

## دور الابداع الاداري في تحسين التسيير العمومي من وجهة نظر موظفي المركز الجامعي اليزي

### The role of administrative creativity in improving public management from the point of view of the employees of the Elysee University Center

حاتم بن كادي<sup>1</sup>، الطاهر بن عمارة<sup>2\*</sup>، نوال بن عمارة<sup>3</sup>

<sup>1</sup>، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)

([hatambenkadi@yahoo.com](mailto:hatambenkadi@yahoo.com))

<sup>2</sup> مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)

([taherbenamara@univ-ouargla.dz](mailto:taherbenamara@univ-ouargla.dz))

<sup>3</sup> مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة (الجزائر)

([benamara.naoual@univ-ouargla.dz](mailto:benamara.naoual@univ-ouargla.dz))

تاريخ الاستلام: 2024/04/28؛ تاريخ المراجعة: 2024/05/01؛ تاريخ القبول: 2024/06/10

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة الى إبراز مدى تأثير الإبداع الإداري على التسيير العمومي، ولغرض بلوغ هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالنسبة للجزء النظري من خلال تسليط الضوء على مختلف الأدبيات الخاصة بالإبداع الإداري، بالإضافة إلى عرض مختصر للتسيير العمومي والعلاقة بينهما، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي بالنسبة للجزء التطبيقي من خلال إعداد قائمة استقصاء توجه إلى موظفي وإداري المركز الجامعي بولاية إيزي لاستطلاع آرائهم حول المشكلة الموضوعية حيث تم توزيع استبيان على عينة قصدية حجمها (76) فرد، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS\_23 للبحث كمحاولة منا لإسقاط الجانب النظري من الدراسة بالجانب التطبيقي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمرونة، المخاطرة والتحدي والقدرة على التحليل على المتغير التسيير العمومي، كما أشارت النتائج إلى أن أقوى المتغيرات الخاصة بأبعاد الإبداع الإداري تأثيراً على التسيير العمومي تمثل في القدرة على التحليل.

**الكلمات المفتاحية:** إبداع إداري، تسيير عمومي، مؤسسة عمومية، مرونة، طلاقة.

**تصنيف JEL:** O31؛ G31.

**Abstract:** This study aims to highlight the extent of the impact of administrative creativity on public administration. In order to achieve this goal, the descriptive approach was relied upon for the theoretical part by shedding light on the various literatures on administrative creativity, in addition to a brief presentation of public administration and the relationship between them. The approach was also relied upon. The analytical part for the applied part was through preparing a survey list directed to the employees and administrators of the university center in the state of Illizi to seek their opinions on the problem at hand. A questionnaire was distributed to a purposive sample size of (76) individuals. The study hypotheses were tested using the statistical methods provided by the SPSS\_23 program for research as an attempt on our part. To drop the theoretical side of the study into the applied side.

The results of the study showed a statistically significant effect of flexibility, risk, challenge, and the ability to analyze on the public management variable. The results also indicated that the strongest variables related to the dimensions of administrative creativity influencing public management are the ability to analyze.

**Keywords:** Administrative creativity, public management, public institution, flexibility, fluency.

**Jel Classification Codes :** G31; O31.

\* الطاهر بن عمارة [taherbenamara@univ-ouargla.dz](mailto:taherbenamara@univ-ouargla.dz)

## I- تمهيد :

يعتبر التسيير العمومي محور العملية الإدارية، كونه مرتبط بشكل مباشر بالعنصر الحيوي في المؤسسة، كما يعد تحديا كبيرا أمام الجهات الحكومية والمؤسسات العامة. فهي تواجه ضغوطا متزايدة لتحقيق الكفاءة والجودة في تقديم الخدمات العامة للمجتمع، خاصة في ظل التحولات المتسارعة والتطورات المتداخلة التي جعلت المنظمات تعمل في بيئة غير مستقرة تماما ومتغيرة باستمرار. نتيجة الزخم المعرفي الهائل في كل الميادين وجميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإعلامية والتكنولوجية والسياسية والثقافية .

لذلك بات من الضروري على المؤسسات العامة أن تكون على درجة كبيرة من المرونة والتي لن تتحقق إلا بالاهتمام الكبير بالإبداع الإداري، كون المؤسسات الحديثة تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع.

لكن اتجاه المؤسسات نحو الاهتمام بالإبداع الإداري لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل يجب الاستثمار في العنصر البشري الذي يعد ثروة تفوق الثروة المادية وذلك بتوفير نوع ممتاز من الأفراد المبدعين، في مختلف المجالات بمتازون بالطلاقة والأصالة والمرونة والمخاطرة والتحليل.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة وتأثير الإبداع الإداري على التسيير العمومي لمركز الجامعي اليزي؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح الفرضيات الآتية:

- ما مساهمة وتأثير الطلاقة على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي ؟
  - ما مساهمة وتأثير الاصالة على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي ؟
  - هل توجد مساهمة وتأثير للمرونة على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي ؟
  - ما مستوى مساهمة وتأثير المخاطرة والتحدي على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي؟
  - هل للقدرة على التحليل مساهمة وتأثير على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي ؟
- فرضيات الدراسة:** تحدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية من خلال دراسة الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى مرتفع لمساهمة وتأثير ايجابي للطلاقة على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي .
- مساهمة مرتفعة وتأثير ايجابي للأصالة على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي.
- مستوى مرتفع لمساهمة وتأثير المرونة على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي.
- مستوى مساهمة وتأثير ايجابي للمخاطرة والتحدي على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي.
- للقدرة على التحليل مساهمة وتأثير ايجابي على التسيير العمومي للمركز الجامعي اليزي.

