

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَبَدِيَِعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ أَنِّي يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ
تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةٌ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ
عَلِيمٌ (الآية ١٠١ - الأنعام)

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي - أمد الله في عمره على طاعته -، وإلى والدتي - تغمدها الله بواسع رحمته - اللذين تعلمتُ منهما الكثير، وإلى كل من علمني من أساتذتي الأجلاء بدءاً من الكتاب وانتهاءً بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مروراً بجامعة الجزيرة وجامعة الخرطوم، وما سبقهما من مراحل دراسية. كما أهديه لإخوتي وأفراد أسرتي.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على من أيده ربه بالآيات البيّنات، وعلى آله وصحبه، ومن تبعهم بإحسان ما دامت الأرض والسموات. أما بعد:

يطيب لي أن أتوجه بالشكر والتقدير لكل من كانت له يد حقّة أو جدّت - على هذا العمل المتواضع حتى رأى النور. وأخص بالشكر أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور/ ميرغني عبد العال حمّور؛ لتفضّله بالإشراف على البحث، والذي لم يبخل علي بكريم إرشاده وتوجيهه، مما أثرى البحث كثيرا. وكذلك الدكتورة/ عرفة جبريل أبو نصيب؛ لتكرمها بالموافقة على أن تكون مشرفا معاونا، ولما قدمته لي من عون وإرشاد. كما أتقدم بجزيل الشكر لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا؛ ذلك الصرح العلمي الشامخ والمنارة السامقة، ولأساتذتها الفضلاء، وأخص بالذكر منهم أساتذة كلية الدراسات التجارية.

ولا يفوتني أن أتقدم بكلمة وفاء لرؤسائي في العمل بمستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية - الذين وجدت منهم كل تشجيع ودعم - لإتاحتهم الفرصة لي للالتحاق بالدورات التدريبية التي درج المستشفى على عقدها، والتي كان من آثارها عليّ توعيتي بالإبداع وأهميته في الإدارة، وبالتالي اختياري للإبداع " موضوعا لهذا البحث. وهنا أذكر بالعرفان والإعجاب إدارة التدريب والتطوير بالمستشفى؛ القائمة على أمر تلك الدورات التي تشمل المهارات الإدارية والشخصية ومختلف التخصصات التطبيقية، مما ينم عن وعي كبير ومفهوم راقٍ لدى إدارة المستشفى. فلهم جميعا مني الشكر أجزله، ومن الله تعالى الأجر والثوبة بإذنه.

وختاما أتقدم أيضا بخالص الشكر للأخ الأستاذ/ عبد المنعم الدالي لاضطلاع بالتحليل الإحصائي خلال مرحلة تحليل البيانات، ولكل من ساهم وساعد في إخراج هذا العمل بصورته الحالية ولم آت على ذكرهم تفصيلا، سائلا الله تعالى أن يجزي الجميع عني خير الجزاء. إنه عليّ تقدير، وبالإجابة جدير.

فهرس الموضوعات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	فهرس الموضوعات
ج	فهرس الجداول
د	فهرس الأشكال
و	ملخص البحث
ح	ملخص البحث باللغة الإنجليزية
	الإطار العام والدراسات السابقة
١	المقدمة
٢٣	الدراسات السابقة
	الفصل الأول: الإطار النظري
٤٣	المبحث الأول : مفاهيم عامة عن الإبداع
٦٨	المبحث الثاني: مداخل وعناصر الفكر الإداري المعاصر
٨٩	المبحث الثالث: الإبداع وبعض التقنيات الإدارية الحديثة
	الفصل الثاني: تجارب ومحاولات لتطبيق الإبداع في الإدارة
١٩٢	المبحث الأول: مهارات التفكير الإبداعي وطرق التدريب عليها
٢٠٠	المبحث الثاني : نماذج لمهارات التفكير الإبداعي ومجالات استخدامها
٢٠٧	المبحث الثالث: معوقات الإبداع
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
٢٣٢	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
٢٣٦	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات الميدانية واختبارات الفروض
	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٢٨٤	المبحث الأول : النتائج
٢٨٧	المبحث الثاني: التوصيات
٣٠٥	المراجع
٣١٥	الملحق

