

المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى موظفي مراقبة التعليم - مصراتة

إيمان محمود عطية^(*)

^(*)أستاذ متعاون بكلية العلوم التقنية، جامعة مصراتة - ليبيا

E-mail address: Eman7019libya@gmail.com

الملخص

يُعتبر الإبداع الإداري الآن مطلباً ملحاً لجميع المنظمات، وعلى مختلف تخصصاتها، حيث إنه يُمكنها من التفاعل مع المتغيرات البيئية المتعددة التي تواجهها، سواء من الداخل أو من الخارج، ويُمكنها من الوصول إلى التفرد والتميز، والإبداع الإداري يحتاج إلى بيئة محفزة لظهوره وتميمته؛ لكي تُؤتي ثماره، والمنظمات التي تسعى إليه لا بد أن توفر بيئة تنظيمية خالية من المعوقات التنظيمية، التي تعد القاتل الأول للإبداع الإداري.

إن واقع قطاع التعليم وما يعانيه من مشكلات يحتاج إلى حلول إبداعية؛ لضمان عدم تكرارها، وضمان استقرار العملية التعليمية ونجاحها، ولا بد من وجود إبداعات إدارية من قِبَل القائمين على إدارة شؤون التعليم في مراقبة التعليم بإداراتها المختلفة، والتي تعتبر مركز عمليات التعليم على مستوى البلدية؛ حيث تتطلق منها الأفكار التطويرية؛ لتحسين العمل وحل المشكلات، والرقى بمستوى الإدارة التعليمية ككل. والبحث الحالي يهدف إلى التعرف على المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى موظفي مراقبة التربية والتعليم، من وجهة نظر موظفيها.

لذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، لوصف ظاهرة المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري، واعتمدت الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجتها؛ وتوصل البحث إلى أن جُل المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري تتوافر بدرجة متوسطة بمراقبة التعليم - مصراتة، وذلك من وجهة نظر موظفيها.

الكلمات الدالة: المعوق، المعوقات التنظيمية، الإبداع، الإبداع الإداري.

المقدمة

إن التغييرات في بيئة المؤسسات التعليمية من توجهات نحو تطبيق الجودة في التعليم والرغبة منها في الوصول بمخرجات العملية التعليمية إلى مستوى التميز والتفرد - أوجدت الحاجة إلى الإبداع، والحاجة إلى الأفراد الذين يمتلكون القدرات الإبداعية، التي تمكنهم من ممارسة الإبداع الإداري؛ لأن أي مؤسسة لن تكون مؤهلة للصدوم ومواجهة التحديات ومواكبة التطورات في نطاق الجمود والروتين ومركزية القرارات ووجود موارد بشرية تفكر بطريقة تقليدية، بل تُوهل لذلك عندما تمتلك موارد بشرية لديها قدرات إبداعية، تُمكنها من الارتقاء بالفكر الإداري داخل تلك المؤسسات وتوصلها إلى التميز، وهذا قد لا يكون متوفراً في كل الأحوال؛ حيث تحول بعض الأساليب والأنماط الإدارية المتبعة في المنظمات دون توفر البيئة المناسبة للإبداع الإداري، كما أن الإبداع يعمل على تعزيز علاقة التفاعل بين المؤسسة التعليمية والبيئة التي تعمل بها، وذلك من خلال تعزيز قدرة أفرادها على التفكير والتخطيط والتحليل؛ لذلك وجب على المؤسسات القائمة على شؤون التعليم الاهتمام بدراسة المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري، والتي يتمثل جزء منها في العمل في ظل أنظمة إدارية قديمة، لا تتوافق مع متطلبات الإدارة الحديثة، والافتقار إلى عامل التحفيز والتشجيع للمبدعين، وعدم الأخذ بالأساليب الحديثة، إلى جانب المركزية الشديدة في الإدارة، وعدم إفصاح المجال لقدر من التفويض، وغياب التقييم الموضوعي لأداء العاملين، وأخيراً سيادة الروتين والتعقيد.

المشكلة البحثية:

تعتبر مراقبة التعليم بإداراتها المختلفة مركز عمليات التعليم على مستوى البلدية، تنطلق منها الأفكار التطويرية لتحسين العمل وحل المشكلات، والرقي بمستوى الإدارة التعليمية ككل.

من خلال المعطيات الحالية للوضع القائم بقطاع التعليم وما يعانيه من مشكلات كبيرة ومتكررة، منها: مشكلات تكرار الاعتصامات من قبل المعلمين، وإيقاف الدراسة من حين إلى آخر، وعدم وجود حلول جذرية لتلك المشكلة، وإصدار قرارات مفاجئة بمواعيد الامتحانات النهائية بمرحلة التعليم الأساسي والثانوي، والتي تسبب إرباكا للعملية التعليمية خلال العام الدراسي الماضي، والتي يمكن أن يتكرر حدوثها، والبطء الشديد في المعاملات الإدارية الخاصة بالمعلمين، وعدم رضا جميع أطراف العملية التعليمية أنفسهم عن العملية التعليمية، وتدني جودة الطلاب، وقلة الاهتمام بتطبيق معايير الجودة في المدارس، وجمود القوانين المنظمة للعملية التعليمية - فإن مثل هذه المشكلات تتطلب حلاً إبداعياً من القائمين على إدارة شؤون التعليم، والتصدي لكل المعوقات البيئية والشخصية والتنظيمية التي تحول دون الإبداع الإداري في إدارة شؤون التعليم، حيث إن الإبداع أداة مهمة، تمكن القائمين على الإدارة من مواجهة التحديات المختلفة وتحويل الأزمات إلى فرص، والواقع يؤكد أن المعوقات التنظيمية هي أكثر المعوقات انتشاراً في قطاع التعليم؛ لذلك ركز البحث الحالي على دراسة تلك المعوقات.