### ■ متغيرات الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1) نموذج الدراسة، حيث تشمل الدراسة على متغيرين هما:

- متغير مستقل: يتمثل في الابداع الإداري بأبعادها: (الطلاقة ، الاصالة ، المرونة، التحدي والمخاطرة ، القدرة على التحليل)؛
- متغير تابع: والمتمثل في التسيير العمومي .

### ■ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

تكسب الدراسة أهميتها من كونها تحاول معرفة مساهمة وتأثير الابداع الإداري على التسيير العمومي كما تم تسليط الضوء على إمكانية المركز الجامعي في الابداع الإداري وأهمية ذلك في تطوير أداءها، وتساهم الدراسة في تحديد العلاقة بين الابداع الإداري التسيير العمومي واستفادة المركز الجامعي اليزي منهما، وتساعد نتائج الدراسة وتوصياتها في مساعدة الإدارة المركز الجامعي اليزي في زيادة القدرة على التسيير العمومي على ضوء الابداع الإداري .

### ■ أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

معرفة تأثير أبعاد الابداع الإداري على التسيير العمومي و التعرف على واقع المركز الجامعي اليزي من حيث الابداع الإداري وكذلك مستوى التسيير العمومي ، وكذا اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين الابداع الإداري والتسيير العمومي على مستوى المركز الجامعي اليزي، وتقديم بعض التوصيات التي من شأنها أن تدعم الجوانب الايجابية فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة .

**I.1- دراسات سابقة:**

تطرق بعض الباحثين إلى موضوع الابداع الإداري ولتسيير العمومي ، يمكن عرضها وفق الآتي:

**1-دراسة ( بشير عبد العالي 2022)<sup>1</sup>:** يهدف هذا المقال إلى إلقاء الضوء على مفاهيم التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في المؤسسات العمومية التي لم تعد تتماشى مع التطورات الجديدة التي يشهدها العالم في أبعادها الاقتصادية و الاجتماعية التي تبنتها دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية كرد فعل لمعالجة الأزمة التي حلت بمهذه الدول الأعضاء في نهاية السبعينيات من القرن الماضي كارتفاع حجم الدين العام، و فقدان ثقة المواطن في الدولة،... الخ، حيث بات من الضروري إعادة النظر في الأساليب و الأدوات التي يُسير بها القطاع العام خاصة المصالح الخدمائية التي لها صلة مباشرة بالمواطن و ذلك تماشياً مع هذه التحولات. و رغم ما تعانيه الجزائر من نقائص و اختلالات في سيرورة الإدارة العمومية فإنّ الحلول متوفرة لرفع كفاءتها و ضمان استمراريته بكفاءات بشرية مؤهلة و محفزة من خلال تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد، حيث أتمد على منهج التحليل الوصفي، هذا وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- لقد أظهرت نتائج التسيير العمومي الجديد أنّها فعالة في الدول التي طبقتها؛

- تطبيق أدوات و مبادئ التسيير العمومي الجديد ضرورة حتمية لا مفر منها لإصلاح الإدارة؛

- يمكن الإستفادة بتجارب الدول التي نجحت في تطبيق التسيير العمومي الجديد مع مراعاة خصوصيات البعد الإجتماعي-الثقافي و الاقتصادي.

**2-دراسة (فاطمة بوداوي، أحمد بوشناق 2020)<sup>2</sup>:** اجتهدت العديد من الدول ومن بينها الجزائر في البحث عن أفضل الطرق والوسائل

لإصلاح الإدارة العامة من أجل الدفع بها إلى تقديم خدمات تتماشى وتطلعات المواطن. واعتمدت مبادئ التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح، لهذا حاول هذا البحث إبراز ما مدى نجاعة تطبيق هذا النموذج وذلك من خلال دراسة تحليلية لتاريخ الإدارة الجزائرية وواقعها، مع تحديد أهم العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد خلصت الدراسة إلى النتيجة التالية:

- أن الإدارة الجزائرية لازالت تتخبط تحت وطأة البيروقراطية الجامدة المقاومة لأي تغيير لذلك وجب إعادة قولبة وتشكيل مبادئ التسيير العمومي الجديد بما يتماشى مع واقع الإدارة العمومية في الجزائر.

- أن التسيير العمومي الجديد يمثل ركيزة أساسية في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي نظرا لما يقدم من مزايا مثل الحوكمة واللامركزية والرقابة على الأداء والمسائلة.

**3-دراسة ( بهاز جيلالي. هواري معراج 2019)<sup>3</sup>:** حاولت الدراسة التعرف على أثر تمكين العاملين في الابداع الاداري من وجهة نظر آراء موظفي جامعة غرداية، وقد اعتمدت أسلوب الدراسة أسلوب الاستبانة، واعتمدت الدراسة في تحليل بيانات الاستبانة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي :

- وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والثقة في الابداع الإداري

- عدم وجود أثر لأبعاد التمكين الخاصة بالاستقلالية وحرية التصرف، والتحفيز في الابداع الإداري.

**4-دراسة( عبد المالك بولشفار 2018)<sup>4</sup> :** حاول هذا البحث دراسة انعكاسات التسيير العمومي على أداء مؤسسات التعليم العالي في

الجزائر، كما يهدف إلى تقديم تصور مقترح لتحسين أداء هاته المؤسسات في ظل تسيير الدولة، معتمدا في ذلك على المنهج التحليلي الوصفي، وقد خلص البحث إلى نتيجة:

- أن مؤسسات التعليم العالي عرفت تدنيا ملحوظا في عدة مؤشرات مرتبطة أساسا بالتنوعية والجودة من حيث البحثية العلمية أو الجانب

الإداري الغير مساير لتطورات الحديثة نتيجة تسيير الدولة لمؤسسات التعليم العالي

- عرفت تحسنا في العديد من المؤشرات على غرار اعتماد المقاربات التشاركية في التسيير، وتمتع هذه المؤسسات بديمقراطية داخلية، خاصة في الجانب البيداغوجي والعلمي.

