلى التعرف على واقع إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية . وقد أوضح الحمود أن هناك العديد من المشكلات التي تحد من فعالية تلك الأجهزة منها على سبيل المثال قلة الموظفين المتخصصين في مجال التطوير الإداري ، وعدم قدرة الموجودين حالياً على مواجهة التحديات الإبداعية التي يتطلبها العمل ، ناهيك عن عدم قدرتهم على القيام بمهام العمل الموكلة اليهم بقدر كاف من الفعالية [٢].

خلاصة

يمكن أن نخلص من مراجعتنا للإطار النظري والدراسات السابقة حول مفهومي الإبداع الإداري والتطوير الإداري إلى أن هناك فرقاً واضحاً بين هذين المفهومين وذلك أن الإبداع الإداري يُعنى بالتوصل إلى ما هو جديد ومبتكر في مجال الإدارة ، بينما التطوير الإداري يقتصر على تطوير ما هو موجود وعلاج المشكلات التي تظهر في الأنظمة الإدارية الموجودة . وقد ظهر جلياً ذلك التباين بين الدراسات السابقة التي تم استعراضها ، فمنها ما يركز على دراسة الإبداع الإداري كمفهوم ابتكاري ذي طبيعة خاصة ونطاق محدد ، ومنها ما يركز على دراسة التطوير الإداري كمفهوم تصحيحي علاجي مختلف ، كما أن بعضها يركز على إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية كتنظيمات قائمة . وهكذا فإنه من الواضح أن هذه الدراسة تختلف كلية عما سبقها من الدراسات حيث إنها تمزج بين

الإبداع الإداري والتطوير الإداري في إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، حيث يعتبر الإبداع الإداري مهارة أساسية للتطوير الإداري. بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن إدراك أن هذه الدراسة تسعى إلى توضيح أن الإبداع الإداري يجب أن يكون صفة من صفات التطوير الإداري، كما أنه خاصة يجب أن يتمتع بها كافة العاملين في هذا المجال، هذا بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تحاول دراسة أهم المحددات التي تعيق قدرة موظفي إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية على الإبداع الإداري، والتي أشارت بعض الدراسات السابقة في مواقع متفرقة إلى أن منها القيادة الإدارية، ومقاومة التغيير، وضغوط العمل، وعدم توافر الحوافز الكافية، وتكاليف الإبداع، واللوائح والأنظمة، والقيم والمفاهيم التنظيمية، والعلاقات الإنسانية، وبيئة العمل، معايير تقييم الأداء، وبعض العوامل التنظيمية لإدارات التطوير الإداري، وبعض العوامل الشخصية الأخرى كالوظيفة والمرتبة والمؤهل والتخصص والخبرة والتدريب. وستعمل هذه الدراسة على اقتراح بعض التوصيات للتغلب على تلك المحددات لتسخير إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية حتى تكون معملاً للإبداع الإداري في المنظمات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: عرض وتحليل البيانات والنتائج والتوصيات

مقدمة

سيتم في هذا الجزء من البحث عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة، ثم استخلاص أهم النتائج التي تم التوصل إليها، ثم نقدم في بعض التوصيات المبينة على نتائج الدراسة وذلك لمساعدة إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية للتعامل مع محددات الإبداع الإداري وصولاً إلى وضع أفضل لعمل تلك الإدارات.

١ - عرض وتحليل البيانات

سنستعرض أولاً البيانات الأولية التي تصف عينة الدراسة، ثم بعد ذلك نتبعها

بتحليل البيانات المتعلقة بمحددات الإبداع الإداري في إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية السعودية، كما ظهرت من خلال الدراسة الميدانية والاختبارات الاحصائية التي تم إجراؤها.

(١) خصائص عينة الدراسة

يتضح من الجدول رقم (١) أن عينة الدراسة من مديرين وموظفي إدارات التطوير الإداري في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية تتميز بعدد من الخصائص المختلفة. فقد ظهر أن عدد المديرين هو (٥٤) مديراً من بين عينة الدراسة البالغة (٢٩٢)، منهم (٤٨) مدير إدارة تطوير و(٦) مديري أقسام أو شعب بتلك الإدارات، ونسبة هؤلاء المديرين جميعاً (٥, ١٨٪) من عينة البحث. أما الموظفون فعددهم (٢٢٦) موظفاً، أي ما نسبته (٧٧, ٤٪) من عينة الدراسة، ولم يحدد (١٢) موظفاً من عينة البحث مستواهم الوظيفي، أي ما نسبته (١, ٤٪). وتتوزع عينة البحث بين المراتب الوظيفية المختلفة إذ إن (٢٦) منهم، أي ما نسبته (٩, ٨٪)، يشغلون المرتبة بين الأولى والثالثة، ويشغل (٧٠) منهم، أي ما نسبته (٢٤, ٠٪)، المرتبة بين الرابعة والسادسة، ويشغل (١٤٨) منهم، أي ما نسبته (٥٠, ٧٪)، المرتبة بين السابعة والتاسعة. أما البقية وهم (٤٨)، أي ما نسبته (١٦, ٤٪)، فإنهم يشغلون المرتبة العاشرة فأعلى.

الجدول رقم (١): خصائص عينة الدراسة.

| الوظيفة: | الخصائص عينة الدراسة | التكرار | % |
|-----------|----------------------|---------|---|
| - مدير | ٥٤ | ١٨,٥ | |
| - موظف | ٢٢٦ | ٧٧,٤ | |
| - لم يحدد | ١٢ | ٤,١ | |
| المجموع | ٢٩٢ | ١٠٠٪ | |

تابع - الجدول رقم (١).