ومن خلال العرض السابق يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما واقع المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري بمراقبة التعليم - مصراته من وجهة نظر موظفيها؟

وينبثق من التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية، نوجزها في السؤال التالي:

- ماهي المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري بمراقبة التعليم - مصراته - من وجهة نظر موظفيها المتعلقة بالقيادة، والحوافز، والأنظمة وإجراءات العمل، وبالاتصالات والمعلومات، وبضغوط العمل، وبالعلاقات داخل العمل، وبالمركزية، وبالإمكانات المادية والبشرية؟

هدف الدراسة:

يتمثل الهدف من هذا البحث في التعرف على المعوقات التنظيمية التي تعيق الإبداع الإداري لدى موظفي مراقبة التعليم - مصراته - من وجهة نظر موظفيها المتعلقة بالمحاور التالية: (القيادة - الحوافز- أنظمة وإجراءات العمل- الاتصالات والمعلومات - المركزية وتفويض الصلاحيات - الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة - ضغوط العمل - العلاقات داخل العمل). والوقوف على أبرز المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري تواجداً بمراقبة التعليم - مصراته - من وجهة نظر موظفيها.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من أهمية ودور التعليم في تنمية وبناء المجتمعات وذلك من خلال أهداف وخطط محددة، وهذا الدور يتطلب من القائمين على شؤون التعليم أن يعيدوا النظر في الأساليب التقليدية المتبعة في أعمالهم وتبنى أساليب إبداعية جديدة، كما أن دراسة المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري بمراقبة التعليم - مصراته - من وجهة نظر موظفيها سوف يتيح للقيادات الإدارية فيها فرصة اكتشافها؛ ومن ثم البحث عن الحلول السليمة لمعالجة تلك المعوقات.

منهجية الدراسة:

يقوم هذا البحث على اتباع المنهج الوصفي التحليلي باعتباره منهجية دقيقة وتساهم بشكل مباشر في الوصول إلى تحقيق أهداف البحث.

وتستند منهجية البحث في جانبها النظري على تناول بعض المفاهيم الأساسية للإبداع الإداري، والدراسات السابقة، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمد على الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات وتم ادخال البيانات وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

مصطلحات البحث:

فيما يلي التعريفات الاجرائية لأبرز المصطلحات التي وردت في البحث:

- **الإبداع:** هو أن ترى الظاهرة والمشكلات من منظور جديد، والتفكير بطريقة مختلفة لإيجاد حلول مناسبة وابداعية للمشكلات.
- **الإبداع الإداري:** يتمثل في قدرة العاملين في المنظمة على تسيير العمل بها بطريقة جديدة وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية، بما يضمن للمنظمة أداء مهامها وتحقيق أهدافها بمستوى أفضل.
- **المعوق:** هو القصور - أيًا كانت طبيعته - الذي يحول دون الوصول إلى الأهداف المرغوبة، أو يؤخر الوصول إليها، أو يقلل جودة تحقيق الأهداف.
- **المعوقات التنظيمية:** هي تلك العقبات المتعلقة بأنظمة وإجراءات المؤسسة والمسؤولين عنها، والتي تحول دون الاستفادة من إبداعات العاملين فيها.

الدراسات السابقة:

بهدف تعزيز مخطط البحث وتساؤلاته وأهدافه تم تسليط الضوء على عدد من الدراسات التي تخص موضوع البحث ووقفاً على مضامينها، ومدلولاتها المنهجية، فضلاً عن ملامستها على نحو مباشر وغير مباشر لموضوع البحث الحالي، وأبعاده.

■ **دراسة القماطي (2016)** بعنوان: البيئة الداخلية وأثرها في الإبداع، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر البيئة الداخلية في الإبداع الإداري داخل الإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب المسح الشامل تمثل في (120) موظفاً، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة عكسية بين البيئة الداخلية (المركزية والرسمية) والإبداع الإداري داخل الجامعة.

■ **دراسة جبريل (2012):** بعنوان: الإبداع الإداري وعلاقته بالنمط القيادي، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإبداع الإداري وأنماط القيادة السائدة بالمصارف التجارية العامة والخاصة بمدينة درنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت على عينة بلغت (132) موظفاً من موظفي المصارف التجارية العامة والخاصة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والنمط القيادي الديمقراطي، وأظهرت عدم وجود علاقة بين الإبداع الإداري والنمط القيادي الحر والنمط التسلسلي.

■ **دراسة عامر (2007)** بعنوان: المهارات الإبداعية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات الإبداعية لدى القيادات الإدارية في فاعلية القرارات الإدارية بفروع المصارف التجارية العامة بالمنطقة الوسطى خلال سنتي (2005 - 2006)، استخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي، واعتمدت أسلوب المسح الشامل لمديري الفروع المصرفية العامة بالمنطقة الوسطى ومساعدتهم، وبلغ عددهم (50) بين مدير فرع ومساعد مدير فرع، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: عدم اهتمام مديري الفروع المصرفية بمجتمع الدراسة بتمية المهارات الإبداعية لديهم، وغياب وجود الحوافز المادية والمعنوية للمديرين المبدعين؛ مما يجعلهم متساوين مع بقية زملائهم بالفروع الأخرى من جميع النواحي، وبالتالي تضعف قدرتهم على تنمية مهاراتهم من الحين إلى الآخر، كما أن عدم التحاق مديري فروع المصارف بدورات تدريبية في مجال تنمية مهاراتهم الإبداعية أثر سلباً على صنع قرار إداري فعال.

■ **دراسة الدوي (2001)**، بعنوان: دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين، هدفت الدراسة إلى كشف دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة جمع البيانات، اعتمدت الدراسة أسلوب المسح الشامل لموظفي إدارة الهجرة والجوازات والإدارة العامة للمرور بدولة البحرين، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للتفكير الإبداعي، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية على العمل الإداري، وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري، كما أن الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة في حل المشكلات وعدم تشجيع المنظمة لموظفيها هي المعوقات الأساسية للإبداع.

الإطار النظري:

الإطار الفكري لمفهوم الإبداع الإداري:

مفهوم الإبداع: "البديع" من أسماء الله الحسنى، وذلك لإبداعه الأشياء وإحداثه إياها، وهو البديع الأول قبل كل شيء، وهو الخالق على غير مثال سابق، وذكر الإبداع في القرآن الكريم في قوله تعالى: ﴿بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ إِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ﴾ (سورة البقرة، الآية 117).

- **الإبداع لغة:** جاء في لسان العرب أن كلمة الإبداع من (بدع)، وبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال سابق (القاموس العصري الحديث، 20: 1988).

- **الإبداع اصطلاحاً:** الإبداع يعني: إحداث شيء جديد على غير مثال سابق لهذا الإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته النهائية صفات الجدة وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل (العساف، 2007: 17).

تعريف الإبداع الإداري:

يعرف الإبداع الإداري بأنه: القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من العمل الإداري، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين (خير الله، 2009: 19).