**5-دراسة ( الطاهر أحمد محمد علي ونسرين موسى أحمد 2020)<sup>5</sup>:**هدفت الدراسة إلى معرفة اثر التدريب في الابداع الاداري للموظفين

بنك الخرطوم، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختبرت الدراسة الفروض التالية الفرضية الرئيسية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين التدريب والابداع الإداري، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ان ابعاد التدريب والابداع الإداري ذات مستوى مرتفع حسب رأي الباحثين.

هناك علاقة إيجابية بين التدريب وابعاده المختلفة (كفاءة المتدرب، المواضيع التدريبية، الاحتياجات التدريبية، أسلوب التدريب) وابعاد الابداع الإداري (روح المجازفة، المرونة، التفكير وحل المشاكل).

- بعض المواضيع التدريبية لا تؤثر في بعدي الابداع الاداري (روح المجازفة والمرونة) .

**6- دراسة ( أونزيمي أومتو وآخرون 2019)<sup>6</sup>**: تهدف هذه الدراسة إلى فحص ما إذا كان هناك تأثير لمدى وعي مديري الإدارة على إبداع المعلم، وتوصلت الدراسة إلى أنه:

- غالبًا ما يرتبط انخفاض جودة التعلم في المدارس بإبداع المعلم، يصبحون عاملاً محددًا لنجاح عملية تفاعل التعلم لأنهم يتمتعون بكفاءات معينة وبالطبع يتقنون مجالاتهم .

- يحتاج المعلم أيضًا إلى دعم المديرين من خلال القيادة والإدارة المهنية التي تشجع على تحقيق الجودة التعليمية.

**1- الابداع الإداري :**

**1.1.I- تعريف الإبداع الإداري:** لقد تعددت تعريف الإبداع الإداري وذلك باختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي نستعرض بعض

تعريفات الإبداع الإداري: إذ يعرف الإبداع الإداري على أنه «إدارة الأنشطة وعمليات توليد الأفكار، والتطور التقني، وتسويق المنتجات والخدمات الجديدة»<sup>7</sup>.

ويعرف أيضا على أنه «السعي المخطط لتكوين وتوفير مقومات إدارة التميز والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات المستهدفين وتشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم؛ لتحقيق الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة، وإيجاد نوع من التوافق المستمر مع ظروف ومعطيات المناخ المحيط وأوضاع المنظمة الذاتية»<sup>8</sup>.

**1.1.I.2- أهمية الإبداع الإداري:** يعد الإبداع الإداري عنصرا هاما في عملية التنمية على كافة الأصعدة، حتى أن تقدم وتميز أي منظمة

كانت يرتبط بمدى حرصها على الإبداع الذي ينبغي أن يكون شرطا رئيسيا في أعمالها وعنصرا أساسيا في السعي لنجاحها وتحقيقا لأهدافها، حيث يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:<sup>9</sup>

- يعتبر الإبداع الإداري جزءا لا يتجزأ من ثقافة أي مؤسسة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها؛

- إن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى؛

- يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛

- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية؛

- يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أداءها وأداء الأفراد فيها؛

- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، المر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية؛

- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية؛

- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات بنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة؛

- يعتبر الإبداع الإداري الحافز الأساسي لخلق فرص جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المؤسسات المبدعة.

**1.1.I.3- مكونات الإبداع الإداري:** يعتمد الإبداع الإداري على ثلاثة مكونات أساسية، هي:<sup>10</sup>

أ. **الخبرة:** وهي هامة جدا للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الخطيرة والهامة للمشاكل.

ب. **التفكير التخيلي:** يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة والمختلفة ويساعد في

التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معا.

ج. الدوافع الحقيقية: يزداد إبداع الأفراد عندما تزداد اهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة والهادفة أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها، والأفراد المبدعين من المحتمل أن يزداد اهتمامهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم من الحاجة إلى مواجهة خطوط الفشل أو الضغط على الآخرين.

## I.2- التسيير العمومي:

### I.2.1- مفهوم التسيير العمومي:

ظهر التسيير العمومي كأحد نماذج إصلاح الإدارة العمومية التقليدية التي لاقت عدة انتقادات حيث عرفت نجاحا كبيرا خاصة في الدول الأنجلوسكسونية لما توفره من مقاربات تحدف إلى تبني أدوات جديدة في التسيير تحاكي أساليب التسيير المستعملة في مجال إدارة الأعمال، كما يعرف التسيير العمومي الحديث على أنه "مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح تخضع للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الداء الناجع والجودة"<sup>11</sup>. ويعرف كذلك بأنه "عملية استغلال الموارد العامة المتاحة عن طريق تنظيم وتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسات العامة للدولة بكفاية وفعالية وبطريقة إنسانية وضمن المشروعية"<sup>12</sup>.

