

## معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق

د. وردة رجب محمد عبدالله – كلية التربية – جامعة طبرق

### ملخص الدراسة :

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته والمعوقات التي يمكن أن تحد من ممارسات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق ، وأتبع المنهج الوصفي ، بالاعتماد على استبانة قامت الباحثة بتصميمها ، وصولاً إلى نتائج الدراسة الميدانية لعينة من رؤساء الأقسام العلمية قوامها (32) رئيس قسم كان من أبرزها : أن المعوقات التنظيمية والمعوقات الاجتماعية تقف عائقاً أمام ممارسات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق ، وقد توصل البحث إلى عدة توصيات أبرزها : العمل على توفير المناخ الملائم للإبداع الإداري ، تبني المبادرات والمقترحات الإبداعية ، توفير الحوافز التشجيعية المعنوية والمادية للمبدعين .

**الكلمات المفتاحية:** المعوقات الشخصية- المعوقات التنظيمية - المعوقات الاجتماعية والثقافية.

### Abstract:

The current research aims to identify the concept of administrative creativity and its importance and obstacles that can limit the practice of administrative crews at the heads of scientific divisions at the University of Tobruk.

The research took the process of reinforcing the revolution of the researcher. The relevant results of the study field of 32- headed sections of the highlights:

The personal obstacles, organizational obstacles and social constraints standing in front of the practice of administrative crew at the head of the scientific divisions at the University of Taberk. The research has reached several recommendations: The work to provide adequate climate for the creativity , the adoption of the initial and intimidation proposals, the provision of moral and material prosecu

-tions in the creativity.

**key words:**

Personal Obstacles – Organizational Obstacles – Cultural and Social Obstacles.

**مقدمة**

لقد أدى التطور السريع إلى جعل دول العالم المتقدم تبدأ بخطوات عملية وسريعة في إعادة النظر في جميع مؤسساتها من حيث هيكلها وأهدافها ووظائفها لكي تتسجم مع المرحلة الجديدة، وكانت مؤسسات التعليم العالي في مقدمة هذه المؤسسات التي حظيت بهذا الاهتمام والتطوير، ذلك أن التعليم العالي بمؤسساته المختلفة يعتبر أهم المؤسسات التي تعنى بإعداد وتطوير العقول المبدعة والمتميزة، ومما لا شك فيه فإن ضعف العناية بالتميز والإبداع يعتبر أحد مواطن الخلل في مؤسسات التعليم العالي في البلدان العربية فالوسط الجامعي لازال بعيداً جداً عن هذا الميدان، إذ كيف لهذا الوسط أن يهتم بالتميز والإبداع ولازالت العديد من جوانبه النوعية دون مستوى الطموح، فال مورد البشري الجديد من النوع المبدع والتميز يعتبر أكثر أهمية من رأس المال المادي لدوره في تقليص الفجوة العميقة الموجودة في مجال المعرفة والتقدم بين المجتمع العربي والمجتمعات المتقدمة الأخرى، ولقد أصبح التعليم الجامعي منذ فترة ليست بالقصيرة محط أنظار كثير من الشعوب والأمم باعتباره المستوى التربوي الذي به يمكن حل الكثير من مشكلات المجتمع وبخاصة تلك المتعلقة بتوفير الأطر العليا المتخصصة والقيادات المتنوعة في شتى المجالات التي يتطلبها المجتمع للإسراع في نهضته وتحقيق مجتمع المعرفة القادر على وضع وتنفيذ خطته التتموية الشاملة، وبدون التعليم الجامعي لا يستطيع أي بلد من البلدان توفير احتياجاته من القوى العاملة المتميزة والمؤهلة اللازمة لقيادة التغيير المطلوب في المجتمع وتحقيق قفزات نوعية في المجالات العلمية والتكنولوجية التي أصبحت سمة تميز معظم المجتمعات المتطورة (توفيق، عبد الجبار، 2005: 52)

فالإنسان مبدع بالفطرة لكنه يعطل الجانب المبدع في شخصيته إذا ما شرع في العمل ليحل محل الإبداع الروتين والنمطية في إنجاز أغلب الأعمال في الكثير من أجهزة الإدارة الحكومية الخدمية، مما يؤثر سلباً على عزيمة الأفراد ويهبط قدراتهم العقلية والابتكارية على حساب سيادة الروتين، فتعطيل العقل الإبداعي لدى الأفراد لم يعد وضعاً مقبولاً، لذلك يجب على أجهزة الإدارة الحكومية أن تترك قيمة إسهام الإبداع الإداري في كل العمليات الداخلية والخارجية، حيث إن الريادة لبعض الأجهزة الإدارية كانت نتيجة إدراكها لأهمية العقل البشري في صناعة التميز والريادة أمام

المستفيدين من خدماتها أو سلعها (بيتر كوك، 2008: 15)، لقد أدرك القائمون على أمر التعليم الجامعي والعالي أن الأمم والمجتمعات لا تتقدم أو ترقى وتتفوق بقدر عدد المتعلمين فيها فحسب وإنما بنوعيتهم ومقدرتهم على التعامل مع التغيرات المتلاحقة من حولهم، وعلى معالجة المشكلات المختلفة بأسلوب علمي، وأفكار أصيلة، وحلول إبداعية غير تقليدية، ولن يتحقق هذا إلا بأن يكون الإبداع ركيزة أساسية من ركائز التعليم العربي عموماً، والتعليم الجامعي والعالي خصوصاً (القريطي، عبد المطلب، 2008: 42).