| خصائص عينة الدراسة | التكرار | % |
|--------------------------------------|---------|------|
| (٢) المرتبة: | | |
| - من ١-٣ | ٢٦ | ٨,٩ |
| - من ٤-٦ | ٧٠ | ٢٤,٠ |
| - من ٧-٩ | ١٤٨ | ٥٠,٧ |
| - ١٠ فأعلى | ٤٨ | ١٦,٤ |
| المجموع | ٢٩٢ | %١٠٠ |
| (٣) المؤهل: | | |
| - أقل من الثانوي | ٢٨ | ٩,٥ |
| - الثانوي أو ما يعادلها | ١١٠ | ٣٧,٧ |
| - بكالوريوس أو ما يعادلها | ١٢٢ | ٤١,٨ |
| - دراسات عليا | ٣٢ | ١١,٠ |
| المجموع | ٢٩٢ | %١٠٠ |
| (٤) الخبرة في مجال التطوير الإداري: | | |
| - أقل من عشر سنوات | ٨٨ | ٣٣,٠ |
| - من عشر إلى عشرين سنة | ١٥٤ | ٥٣,٠ |
| - من واحد وعشرين إلى ثلاثين | ٣٠ | ١٠,٠ |
| - واحد وثلاثين فأكثر | ١٢ | ٠٤,٠ |
| المجموع | ٢٩٢ | %١٠٠ |
| (٥) التخصص: | | |
| - أدبي | ١٤٢ | ٤٨,٦ |
| - علمي | ١١٠ | ٣٧,٧ |
| - غير محدد | ٤٠ | ١٣,٧ |
| المجموع | ٢٩٢ | %١٠٠ |
| (٦) التدريب في مجال التطوير الإداري: | | |
| - حصل على تدريب | ١٤٤ | ٤٩,٣ |

تابع - الجدول رقم (١).

| خصائص عينة الدراسة | التكرار | % |
|---|---------|------|
| - لم يحصل على تدريب | ١٣٠ | ٤٤,٥ |
| - لم يحدد | ١٨ | ٦,٢ |
| المجموع | ٢٩٢ | %١٠٠ |
| (٧) مدة التدريب في مجال التطوير الإداري : | | |
| - شهر فأقل | ٥٢ | ٣٦,١ |
| - أكثر من شهر إلى شهرين | ٢٤ | ١٦,٨ |
| - أكثر من شهرين إلى ٣ أشهر | ٢٨ | ١٩,٤ |
| - أكثر من ٣ أشهر إلى ٦ أشهر | ١٠ | ٦,٩ |
| - أكثر من ٦ أشهر | ٣٠ | ٢٠,٨ |
| المجموع | ١٤٤ | %١٠٠ |

ويوضح الجدول السابق أيضاً أن (٢٨) من عينة البحث، أي ما نسبته (٩,٥٪)، يحملون مؤهلاً أقل من الثانوي، بينما يحمل (١١٠) منهم، أي ما نسبته (٣٧,٧٪)، الثانوية أو ما يعادلها، ويحمل (١٢٢) منهم، أي ما نسبته (٤١,٨٪) البكالوريوس أو ما يعادلها، كما يحمل البقية وهم (٣٢) موظفاً، أي ما نسبته (١١,٠٪)، مؤهلاً عالياً. وتتوزع خبرات عينة الدراسة في مجال التطوير الإداري بين عدد من الفئات إذ إن (٨٨) منهم، أي ما نسبته (٣٣,٠٪)، لديهم أقل من عشر سنوات من الخبرة، بينما (١٥٤) منهم، أي ما نسبته (٥٣,٠٪)، يملكون ما بين عشر وعشرين سنة خبرة في مجال التطوير الإداري، و(٣٠) منهم أي ما نسبته (١٠,٠٪) يملكون ما بين واحداً وعشرين وثلاثين سنة خبرة، أما البقية وهم (١٢) موظفاً، أي ما نسبته (٤,٠٪)، فإنهم يملكون واحداً وثلاثين سنة خبرة أو أكثر.

وتتوزع تخصصات مفردات العينة حسب الجدول السابق بين عدد من الفئات حيث نجد أن (١٤٢) منهم، أي ما نسبته (٤٨,٦٪)، من ذوي التخصصات الأدبية، بينما (١١٠) منهم أي ما نسبته (٣٧,٧٪) من ذوي التخصصات العلمية. أما البقية وهم (٤٠) موظفاً

أي ما نسبته (٧, ١٣٪) فإنهم لم يحددوا تخصصاتهم العلمية .
ويوضح الجدول توزيع العينة حسب التدريب في مجال التطوير الإداري إذ يتضح أن (١٤٤) منهم أي ما نسبته (٣, ٤٩٪) قد حصلوا على تدريب في هذا المجال، بينما (١٣٠) منهم أي ما نسبته (٥, ٤٤٪) لم يحصلوا على أي تدريب في مجال التطوير الإداري، والبقية الباقية وهم (١٨) فرداً أي ما نسبته (٢, ٦٪) لم يحددوا فيما إذا حصلوا على تدريب أم لا .

وتتراوح مدة التدريب التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة في مجال التطوير الإداري بين الطويلة والقصيرة حيث إن (٥٢) منهم أي ما نسبته (١, ٣٦٪) حصلوا على شهر أو أقل من التدريب في هذا المجال، بينما حصل (٢٤) منهم أي ما نسبته (٨, ١٦٪) على أكثر من شهر إلى شهري تدريب في مجال التطوير الإداري، وحصل (٢٨) منهم أي ما نسبته (٤, ١٩٪) على أكثر من شهرين إلى ثلاثة أشهر تدريباً في هذا المجال، وحصل (١٠) منهم أي ما نسبته (٩, ٦٪) على أكثر من ثلاثة أشهر إلى ستة أشهر تدريب، وحصل (٣٠) منهم أي ما نسبته (٨, ٢٠٪) على أكثر من ستة أشهر تدريب في مجال التطوير الإداري .

(ب) خصائص إدارات التطوير الإداري التي شملتها الدراسة

يتضح من الجدول رقم (٢) أن إدارات التطوير التي شملتها الدراسة تختلف في بعض خصائصها كالمسمى ومستوى الارتباط وعدد العاملين، فنجد أن هناك (٢١٦) فرداً أي ما نسبته (٠, ٧٤٪) قد أشاروا إلى أن إداراتهم تحمل مسمى إدارة التطوير الإداري، بينما ذكر (٥٤) من أفراد العينة أي ما نسبته (٥, ١٨٪) بأن إدارتهم تحمل مسميات أخرى، ولم يحدد (٢٢) فرداً أي ما نسبته (٥, ٧٪) المسمى الذي تحمله إداراتهم .

ويشير الجدول التالي إلى أن (٣٤) فرداً من عينة الدراسة أي ما نسبته (٦, ١١٪) قد ذكروا بأن إداراتهم ترتبط بالإدارة العليا في الجهاز، بينما أشار (١٨٨) أي ما نسبته (٤, ٦٤) من عينة الدراسة بأن إدارتهم ترتبط بالإدارة المتوسطة في الجهاز، ولم يحدد (٧٠) فرداً أي ما نسبته (٠, ٢٤٪) الجهة التي ترتبط بها إداراتهم .