وهو: الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصل ذي قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات (السويدان والعدلوني، 2004:12).

حاجة المنظمات إلى الإبداع:

من الأسباب التي أظهرت حاجة المنظمات إلى الإبداع - هو التغيرات في بيئة المنظمة نفسها، مثل: التغيرات التكنولوجية، وتغير أذواق المستهلكين، أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه، أو توافر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل، لذا تحاول المنظمة سد الفجوة أو تقليصها من خلال الإبداع، ويعمل الإبداع على تعزيز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل بها، وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية التي تواجهها، بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات؛ من خلال الاعتماد على كفاءتها وممتلكاتها من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية المميزة، والإبداع هو الداعم لأي مؤسسة لتميزها عن الآخرين، والعبرة في الإبداع في نتيجة العمل أو الفكرة المقدمة لا في مكوناتها التي قامت عليها فحسب (اللوزي، 1999).

ويمكن إجمال الإيجابيات التي توافرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي (النمر، 62: 1992):

- يضمن للتنظيم الاستقرار؛ من خلال الاستعداد لمواجهة التغيرات في البيئة المحيطة، والقدرة على الاستجابة لها.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- إتاحة الفرصة للعاملين في التنظيم لاختبار قدراتهم الإبداعية وتمييزها، والاستفادة من قدراتهم عن طريق الفرصة المتاحة لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل، والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.
- استخدام الأساليب العلمية للاستغلال الأمثل للموارد المالية والبشرية المتاحة.

خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع يأخذ أشكالاً متعددة، تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع، والتي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي (السكرانة، 2011: 20، 21):

- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم.
- الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة.

- **الإبداع هو التوليفة الجديدة:** وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء)، أو نقلها إلى مجال آخر لم تُستخدم فيه من قبل.
- **الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق:** وهذه هي سمة السبق في الإبداع، أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل والإدخال إلى ما هو جديد.
- **الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص:** وهو يمثل نمطاً من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة؛ لاكتشاف طرق جديدة في حل مشكلات، يُعتقد أنها يستحيل أن تجد لها حل.

مستويات الإبداع الإداري:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ومنها (علي، والحاكم، 2015: 185):

- **الإبداع على مستوى الفرد:** يتمثل في القدرات الإبداعية لدى الأفراد التي تمكنهم من تطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها، كالذكاء والموهبة، أو من خلال الخصائص المكتسبة، كحل المشاكل.
- **الإبداع على مستوى الجماعات:** تكون هناك جماعات في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، ولتغيير العمل نحو الأفضل.
- **الإبداع على مستوى المنظمات:** هناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات أنموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى.

معوقات الإبداع الإداري:

اتفق بعض الكُتاب على تقسيم معوقات الإبداع الإداري إلى ثلاثة أقسام، هي:

القسم الأول: المعوقات الذاتية (الشخصية والدافعية): لقد حددت المعوقات الذاتية للإبداع والتي تتضمن العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته، والتي تؤثر بدورها على تكوين شخصيته منذ الطفولة، وأهمها ما يلي (جروان، 2002):

- ضعف الثقة في النفس: لأن ضعف الثقة بالنفس يقود إلى الخوف من الإخفاق، والتردد في تحمل المسؤولية، وتجنب المخاطرة والمواقف غير المأمونة عواقبها، وهذا يحد من التفكير الإبداعي.
- الميل للمجاراة: إن النزعة للامتثال إلى المعايير السائدة والبحث عن الحلول المرتبطة بالقواعد والروتين تحد من احتمالات التخيل والتوقع، وبالتالي تضع حدوداً للتفكير الإبداعي.

- الحماس المفرط: تؤدي الرغبة القوية في النجاح والحماس الزائد لتحقيق الإنجازات إلى استعجال النتائج قبل نضوج الحالة.

- التفكير النمطي: يقصد بالتفكير النمطي ذلك النوع من التفكير المقيد بالعادة .

- عدم الحساسية أو الشعور بالعجز: يكون ذلك عندما يصبح الشخص أكثر ميلاً للبقاء في دائرة ردود الفعل لما يدور حوله، ويتخلى عن المبادرة في التعرف على أبعاد المشكلة، والانشغال في إيجاد حلول لها بمجرد الإحساس بها.

القسم الثاني: المعوقات البيئية: تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتموية والصحية؛ إذ إنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانات الإبداعية إذا لم تقترن بنزعة إيجابية للنظر إلى الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء (كاظم، 2002: 212).

القسم الثالث: المعوقات التنظيمية: وتتمثل هذه المعوقات في كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد، كالأنظمة والقوانين والتعليمات... إلخ، والتي تعتبر جوهر البحث، وتتمثل هذه المعوقات في (نمط القيادة - الحوافز - الأنظمة وإجراءات العمل - الاتصالات والمعلومات - المركزية - الإمكانات المادية والبشرية - ضغوط العمل - العلاقات داخل العمل)، وقد ركز البحث الحالي على تلك المعوقات؛ ولذلك سيتم تناولها بالتفصيل فيما يأتي (العيسى، 1996: 39) و(الحقباني، 2014: 21):

أولاً: نمط القيادة: يعد سلوك القائد ونمط القيادة الذي يطغى على تعامله مؤثراً مهماً على مستوى الإبداع لدى العاملين، ومن السلوكيات التي تؤثر سلباً في مستوى الإبداع القوة الشديدة، والعمل على محاباة فئة معينة من العاملين على حساب فئة أخرى، وخاصة في مجال الحوافز، وربط الترقيات والمكافآت بالعلاقات الشخصية عوضاً عن ربطها بالكفاءة والإنجاز، ومن الأهمية بمكان أن يكون القائد قدوة للأفراد في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام به.

ثانياً: الحوافز: تعد الحوافز بنوعها المادي والمعنوي إحدى الوسائل التي تدعم ظهور الإبداع الإداري واستمراره في المنظمات، ولذلك فمن المهم التعرف على حاجات الأفراد، ومحاولة استثارتها ودفعها؛ من خلال الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فللحوافز أثر مهم في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل المزيد من الجهد في الانجاز، وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية.