### I.2.2- مبادئ التسيير العمومي: ينظر باحثون إلى حركة التسيير العمومي الجديد على أنها تعبير عن الكيفية التي يتم بها تطبيق أساليب إدارة الأعمال المعنية بإدارة الخدمات العمومية، ويتحدثون عن أن التسيير العمومي يقوم على أربعة مبادئ رئيسية، هي<sup>13</sup>:

- أ. شبه سوق: أي حالة تماثل السوق بما يحكمه من آليات التكلفة والعائد.
- ب. اللامركزية: ما يؤدي إلى تقليل البيروقراطية أو التخلص منها كما يتحدث البعض.
- ج. الجودة: أي التوجه نحو تحقيق الجودة وقياس جودة أداء الإدارات العمومية.
- د. الزبونية: أي التوجه نحو المستهلك والتركيز على إرضائه.

### I.3.2- وظائف التسيير العمومي: تتمثل وظائف التسيير العمومي فيما يلي<sup>14</sup>:

- أ. التخطيط الإداري: هو تحديد أهداف الدولة ذات الصبغة الإدارية مع تحديد الوسائل اللازمة لتطبيقها خلال فترة محددة، بحيث يوجه العملية الإدارية، يعتمد على التنبؤ والاستعداد للمستقبل، حيث يقوم التخطيط على ثلاثة عناصر رئيسية وهي: تحديد الأهداف؛ الوسائل والمدى الزمني.
- ب. التنظيم الإداري: من إحدى الوظائف المهمة التي تلقى على عاتق الإدارة العمومية وذلك لكثرة الحاجات المستجدة للمواطنين وندرة المواد الأولية التي تخدم هذه الحاجات فوظيفة التنظيم هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات.
- ج. القيادة الإدارية: إن القائد الإداري يقوم بدور بارز في نجاح الأجهزة الإدارية أو إخفاقها في الوصول إلى هدفها، لذلك ينبغي على الحكومات العناية في اختيار القادة الإداريين ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم من أجل ضمان استمرار المرفق العام في أداء مهمته.
- د. التوجيه: تتضمن وظيفة التوجيه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها، والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكله تدرج تحت وظيفة التوجيه ثلاثة عناصر أساسية وهي: الاتصال؛ التحفيز والقيادة.
- و. الرقابة: تعتبر هذه الوظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة، تقوم على أدوات وأساليب كمية ووصفية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق الأهداف والسياسات العمومية، وتصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية ومدى رضا المواطن على مستوى الخدمة العمومية.<sup>15</sup>

## II - الطريقة والأدوات :

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية

1. منهج الدراسة الميدانية: إن المنهج المستخدم في هذا البحث هو منهج دراسة حالة ذلك لتوافقه مع أهداف ومراحل الدراسة، إضافة أنه من أهم المناهج الأساسية في الدراسات والبحوث الوصفية، ومن استخداماته دراسة الظروف والاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية، بقصد جمع البيانات والمعلومات واستخلاص النتائج اللازمة لحل إشكالية ما في المجتمع وعلى هذا الأساس تم اعتماد منهج دراسة حالة وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرية على إدارة المركز الجامعي إليزي في سبيل معرفة أهمية الإبداع الإداري في هذه المؤسسة وتأثيره على التسيير العمومي، وذلك باستطلاع آراء بعض الفئات المعنية بذلك، بهدف إجراء دراسة شاملة على عينة الدراسة.

2. تحديد مجتمع وعينة الدراسة الميدانية: نظرا لأهمية الاستبيان سنقوم بعرض مجتمع وعينة الدراسة الميدانية للاستمارة المستخدمة كالآتي:  
أ. تحديد مجتمع الدراسة الميدانية: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في موظفي وإداري المركز الجامعي إليزي، وتتمثل وحدات هذا المجتمع في كل موظف يعمل بمختلف معاهد المركز الجامعي إليزي.  
ب. تحديد عينة الدراسة الميدانية: لم يتم تحديد حجم العينة بشكل مسبق نظرا لعدم تحوُّب العديد سواء بالرفض أو التماطل، فحاولنا التماسي مع عدد الاستثمارات المسترجعة، حيث قمنا بتوزيع حوالي 60 استمارة عن طريق التسليم والاستلام غير المباشر (استمارة المأ الذي)، و30 استمارة تم ملأها بطريقة مباشرة (ما يعرف بالاستمارة بالمقابلة)، وفي هذه الحالة تمكنا من الحصول على معلومات أكثر تتعلق بإجابات المبحوث في حالة وجود أي غموض. وبعد تجميع الاستثمارات الموزعة قمنا بعملية الفرز وتنظيم الاستثمارات الصالحة للدراسة تقرر الإبقاء على جميع الاستثمارات التي تم ملأها بطريقة الاستمارة بالمقابلة، أما استمارات المأ الذي فقد احتفظنا منها ب 46 استمارة، واستبعدت الاستثمارات المتبقية نتيجة النقص الموجود

## II- النتائج ومناقشتها :

- من خلال نتائج الإحصاء الوصفي المتحصل عليها فيما يخص فقرات الجدول رقم 1، نلاحظ وجود تفاوتات كبيرا بين نسب الفقرات الخاصة بالبيانات المتعلقة بموضوع تأثير الطلاقة، وقد أكدوا ووافقوا معظم أفراد عينة الدراسة بخصوص الفقرة "أمتلك القدرة على اقتراح حلول وأفكار سريعة وجديدة قادرة على حل مشكلات العمل" بنسبة تفوق 67.1% لـ "موافق" و25% لـ "محايد"، حيث يقدر المتوسط المرجح بـ 2.59 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (2.34-3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة "موافق"، وبانحراف معياري يقدر بـ 0.63 قريب من الصفر ويفسر بتمركز الإجابات وعدم تشتتها.