واتضح من الجدول التالي أن (٦٢) فرداً أي ما نسبته (٢, ٢١٪) من عينة الدراسة أجابوا بأن عدد العاملين بإداراتهم أقل من عشرة موظفين، بينما أجاب (٩٦) فرداً أي ما نسبته (٩, ٣٢٪) بأن عدد العاملين بإداراتهم من عشرة إلى أقل من عشرين موظفاً، وأجاب (٤٦) فرداً أي ما نسبته (٨, ١٥٪) بأن عدد العاملين بإداراتهم بين عشرين وأقل من ثلاثين موظفاً، وأجاب (١٠) أفراد أي ما نسبته (٤, ٣٪) بأن عدد العاملين بإداراتهم ما بين ثلاثين وأقل من أربعين موظفاً، وأجاب (٧٨) أي ما نسبته (٧, ٢٦٪) بأن عدد العاملين بإدارتهم أربعين موظفاً فأكثر.

الجدول رقم (٢): خصائص إدارات التطوير الإداري التي شملتها الدراسة.

| خصائص إدارات التطوير الإداري | التكرار | % |
|-------------------------------------|---------|------|
| (١) مسمى الإدارة: | | |
| - إدارة التطوير الإداري | ٢١٦ | ٧٤,٠ |
| - أخرى | ٥٤ | ١٨,٥ |
| - لم يحدد | ٢٢ | ٧,٥ |
| المجموع | ٢٩٢ | ٪١٠٠ |
| (٢) مستوى الارتباط الإداري للإدارة: | | |
| - الإدارة العليا | ٣٤ | ١١,٦ |
| - الإدارة المتوسطة | ١٨٨ | ٦٤,٤ |
| - لم يحدد | ٧٠ | ٢٤,٠ |
| المجموع | ٢٩٢ | ٪١٠٠ |
| (٣) عدد العاملين: | | |
| - أقل من ١٠ موظفين | ٦٢ | ٢١,٢ |
| - من ١٠ إلى أقل من ٢٠ موظفاً | ٩٦ | ٣٢,٩ |
| - من ٢٠ إلى أقل من ٣٠ موظفاً | ٤٦ | ١٥,٨ |
| - من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ موظفاً | ١٠ | ٣,٤ |
| - ٤٠ موظفاً فأكثر | ٧٨ | ٢٦,٧ |
| المجموع | ٢٩٢ | ٪١٠٠ |

(ج) تأثير محددات الإبداع الإداري على العاملين بإدارات التطوير الإداري :

يظهر من الجدول رقم (٣) بأن هناك تأثيراً متوسطاً لعدد من محددات الإبداع الإداري على العاملين بإدارات التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية السعودية، وهي مرتبة حسب متوسط تأثير كل منها. وقد جاء في مقدمة تلك العوامل تأثير القيادة الإدارية على الإبداع الإداري بمتوسط (٢, ٧٧) وانحراف معياري قدره (٠, ٥٩)، تلى ذلك القيم والمفاهيم التنظيمية بمتوسط (٢, ٧١) وانحراف معياري قدره (٠, ٣٧)، ثم بيئة وظروف العمل بمتوسط (٢, ٦١) وانحراف قدره (٠, ٥٧)، ثم معايير تقييم الأداء بمتوسط (٢, ٥٣) وانحراف قدره (٠, ٦٣)، ثم تكاليف الإبداع الإداري بمتوسط (٢, ٥٠) وانحراف قدره (٠, ٣٩)، ثم جاءت العوامل الأخرى أقل من ذلك، كما يظهر من الجدول التالي.

الجدول رقم (٣): تأثير محددات الإبداع الإداري على العاملين بإدارات التطوير الإداري.

| محددات الإبداع في إدارات التطوير الإداري | المتوسط العام | الانحراف المعياري |
|--|---------------|-------------------|
| ١ غياب دعم القيادة الإدارية | ٢, ٧٧ | ٠, ٥٩ |
| ٢ جمود القيم والمفاهيم التنظيمية | ٢, ٧١ | ٠, ٣٧ |
| ٣ صعوبة بيئة وظروف العمل | ٢, ٦١ | ٠, ٥٧ |
| ٤ عدم موضوعية معايير تقييم الأداء | ٢, ٥٣ | ٠, ٦٣ |
| ٥ تكاليف الإبداع | ٢, ٥٠ | ٠, ٣٩ |
| ٦ عدم مرونة اللوائح والأنظمة | ٢, ٤٣ | ٠, ٤٤ |
| ٧ ضعف العلاقات الإنسانية | ٢, ٤٠ | ٠, ٢٨ |
| ٨ مقاومة التغيير | ٢, ٢٤ | ٠, ٤٧ |
| ٩ انعدام حوافز الإبداع | ٢, ١٩ | ٠, ٦٠ |
| ١٠ ضغوط العمل | ٢, ٠٥ | ٠, ٤٩ |

(د) الفرق بين رأي موظفي إدارات التطوير الإداري**ورأي مديريهم حول تأثير محددات الإبداع الإداري .**

يتضح من الجدول رقم (٤) أن هناك اختلافاً بين رأي موظفي إدارات التطوير الإداري ورأي مديريها حول محددات الإبداع الإداري ومدى تأثيرها على مستوى التطوير

الإداري بتلك الإدارات ، فلقد ظهر من الجدول التالي أن ليس هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين آراء المجموعتين فيما يتعلق بجميع المحددات فيما عدا مقاومة التغيير وضغوط العمل حيث أظهر اختبار ت أن هناك اختلافاً في الرأي ذا دلالة إحصائية بين متوسطي الموظفين والمدراء عند مستوى دلالة (0.01) و(0.05) على التوالي .