وتعد رعاية الإبداع وتنميته من بين المتطلبات الحالية للمجتمعات المتطورة، نظراً لما لهذا الأمر من أثر إيجابي على كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية، وهكذا يتبين أن المعادلة الاقتصادية الجديدة لا تعتمد على وفرة الموارد الطبيعية ولا على وفرة الموارد المالية بل على المعرفة والكفاءات والمهارات أي على العلم والابتكار والتجديد، وتؤثر القيادة الناجحة بشكل كبير على مدى كفاءة أداء العاملين، وعلى كفاءة المنظمة ككل، وترجع معظم المشكلات الإدارية التي قد تواجه المنظمات بصفة عامة إلى ضعف قيادتها الإدارية، وفشلها في أحداث التأثير الإيجابي على العاملين، وحثهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وتحسين مركزها التنافسي بين المنظمات الأخرى. (عبد الكريم مجدي، 2009: 6)

#### مشكلة الدراسة:

تواجه المنظمات على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة تبني أساليب إبداعية جديدة والعمل على حسن استغلال الموارد البشرية المؤهلة وفتح المجال للإبداع الإداري.

وبالرغم من وجود الدور الكبير والفعال لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق، إلا إن هناك حاجة ماسة للإبداع في العمل الإداري الذي يقومون به، فقد تناولت القليل من الدراسات موضوع الإبداع الإداري والمعوقات التي يمكن أن تحد من الممارسات الإبداعية في الجامعات الليبية وخاصة جامعة طبرق.

وفي ضوء ذلك تحددت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية :

1. ما مفهوم الإبداع الإداري، وما أهميته في الجامعات المعاصرة؟
2. ما المعوقات التي يمكن أن تحد من ممارسات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق؟
3. ما التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تسهم في تطوير ممارسات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق.

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

4. التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته في الجامعات المعاصرة.
5. التعرف على المعوقات التي يمكن أن تحد من الممارسات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق .
6. التوصل إلى توصيات ومقترحات من شأنها أن تسهم في تطوير الممارسات الإبداعية لرؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها:

- تعمل على مواكبة الجهود التي تدعو إلى التغيير والتطوير المستمرين في التعليم الجامعي في ليبيا تمثياً مع المستجدات الحديثة.
- تكمن أهمية الدراسة في إمكانية استفادة جامعة طبرق في ضوء نتائجها في تطوير ممارسات رؤساء الأقسام العلمية ، حيث أن جامعة طبرق تحتاج إلى كوادر قادرة على تشجيع العاملين بها على الابتكار والإبداع والعمل على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك استناداً إلى نمط الدراسات الوصفية والتي تعنى برصد الواقع ووصف الظاهرة كما تحدث في الواقع الفعلي لها، والاهتمام بتحليل العلاقات البيئية لهذه الظاهرة (عبد الحميد جابر، 2002:42).

## حدود الدراسة:

- الحد البشري: أجريت الدراسة الحالية على رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق .
- الحد الزمني: أجريت الدراسة الحالية في عام 2022م.

## مصطلحات الدراسة

### الإبداع (Creativity):

ويعرف الإبداع من الناحية اللغوية، إبداع الشيء اختراعه لأعلى مثال، وإنشأؤه على غير مثال سابق (ابراهيم عبد الله، 2002:17). وجاء في لسان العرب أن البدع: أي الشيء الذي يكون أولاً (ابن منظور، 1997:26)، والبديع من أسماء الله تعالى لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء ، قال تعالى بديع السموات والأرض (البقرة: 117).

ومن الناحية الاصطلاحية، تعدد التعريفات، باختلاف اهتمامات الباحثين واتجاهاتهم الفكرية. فيعرف (خضير، حمود، 2002:35) الإبداع بأنه: محاولة إنسانية على المستوى الذاتي للفرد أو الجماعة لاستخدام التفكير والقدرات العقلية والذهنية وما يحيط بها من مؤثرات ومتغيرات بيئية من القيام بإنتاج سلعاً أو تقديم خدمات جديدة لم يسبق وإن أنتجت وإن تتسم بتحقيق المنفعة للمجتمع. ويعرف جيلفورد الإبداع على أنه سمات استعدادية تضم الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات والإسهاب (لافي سعيد، 2015: 16).

أما (الشمري، 2002: 10) فيعرف الإبداع على أنه: توظيف أمثل للقدرات العقلية والفكرية التي تتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على تحليلها بما يؤدي إلى تكوين ترابطات واكتشاف علاقات أو أفكار أو أساليب عمل جديدة داخل المنظمات الإدارية. ويقصد بالإبداع الإداري في هذه الدراسة:

مجموعة من الممارسات الإبداعية التي يقوم بها رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق ، والتي تقضي إلى إيجاد طرق و أساليب أكثر فاعليه في إنجاز أهداف الجامعة، وتقاس معوقات الإبداع الإداري في هذا البحث وفق استجابات أفراد عينة الدراسة على الاستبانة التي قامت الباحثة بتصميمها.

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإبداع الإداري بالجامعات المعاصرة:

#### مفهوم الإبداع الإداري :

يعتبر الإبداع الإداري من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة، فلقد أدركت كثير من المؤسسات والمنظمات ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء كان ذلك بالنسبة للأفراد أو المؤسسات أو المجتمع بصفة عامة.