كما وافق أكثر من 69.7% من أفراد العينة على أنهم "يمتلكون القدرة على تقديم أفكار لتطوير وتحسين العمل وتسهيله"، وذلك كما يشير المتوسط المرجح للإجابات الذي بلغ 2.65 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (2.34-3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة "موافق"، بالإضافة إلى إجابة 26.3% كانت في الاتجاه "محايد" وبانحراف معياري يقدر بـ 0.55 قريب من الصفر ويفسر بتمركز الإجابات وعدم تشتتها، في حين عرفت الفئة الأولى "غير موافق" نسبة ضئيلة تقدر بـ 3.9%.

كما نجد أن هناك توافق لآراء أغلب المستجوبين حول "أمتلك القدرة الكافية للوصول للهدف بما أملكه من ثقة بالنفس"، حيث نجد أن هناك فئة يوافقوا على ذلك بنسبة 69.7% للاتجاه "موافق" من جهة، ومن جهة أخرى هناك فئة لم توافق بنسبة 6.6% للاتجاه "غير موافق" في حين بلغت 23.7% للاتجاه "محايد"، وذلك كما يشير المتوسط المرجح للإجابات الذي بلغ 2.63 والتي تقع ضمن الفئة الثالثة "موافق" وبانحراف معياري يقدر بـ 0.60 الأمر الذي يفسر بتمركز الإجابات وعدم تشتتها.

وما يفوق 61.8% من أفراد العينة أبدت موافقتها حول الفقرة "أمتلك القدرة بشكل سريع وفعال في الوضعيات المعقدة في العمل" والتي كانت إجاباتهم في الاتجاه "موافق"، في حين كان رأي حوالي 28.9% من المستجوبين في الاتجاه "محايد" بينما 9.2% لم توافق على ذلك. وذلك كما يشير المتوسط المرجح للإجابات الذي بلغ 2.52 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة (2.34-3) التي تشير إلى درجة "موافق" وبانحراف معياري يقدر بـ 2.52 وهذا دليل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها. كما بلغت نسبة أكثر من 72.4% من أفراد الفئة المستجوبة الذين أبدوا موافقتهم بخصوص الفقرة "أستطيع التعبير عن الأفكار الصعبة بوضوح وإيصالها بشكل فعال للآخرين"، وذلك كما يشير المتوسط المرجح للإجابات الذي بلغ 2.65 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت وبانحراف معياري يقدر بـ 0.60، في حين نلتمس "عدم الموافقة" بنسبة 6.6% و"الحيداد" بنسبة تقدر بـ 21.1% وهذا ما لمسناه من آراء المستجوبين.

- يتضح من الجدول رقم 2 لقد أجاب حوالي 40 فردا وبنسبة تفوق 52.6% من المستجوبين لـ "موافق" للفقرة "أنجز عملي بطريقة متجددة ومتطورة ومبتكرة"، الأمر الذي يفسره قيمة المتوسط المرجح 2.42، والذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي (2.34-3) وهي الفئة التي تشير إلى درجة "موافق"، في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.67 وهذا دليل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها. أما باقي أفراد العينة منهم من التزم الحيداد بنسبة 36.8% ومنهم من لم يوافق بنسبة 10.5% وكانت إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص "أحاول تطبيق أساليب مختلفة عن الأساليب الروتينية" في الاتجاه "موافق" كذلك، حيث نجد أن معظم المستجوبين يوافقون على ذلك الأمر بنسبة تفوق 53.9%، في حين يرى 7.9% عكس ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهاته العبارة 2.46 يدل على الإجابة "موافق" بالرجوع لمقياس ليكارت الثلاثي كما التزم

الحياذ ما نسبته 38.2%، أما الانحراف المعياري فقد كان 0.64 والذي يعتبر قيمة صغيرة قريبة من الصفر والتي تفسر بتمركز الإجابات وعدم تشتتها.

في حين وافق معظم المستجوبين حول "أحاول إيجاد حلول جديدة لحل المشكلات الروتينية" من خلال الاتجاه العام لكل إجابات العينة التي تقع ضمن الفئة الثالثة من فئات ليكارت الثلاثي وهي الفئة التي تشير إلى درجة "موافق" والذي يشير إليه المتوسط الحسابي 2.57، بنسبة تفوق 65.8% لـ "موافق"، في حين قدرت نسبة 26.3% للاتجاه "محايد" و 7.9% للاتجاه "غير موافق".

أما عن مدى "امتلاك درجة من التأهيل والثقافة تسمح لهم بإيجاد أفكار جديدة" نجد أن جل أفراد عينة الدراسة في الاتجاه "موافق"، حيث بلغت نسبة إجابات المستجوبين فيما يخص هاته العبارة أكثر من 55.3%، وبمتوسط حسابي 2.44 والذي يقع في الفئة الثالثة تقريبا من مقياس ليكارت الثلاثي والذي يشير إلى "موافق". أما عن المستجوبين الذين التزموا "الحياذ" نسبتهم تقدر بـ 34.2%، كما يرون 10.5% من أفراد عينة الدراسة عكس ذلك.

وأجاب 46.1% بـ "موافق" و 40.8% بـ "محايد"، الأمر الذي يجعل جل المستجوبين لفقرة "أمتلك القدرة على التفكير بشكل مستقل والابتكار بشكل في الأفكار والمفاهيم" متضاربة بين "موافق" و "محايد"، في حين كانت إجابات باقي أفراد عينة الدراسة "غير موافق" بنسبة 13.2%. وكاتجاه عام للعينة بلغ المتوسط المرجح 2.32 والذي يعبر عن الإجابة "محايد" تقريبا، في حين مثل الانحراف المعياري 0.70 مما يبين تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

في حين كانت نسبة 51.3% للاتجاه "محايد" وأجاب 40.8% لـ "موافق"، للفقرة التي تنص على "أمتلك القدرة على تحويل الأفكار العادية إلى أفكار غير مألوفة ومبتكرة". وبالإسقاط على المتوسط المرجح نجده يقدر بـ 2.32 والذي يفسر بأن غالبية المستجوبين تمركزت حول الفئة الثانية وبانحراف معياري 0.61، إلا أن باقي الإجابات قدرت بـ 7.9% للاتجاه "غير موافق".