الجدول رقم (٤) : الفرق بين رأي موظفي إدارات التطوير الإداري ورأي مديريهم حول تأثير محددات الإبداع الإداري (T-test).

| درجة الحرية | درجة المعنوية | قيمة ت | محددات الإبداع في إدارات التطوير الإداري |
|-------------|---------------|--------|--|
| ٢٧٨ | ٠,٣٣ | ٠,٩٦ | غياب دعم القيادة الإدارية |
| ٢٧٨ | ٠,٠٣** | -٢,١٤ | مقاومة التغيير |
| ٢٧٦ | ٠,٠٥* | -١,٩٢ | ضغوط العمل |
| ٢٧٦ | ٠,١٠ | ١,٦٤ | إنعدام حوافز الإبداع |
| ٢٧٨ | ٠,٩٠ | ٠,١١ | تكاليف الإبداع |
| ٢٧٨ | ٠,٩٧ | -٠,٠٣ | عدم مرونة اللوائح والأنظمة |
| ٢٧٨ | ٠,٨٤ | ٠,١٩ | جمود القيم والمفاهيم التنظيمية |
| ٢٧٨ | ٠,٧٨ | -٠,٢٧ | ضعف العلاقات الإنسانية |
| ٢٧٨ | ٠,١٠ | ١,٦٢ | صعوبة بيئة وظروف العمل |
| ٢٧٨ | ٠,٩٢ | ٠,١٠ | عدم موضوعية معايير تقييم الأداء |

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ (2-tailed)

* معنوي عند مستوى ٠,٠٥ (2-tailed)

(هـ) العلاقة بين محددات الإبداع الإداري والخصائص

الشخصية للعاملين في إدارات التطوير الإداري .

يظهر من الجدول رقم (٥) قوة العلاقة الارتباطية بين محددات الإبداع الإداري وبعض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة . فنجد أنه بالنظر إلى الجدول السابق نلاحظ أن علاقة محددات الإبداع الإداري مع بعض الخصائص الشخصية للعاملين في إدارات

التطوير الإداري (الوظيفة، المرتبة، المؤهل، التخصص، الخبرة، والتدريب) تتفاوت بين القوة والضعف والإيجابية والسلبية، فوجد أنه لا توجد هناك أي علاقة تدل على وجود إرتباط ذي مستوى معنوي بين عامل القيادة الإدارية والخصائص الشخصية للعاملين بإدارات التطوير الإداري بالإجهزة الحكومية السعودية فيما عدا التخصص الدراسي للعاملين الذي ظهر أنه يرتبط بالقيادات الإدارية ارتباطاً سلبياً عند مستوى معنوية (0.05)، ويدل ذلك على أن هناك علاقة عكسية بين التخصص ودعم القيادة الإدارية للإبداع الإداري بحيث إنه كلما زاد دعم القيادة الإدارية للإبداع بوحدة واحدة كلما قل تأثير التخصص بمقدار (-0.19، ٠).

جدول رقم (٥): معامل الارتباط بين محددات الإبداع الإداري وبعض الخصائص الشخصية للعاملين في إدارات التطوير الإداري .

| محددات الإبداع في إدارات التطوير الإداري | الوظيفة المرتبة | المؤهل | التخصص | الخبرة | التدريب |
|--|-----------------|--------|--------|---------|---------|
| ١ - غياب دعم القيادة الإدارية | -0.06 | 0.03 | -0.19* | 0.04 | 0.08 |
| ٢ - مقاومة التغيير | 0.16** | 0.09 | 0.01 | -0.23** | 0.05 |
| ٣ - ضغوط العمل | 0.15* | 0.12* | 0.00 | 0.10- | 0.08 |
| ٤ - انعدام حوافز الإبداع | -0.04 | 0.01 | -0.04- | 0.01- | 0.06- |
| ٥ - تكاليف الإبداع | 0.03 | 0.03 | 0.11 | -0.04- | 0.03 |
| ٦ - عدم مرونة اللوائح والأنظمة | 0.01 | 0.09- | 0.07 | 0.07 | 0.11- |
| ٧ - جمود القيم والمفاهيم التنظيمية | -0.01 | 0.07 | 0.07 | 0.12* | 0.01 |
| ٨ - ضعف العلاقات الإنسانية | 0.00 | 0.07 | 0.12* | 0.23** | 0.01 |
| ٩ - صعوبة بيئة وظروف العمل | -0.05 | 0.14* | 0.08 | 0.13* | 0.06- |
| ١٠ - عدم موضوعية معايير تقييم الأداء | 0.00 | 0.01 | 0.05- | 0.06- | 0.01- |

** معنوي عند مستوى 0.01 (2-tailed)

* معنوي عند مستوى 0.05 (2-tailed)

أما مقاومة التغيير فإن لها علاقة ذات دلالة معنوية بكل من الوظيفة والخبرة عند مستوى معنوية (0.01)، ولا ترتبط بأي من المتغيرات الشخصية الأخرى، ونجد أن علاقتها

بالوظيفة تظهر ارتباطاً إيجابياً بمقداره (٠, ١٦)، وعلاقتها بالخبرة تظهر ارتباطاً سلبياً بمقداره (٠, ٢٣). وتبين أن هناك علاقة ارتباطية بين ضغوط العمل والوظيفة والمرتبة عند مستوى معنوي (0.05)، بينما لم يظهر أي علاقة بينها وبين العوامل الشخصية الأخرى. وتشير العلاقة بين ضغوط العمل والوظيفة إلى وجود ارتباط إيجابي بمقدار (٠, ١٥)، بينما تشير العلاقة بينها وبين المرتبة إلى وجود ارتباط سلبي بمقدار (٠, ١٤).

وتبين من الجدول السابق أنه لم يظهر أي نوع من العلاقة بين حوافز الإبداع وتكاليفه وكذلك اللوائح والأنظمة وبين أي من العوامل الشخصية. ويتضح من الجدول أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين القيم والمفاهيم التنظيمية وبين الخبرة بمقدار (٠, ١٢) عند مستوى معنوية (0.05)، بينما لا يوجد بينها وبين العوامل الشخصية الأخرى أي علاقة. ونجد أن للعلاقات الإنسانية كأحد محددات الإبداع الإداري ارتباطاً سلبياً بمؤهل العاملين بإدارات التطوير الإداري بمقدار (٠, ١٢) عند مستوى معنوية (0.05)، وعلاقة إيجابية مع التخصص بمقدار (٠, ٢٣) عند مستوى معنوية (0.01)، بينما لم يظهر بينها وبين العوامل الشخصية الأخرى أي علاقة.