وقد تعددت وجهات النظر حول مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإدارة حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها الإبداع من جهة أخرى.

فقد عرفه (السلمي سعيد، 2010:10) بأنه: ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة، مما يشكل مناخا وبيئة عمل ايجابية مواتية للأفراد والعاملين، وجماعات العمل كل في مجال عمله، والتوليد المستمر للأفكار الجيدة، والأداء المتميز، والخروج عن المألوف في تلك الإنجازات، وتجاوز

التقليدية في الفكر والعمل سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمنظمة، ونموها، وبقائها، وزيادة قدرتها التنافسية.

وتعرفه ( ناديا حسين، 2000: 10 ) أنه: " القدرة على إيجاد أشياء جديدة، قد تكون أفكاراً أو خدمات، أو طرق أو أساليب عمل مفيدة حيث لا بد أن يبنى الإبداع الإداري على تمييز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها أو قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة، وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة على الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة.

وتعرفه (حنان كمال، 2013: 265)، بأنه: قدرة المديرين والعاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة، والقدرات العقلية والذهنية، لابتكار طرائق وأساليب جديدة للعمل لم تكن معروفة من قبل.

#### أهمية الإبداع الإداري :

وتتمثل أهمية الإبداع الإداري في الجامعات المعاصرة كما يلي: (بديسي، فهميه، 2011 : 197)

- يطور قدرة القائد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يعد مهارة حياتية يمارسها القائد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير الإنتاج الإبداعي، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- يجعل القائد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يسهم في تحفيز الجامعات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة، وكذلك تظهر أهمية الإبداع الإداري في المجالات الآتية:
- يطور قدرة القائد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة.
- يعد مهارة حياتية يمارسها القائد يومياً، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب.
- يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.
- يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.
- يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تمتيتها من خلال توفير برامج متخصصة.

كما تظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد الجامعات المعاصرة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكنها من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، والى إحداث تغييرات إيجابية في بناء الجامعة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها كافة، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية. (حسين حريم، 2004: 75)

ومن هنا لا بد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فعالية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

ومما لا شك فيه أن التحديات التي تفرضها البيئة العالمية في مختلف المجالات من تقدم هائل، لا سيما في المجال العلمي والتكنولوجي والتقني وانعكاسه على مختلف المجالات الأخرى اقتصادية، اجتماعية، سياسية وثقافية... الخ. يجعل الجامعات المعاصرة تعمل جاهدة من أجل تحقيق الازدهار والتقدم والمحافظة عليه.

حينئذ يصبح الإبداع في مثل هذه الحالة أمراً في غاية الأهمية، من منطلق أن الجامعات تعمل جاهدة في بيئة تميزها السرعة، تدفق المعلومات، الخيال، المرونة، الإبداع. ومن ثم لا تقتصر فائدة الإبداع على المنظمات فقط، إنما على الأفراد أيضاً وربما بشكل أكبر.

وبالتالي فإن الإبداع الإداري يدعم أي جامعة ويجعلها أكثر تميزاً عن الجامعات الأخرى، كما أن تطبيق الإدارة بالمفهوم التقليدي أصبح مستحيلاً لما له من انعكاسات سلبية كالبيروقراطية، الروتين، وهي من المظاهر غير المحببة داخل المنظمة والتي تقتل روح المبادرة والإبداع والتميز. (غياط

شريف، 2010: 3)

ولقد ركزت الجامعات المعاصرة على الإبداع التقني أكثر من تركيزها على الإبداع الإداري، ونتج عن ذلك فجوة تنظيمية أثرت بصورة سلبية على أداء المنظمة، ووجدت الدراسات أن الجامعات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان مستوى أدائها أفضل. (حسين حريم، 2004: 70) وتجدر الإشارة إلي إن الإبداع علي مستوي الجامعات لم يعد مسألة ترف او شيئاً كمالياً وإنما أصبح ضرورياً وملحاً ولا غني عنه إذا ما إرادات أجهزة الإدارة العامة النمو والازدهار ويمكن تحقيق ذلك إذا ما توفرت لدى هذه الأجهزة الشروط الآتية والتي أوردها الكاتب هارولد ليفيت " Harold Leavitt" علي النحو التالي: (عساف عبد المعطي، 2010: 277)

- 1- ضرورة إدراك ان الإبداع والريادة تحتاج إلي كفاءات او أشخاص ذوي تفكير عميق.
  - 2- ضرورة تعلم حل المشكلات بطرق واساليب ابداعية.
  - 3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للأفراد، والتعود على التفكير المطلق والشامل لنقص أبعاد وأسباب أية مشكلة.
- فالمشكلة الادارية لا تعلنه عن نفسها بل نحن من نكتشفها ونصنعها ونعمل علي حلها، ولعل الابداع الاداري الحقيقي يتجسد في هذا الشرط.
- متطلبات الإبداع الإداري والتي تتمثل فيما يلي الانتماء والولاء التنظيمي:**
- يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- 1- إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها.
  - 2- إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
  - 3- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس ايجابا على أنماط العمل الإداري.

4- الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين. (السويطي شبلي، 2010: 10)

**معوقات الإبداع الإداري:**

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحد من عملية الإبداع، وقد أجمع الباحثون على العديد من هذه المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات كما يلي:

#### 1- المعوقات الشخصية:

يقصد بالمعوقات الشخصية تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه والتي تم تطويرها لديه بفعل خبرته الذاتية أو الأسرة أو المؤسسة التعليمية ومن هذه المعوقات ما يلي:

#### 2- ضعف الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس عامل مهم في التفكير الإبداعي لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق وتجنب المخاطرة والمواقف غير مأمونة العواقب.

#### 3- الحماس المفرط:

تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة وربما القفز على مرحلة متأخرة في العملية الإبداعية دون استنفاد المتطلبات المسبقة التي تحتاج إلى وقت أطول.

#### 4- التسرع وعدم احتمال الغموض:

ترتبط هذه الصفة بالرغبة في التوصل إلى جواب للمشكلة من خلال انتهاز أول فرصة سانحة دون استيعاب جميع جوانب المشكلة والعمل على تطوير بدائل أو حلول عدة لها، ومن ثم أفضلها، ومن المشكلات المرافقة لهذه الصفة عدم احتمال المواقف المعقدة أو الغامضة والتهرب من مواجهتها.

(جروان فتحي، 2002: 188)

#### 5- المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

#### 6- المعوقات التنظيمية:

- أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقاً أمام الإبداع، فهي كثيرة، ومن أهمها:
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
  - عدم ثقة العاملين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
  - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
  - عدم توافر الموارد اللازمة.
  - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف... الخ.
- (حريم حسين، 2004: 316)

#### 7- معوقات الإبداع في المجتمع:

- الاتجاهات والقيم السائدة والتقليدية والتي لا تحث على الإبداع.
- التمييز بين الذكور والإناث ووصف الذكور بالإبداع.
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي والمديونية ووجود مشكلات اجتماعية.
- العنف السياسي والقمع وزرع الفتنة والتفرقة العرقية في المجتمع.
- جماعة الرفاق: إذا كانت ذات أفكار سلبية وهدامة ومضادة للمجتمع الأمر الذي يحول دون القيام بأفكار إبداعية. (العزة سعيد، 2002: 268)
- انتشار الأمية والفقر في المجتمع.
- وضع القيود على الحريات الفكرية.
- بعض العادات والتقاليد التي تتشبث بما هو تقليدي، وترفض كل عمل جديد حتى ولو كان إبداعياً. (لافي سعيد، 2015: 36)

وهناك مجموعة من العوامل التي تحد من الإبداع بشكل عام وتحول دون تنميته وتمنع الاستفادة الجامعات منه وهي:

- 1- الخوف من التغيير ومقاومة الجامعات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.
- 2- انشغال القيادات الجامعية بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضبغة للوقت.

- 3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.
- 4- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.
- 5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.
- 6- نبذ الزملاء، إن الانجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.
- 7- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما يجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيطلب لهم مزيداً من النذب والمحاربة والعوز.
- 8- القيادات الجامعية غير الكفو حيث إن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع الأهداف التنظيمية وتنفيذها، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفاءة هذه الإدارة، كانت مثبطاً في وجه الإبداع لدى العاملين.
- 9- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين القيادات والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.
- 10- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمر متوقعة وفق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن تتناقض التوقعات الرسمية في الجامعة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يحدد للمرؤوس كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع أو طرح الأفكار الجديدة.
- 11 - معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة أو النماذج أو غير ذلك.
- 12- ضعف الولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، ويعمل بشكل متعاس وغير مبال وبالتالي أن يتوقع منه الإبداع.
- 13- التفكير غير المتمعم، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أية أفكار جديدة، إذ أن التعامل مع الأفكار دون تعمق، واعتبار الأفكار والأحداث على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع. (المعاني، 1996: 91)

الدراسات السابقة :

أولاً - الدراسات العربية:

1- دراسة هاشم محمد الحمدو، 2012:

"الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بالجامعات السورية".

هدفت الدراسة إلى:

- تقديم إستراتيجية مقترحة للإبداع الإداري في إدارة الأزمات بالجامعات السورية.
- التعرف على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته ومراحله وأساليبه وتميمته ومعوقاته.
- رصد واقع الإبداع الإداري وتحليله في إدارة الأزمات بالجامعات السورية من وجهة نظر الخبراء أعضاء هيئة التدريس.

وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الخبراء من السادة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعتي دمشق وحلب، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، مع الاستعانة بأسلوب التحليل البيئي SWOT، وأسلوب دلفاي.

وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات منها:

ضرورة الاستفادة من نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف، والاستفادة من الفرص الخارجية، والعمل على مواجهة التهديدات والتحديات التي تواجه الجامعات السورية عند تطبيق الإبداع الإداري في إدارة الأزمات.

وقدمت الدراسة عدداً من المقترحات منها إنشاء دورات تدريبية وورش عمل ومخابر علمية، وكذلك العمل على إنشاء مركز لإدارة الأزمات بالجامعات من أجل نشر ثقافة الإبداع في المجتمع السوري، وقدمت كذلك استراتيجيات مقترحة لتطبيق الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بالجامعات السورية.

2- دراسة باسم على عبيد حوامدة، 2006م :

مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة) على مستوى الإبداع الإداري، واستخدم في الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث السابقة، وتطوير أداة استبيان لقياس مستوى الإبداع لدى العينة المبحوثة من القادة التربويين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع لدى القادة التربويين في مجال حل المشكلات

والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراه، كما أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة لمتغير المنطقة لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال.