فهرس الجداول

الصفحة

- جدول رقم (1-3) حصر الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة والمستلمة منها 235
- جدول رقم (2-3) خصائص عينة البحث 237
- جدول رقم (3-3) أسباب عدم الاهتمام بالإبداع ومهارات التفكير الإبداعي (معوقات الإبداع) 243
- جدول رقم (4-3) اختلاف درجة وجود معوقات الإبداع باختلاف جهات عمل أفراد العينة
(الأوساط الحسابية لأسباب عدم الاهتمام بالإبداع ومهارات التفكير الإبداعي) 261
- جدول رقم (5-3) الارتباط بين درجة وجود معوقات الإبداع وجهات عمل أفراد العينة حسب
نتائج اختبار (كروسكال والس) (Cruskal-Wallis) 262
- جدول رقم (6-3) اختلاف درجة وجود معوقات الإبداع باختلاف الوظائف التي يشغلها أفراد
العينة (الأوساط الحسابية لأسباب عدم الاهتمام بالإبداع ومهارات التفكير الإبداعي) 275
- جدول رقم (7-3) الارتباط بين درجة وجود معوقات الإبداع والوظائف التي يشغلها أفراد
العينة حسب نتائج اختبار (كروسكال والس) (Cruskal-Wallis) 276

فهرس الأشكال

الصفحة

٢٠ شكل رقم (1) نموذج الدراسة
١٨٦ شكل رقم (1-1) رادار الابتكار (Innovation Radar)
١٨٩ شكل رقم (٢-1) مصفوفة تحديد القدرة التنافسية في ظل التغيرات المناخية
٢٣٨ شكل رقم (1-3) توزيع عينة البحث حسب الوظائف
٢٣٩ شكل رقم (2-3) توزيع عينة البحث حسب المرتبة الوظيفية
٢٣٩ شكل رقم (3-3) توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي
٢٤٠ شكل رقم (٤-3) توزيع عينة البحث حسب نوع جهة العمل (وزارة - مصلحة أو ديوان أو هيئة أو مؤسسة عامة أو شركة حكومية)
٢٤١ شكل رقم (٥-3) توزيع عينة البحث حسب نوع جهة العمل (وزارة - مصلحة أو ديوان أو هيئة - مؤسسة عامة أو شركة حكومية)
٢٤١ شكل رقم (6-3) توزيع عينة البحث حسب الحصول على التدريب في مجال الإبداع
٢٤٤ شكل رقم (7-3) أسباب عدم الاهتمام بالإبداع ومهارات التفكير الإبداعي (معوقات الإبداع).
٢٥٧ شكل رقم (8-3) الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات معوق "المفاهيم الخاطئة حول الإبداع وحل المشكلات"
٢٦٣ شكل رقم (9-3) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "الخوف من الفشل" حسب جهات عمل أفراد العينة
٢٦٤ شكل رقم (10-3) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "التمسك بالأنماط المألوفة" حسب جهات عمل أفراد العينة
٢٦٥ شكل رقم (11-3) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "غياب جو الحرية في المنظمة" حسب جهات عمل أفراد العينة
٢٦٦ شكل رقم (12-3) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "عدم التشجيع من المنظمة" حسب جهات عمل أفراد العينة
٢٦٦ شكل رقم (13-3) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "المفاهيم الخاطئة حول الإبداع وحل المشكلات" حسب جهات عمل أفراد العينة
٢٦٧ شكل رقم (14-3) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة" حسب جهات عمل أفراد العينة
٢٦٨ شكل رقم (15-3) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "عدم التدريب على التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة" حسب جهات عمل أفراد العينة
٢٦٩ شكل رقم (16-3) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "عدم التدريب على التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة" حسب جهات عمل أفراد العينة

٢٧٠	شكل رقم (3-16) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "النظر لمن يحاول أن يكون مبدعا بشيء من التهكم" حسب جهات عمل أفراد العينة
٢٧٢	شكل رقم (3-17) مقارنة بين الأوساط الحسابية لجميع المعوقات (العشرة) حسب جهات عمل أفراد العينة
277	شكل رقم (3-18) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "الخوف من الفشل" حسب الوظائف التي يشغلها أفراد العينة
278	شكل رقم (3-19) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "عدم التشجيع من المنظمة" حسب الوظائف التي يشغلها أفراد العينة
279	شكل رقم (3-20) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة" حسب الوظائف التي يشغلها أفراد العينة
280	شكل رقم (3-21) مقارنة بين الأوساط الحسابية لمعوق "عدم التدريب على التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة" حسب الوظائف التي يشغلها أفراد العينة
٢٨١	شكل رقم (3-22) مقارنة بين الأوساط الحسابية لجميع المعوقات (العشرة) حسب الوظائف التي يشغلها أفراد العينة