ونلاحظ من الجدول السابق أيضاً أن هناك علاقة إيجابية بين بيئة وظروف العمل كمحدد من محددات الإبداع الإداري وبين المرتبة وكذلك بينها وبين الخبرة لموظفي إدارات التطوير الإداري بأجهزة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية بمقدار (٠, ١٢) و(٠, ١٤) على التوالي، وذلك عند مستوى معنوية (0.05)، ولم يظهر لها أي علاقة بالعوامل الشخصية الأخرى. ويتضح من الجدول بأنه لم يظهر هناك أي علاقة بين معايير تقييم الأداء كمحدد من محددات الإبداع وأي عامل من العوامل الشخصية التي تم اختبارها.

(و) العلاقة بين الخصائص التنظيمية لإدارات

التطوير الإداري ومحددات الإبداع الإداري.

يتضح من الجدول رقم (٦) أنه لا توجد علاقة بين مسمى إدارات التطوير الإداري ومحددات الإبداع الإداري فيما عدا القيادة الإدارية التي وجد أن لها علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) وبقيمة (٠, ٣٣). ويشير الجدول أيضاً إلى عدم وجود

أي علاقة بين بداية إنشاء إدارات التطوير الإداري ومحددات الإبداع الإداري، كما لا توجد علاقة بين مستوى ارتباط تلك الإدارات ومحددات الإبداع. أما عدد العاملين في إدارات التطوير الإداري فقد ظهر أن له علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) بمحددات الإبداع الإداري التالية: حوافز الإبداع؛ تكاليف الإبداع؛ اللوائح والأنظمة؛ القيم والمفاهيم التنظيمية؛ العلاقات الإنسانية. وقد كانت قيمة تلك العلاقات على التوالي كما يلي: (٠, ١٨)، (٠, ١٩)، (٠, ٢٣)، (٠, ١٩)، (٠, ٢٨)، (٠, ٢٨). أما بقية محددات الإبداع الإداري فلم يكن لها أي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بعدد العاملين بالإدارة.

الجدول رقم (٦): معامل الارتباط بين محددات الإبداع الإداري وبعض الخصائص التنظيمية لإدارات التطوير الإداري.

| محددات الإبداع في إدارات التطوير الإداري المسمى | البداية | مستوى الارتباط | عدد العاملين |
|---|---------|----------------|--------------|
| ١ - غياب دعم القيادة الإدارية | ٠,٣٣* | ٠,٠٣ | ٠,٠٤- |
| ٢ - مقاومة التغيير | ٠,٠٨ | ٠,٠٢ | ٠,٠٦ |
| ٣ - ضغوط العمل | ٠,٠٤- | ٠,٠٣- | ٠,٠٨ |
| ٤ - انعدام حوافز الإبداع | ٠,٠٧- | ٠,٠٣ | **٠,١٨ |
| ٥ - تكاليف الإبداع | ٠,٠٩ | ٠,٠٩ | **٠,١٩ |
| ٦ - عدم مرونة اللوائح والأنظمة | ٠,٠٧- | ٠,٠٣ | **٠,٢٣ |
| ٧ - جمود القيم والمفاهيم التنظيمية | ٠,٠٩ | ٠,١٣ | **٠,١٩ |
| ٨ - ضعف العلاقات الإنسانية | ٠,٠٨- | ٠,١٣ | **٠,٢٨ |
| ٩ - صعوبة بيئة وظروف العمل | ٠,٠٥ | ٠,٠٨ | ٠,٠٨ |
| ١٠ - عدم موضوعية معايير تقييم الأداء | ٠,٠١- | ٠,٠٥ | ٠,١٢ |

** معنوي عند مستوى ٠,٠١ (2-tailed)

* معنوي عند مستوى ٠,٠٥ (2-tailed)

٢ - خلاصة النتائج

لقد برز لنا العديد من النتائج المتعلقة بمحددات الإبداع الإداري في إدارات التطوير الإداري بالأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات السابقة. ومن أهم النتائج التي ظهرت في هذه الدراسة ما يلي:

(أ) إن عدد موظفي إدارات التطوير الإداري قد زاد عما ذكره الحمود في عام ١٤١٧ هـ بمقدار (٤٪) تقريباً، حيث يشكل المديرون ما نسبته (٥، ١٨٪) من إجمالي العاملين بإدارات التطوير الإداري، بينما يشكل الموظفون النسبة المتبقية. ويشغل (١، ٦٧٪) من هؤلاء العاملين المرتبة السابعة فأعلى، كما يحمل (٨، ٥٢٪) من إجمالي العاملين المؤهل الجامعي فأعلى. وقد زادت نسبة من يحمل مؤهلاً جامعياً فأعلى عن دراسة الحمود (١٤١٧ هـ) بمقدار (٦، ٧٪). ومن العاملين بتلك الإدارات نسبة (٦، ٤٨٪) من ذوي التخصص الأدبي، بينما (٧، ٣٧٪) من ذوي التخصص العلمي. ولدى (٦٧٪) منهم (١٠) سنوات أو أكثر من الخبرة في مجالات التطوير الإداري، كما حصل (٣، ٤٩٪) منهم على بعض التدريب في مجال التطوير الإداري، وكان (٧، ٢٧٪) من أولئك الحاصلين على التدريب قد حصلوا على تدريب في مجال التطوير الإداري لمدة أكثر من ثلاثة أشهر، وهذا المؤشر يدل على توفر قوى عاملة مؤهلة بإدارات التطوير الإداري، ويختلف ذلك عما توصل إليه آل زاهر في دراسته التي أجراها عام ١٤١٤ هـ. حيث أشارت نتائج دراسته إلى عدم توافر القوى العاملة المؤهلة لتلك الإدارات. وتدل هذه النتائج على أن المستويات الوظيفية والتعليمية والتدريبية لشاغلي وظائف التطوير الإداري تعتبر عالية نسبياً، كما أن عددهم قد زاد عن عام ١٤١٧ هـ بأكثر من عشرة موظفين.

(ب) اتضح من نتائج هذا البحث أن (٧٤٪) من إدارات التطوير الإداري تحمل مسمى إدارات التطوير الإداري، وأن (٦، ١١٪) من إدارات التطوير الإداري ترتبط بالإدارة العليا في المنظمة، بينما عدد العاملين في (٢، ٢١٪) من تلك الإدارات يقل عن ١٠ موظفين، وفي (٩، ٤٥٪) منها يقدر عدد العاملين بعشرين موظفاً فأكثر. ونستدل من هذه النتائج على أن هناك تطبيقاً جزئياً فيما يتعلق بالقرار (١٩٢) من حيث إنشاء إدارات للتطوير الإداري، ولكنها لم تطبق الجزئية الخاصة بربط إدارات التطوير الإداري بالسلطة العليا في المنظمة، كما أن هناك تضخماً في أعداد العاملين في بعض الإدارات بينما تعاني إدارات أخرى من قلة الموظفين.