3- دراسة فوزية بنت عبد الرحمن العوافي، 2006م:

مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى.

هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعة وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحليل النتائج وتفسير البيانات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للأساليب المطلقة في الدراسة عالية في معظمها، وباستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد، باستخدام الأسلوب الأمثل للتعامل مع الفرد.

- أثبتت الدراسة أن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إبداعية إدارية جيدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال العمل الإداري والدورات التدريبية لكن لم يحدد الاختبار لصالح من كانت تلك الفروق.

ثانياً-الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Rasulazda&Dackert، 2009):

العلاقة بين الابتكار والإبداع التنظيمي والحالة المعرفية السيكلوجية للعاملين، وكذلك اختبار العلاقة بين العوامل التنظيمية وكل من الابتكار والإبداع التنظيمي من خلال الدراسة التي أجريت على 95 من العاملين في مجال الصناعة ذات التكنولوجيا العالية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين متغيرات الدراسة، وأن المناخ التنظيمي والموارد من أكثر العوامل ارتباطاً بإدراك العاملين للإبداع التنظيمي.

2- دراسة (wang & Casimir، 2007): اتجاهات القادة نحو تعزيز الإبداع التنظيمي.

وقد توصلت الدراسة التي أجريت على 219 مديراً في الشركات الخاصة في الصين إلى وجود علاقة إيجابية بين ثقة المديرين في قدرات المرؤوسين والتزامهم وبين تشجيع هؤلاء المديرين للعاملين

على الإبداع، كما أكدت الدراسة على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في توفير البيئة المناسبة للإبداع.

### 3- دراسة ماري (Marie، 2002): القيادة وجودة الإبداع.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة في بيئة العمل والخصائص المميزة لكل منها، فضلا عن الوقوف على سمات بيئة العمل الملائمة ودور المدير في تهيئة هذه البيئة، وتوضيح العلاقة بين الإبداع والقيادة ودورها في تشكيل ثقافة عمل فعالة.

وقد استندت هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع تحليل العديد من الأدبيات في مجال الإبداع والقيادة، وقد خلصت إلى العديد من النتائج التي منها ما يلي:

- إن القائد الفعال هو الذي يهيئ البيئة الملائمة للتعلم والنمو والتغيير.
- إن المهام الأساسية للقائد أن يعمل على تهيئة الإبداع لدى جميع العاملين.
- إن هناك العديد من المديرين يحتاجون لأن يكونوا قادة أكفاء.
- إن أنظمة الاتصال المفتوحة تساعد على تقوية العلاقات، بين العاملين والإدارة وتبادل الآراء المتوقعة وتنمية الثقة المهنية.
- إن قوة الإبداع تكمن في الأساليب التي ينتهجها المدير في التفكير.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

يلاحظ من العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت الإبداع الإداري، بأنها قد تناولت الأسس الفكرية والاتجاهات العالمية المعاصرة والأساليب الحديثة .

فقد ركزت دراسات على مستوى الإبداع الإداري ودرجته، كدراسة باسم على عبيد. دراسات ركزت على تحليل واقع الإبداع الإداري ومعوقاته كدراسة هاشم الحمود. دراسات أكدت على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في توفير البيئة المناسبة للإبداع كدراسة وانج وماري.

وقد توصلت معظم الدراسات إلى نتائج مشتركة منها: أن القيادة الفعالة تهيئ البيئة المناسبة للإبداع كدراسة وانج، ودراسة ماري، وقد استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي أو الوصفي التحليلي كدراسة ماري ، ودراسات استخدمت المنهج الوصفي بالاستعانة بأسلوب التحليل الرباعي "سوات" كدراسة هاشم محمد حمود.

واعتمدت إجراءات هذه الدراسات بشكل رئيسي في جميع معلوماتها بشكل رئيسي على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية، ومن هنا نلاحظ اختلاف العينات التي اعتمدت عليها إلا أن القاسم المشترك بينها أن هناك ارتباطا وتشابها بين معظم نتائجها.

### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري ، كدراسة باسم حوامدة ، و ، وكذلك دراسة هاشم محمد الحمود، وكذلك تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم، حيث استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي. واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة كونها تسعى إلي التعرف على المعوقات التي يمكن أن تحد من ممارسات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق.

### إجراءات البحث

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية و البالغ عددهم (62) وتم تطبيق الاستبانة على 50% منهم.

#### عينة الدراسة:

وتمثلت عينة الدراسة في رؤساء الأقسام العلمية بكلليات : التربية، الآداب، العلوم، والقانون. وذلك بعدد (32) رئيس قسم، والجدول التالي يبين توزيع أفراد العينة.

الكليات	التربية	الآداب	العلوم	القانون	المجموع
العدد	12	12	5	3	32

#### الصدق والثبات:

استخدمت الباحثة برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) طريقة ألفا كرونباخ ( Cornbrash's Alpha Coefficient)، وأوضحت النتائج إن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل فقرات استمارة الاستبيان، كذلك كانت قيمة معامل ألفا (0.814) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات الاستمارة المستخدمة في الدراسة، مما جعلها على ثقة تامة من صحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### جدول رقم (1) يوضح متغير النوع حسب عينة الدراسة

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	25	80.8
أنثى	7	19.2
المجموع	32	%100

يتضح من الجدول (1) أن رؤساء الأقسام بلغ عددهم حسب عينة الدراسة (32)، وكانت نسبتهم (100%) من مجتمع الدراسة ، حيث بلغ عدد الذكور (25) وكانت نسبتهم حوالي 80.8، بينما بلغ عدد الاناث (7)، حيث كانت النسبة 19.2، وهنا نلاحظ ان عدد الذكور من رؤساء الاقسام العلمية اكثر من الاناث، ويمكن تفسير ذلك على عدم اعطاء فرص أكثر للإناث في تولي رئاسة الاقسام.