ثالثاً: الأنظمة وإجراءات العمل: إن تعقيد الأنظمة وروتينية الإجراءات يؤدي إلى خنق الأفكار الإبداعية؛ بينما تؤدي مرونتها إلى تشجيع المبدعين، وخلق المناخ المناسب لظهور الأفكار الإبداعية، فالالتزام الحر في بالأنظمة والإجراءات والتشدد الكبير في الالتزام - تعارض مع صفات الشخص المبدع، حيث لا يجد ذلك الشخص فرصة لاستخدام ما لديه من إمكانات وقدرات إبداعية في حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، فهو يقوم بعمل شبه آلي؛ مما يقتل روح المبادرة والتطلع والتفكير لديه، وفي نفس الوقت فإن

تبسيط الإجراءات والمرونة في تطبيقها سيساعد على خلق بيئة، تساعد على استثمار مواهب الأفراد وقدراتهم، وإعطاء المزيد من الحيوية للتطبيق.

رابعاً: الاتصالات والمعلومات: الهدف الرئيسي للاتصالات والمعلومات في تنمية سمات المبدعين وقدراتهم هو الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة، ونظام الاتصالات المحفز على الإبداع يقوم على توفير البيانات الضرورية لإنجاز المهام والأنشطة، كما يقوم على عدم حجب أي جزء من المعلومات اللازمة، والأخذ في الحسبان التغذية الراجعة؛ لأنها ضرورية جداً في مجال الإبداع الإداري، إن المعرفة الكاملة لما يجري داخل المنظمة وتصحيح الانحرافات يقوم على جودة التغذية الراجعة.

خامساً: المركزية: تعني المركزية الإدارية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى (عقيلي، 1997: 346)، بمعنى لا تفويض صلاحيات، ولا سلطة، ولا يسمح للمستويات الإدارية الدنيا بالمشاركة في اتخاذ القرار. وبذلك تعمل المركزية على الحد من القدرة على الإبداع، وعلى العكس من ذلك فإن تفويض الصلاحيات يتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد واقتراح الحلول بدلاً من الاعتماد على المدير أو القائد، كما أنه يعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي لهم؛ إذ يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم، ويجعلهم يجتهدون في طرح الأفكار الجديدة المبتكرة، التي من شأنها تحسين طرق العمل والارتقاء به.

سادساً: الإمكانيات المادية والبشرية: قد يوجد بداخل المنظمات كفاءات بشرية على مستوى عالٍ ولكن لا تتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم، ولا يثابون إذا ما قدموا مقترحات إبداعية، ولا يتم تنفيذها بسبب الموارد التي يحتاجها تنفيذ تلك المقترحات، إضافة إلى إهمال المنظمات في تطوير المرؤوسين لديها؛ من خلال عدم تنظيم دورات تدريبية لهم، وعدم وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق تنظيمية في سبيل الإبداع.

سابعاً: ضغوط العمل: وتتمثل في: انعدام الرغبة في العمل، وكبت جميع دوافع الإبداع، واتباع الأسلوب الروتيني في العمل، والكف عن أي مبادرة فردية جديدة، إن هذه الضغوط السلبية تعمل على خفض الروح المعنوية للعاملين، وخلق شعور لديهم بالقلق والضعف؛ مما يؤثر سلباً على كفاءة الفرد، وعلى قدرته على تطوير ذاته والإبداع في عمله (هيجان، 1999: 30).

ثامناً: العلاقات داخل العمل: تؤكد النظرية السلوكية على الأثر المباشر والواضح لنمط العلاقات السائدة أو نوعها داخل العمل بين أفراد جماعة العمل على مستوى الإبداع، حيث إن مفهوم بناء فريق العمل من أهم المفاهيم لتنمية المنظمة؛ من خلال توفير المناخ المناسب لتوجيه طاقات العاملين تجاه حل المشكلات بشكل إبداعي، وتعظيم استخدام إمكانياتهم وقدراتهم، كما أن النزاعات والرغبات الفردية التي قد تؤثر سلباً على العمل تذوب ويحل مكانها السلوك الجماعي، فالعمل الجماعي يزيد من ثقة الأفراد،

ويولد لديهم الرغبة والشجاعة لاتخاذ قرارات جريئة؛ تدفع للتجديد والإبداع (الطجم والسواط، 1415: 155).

الجانب الميداني:

تناول هذا الجزء من البحث وصفاً للإجراءات التي تم القيام بها؛ لتقنين أداة البحث، والمعالجات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث واختبارها، وأخيراً عرض نتائج البحث وتفسيرها، وذلك من خلال الآتي:

■ تحديد مجتمع البحث وعينته:

تعتبر مراقبة التعليم ببلدية مصراته جهة خدمية عامة، وهي الممثل لوزارة التعليم بالبلدية، ويناط بها الإشراف على تنفيذ الخطط والسياسات التعليمية بمختلف مراحلها، الأساسي والثانوي ورياض الأطفال، سواء كانت في التعليم العام أو الخاص.

وتتكون مراقبة التعليم من (11) مكتبا على مستوى البلدية، و(9) مكاتب على مستوى مصراته المدينة، وتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين بمبنى مراقبة التعليم - مصراته، الكائن بجانب سارية العلم، وعددهم (99) موظفاً، وتم استبعاد (19) موظفاً، وهم: موظفو الطباعة، والمنتجون، وفتوى الصيانة حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من رئيس قسم شؤون العاملين بمبنى المراقبة، وباستبعادهم أصبح عدد مفردات مجتمع الدراسة (80) مفردة، ووفقاً لجدول (SEKARAN) فقد تم تحديد حجم العينة المقابل لعدد مفردات المجتمع، وتمثل في (66) مفردة (النجار، 2015، 109)، وتمثلت العينة في عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع عدد (66) استبانة، استرد منها (45) استبانة، بما يمثل (68%) من حجم العينة الأصلي، وبتصنيف البيانات التي تم الحصول عليها اتضح أن (62.2%) من عينة البحث من فئة الذكور، وأن (51.1%) من عينة البحث ضمن الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة)، و(17.8%) من عينة البحث من الفئة العمرية (50 سنة فما فوق)، كما أن (55.6%) من العينة من حاملي المؤهل العلمي الجامعي، و(40%) من العينة من حاملي المؤهل العلمي المتوسط، و(4.4%) من حملة الماجستير، أي أن لديهم خلفية علمية تمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستبانة، كما يتضح القصور في عدد حملة المؤهلات العليا (الماجستير والدكتوراه) ضمن الموظفين، بالرغم من الحاجة الماسة لأن يكون القائمون على إدارة شؤون التعليم من حملة الماجستير والدكتوراه؛ لإدراكهم بالأساليب الإدارية الحديثة في إدارة شؤون التعليم، وأن ما نسبته (55.6%) من عينة البحث تبلغ مدة الخبرة العملية لديهم (من 11 سنة فأكثر)؛ مما يبين مدى الخبرة العميقة لأفراد عينة البحث، وهذا يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائج البحث، كما أن النسبة الكبرى من العينة المسمى الوظيفي لهم (موظف إداري) بنسبة (77.8%)، يليهم (13.3%) من العينة لديهم مسمى وظيفي (رئيس قسم)، و(8.9%) منهم تحت المسمى الوظيفي (مدير مكتب)؛ مما يضمن تعدد وجهات النظر في موضوع البحث، و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (1) يوضح تصنيف عينة البحث حسب المتغيرات العامة