وفيما يخص العبارة "أمتلك مصادر متعددة للمعرفة والإلهام، وأستخدمها لتطوير أفكار خاصة" نجد أن جل أفراد عينة الدراسة في الاتجاه "موافق"، حيث بلغت نسبة إجابات المستجوبين فيما يخص هذه العبارة أكثر من 51.3%، وبمتوسط حسابي 2.40 والذي يقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الثلاثي والذي يشير إلى "موافق". أما الأفراد الذين التزموا "الحياذ" فقد قدرت نسبتها بـ 38.2% في حين يرى حوالي 10.5% عكس ذلك.

- يتضح من الجدول رقم 3 أن الاتجاه العام لعينة الدراسة يتمركز حول الموافقة بخصوص العبارة التي تصب حول "أستفيد من الرأي المخالف والانتقادات التي توجه لي" بنسبة 55.3% وذلك كما يشير المتوسط المرجح للإجابات الذي بلغ 2.44 والذي يندرج ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الثلاثي (2.34-3) والتي تشير إلى درجة إجابة "موافق"، في حين التزم "الحياذ" حوالي 32.9% على ذلك و 11.8% يرون عكس ذلك.

وكان رأي أفراد عينة الدراسة في الاتجاه "موافق" بنسبة تفوق 71.1% فيما يخص العبارة الثانية "أمتلك القدرة على تغيير موقفي عندما اقتنع أنه ضعيف أو خاطئ"، وتجلي ذلك في المتوسط الحسابي الذي بلغ 2.66 والذي يدخل ضمن الفئة الثالثة لمقياس ليكارت، في حين كانت باقي الاقتراحات بين محايد بنسبة 23.7% ومعارض بنسبة 5.3% وكانت قيمة الانحراف المعياري 0.57 قريبة من الصفر للدلالة على تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

في حين كانت نسبة 50% للاتجاه "موافق" وأجاب 38.2% لـ "محايد"، ما يجعل نسبة الموافقين على الفقرة التي تنص على "أمتلك القدرة على النظر للأشياء من زاوية مختلفة". وبالإسقاط على المتوسط المرجح نجده يقدر بـ 2.38 والذي يفسر بأن غالبية المستجوبين تمركزت حول الفئة الثالثة وبانحراف معياري 0.69، إلا أن باقي الإجابات توزعت للفئة الأولى بنسبة 11.8%، كما قدر الانحراف المعياري 0.69 قريبة من الصفر للدلالة على تمركز الإجابات وعدم تشتتها.

وفيما يخص العبارة "أمتلك القدرة على تغيير أساليب العمل بين الفترة و الأخرى حتى وان كان هناك احتمال لعدم نجاحها" نجد أن جل أفراد عينة الدراسة في الاتجاه "محايد"، حيث بلغت نسبة إجابات المستجوبين فيما يخص هذه العبارة أكثر من 44.7% للاتجاه "موافق" و 30.3% للاتجاه "محايد"، وبمتوسط حسابي 2.19 والذي يقع في الفئة الثانية من مقياس ليكارت الثلاثي والذي يشير إلى "محايد". أما الأفراد الذين يؤون عكس ذلك "غير موافق" فقد قدرت نسبتها بـ 25%.

كما أجاب حوالي 52.6% من المستجوبين بـ "موافق" على أنه "أمتلك القدرة على التكيف مع أساليب العمل المختلفة وتطبيق أساليب جديدة لتحقيق النجاح في العمل" في حين قدر الاتجاه "محايد" 32.9%. الأمر الذي يفسره قيمة المتوسط المرجح 2.38، في حين قدرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0.72 والذي يدل على تمركز الإجابات وعدم تشتتها أما باقي النسبة قدرت بـ 14.5% لـ "غير موافق".

ونجد ما يفوق 52.6% من أفراد العينة أبدت موافقتها حول الفقرة " أتبنى نحوًا مرئياً تجاه الأهداف ومستعد لتعديل الخطط عند الحاجة " والتي كانت إجابتهم في الاتجاه "موافق"، في حين كان رأي حوالي 35.5% في الاتجاه "محايد" بمعنى أننا نجد تقارب بين آراء أفراد وذلك كما يشير المتوسط المرجح للإجابات الذي بلغ 2.40 والذي يقع ضمن الفئة الثالثة (2.34-3) التي تشير إلى درجة "موافق" وبانحراف معياري يقدر بـ 0.69 قريب من الصفر يفسر بتمركز الإجابات وعدم تشتتها.

معامل الانحدار الخطي المتعدد : يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث .

والانحدار الخطي المتعدد هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبؤ قيم مستقبلية، وهو عبارة أيضاً عن انحدار للمتغير التابع (Y) على العديد من المتغيرات المستقلة

X1 , X2 , ... XK لذا فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات المتغير التابع الذي يؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة أي تعتمد فكرته على العلاقات الدلالية التي تستخدم ما يعرف بشكل التشتت أو الانتشار. والمعادلة الخطية في الانحدار الخطي المتعدد هي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + e$$

$$Y = 0,086 + 0,070 X_1 + 0,052 X_2 + 0,208 X_3$$

• يوجد مستوى مرتفع لمساهمة وتأثير إيجابي للطلاقة على التسير العمومي بالمركز الجامعي البيزي.