**جدول رقم (2) يوضح متغير المؤهل العلمي حسب عينة الدراسة**

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ماجستير	26	88.5
دكتوراه	6	11.5
المجموع	32	%100

ويتضح من جدول (2) أن رؤساء الأقسام بلغ عددهم (32) ، وكانت نسبتهم حوالي 80% من عينة الدراسة، حيث بلغ عدد من يحملون مؤهل الماجستير من عينة الدراسة (26) وكانت نسبتهم 88.5%، بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل الدكتوراه (6) ، حيث بلغت نسبتهم 11.5%، ويمكن

تفسير ذلك بسبب توقف تفعيل قرارات الايفاد لأعضاء هيئة التدريس لسنوات

طويلة نظرا لما تمر به البلاد من صراعات وظروف سياسية واقتصادية صعبة.

وتم احتساب المدى للمتوسط المرجح حسب مقياس ليكارث الثلاثي كما في الجدول التالي:

**جدول رقم (2) اتجاه الرأي والوزن لمقياس ليكارث الثلاثي**

المتوسط	اتجاه الرأي	الوزن
من 1 إلى 1.66	أوافق بشدة	1
من 1.67 إلى 2.33	موافق	2
من 2.34 إلى 3	لا أوافق	3

## جدول رقم (3) المعوقات الشخصية

الدرجة	المجموع		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
2	100	32	42.3	13	34.6	10	23.1	9	0.801	2.19	الهروب من مواجهة المواقف المعقدة	6
2	100	32	46.2	14	30.8	9	23.1	9	0.815	2.23	الخوف من المجازفة والمغامرة	3
2	100	32	42.3	13	38.5	11	19.2	8	0.765	2.23	الخوف من التغيير والتجديد	4
3	100	32	50.0	15	34.6	11	15.4	6	0.745	2.35	ضعف الثقة بالنفس	1
3	100	32	53	17	30	9	15.4	6	0.752	2.38	تقليد الآخرين بشكل كبير	2
3	100	32	57.7	18	30.8	9	11.3	5	0.706	2.46	التفكير بطريقة سطحية غير معمقة	5
2										2.30	المجموع	

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المرجحة وانحرافاتها المعيارية للمعوقات الشخصية للإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق.

حيث يتضح من الجدول (3) بأن فقرة ضعف الثقة بالنفس بلغ متوسطها الحسابي (2.35)، وانحراف معياري قيمته 0.745، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة (50.0%) بأن الفقرة متحققة بدرجة (لا أوافق) في الواقع الفعلي.

ويتضح من الجدول (3) بأن فقرة تقليد الآخرين بشكل كبير، بلغ متوسطها الحسابي (2.38) وانحراف معياري قيمته (0.752)، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة (53)، بأن الفقرة متحققة بدرجة (لا أوافق) في الواقع الفعلي.

ويتضح من الجدول (3) بأن فقرة الخوف من المجازفة والمغامرة بلغ متوسطها الحسابي (2.23)، وانحراف معياري قيمته (0.815)، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (46.2%) بأن الفقرة متحققة بدرجة (أوافق) في الواقع الفعلي.

ويتضح من الجدول (3) بأن فقرة الخوف من التغيير والتجديد بلغ متوسطها الحسابي (2.23) وبانحراف معياري قيمته (0.765)، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة (42.3) بأن العبارة متحققة بدرجة (أوافق) في الواقع الفعلي.

ويتضح من الجدول (3) بأن فقرة التفكير بطريقة سطحية غير معمقة بلغ متوسطها الحسابي (2.46)، وبانحراف معياري قيمته (0.706)، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة (57.7%) بأن الفقرة متحققة بدرجة (لا أوافق) في الواقع الفعلي.

ويتضح من الجدول (3) بأن فقرة الهروب من مواجهة المواقف المعقدة بلغ متوسطها الحسابي (2.19)، وبانحراف معياري قيمته (0.801)، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة (42.3%) بأن الفقرة متحققة بدرجة (أوافق) في الواقع الفعلي

- ويشير المتوسط الحسابي العام لفقرات محور المعوقات الشخصية ، والذي بلغ (2.30) ، بأن الفقرات السابقة متحققة بدرجة (لا أوافق) في الواقع الفعلي.