من حيث الجنس		من حيث المؤهل		من حيث الخبرة		من حيث العمر		من حيث الوظيفة	
ذكر	62.2%	متوسط	40%	أقل من 5 سنوات	11.1%	من 20 إلى 30	15.6%	موظف إداري	77.8%
أنثى	37.8%	جامعي	55.6%	من 5 - 10	33.3%	من 31 إلى 40	51.1%	رئيس قسم	13.3%
		ماجستير	4.4%	من 11 إلى 15	17.8%	من 41 إلى 50	15.6%	مدير مكتب	8.9%
		دكتوراه	0	15 سنة فأكثر	37.8%	51 سنة فأكثر	17.8%		

تصميم الاستبانة واختبارها وصدقها:

تم الاعتماد على الاستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات للجانب الميداني، وحددت محاور الاستبانة وفقراتها التابعة لها بناء على الاستفادة من الدراسات السابقة؛ إذ تم تصميمها بحيث اشتملت على قسمين:

القسم الأول: اختص بالمعلومات العامة المتعلقة بعينة البحث، من حيث (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة).

القسم الثاني: اشتمل على (8) محاور، تضمنت أسئلة وُجّهت إلى أفراد عينة البحث؛ لدراسة المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري بمراقبة التعليم، ولقياس إجابات فقرات الاستبانة وتحديد آراء أفراد العينة فقد تم الاعتماد على مقياس (ليكرت الخماسي) على النحو التالي:

جدول (2) يوضح درجة الموافقة ومدلول الوسط الحسابي للفقرات الإيجابية والسلبية

مستوى الموافقة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مدلول الوسط الحسابي	1.79	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.19 - 3.40	5.00 - 4.20
التصنيف للفقرات الإيجابية (المعوق)	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	غير متوافر على الإطلاق
الوسط للفقرات السلبية	5	4	3	2	1

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة ومدى ملاءمتها لأهداف البحث تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المحكمين من ذوي الخبرة في البحث العلمي، والأخذ بملاحظتهم وتوجيهاتهم، كما تم احتساب معامل ارتباط بيرسون بين الفقرات؛ فجاءت النتائج كلها إيجابية بدرجة عالية، حيث جاء مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من (0.05)، وهي دالة إحصائية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.663 إلى 0.942)؛ مما يؤكد على أن أسئلة الاستبانة تتمتع بالاتساق الداخلي، والفقرات تقيس ما وضعت من أجله.

ولقياس ثبات الاستبانة تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، وتتضح النتائج في الجدول التالي:

جدول (3) يوضح قيمة اختبار (ألفا كرونباخ) لفقرات الاستبانة

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس	السابع	الثامن	الكلية
عدد الفقرات	6	3	3	4	4	4	4	3	31
ألفا كرونباخ	0.86	0.87	0.83	0.88	0.55	0.84	0.76	0.83	0.933

يتضح من البيانات الجدول السابق أن معامل (ألفا كرونباخ) لمحاور البحث ككل قيمته (0.933)، وهي تعتبر نسبة عالية، وتدلل على قوة الارتباط بين الفقرات وموضوع البحث ككل؛ مما يزيد الثقة في النتائج التي سيتم الحصول عليها.

والجدول التالي يوضح عدد الاستبانات الموزعة، والاستبانات المفقودة، والاستبانات القابلة للتحليل.

جدول (4) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والاستبانات المفقودة، وعدد الاستبانات القابلة للتحليل

الاستبانات الموزعة	الاستبانات الموزعة (%)	الاستبانات المتحصلة عليها	الفاقد من الاستبانات	الاستبانات المفقودة (%)	الاستبانات القابلة للتحليل	الاستبانات القابلة للتحليل (%)	الاستبانات الموزعة	الاستبانات الموزعة (%)	الاستبانات المتحصلة عليها
66	100%	45	21	32%	45	68%	66	100%	45

وفقا لبيانات الجدول السابق فإن المعالجات الإحصائية تمت على (45) استبانة، جميعها قابلة للتحليل الإحصائي، ويرجع الفاقد من الاستبانات إلى وجود عدد من الموظفين في إجازات سنوية، والبعض تم انتقاله لقطاع آخر ولم يتم تعيين بديل عنه، والبعض الآخر لم يرد الاستبانة.

■ تحليل الإجابات على أسئلة البحث:

وللإجابة على تساؤلات البحث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS) لإجراء التحليل الإحصائي جدول (5):

من خلال النتائج بالجدول (5) جاء الوسط الحسابي للمحور ككل (3.39)، وهو يقع في نطاق الإجابة (بموافق)، ويُفسر ذلك بأن المعوقات التنظيمية المتعلقة بالقيادة تتواجد بدرجة (ضعيفة)، كما يشير إليها مدلول مستويات الموافقة، ويتمثل القصور في القيادة في أن الرؤساء يتمسكون بالروتين في العمل إلى حد ما.