من الجدول نستنتج أن المتغيرات المستقلة ( عناصر الإبداع الإداري ) كان معنوياً من الناحية الإحصائية وحسب اختبار T (عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  ) ، حيث كانت المتغيرات (المرونة، المخاطرة والتحدي، القدرة على التحليل) معنوي عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في حين كاد (الطلاقة) أن يكون معنوياً (عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$ ) إلا أن المتغير المستقل (الأصالة) لم يكن ذو تأثيراً معنوياً في نموذج الانحدار المتعدد وحسب اختبار T.

كما نلاحظ أن الإحصائية F التي تقيس معنوية النموذج ككل تساوي 120.083 وتشير قيمته إلى أنه معنوي عند مستوى 0.000 وهو أقل من مستوى معنوية الفرضية الصفرية ومنه يتم قبول بفرضية " يساهم و يؤثر الابداع الاداري على التسير العمومي للمركز الجامعي البيزي " بمعنى وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة (الطلاقة، الأصالة، المرونة، المخاطرة والتحدي، القدرة على التحليل) والمتغير التابع (التسير العمومي).

#### IV- الخلاصة :

وبعد تناول موضوع الدراسة من جوانبها المختلفة يجدر بنا أن نختم هذه الدراسة بالتأكيد على أن السعي إلى تفعيل التسيير العمومي أصبح أحد أولويات كل الدول المتقدمة منها والمتخلفة، فإذا كان التسيير في المنظمات الاقتصادية واضح المعالم أو القواعد التي تحكمه فإن للتسيير العمومي خصوصيات ترتبط بطبيعة المنظمات أو المرافق وما لها من مهام أدوار مشتقة من مهام الدولة، إذ يستمد خصوصيتها من ضرورة بلوغ أهداف المنظمات العمومية في ظل ما لها من مهام ذات طبيعة اجتماعية واقتصادية وغيرها.

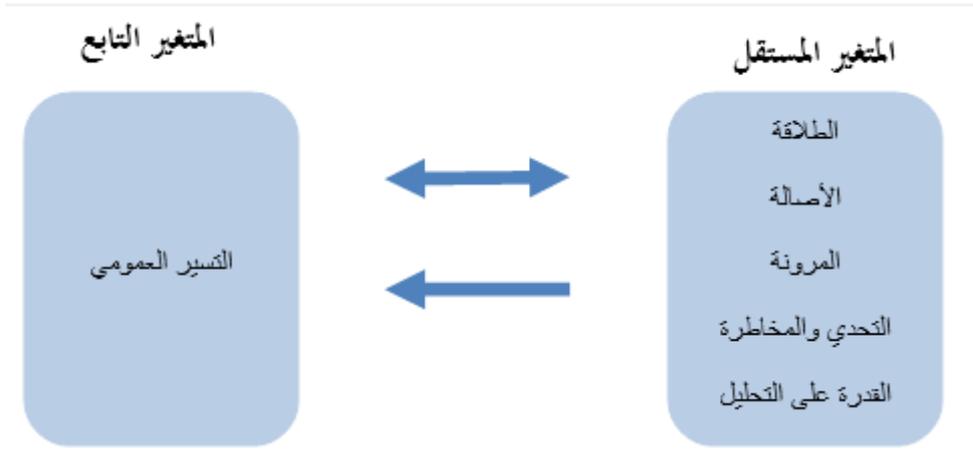
ومما تقدم يتضح أن التسيير العمومي من المفاهيم التي اكتسبت زخما كبيرا في الفكر والممارسة الإدارية، بالنظر إلى المزايا والفوائد التي توفرها للمنظمات التي تطبق مبادئ التسيير العمومي والمتمثلة أساسا في تقليص دور الدولة، والتغيير في آلية الجهاز الإداري والتغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام من شأنها تهيئة الرضية المساعدة عليها.

وفي هذا السياق ظهر ما يعرف بالإبداع الإداري والذي يعد أمرا في غاية الأهمية باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم.

وبإسقاط بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بالإبداع الإداري والتسيير العمومي على مؤسسة محل الدراسة التطبيقية، ومن خلال معالجة النتائج المحصل عليها من مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية SPSS تم الخروج بنتائج ساعدتنا في فهم أبعاد الإبداع الإداري وتأثيره على التسيير العمومي للمركز الجامعي باليزي.

#### - ملاحق:

شكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

جدول رقم 1: بيانات متعلقة بموضوع تأثير الأصالة

المؤشرات الإحصائية			عدد أفراد العينة المجيبين بـ			العبارة
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	
			التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	
موافق	0.67	2.42	40 52.6	28 36.8	08 10.5	أبجز عملي بطريقة متجددة ومتطورة ومبتكرة
موافق	0.64	2.46	41 53.9	29 38.2	06 7.9	أحاول تطبيق أساليب مختلفة عن الأساليب الروتينية
موافق	0.63	2.57	50 65.8	20 26.3	06 7.9	أحاول إيجاد حلول جديدة لحل المشكلات الروتينية
موافق	0.68	2.44	42 55.3	26 34.2	08 10.5	أمتلك درجة من التأهيل والثقافة تسمح لي بإيجاد أفكار جديدة
محايد	0.70	2.32	35 46.1	31 40.8	10 13.2	أمتلك القدرة على التفكير بشكل مستقل والابتكار بشكل في الأفكار والمفاهيم
محايد	0.61	2.32	31 40.8	39 51.3	06 7.9	أمتلك القدرة على تحويل الأفكار العادية إلى أفكار غير مألوفة ومبتكرة
موافق	0.67	2.40	39 51.3	29 38.2	08 10.5	أمتلك مصادر متعددة للمعرفة والإلهام، وأستخدمها لتطوير أفكارها الخاصة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 2: بيانات متعلقة بموضوع تأثير المرونة