ويمكن تفسير ذلك بأن المعوقات الشخصية لا تشكل عائق يحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق في الواقع الفعلي

#### جدول رقم (4) المعوقات التنظيمية

الدرجة	المجموع		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
2	100	32	7.7	3	23.1	7	69.2	19	0.637	1.38	ضعف الموارد والإمكانيات اللازمة	6
2	100	32	11.5	4	50.0	14	38.5	11	0.667	1.73	قلة الاهتمام بالحوافز التشجيعية للمبدعين	4

2	100	32	15.4	5	46.2	13	38.5	11	0.710	1.77	غياب استراتيجية واضحة للتطوير	3
2	100	32	19.2	6	50.0	14	30.8	9	0.711	1.88	عدم تبني طرق وأساليب جديدة	2
2	100	32	23.1	7	53.8	15	23.1	7	0693	2.00	تعدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة	5
2	100	32	19.2	6	69.2	19	11.5	4	0.560	2.08	الالتزام الحر بالقوانين والتعليمات	1
2										1.80	المجموع	

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية للمعوقات التنظيمية التي تحد من الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق .
- حيث يتضح من الجدول (4) بأن عبارة الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات بلغ متوسطها الحسابي (2.08) ، وانحراف معياري قيمته (0.560) حيث تزي نسبة (69.2%) من أفراد العينة بأنها متحققة بدرجة (أوافق) .
- ويتضح كذلك من الجدول (4) بأن عبارة عدم تبني طرق وأساليب جديدة ، بلغ متوسطها الحسابي (1.88) ، وانحراف معياري قيمته (0.711) ، وتزي أعلى نسبة (50.0%) من أفراد العينة بأنها متحققة بدرجة (أوافق) في الواقع الفعلي .
- ويتضح من الجدول السابق (4) بأن ا عبارة غياب استراتيجية واضحة للتطوير قد بلغ متوسطها الحسابي (1.77) ، وانحراف معياري قيمته (0.710) ، حيث تزي أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (46.2%) بأنها متحققة بدرجة (أوافق) في الواقع الفعلي .

- ويتضح من الجدول (4) بأن عبارة قلة الاهتمام بالحوافز التشجيعية للمبدعين بلغ متوسطها الحسابي ( 10.73 ) ، وبانحراف معياري قيمته ( 0.667 ) ، حيث تزي أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (50.0%) ، بأنها متحققة بدرجة ( أوافق ) في الواقع الفعلي .

- ويتضح من الجدول (4) بأن عبارة تعدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة بلغ متوسطها الحسابي (2.00) ، وبانحراف معياري قيمته (0.693) ، حيث تزي أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (53.8%) ، بأنها متحققة بدرجة ( أوافق ) في الواقع الفعلي .

- ويتضح من الجدول (4) بأن عبارة ضعف الموارد والإمكانيات اللازمة بلغ متوسطها الحسابي (1.38) ، وبانحراف معياري قيمته (0.637) ، حيث تزي أعلى نسبة (69.2% ) بأن العبارة متحققة بدرجة ( أوافق بشدة ) في الواقع الفعلي .

ويشير المتوسط الحسابي العام لمحور المعوقات التنظيمية والذي بلغ (1.80) بأن العبارات السابقة متحققة بدرجة ( أوافق ) في الواقع الفعلي.

ويمكن تفسير ذلك بأن المعوقات التنظيمية تقف عائق يحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق.

#### جدول رقم (5) المعوقات الثقافية والاجتماعية

الدرجة	المجموع		لا أوافق		أوافق		أوافق بشدة		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	ت
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك				
2	100	32	15.4	6	38.5	12	46.2	14	0.736	1.69	تدخلات الآخرين المعيقة للإبداع	1
2	100	32	3.8	3	65.4	19	30.8	10	0.533	1.73	التقليل من شأن الإبداع والمبدعين	3
2	100	32	23.1	7	42.3	13	34.6	12	0.766	1.88	العنصرية والتفرقة العرقية في المجتمع	4

2	100	32	15.4	6	61.5	18	23.1	8	0.628	1.92	الاتجاهات والقيم السائدة لا تحت على الإبداع	6
2	100	32	23.1	8	57.7	17	19.2	7	0.662	2.04	نظم التعليم القائمة على الحفظ والاستظهار	5
2	100	32	42.3	13	30.8	10	26.9	9	0.834	2.15	القهر والتسلط الأسري	2
2										1.90	المجموع	

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ، وانحرافاتها المعيارية لفقرات محور المعوقات الثقافية والاجتماعية التي تحد من ممارسة الإبداع الإداري لدي رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق .

- حيث يتضح من الجدول (5) بأن فقرة تدخلات الآخرين المعيقة للإبداع بلغ متوسطها الحسابي (1.69) ، وانحراف معياري قيمته (0.736) ، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (46.2%) بأنها متحققة بدرجة (أوافق بشدة) من الواقع الفعلي .

- ويتضح من الجدول (5) بأن فقرة القهر والتسلط الأسري بلغ متوسطها الحسابي (2.15) ، وانحراف معياري قيمته (0.834) ، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (42.3%) بأنها متحققة بدرجة (لا أوافق) في الواقع الفعلي .

- ويتضح من الجدول (5) بأن فقرة التقليل من شأن الإبداع والمبدعين بلغ متوسطها الحسابي (1.73) ، وانحراف معياري قيمته (0.533) ، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (65.4%) بأنها متحققة بدرجة (أوافق) في الواقع الفعلي .

- ويتضح من الجدول (5) بأن فقرة العنصرية والتفرقة العرقية من المجتمع بلغ متوسطها الحسابي (1.88) ، وانحراف معياري قيمته (0.766) ، حيث ترى أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (42.3%) بأنها متحققة بدرجة (أوافق) في الواقع الفعلي .