جدول (5) يوضح إجابات عينة البحث عن فقرات المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري المتعلقة بالقيادة

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
أوافق	2	1.053	3.73	2	2	14	15	12	يتيح لنا الرئيس في العمل حرية التعبير عن آرائنا
				%4.4	%4.4	%31.1	%33.3	%26.7	
أوافق	5	1.139	3.56	3	6	7	21	8	يكلفنا الرئيس بمهام جديدة على حسب قدراتنا
				%6.7	%13.3	%15.6	%46.7	%17.8	
أوافق	4	1.414	3.67	7	2	6	14	16	يتم العمل في تعاون ولا يوجد صراع بين الرئيس والموظفين
				%15.6	%4.4	%13.3	%31.1	%35.6	
أوافق	3	1.176	3.73	4	2	8	19	12	يعتبر الرئيس قدوة لي ولزملائي في التفكير المتجدد
				%8.9	%4.4	%17.8	%42.2	%26.7	
أوافق	1	1.136	3.93	3	1	9	15	17	يهتم الرئيس بالأفكار الجديدة ويشجعها
				%6.7	%2.2	%20	%33.3	%37.8	
محايد	6	1.176	2.73	8	11	14	9	3	يرفض الرئيس الروتين في العمل.
				%17.8	%24.4	%31.1	%20	%6.7	
موافق		0.9136	3.56	المحور ككل					

من خلال النتائج بالجدول (6) جاء الوسط الحسابي للمحور ككل (2.83)، وهو يقع في نطاق الإجابة بـ(محايد)، ويفسر ذلك بأن المعوقات التنظيمية المتعلقة بالحوافز تتواجد بدرجة (متوسطة)، كما يشير إليها مدلول مستويات الموافقة، ويتمثل القصور في نظام الحوافز بمراقبة التعليم في ضعف الحوافز المادية التي تُقدم للعاملين، الذين يقدمون أفكاراً جديدة في مجال العمل، كما أن الحوافز المقدمة للعاملين لا تتناسب مع توقعاتهم، ولا تشجع على الإبداع في العمل.

جدول (6) يوضح إجابات عينة البحث عن فقرات المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري المتعلقة بالحوافز

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
أوافق	1	1.272	3.71	4	5	5	17	14	يشعرني رئيسي في العمل بأهمية الدور الذي أقوم به حرية التعبير عن آرائنا
				%8.9	%11.1	%11.1	%37.8	%31.1	
لا أوافق	2	1.342	2.51	15	7	12	7	4	تحفز الإدارة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً جديدة مادياً
				%33.3	%15.6	%26.7	%15.6	%7.8	
لا أوافق	3	1.25	2.27	16	12	9	5	3	تناسب الحوافز التي نحصل عليها مع توقعاتنا؛ مما يشجع على الإبداع في العمل
				%35.6	%26.7	%20	%11.1	%6.7	
محايد		1.147	2.83	المحور ككل					

جدول (7) يوضح إجابات عينة البحث عن فقرات المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري المتعلقة بالأنظمة والإجراءات

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
أوافق	1	1.236	3.51	6	1	11	18	9	يتم إنجاز العمل من خلال إجراءات مبسطة وغير معقدة
				%13.3	%2.3	%24.4	%40	%20	
محايد	3	1.364	2.84	9	11	10	8	7	تشجع لوائح العمل على الإبداع في مجال العمل
				%20	%24.4	%22.2	%17.8	%15.6	
محايد	2	1.158	2.98	6	8	16	11	4	يتم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة لتطوير إجراءات العمل الإدارية
				%13.3	%17.8	%35.6	%24.4	%8.9	
محايد		1.084	3.11	المحور ككل					

من خلال النتائج بالجدول السابق جاء الوسط الحسابي للمحور ككل (3.11)، وهو يقع في نطاق الإجابة ب(محايد)، ويفسر ذلك بأن المعوقات التنظيمية المتعلقة بالأنظمة والإجراءات تتواجد بدرجة (متوسطة)، كما يشير إليها مدلول مستويات الموافقة، ويتمثل القصور في الأنظمة والإجراءات بمراقبة التعليم في وجود قصور في لوائح العمل؛ حيث إنها إلى حد ما تشجع على الإبداع في العمل، وليست مشجعة بدرجة عالية، كما أنه يتم استخدام الأساليب العلمية الحديثة لتطوير إجراءات العمل الإدارية إلى حد ما، بمعنى أنه يقتصر العمل بها في بعض المكاتب أو من خلال بعض الرؤساء فقط.

جدول (8) يوضح إجابات عينة البحث عن فقرات المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري المتعلقة بالاتصالات والمعلومات

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
لا أوافق	4	1.246	2.56	6	1	11	18	9	لا يتأخر وصول المعلومات لتسيير العمل وتطويره عن الوقت المناسب
				%13.3	%2.3	%24.4	%40	%20	
محايد	3	1.221	2.69	9	11	10	8	7	لا تكثر الأخطاء في المعلومات التي تصل إلينا
				%20	%24.4	%22.2	%17.8	%15.6	
محايد	2	1.312	2.78	6	8	16	11	4	يوجد نظام واضح للمعلومات يساهم في تنمية الفكر الإبداعي لدى الموظفين
				%13.3	%17.8	%35.6	%24.4	%8.9	
أوافق	1	1.279	3.67	4	2	8	19	12	توجد سهولة في الاتصال بالرؤساء
				%8.9	%4.4	%17.8	%42.2	%26.7	
محايد		1.073	2.92	المحور ككل					

من خلال النتائج بالجدول السابق جاء الوسط الحسابي للمحور ككل (2.92)، وهو يقع في نطاق الإجابة ب(محايد)، ويفسر ذلك بأن المعوقات التنظيمية المتعلقة بالمعلومات والاتصالات تتواجد بدرجة (متوسطة)، كما يشير إليها مدلول مستويات الموافقة، ويتمثل القصور في نظام المعلومات والاتصالات بمراقبة التعليم في وجود أخطاء إلى حد ما في المعلومات التي تأتي لمراقبة التعليم والخاصة بتسيير العمل، كما أنه يوجد قصور إلى حد ما في نظام المعلومات الخاص بمراقبة التعليم، حيث إنه ليس على المستوى الذي يساهم في تنمية الفكر الإداري لدى الموظفين.