المؤشرات الإحصائية			عدد أفراد العينة المجيبين بـ			العبارة
الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	
			التكرار	التكرار	التكرار	
			%	%	%	
موافق	0.70	2.44	42 55.3	25 32.9	09 11.8	أستفيد من الرأي المخالف والانتقادات التي توجه لي
موافق	0.57	2.66	54 71.1	18 23.7	04 5.3	أمتلك القدرة على تغيير موقفي عندما اقتنع أنه ضعيف أو خاطئ
موافق	0.69	2.38	38 50.0	29 38.2	09 11.8	أمتلك القدرة على النظر للأشياء من زاوية مختلفة
محايد	0.81	2.19	34 44.7	23 30.3	19 25	أمتلك القدرة على تغير أساليب العمل بين الفترة و الأخرى حتى وان كان هناك احتمال لعدم نجاحها
موافق	0.72	2.38	40 52.6	25 32.9	11 14.5	أمتلك القدرة على التكيف مع أساليب العمل المختلفة وتطبيق أساليب جديدة لتحقيق النجاح في العمل
موافق	0.69	2.40	40	27	09	أبني نَحْجًا مرناً تجاه الأهداف ومستعد لتعديل الخطط عند الحاجة

		52.6	35.5	11.8	
--	--	------	------	------	--

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 3: بيانات متعلقة بموضوع تأثير المخاطرة والتحدي

الاتجاه	المؤشرات الإحصائية			عدد أفراد العينة المجيبين بـ			العبارة
	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق		
			التكرار	التكرار	التكرار		
			%	%	%		
محايد	0.81	2.11	30	25	21	أمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	
			39.5	32.9	27.6		
محايد	0.74	2.19	30	31	15	أمتلك القدرة على توقع المشكلات التي يعاني منها الآخرون	
			39.5	40.8	19.7		
محايد	0.80	2.15	31	26	19	أمتلك القدرة على التخطيط للمشكلات المتوقعة حدوثها	
			40.8	34.2	25		
محايد	0.69	2.25	30	35	11	أحرص على أوجه الخلل والضعف في العمل الذي أقوم به في الوقت المناسب	
			39.5	46.1	14.5		
محايد	0.73	2.32	37	27	12	أشعر بالحماسة والإلهام عندما تواجه تحديات صعبة وأعتبرها فرصة للنمو والتطور	
			48.7	35.5	15.8		
موافق	0.67	2.40	39	29	08	أتبنى نمجًا مبتكرًا ومبادرًا يطور أفكارًا جديدة وتنفيذها في سياق العمل	
			51.3	38.2	10.5		
موافق	0.64	2.51	45	25	06	أعتبر التحدي والمخاطرة في العمل فرصة لتحقيق التفوق والابتكار والتميز عن الآخرين	
			59.2	32.9	7.9		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

جدول رقم 4: نتائج اختبار معامل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير عناصر

المتغيرات المستقلة					الحد الثابت <i>B</i>	المتغير التابع <i>Y</i>
القدرة على التحليل	المخاطرة والتحدي	المرونة	الأصالة	الطلاقة		
0.423	0.526	0.208	0.052	0.070	0.086	قيمة المعامل
5.610	6.479	2.739	0.786	0.910	0.761	قيم اختبار <i>T</i>
0.000	0.000	0.008	0.435	0.066	0.449	المعنوية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## - الإحالات والمراجع :

- 1- بشير عبد العالي، التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، العدد 02، جامعة الأغواط، الجزائر، 2020.
- 2- دراسة فاطنة بوداوي، أحمد بوشناق بعنوان «حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح للإدارة العامة في الجزائر»، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 10، الجزائر، 2020.
- 3- بهاز جيلالي. هواري معراج بعنوان " أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري دراسة لآراء عينة من موظفي جامعة غرداية" 2019
- 4- عبد المالك بولشفار، أداء مؤسسات التعليم العالي في الجزائر في ظل التسيير العمومي، المجلة الدولية للبحوث القانونية والسياسية، العدد 02، المجلد 02، الجزائر، 2018.
- 5- الطاهر أحمد محمد علي ونسرين موسى أحمد " أثر التدريب على الابداع الاداري للموظفين في البنوك التجارية السودانية بالتطبيق على بنك الخرطوم (ولاية الخرطوم) في الفترة من (2010-2020م)، 2020.
- 6- أونزيمي أومتو وآخرون تحسين إبداع المعلم من خلال القيادة وإدارة المديرين في أندونيسيا»، مجلة أكاديمية القيادة التربوية، العدد 23، 2019.
- 7- أحمد محمد سعيد الشيباب، عنان محمد أحمد أبو حمور "مفاهيم إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 8- خير الله جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، 2015.
- 9- حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 10- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشرية، الإسكندرية، 2006.
- 11- أميدات الصديق، كشاد رابح، نحو تسيير عمومي جديد للجماعات المحلية في الجزائر، أية إضافة؟، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 01، المجلد 13، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2022.
- 12- محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 13- بوقلاشي عماد، دروس في التسيير العمومي "المناجمت العمومي"، مطبوعة في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018/2019.
- 14- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.
- 15- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الثانية، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.