(ج) ظهر أن أكثر محددات الإبداع الإداري تأثيراً على إدارات التطوير الإداري هما: غياب دعم القيادات الإدارية بمتوسط قدره (٧٧، ٢)، يلي ذلك جمود القيم والمفاهيم

التنظيمية بمتوسط قدره (٧٢, ٢)، بينما المحددات الأقل تأثيراً على إدارات التطوير الإداري هي ضغوط العمل بمتوسط قدره (٠٥, ٢) وانعدام حوافز الإبداع بمتوسط قدره (١٩, ٢). ونستدل من هذه النتائج على أن للقيادات الإدارية والقيم والمفاهيم التنظيمية دوراً هاماً في تشجيع الإبداع الإداري أو إعاقته، كما أن حوافز الإبداع وضغوط العمل تشكل أقل عوامل الإبداع تأثيراً على عملية الإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري، وربما يعود ذلك لعدم توافر حوافز الإبداع وبالتالي عدم ظهور ضغوط العمل، كما أن زيادة عدد العاملين في معظم تلك الإدارات قد يكون سبباً في عدم ظهور ضغوط العمل كمحدد من محددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري.

(د) تبين من نتائج الدراسة أن هناك فرقاً جوهرياً عند مستوى معنوية (05). بين رأي موظفي إدارات التطوير الإداري ورأي مدراءها حول تأثير ضغوط العمل كمحدد من محددات الإبداع الإداري عند العاملين بإدارات التطوير الإداري، وكذلك هناك فرق جوهري عند مستوى معنوية (01). بين رأي موظفي إدارات التطوير الإداري ورأي مدراءها حول مقاومة التغيير كمحدد من محددات الإبداع الإداري عند العاملين بتلك الإدارات. ويظهر من هذا الاختلاف أن لكل وجهة نظر مختلفة حيث يرى الموظفون أن ضغوط العمل تشكل محدداً من محددات الإبداع بمتوسط قدره (٣٦, ٢) بينما يرى المديرين بغير ذلك بمتوسط قدره (٢٠, ٢). ويمكن تبرير ذلك الاختلاف بأن المديرين يعتبرون ظهور ضغوط العمل كمحدد من محددات الإبداع في إدارات التطوير الإداري دليلاً على فشلهم في احتواء تلك الضغوط بأعتبار ذلك، من مسؤولياتهم. أما فيما يتعلق بمقاومة التغيير فإن الموظفين يرون بأن مقاومة التغيير تشكل محدداً من محددات الإبداع بمتوسط قدره (١٦, ٢)، بينما يختلف معهم المديرين حيث يرون غير ذلك بمتوسط قدره (٠٢, ٢). والاختلاف هنا ذو معنوية عالية وقد يعود لعدم قناعة المديرين أنفسهم بأن هناك مقاومة للتغيير وعدم إدراكهم لتلك الحقيقة.

(هـ) ظهر وجود بعض العلاقات بين محددات الإبداع وبعض الخصائص الشخصية للعاملين بإدارات التطوير الإداري عند مستوى معنوية (05)، وذلك مثل وجود علاقة سلبية بين تخصص الموظف وغياب دعم القيادات الإدارية للإبداع الإداري بقيمة

(-١٩, ٠)، ويعني ذلك أنه عند اختلاف تخصص الموظف عن التخصصات المطلوبة في إدارات التطوير الإداري فإنه يقل حماس القائد وتشجيعه لهذا الموظف على الإبداع. وكذلك ظهر وجود علاقة إيجابية بين الوظيفة وضغوط العمل بقيمة (١٥, ٠)، مما يدل على أنه كلما كان مستوى الوظيفة عالياً كلما زاد ذلك من ضغوط العمل على الموظف نتيجة لزيادة أعباء الوظيفة. ويؤكد ذلك ظهور علاقة سلبية بين المرتبة وضغوط العمل بقيمة (-١٤, ٠). وتبين أيضاً وجود علاقة إيجابية بين الخبرة وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية السائدة في إدارات التطوير الإداري بقيمة (١٢, ٠)، وذلك تأكيداً على أنه كلما زادت خبرة الموظف في العمل كلما ألفت النظام السائد وكلما تعمق جمود القيم والمفاهيم الداعمة للإبداع لديه، وهذا يجعله يقاوم أي إجراءات للتغيير والإبداع في إدارات التطوير الإداري. وجود علاقة سلبية بين المؤهل وضعف العلاقات الإنسانية بقيمة (-١٢, ٠)، ولا شك أن ذلك لا يتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية ومع كثير من الدراسات التي أرست هذا المفهوم، والتي تؤكد على أنه كلما ارتفع المؤهل كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكلما تدنى كلما قل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. ويمكن تفسير هذه العلاقات السلبية بأن الغالبية من مفردات العينة التي تعمل في إدارات التطوير الإداري لا تحمل مؤهلات تتفق مع طبيعة العمل، وبالتالي لا يستبعد عدم اهتمامها بالعلاقات الإنسانية وإن كانت تلك المؤهلات عالية. وظهر من الدراسة كذلك وجود علاقة إيجابية بين المرتبة والخبرة من جهة وبين صعوبة بيئة وظروف العمل من جهة أخرى بقيمة (١٤, ٠) و(١٣, ٠)، على التوالي. وتدل هذه العلاقة على أنه كلما علت المرتبة والخبرات كلما أظهر الموظف تدمره من صعوبة بيئة وظروف العمل حيث يبدأ يطالب بتحسين تلك الظروف.