جدول (9) يوضح إجابات عينة البحث عن فقرات المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري المتعلقة بالمركزية

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
لا أوافق	4	1.093	2.18	3	2	7	21	12	يؤكد الرئيس بشدة على وجوب التمسك بحرفية القرارات الصادرة من الإدارة المركزية
				%6.7	%4.4	%15.6	%46.7	%26.7	
محايد	3	1.248	2.62	3	9	12	10	11	يتمسك الرئيس بالصلاحيات، ولا يفوضها لمعاونيه
				%6.7	%20	%26.7	%22.2	%24.4	
محايد	1	1.195	3.07	5	13	12	10	5	لا يشارك الرئيس الموظفين في اتخاذ القرارات
				11.1%	%28.9	%26.7	%22.2	%11.1	
محايد	2	1.259	2.78	4	11	9	13	8	نص اللوائح في العمل على تركيز السلطة بأيدي الرؤساء فقط
				%8.9	%24.4	%20	%28.9	%17.8	
محايد		0.8085	2.66	المحور ككل					

من خلال النتائج بالجدول السابق جاء الوسط الحسابي للمحور ككل (2.66)، وهو يقع في نطاق الإجابة ب(محايد)، ويفسر ذلك بأن المعوقات التنظيمية المتعلقة بالمركزية تتواجد بدرجة (متوسطة)، كما يشير إليها مدلول مستويات الموافقة، ويتمثل القصور في درجة المركزية بمراقبة التعليم في أن درجة تركيز السلطة بأيدي الرؤساء وتفويض الصلاحيات من الرؤساء لمعاونيهم (متوسطة)، وهذا لا يساعد الموظفين في انطلاق إبداعاتهم، كما أن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات محدودة إلى حد ما.

من خلال النتائج بالجدول (10) جاء الوسط الحسابي للمحور ككل (2.64)، وهو يقع في نطاق الإجابة ب(محايد)، ويفسر ذلك بأن المعوقات التنظيمية المتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية تتواجد بدرجة (متوسطة)، كما يشير إليها مدلول مستويات الموافقة، ويتمثل القصور في درجة الإمكانات المادية والبشرية بمراقبة التعليم في أن التأهيل العلمي لموظفي مراقبة التربية والتعليم مناسب إلى حد ما، والذي يمكنهم من حل المشكلات وتطوير أساليب العمل، بمعنى أنه ليس بالمستوى المطلوب الذي يمكنهم من تطوير أساليب العمل، وحل المشكلات، كما أن وسائل التقنية الحديثة التي تساعد على تطبيق كل ما هو جديد ومفيد في مجال العمل غير متوفرة بمراقبة التعليم، وكذلك فإن الدورات التدريبية التي تتم لتنمية القدرات الإبداعية لدى موظفي مراقبة التربية والتعليم محدودة.

جدول (10) يوضح إجابات عينة البحث عن فقرات المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والمتعلقة بالإمكانات المادية والبشرية

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
محايد	2	1.461	2.84	12	8	7	11	7	يتوافر التأهيل العلمي المناسب لموظفي مراقبة التربية والتعليم، والذي يمكنهم من حل المشكلات وتطوير أساليب العمل
				%26.7	%17.8	%15.6	%24.4	%15.6	
محايد	1	1.286	3.07	8	5	14	12	6	تتوافر الخبرة العلمية الكافية لدى الموظفين؛ للعمل في مجال تطوير التعليم وحل المشكلات
				%17.8	%11.1	%31.1	%26.7	%13.3	
لا أوافق	3	1.111	2.36	12	14	11	7	1	تتوافر وسائل التقنية الحديثة، التي تساعد على تطبيق كل ما هو جديد ومفيد في مجال العمل
				%26.7	%31.1	%24.4	%15.6	%2.2	
لا أوافق	4	1.294	2.31	15	14	7	5	4	يتم عقد دورات تدريبية لتنمية القدرات الإبداعية لدى الموظفين
				%33.3	%31.1	%15.6	%11.1	%8.9	
محايد		1.063	2.64	المحور ككل					

من خلال النتائج بالجدول (11) جاء الوسط الحسابي للمحور ككل (3.1)، وهو يقع في نطاق الإجابة ب(محايد)، ويفسر ذلك بأن المعوقات التنظيمية المتعلقة بضغط العمل تتواجد بدرجة (متوسطة)، كما يشير إليها مدلول مستويات الموافقة، وتتمثل مصادر ضغوط العمل بمراقبة التعليم في أن أهداف العمل غير واضحة للموظفين بدرجة عالية، أي أن هناك قلة فهم لأهداف العمل لدى الموظفين، كما أن الموظفين لديهم قدرات لم يتم استغلالها من قبل جهة العمل، وتستهلك في الأعمال الروتينية، كما أنه يوجد قصور - إلى حد ما - في توفير معايير تمكن العاملين من التعرف على مستوى تقدمهم في العمل من عدمه، وهذا بدوره يعيق التفكير الإبداعي والإبداع.

جدول (11) يوضح إجابات عينة البحث عن فقرات المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري والمتعلقة بضغط العمل

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
محايد	4	1.267	2.82	3	13	12	7	10	أهداف العمل غير واضحة للموظفين
				%4.4	%4.4	%31.1	%33.3	%26.7	
محايد	1	1.272	3.53	10	19	6	5	5	قدراتي لا تتناسب مع الأعمال الروتينية التي يطلب مني أداؤها
				%22.2	%42.2	%13.3	%11.1	%11.1	
لا أوافق	2	1.421	3.07	5	20	4	5	11	لا يتم منح الصلاحيات الكافية لأداء العمل بشكل أفضل
				%11.1	%44.4	%8.9	%11.1	%24.4	
لا أوافق	3	1.288	2.98	5	13	11	8	8	لا توجد معايير للعمل تمكن أعضاء القسم من تقييم تقدمه من عدمه؛ مما يعيق الإبداع
				%11.1	%28.9	%24.4	%17.8	%17.8	
محايد		0.998	3.1	المحور ككل					

جدول (12) يوضح إجابات عينة البحث عن فقرات المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري المتعلقة بالعلاقات داخل العمل.

الاتجاه	الرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرات
محايد	3	1.372	3.07	7	10	10	9	9	يتم أداء الأعمال ضمن فرق عمل؛ مما يشجع على الإبداع الجماعي
				%15.6	%22.2	%22.2	%20	%20	
محايد	2	1.221	3.09	6	67	15	11	6	يتوفر المناخ المناسب لتبادل الآراء والخبرات، ويحفز على الإبداع
				%13.3	%15.6	%33.3	%24.4	%13.3	
أوافق	1	1.254	3.71	4	3	10	13	15	أشعر بالانسجام ووجود علاقات ألفة وتعاون مع الزملاء في العمل
				%8.9	%6.7	%22.2	%28.9	%33.3	
محايد		1.107	3.28	المحور ككل					

من خلال النتائج بالجدول السابق جاء الوسط الحسابي للمحور ككل (3.28)، وهو يقع في نطاق الإجابة بـ (محايد)، ويفسر ذلك بأن المعوقات التنظيمية المتعلقة بالعلاقات داخل العمل تتواجد بدرجة (متوسطة)، كما يشير إليها مدلول مستويات الموافقة، وتتمثل المعوقات المتعلقة بالعلاقات داخل العمل بمراقبة التعليم

في أن أداء العمل بمراقبة التعليم لا يتم ضمن فرق عمل بصورة مستمرة؛ بل في بعض الحالات فقط، كما أن مناخ علاقات العمل يساعد إلى حد ما لتبادل الآراء والخبرات وتحفيز العاملين على الإبداع في العمل.