- ويتضح من الجدول (5) بأن فقرة نظم التعليم القائمة على الحفظ والاستظهار بلغ متوسطها الحسابي (2.04) وبانحراف معياري قيمته (0.662) ، حيث تزي أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (57.7%) بأنها متحققة بدرجة (أوافق) في الواقع الفعلي .
- ويتضح من الجدول (5) بأن فقرة الاتجاهات والقيم السائدة لا تحث على الإبداع ، قد بلغ متوسطها الحسابي (1.92) ، وبانحراف معياري قيمته (0.628) ، حيث تزي أعلى نسبة من أفراد العينة والتي تبلغ (61.5%) بأنها متحققة بدرجة (أوافق) من الواقع الفعلي .
- ويشير المتوسط الحسابي العام للمحور السابق ، والذي بلغ (1.90) ، بأن الفقرات متحققة بدرجة (أوافق) في الواقع الفعلي .

ويمكن تفسير ذلك بأن المعوقات الثقافية والاجتماعية تقف عائق يحد من ممارسة الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام العلمية بجامعة طبرق

#### التوصيات:

وفي ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي :

- العمل على توفير المناخ الملائم للإبداع الإداري.
- تبني المبادرات والمقترحات الإبداعية.
- توفير الحوافز التشجيعية المعنوية والمادية للمبدعين.
- الاهتمام بالتحسين المستمر للحوافز بما يتناسب مع الأداء المتميز للأفراد.
- تدريب القيادات الأكاديمية على مهارات وأساليب التحفيز.
- العمل على توفير نظام فعال للحوافز المادية والمكافآت.
- وجوب التركيز على الحوافز المعنوية لما لها من دور في تحسين أداء العاملين من خلال بث روح التعاون بين العاملين للعمل كفريق واحد يسعى لتحقيق أهداف المنظمة المنشورة .

#### قائمة المراجع

#### المراجع العربية

1. عبد الكريم، مجدي ، مجتمع المعرفة والإبداع في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2009.
2. توفيق، عبدالجبار (2005). نحو استراتيجية عربية لتحقيق التميز والإبداع بالتعليم العالي، وقائع المؤتمر العاشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العالمي في

- الوطن العربي، تعز الجمهورية اليمنية 7-8 ديسمبر، كانون الأول ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية.
3. بيتر، كوك (2008). إدارة الإبداع، ترجمة د. خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط أولى، القاهرة.
4. القريطي، عبد المطلب (2008). استراتيجية نحو التميز والابداع، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.
5. عبد الحميد، جابر (2002). أحمد خيرى كاظم، مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس، دار النهضة العربية.
6. بن أبراهيم، عبد الاله (2002). لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مكتبة البيان، الرياض، ، ابن منظور.
7. أبي الفضل، جمال الدين (1997). د.ت.. "لسان العرب"، دار صادر، بيروت.
8. خضير، حمود (2002). السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
9. لافي، سعيد (2015). تنمية الإبداع، عالم الكتب، ط1، القاهرة.
10. عامر، سعيد (2001). الإدارة وتحديات التغيير: مركز رائد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة.
11. السلمي، سعيد (2010). نمط القيادة وممارسات الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية بمحافظة جدة، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، مصر: 13(27).
12. حسين، ناديا (2000) "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد الأول، الرياض.
13. كمال، حنان (2013). إدارة المعرفة ودورها في تنمية الإبداع الإداري لدى القيادات الإدارية بجامعة السودان، مجلة كلية التربية بأسوان، (27).
14. بديسي، فهيمة وآخرون (2011). مداخلة بعنوان: تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات، دراسة وتجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 18-19 مايو.
15. غياط شريف و زوري أسماء (2010). الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 12-13 مايو ، البلدة، الجزائر.

16. حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي- سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال/عمان/ دار ومكتبة الحامد.
17. عساف، عبد المعطي (2010). التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زاهر، عمان، الاردن.
18. السويطي شبلي (2010). واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
19. فتحي جروان (2002). الإبداع مفهومه- معايير- نظرياته- قياسه- تدريبه- مراحل العملية الإبداعية، ط أولى، دار الفكر، عمان.
20. فهيد عايض الشمري، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض: شركة مطابع نجد التجارية، 2003م.
21. المعاني، أيمن (1969). الولاء التنظيمي : سلوك منضبط وإنجاز مبدع، عمان، مركز أحمد ياسين .
22. الحمود، هاشم (2012). "الإبداع الإداري في إدارة الأزمات بالجامعات السورية"، معهد البحوث والدراسات العربية، قسم الدراسات التربوية، القاهرة، رسالة دكتوراه.
23. علي، باسم وآخرون(2006). مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة الملك سعود، (182)، مجلة العلوم التربوية والدراسات الاسلامية (3).
24. عبد الرحمن، فوزية (2006). مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية بجامعة أم القرى، بمكة المكرمة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، رسالة ماجستير غير منشورة.

#### المراجع الأجنبية :

1. Faride Rezulzad.a, & Ingrid Dackert, "Organizational Creativity & Innovation in Relation to psychological Well- Being &Organizational Factors", Creativity Research journal, vol. 21, No. 2-3, 2009, pp. 191-198.

2. Karen Yuanwang & Giancasimir, "how attitudes of leaders may enhance organizational creativity: evidence from a Chinese study", *creativity and innovation management*, vol. 16, no. 3, 2007, pp. 229 – 238
3. Manthey Marie (2002), *The Leadership: A creative Nursing presence*. Vol.8. Issue4