وتبين كذلك من هذه الدراسة وجود علاقات إيجابية عند مستوى معنوية (01). بين الوظيفة ومقاومة التغيير بقيمة (١٦, ٠)، ولعل هذا يؤكد ما ذهبنا إليه سابقاً بأن من يقاوم التغيير هم أصحاب الوظائف العالية نظراً لأنه يراودهم الخوف دائماً من فقد وظائفهم نتيجة للتغيير. أما وجود علاقة سلبية بين الخبرة ومقاومة التغيير عند نفس المستوى من المعنوية بقيمة (-٢٣, ٠) فإنه ربما يفسر على أن الخبرة دافع قوي لقبول التغيير، ونقصها قد يكون عاملاً من عوامل مقاومته نظراً للتخوف وعدم المعرفة بالفوائد منه. وظهر من

الدراسة وجود علاقة إيجابية بين التخصص وضعف العلاقات الإنسانية بقيمة (٢٣, ٠) عند نفس مستوى المعنوية السابق حيث يدل ذلك على أنه كلما اختلف التخصص عن متطلبات العمل في إدارات التطوير الإداري كلما أدى ذلك إلى ضعف العلاقات الإنسانية. (و) لقد تبين وجود علاقة سلبية بين مسمى إدارة التطوير الإداري والقيادة الإدارية كمحدد من محددات الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري عند مستوى معنوية (0.05) بقيمة (-٢٣, ٠) ويدل هذا على أنه كلما تعددت مسميات إدارات التطوير الإداري كلما أدى ذلك إلى غياب دعم القيادات الإدارية للإبداع الإداري. وكذلك تبين وجود عدد من العلاقات الإيجابية الأخرى عند مستوى معنوية (0.01) بين عدد العاملين وعدد من محددات الإبداع عند العاملين بإدارات التطوير الإداري وهي حوافز الإبداع وتكاليف الإبداع واللوائح التنظيمية والقيم والمفاهيم التنظيمية والعلاقات الإنسانية بقيمة (١٨, ٠) و(١٩, ٠) و(٢٣, ٠) و(١٩, ٠) و(٢٨, ٠)، على التوالي.

وتشير هذه العلاقات إلى أن زيادة عدد العاملين تؤدي إلى وجود حوافز للإبداع بإدارات التطوير الإداري حيث تتلاقح الأفكار ويثمر العصف الذهني، كما تؤدي زيادة العاملين إلى زيادة تكاليف الإبداع نتيجة لزيادة المصاريف التجريبية للأفكار التي يتم تبنيها، وكذلك مصاريف الدعم التي تمنح للمشاريع التي يتطلبها التطوير الإداري ناهيك عن زيادة التكاليف الناتجة عن الرواتب. ولا شك أن زيادة عدد العاملين يتطلب تنظيماً مالياً وإدارياً دقيقاً قد ينتج عنه شيء من عدم المرونة في اللوائح والأنظمة، وجمود في القيم والمفاهيم التنظيمية، وضعف العلاقات الإنسانية التي تتلاشى نتيجة لاتساع الاهتمام الناتج عن زيادة عدد العاملين في الإدارة.

٣ - التوصيات

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أهمها ما يلي:

(أ) يجب استغلال القوى العاملة المتاحة لإدارات التطوير الإداري وذات المستويات التعليمية والتدريبية العالية لتطبيق نوعي لإدارة الإبداع كمنهج لإحداث التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية، وذلك بالتركيز على تغيير الهياكل التنظيمية والأنماط السلوكية التي

تركز القرارات لدى القيادات الإدارية وتُخذ من إيجاد تنظيم مشجع على المبادرة والتغيير والإبداع .

(ب) حيث ثبت تأثير دعم القيادات الإدارية والقيم والمفاهيم التنظيمية على عملية الإبداع الإداري عند موظفي إدارات التطوير الإداري خاصة وأنها ليست عملية فنية مجردة، لذا فإنه يجب على القيادات الإدارية توفير الدعم الكافي مع مراعاة مختلف الاعتبارات الثقافية والاجتماعية وكذلك التكوين الحضاري للمجتمع السعودي العربي الإسلامي، مع ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بالتخفيف من ضغوط العمل والتقليل من مقاومة التغيير للحد من تأثيرهما على قدرة موظفي إدارات التطوير الإداري على الإبداع الإداري .

(ج) يجب على القيادات الإدارية تشجيع موظفي إدارات التطوير الإداري على تنمية مهاراتهم، ورفع مستوياتهم العلمية، وتطوير أدائهم وخبراتهم في التطوير الإداري لما في ذلك من دعم لقدرتهم على الإبداع .

(د) التأكيد على استخدام مسمى إدارة التطوير الإداري كما نص القرار (١٩٢) لما في ذلك من التأثير على قدرة القيادات الإدارية على تشجيع الإبداع الإداري في إداراتهم، مع العمل على تحقيق التوازن بين عدد العاملين وحوافز الإبداع وتكاليفه، واللوائح التنظيمية والقيم والمفاهيم التنظيمية والعلاقات الإنسانية .

(هـ) تخصيص شعبة إدارية معينة في كل إدارات التطوير الإداري تكون مسؤولة عن الإشراف والمساعدة والمتابعة لتطبيق إدارة الإبداع سواء كانت داخل إدارة التطوير الإداري أو في أي إدارة أخرى بالجهاز، وذلك لأنه قد ظهر وجود عجز في آلية التنسيق لتحقيق الإبداع الإداري من خلال التنظيمات الإدارية لإدارات التطوير الإداري القائمة حالياً مما يجعل تطبيق إدارة الإبداع عرضة للصدفة أو لمدى رغبة ومعرفة القيادة الإدارية بهذا الموضوع أو ذاك وبالتالي لا يحظى الإبداع الإداري بما يستحقه من اهتمام .

(و) إنه يجب أن يتم تطبيق إدارة الإبداع في إدارات التطوير الإداري أولاً قبل أن يتم نقلها كأسلوب إداري إلى أي وحدة إدارية أخرى بالجهاز، ثم بعد ذلك يتم تطبيق إدارة الإبداع بشكل مرحلي واختياري بعيداً عن الطريقة الشاملة، وخاصة أن التركيز على

عدد قليل من العاملين يساعد في الحصول على نتائج أفضل ، ويساهم في وضع أسس صحيحة لبناء برنامج متواصل لتبني إدارة الإبداع من قبل إدارات التطوير الإداري .
(ز) أن يتم إجراء دراسات ميدانية لتحديد الاحتياجات الخاصة لتطبيق إدارة الإبداع ليس على مستوى إدارات التطوير الإداري كإحدى إدارات الأجهزة الحكومية فحسب ، بل على مستوى جميع إدارات الأجهزة الحكومية .