النتائج:

من خلال تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانات فإن البحث توصل الى الاستنتاجات التالية:

1. إن جُل المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى موظفي مراقبة التعليم بمصراتة تتوافر بدرجة متوسطة.
2. جاءت المعوقات المتعلقة بالإمكانيات المادية والبشرية بدرجة متوسطة في مقدمة المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى موظفي مراقبة التربية والتعليم - مصراتة.
3. جاءت المعوقات المتعلقة بالمركزية في المرتبة الثانية من المعوقات التنظيمية، وبدرجة متوسطة.
4. جاءت المعوقات المتعلقة بالحوافز في المرتبة الثالثة من المعوقات التنظيمية، وبدرجة متوسطة.
5. جاءت المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات في المرتبة الرابعة من المعوقات التنظيمية، وبدرجة متوسطة.
6. جاءت المعوقات المتعلقة بضغط العمل في المرتبة الخامسة من المعوقات التنظيمية، وبدرجة متوسطة.
7. جاءت المعوقات المتعلقة بالعلاقات الأنظمة والاجراءات في المرتبة السادسة من المعوقات التنظيمية، وبدرجة متوسطة.
8. جاءت المعوقات المتعلقة بالعلاقات داخل العمل في المرتبة السابعة من المعوقات التنظيمية، وبدرجة متوسطة.
9. إن المعوقات المتعلقة بالقيادة موجودة بدرجة ضعيفة.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصل إليها البحث تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات، نوردتها فيما يلي:
1. عقد دورات تدريبية؛ لتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بمراقبة التعليم.
 2. توفير معايير دقيقة لتقييم الأداء؛ لتمكين العاملين من التعرف على مستويات تقدمهم في العمل.
 3. العمل على تبسيط إجراءات العمل بمراقبة التعليم، والابتعاد عن الجمود والروتين؛ لأن الهدف ليس الأنظمة والإجراءات، وإنما تطوير العمل، وحلُّ المشكلات، وتحقيق الأهداف المنشودة.

4. ضرورة اهتمام مراقبة التعليم - مصراته بالحوافز والمكافآت المادية و المعنوية؛ لأن من شأنها تحفيز الإبداع الإداري، ورفع رغباتهم في تطوير قدراتهم الإبداعية، والإبداع الإداري في عملهم.
5. العمل على تعميم استخدام الأساليب العلمية الحديثة؛ لتطوير إجراءات العمل.
6. توفير وسائل التقنية الحديثة؛ لتمكين العاملين بالاطلاع وتطبيق الجديد في مجال العمل.
7. تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير تتضمن التميز والإبداع في الأداء، ومكافأة المبدعين.
8. العمل على تطوير شبكة الاتصالات الداخلية والخارجية؛ للحد من الأخطاء في المعلومات.
9. زيادة تحديد أهداف العمل وتوضيحها للموظفين، واستغلال القدرات الإبداعية لدى الموظفين؛ وذلك لتحسين العمل وتطويره.
10. زيادة الاهتمام بأداء الأعمال ضمن فرق العمل؛ مما يزيد من فرص الإبداع، وفتح المجال للاستفادة من إبداعات الموظفين المبدعين.

المراجع

1. القرآن الكريم، (سورة البقرة، الآية 117).
2. الحقباني، تركي عبدالرحمن. (1418هـ) أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للعاملين العاملين في الأجهزة الحكومية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.
3. الدوي، عدنان. (2004) دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين: دراسة مسحية على إدارة الهجرة والجوازات والإدارة العامة للمرور، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، معهد الدراسات العليا للعلوم الإدارية.
4. السكارنة ، بلال خلف. (2011) الإبداع لإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
5. السويدان، طارق محمد. والعدلوني، محمد أكرم. (2004) الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمار والتدريب، ط3.
6. الطجم، عبدالله عبدالغني. والسواط، طلق عوض الله. (1415هـ) السلوك التنظيمي: المفاهيم النظرية والتطبيقات، دار النوايح للنشر والتوزيع، ط1، جدة.
7. العساف، صالح محمد. (2007) المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
8. العقيلي، عمرو وصفي. (1997) الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار أهران للنشر و التوزيع ، ط1، عمان، الأردن.

9. العيسى، غزير سعد عبدالله. (1996) المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ملك سعود، الرياض.
10. القماطي، إبراهيم محمد أحمد. (2016) البيئة الداخلية وأثرها في الإبداع الإداري: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجامعة الأسمرية الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
11. اللوزي، موسى. (1999) التطوير التنظيمي، الأساسيات والمفاهيم الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
12. النجار، فايز جمعة. (2015) أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. النمر، سعود محمد. (1992) الإبداع الإداري: دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، ص68.
14. جبريل، منصف خالد رشيد. (2012) الإبداع الإداري و علاقته بالنمط القيادي: دراسة ميدانية على موظفي المصارف التجارية العاملة بمدينة درنة، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الليبية - فرع بنغازي.
15. جروان، فتحي عبدالرحمن. (2002) الإبداع، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
16. خير الله، جمال. (2009) الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن.
17. عامر، نوري صالح حسن. (2007) المهارات الإبداعية و أثرها في فاعلية القرارات الإدارية: دراسة تحليلية على فروع المصارف التجارية بالمنطقة الوسطى، رسالة ماجستير، غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
18. علي، أمينة عبدالقادر. والحاكم، علي عبدالله. (2015) العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية على بعض مؤسسات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم، مجلة العلوم الاقتصادية (16-1-2015م)، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
19. كاظم، حمود خضير. (2002) إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
20. هيجان، عبدالرحمن أحمد محمد. (1999) المدخل الإبداع لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ط1.