المراجع

- [١] الأعرجي ، عاصم . دراسات معاصرة في التطوير الإداري ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع ، ١٩٩٥ م .
- [٢] الحمود ، أحمد . «واقع وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية» ، ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الإدارية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، ١٤١٧ هـ .
- [٣] Caiden, Gerald E. *Administrative Reform* . Chicago: Adine Publishing Company, 1991.
- [٤] Peters, T. and Waterman, R. *In Search of Excellence*. New Yourk:Harper & Row, 1982
- [٥] الهمشري ، عمر معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن . مجلة دراسات ، عمان ، المجلد (٢١) ، العدد الرابع ، ربيع الأول / آب ، ١٩٩٤ م ، ص ص : ١٥٥-١٥٠ .
- [٦] مخامرة ، محسن والدهان ، أميمة ، العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية ، مجلة دراسات ، عمان ، مجلد (١٥) ، العدد (٢) ، ١٩٩٢ م .
- [٧] الدهان ، أميمة . نظريات منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، مطبعة الصفدي ، عمان ، ١٩٩٢ م .
- [٨] الطيب ، حسن أبشر . فلسفة التطوير الإداري ودور القيادات الإدارية في تحقيق فعاليته ، المجلة العربية للإدارة ، العدد ٢ ، ١٩٨٨ م .

- [٩] فضل الله، فضل الله على . المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المنظمة العربية للإدارة، عمان، عدد (٣)، السنة العاشرة، ١٩٨٦م.
- [١٠] العواجي، إبراهيم . «الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية: المفاهيم والتطبيق»، في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر محمد الصايغ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٦م.
- [١١] عبدالعزيز، منصور بن متعب . مدى تطبيق إدارة الإبداع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد الثاني، المجلد الواحد والثلاثون، سبتمبر، ١٩٩٤م.
- [١٢] Gundry, L. K., Kickul, J. R. and Prather, C. W. "Creativity Factors." *Sloan Management Review*, 1994, 22-36.
- [١٣] Zaltman, G., Duncan, R. and Holbeck, J. *Innovations and Organizations*. New Yourk: Wiley, 1987.
- [١٤] حمزاوي، محمد . التطوير الإداري في الدول النامية، جامعة الملك سعود: الرياض، ١٩٨٥م.
- [١٥] العكايله، عبدالله . «نحو مدخل إسلامي للإصلاح الإداري»، في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر الصايغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٦م.
- [١٦] العدوان، ياسر . نماذج لمفاهيم الإصلاح الإداري في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٦م.
- [١٧] الضحيان، عبدالرحمن . الإصلاح الإداري: المنظور الإسلامي والمعاصر، دار العلم للطباعة والنشر، جده، ١٩٩٢م.
- [١٨] الغمري، إبراهيم . التطوير التنظيمي: نموذج مقترح للتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مجلد (٢٤)، عدد (٤٨)، ديسمبر، ١٩٨٥م.

- [١٩] عطية، حامد. العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية. الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨٨ م.
- [٢٠] Russel, Peter and Evans, R. *The Creative Manager: Finding Inner Vision and Wisdom in Uncertain Times*. Jossey-Bass Publishers, 1992.
- [٢١] قرار اللجنة العليا للإصلاح الإداري بالمملكة العربية السعودية رقم ١٩٢ وتاريخ ١٤٠٩/١١/١٨ هـ.
- [٢٢] عبد الوهاب، علي محمد. القدرات الإبداعية للعاملين: أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (٢٥)، ربيع الثاني، ١٩٨٠ م.
- [٢٣] الدوري، حسين. نظريات التطوير والتنمية الإدارية، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٠ م.
- [٢٤] حمور، ميرغني. «اجتماع خبراء في إدارة التغيير والإبداع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية بالتعاون مع مشروع الأمم المتحدة»، عمان، الأردن، أكتوبر، ١٩٨٣ م.
- [٢٥] محجوب، سراجتم. «الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي»، في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر محمد الصايغ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، ١٩٨٦ م.
- [٢٦] Chusmir, L. H. (et al), "Creativity Differences Among Managers." *Journal of Vocational Behavior*, 29, No. 2 (1986), 240-253.
- [٢٧] عبد القادر، محمد عبد القادر. العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري لدى المدير وكل من غط القيادة وطبيعة المنظمة والمدي: دراسة ميدانية بالشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة المنصورة، جامعة المنصورة، ١٩٨٧.
- [٢٨] الدهان، أميمة. تغيير وتطوير المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العدد الأول، المجلد التاسع، كانون، ١٩٨٩.
- [٢٩] الطيب، حسن أبشر. محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد (٥٩)، ١٤٠٩ هـ.

[٣٠] آل زاهر، علي ناصر . «سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية»، رسالة ماجستير، جده، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، ١٤١٤هـ.

[٣١] عبدالحافظ، نبيل عبدالحافظ . مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات، مجلة الإداري، عُمان، العدد (٦٠)، السنة (١٧)، مارس، ١٩٩٥م.

[٣٢] برناوي، محمد بكر، «تقييم دور وحدات التطوير الإداري بأجهزة الخدمات العامة»، رسالة ماجستير، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الإدارة والاقتصاد، جدة، ١٩٨٦م.

[٣٣] الهيجان، عبدالرحمن . كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات، المجلة العربية للدراسات الأمنية، الرياض، العدد (٢٠)، رجب، ١٤١٦هـ .

Creativity Organizational Obstacles Facing Administrative Development Employees in Saudi Governmental Institutions

Salem S. Al-Qahtani

*Associate Professor, Department of of Public Administration
College of Administrative Sciences, King Saud University, Riyadh
(Received 2/9/1421H.; accepted for publication 11/3/1422H.)*

Abstract. Administrative development has become ongoing activity that depends heavily on creativity, and we cannot expect any administrative developments today from the employees of the administrative departments unless we have creative employees working in these departments and they are not hindered by any creativity organizational obstacles. Thus the research problem of this paper has been centered around the creativity organizational obstacles facing these workers.

This study was limited to investigate some organizational obstacles to creativity facing people working in administrative development departments. These obstacles are the following: The absence of leadership support, change resistance, lack of motivations, high cost of creativity, work pressure, inflexibility of rules and regulations, difficulties in relations, and the unfairness of performance appraisal measures.

This study has defined the effect of each obstacle on creativity and has discovered some difficulties and relations among the obstacles and between them and some personal characteristics. It has provided some recommendations to deal with these obstacles and to improve and enhance the ability of the creativity of administrative development employees.