ملخص البحث

تتعاظم أهمية الإبداع بالنسبة للقطاعات العام والخاص تزامنا مع تصاعد المنافسة، واستمرار ثورة المعلومات والاتصالات، و"انفجار" ثورة تحسين الجودة، وتنامي مساهمة اقتصاد المعرفة في الناتج القومي الإجمالي للمجتمع وفي الاقتصاد العالمي. فقد نجحت وسائل خفض التكلفة وتقليص القوى العاملة، والتركيز على الجودة كعلاج خلال العقد السابق. بيد أن الإشكال يبرز - كما هو الحال الآن - عندما يصل خفض الإنفاق والقوى العاملة إلى الحد الأقصى، وعندما يحقق المنافسون نفس درجة الجودة. لذا تشتد الحاجة الآن للأفكار الجديدة التي تؤدي إلى وسائل أفضل لتحقيق الجودة وخفض التكلفة والتميز والتطور المستمر. وتلك الأفكار - التي تشكل ثروة من الفرص - لا يمكن أن تأتي إلا من خلال الإبداع. وبذلك يتضح جليا أن الإبداع ليس أمرا ثانويا أو كماليا، بل هو أفضل الوسائل وأقلها تكلفة للحصول على القيمة المضافة من الموارد المتاحة.

على نفس الدرجة من الأهمية يأتي استخدام الإبداع بصورة جادة، وذلك من خلال التفكير الإبداعي الذي أصبح ممكنا عن طريق مهارات تشكل جهدا مقصودا ومنظما لتحقيق الإبداع، ويتم استخدامها حاليا بصورة واسعة على مستوى العالم من قبل كبريات الشركات والكثير من المنظمات الحكومية. وقد ثبت بالتجربة نجاح تلك الوسائل، والتي جعلت من الإبداع مهارة يمكن تعلمها وتطبيقها، وذلك خلافا للمفهوم السائد بأنه موهبة تولد مع الفرد أو مجرد ضربة حظ.

ومما يدعو للاستغراب أنه رغم كل ذلك يبدو أن منظمات القطاع العام السودانية لا تُعير هذا الأمر الاهتمام الكافي.

إن هذا البحث محاولة للوصول لأسباب عدم الاهتمام الكافي بالإبداع ومهارات التفكير الإبداعي في منظمات القطاع العام السودانية، ولتقديم مقترحات لحل هذا الإشكال من واقع نتائج الدراسة الميدانية. وتتبع أهمية البحث من الموضوع الذي يعالجه، والتوقيت الذي يتزامن مع عولمة التجارة وما يترتب عليها من منافسة حادة، والجهود الكبيرة لمختلف الدول لتهيئة المناخ الملائم للاستثمار بغرض جذب رؤوس الأموال نحو الاستثمار في مختلف مجالات الإنتاج والخدمات، وتنامي الاهتمام بمفهوم الحكومة الالكترونية، الذي يُعدُّ مشروعا عملاقا يعيد خلق الحكومة من جديد باتباع وسائل مبتكرة لأداء الأعمال عن طريق تطويع التقنية وتسخيرها لتنفيذ مهام الأجهزة الحكومية، ويحولها إلى مؤسسات اقتصادية تنافس القطاع الخاص في كل ما يتمتع به من مزايا تنافسية في مقدمتها الجودة والتميز وكسب رضا المستفيد. هذا فضلا عن الندرة الواضحة في الأدبيات التي تعالج الإبداع وعوائقه في منظمات القطاع العام في الدول العربية.

ومن حيث المنهجية، فلغرض تحليل البيانات استخدم الباحث التحليل الوصفي والإحصائي إضافة إلى الرسوم البيانية. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية لتحديد مدى وجود أو عدم وجود العوامل التي تشكل معوقات للإبداع في منظمات القطاع العام التي يعمل بها أفراد العينة. كما تم استخدام اختبار (كروسكال والس) (Kruskal-Wallis)، لتحديد العلاقة بين تلك الأسباب وجهة عمل أفراد العينة، وبين تلك الأسباب

والوظيفة التي يشغلها الفرد. كما تم استخدام اختبار (دكنن) (Duncan's Multiple Range Test) - وهو أحد مجموعة اختبارات تحليل التباين (أنوفا) ("ANOVA" Analysis of Variance) - لتحليل درجات التفاوت في الوسط الحسابي لمعوقات الإبداع حسب جهات عمل أفراد العينة ومستوياتهم الوظيفية. وتمثلت المصادر الأولية في البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبانة، بينما تمثلت المصادر الثانوية في الكتب والدوريات والدراسات السابقة وأوراق العمل والإصدارات والتقارير وصفحات شبكة المعلومات "الإنترنت".

وقد توصل البحث للنتائج التالية:

- وجود عشرة (١٠) معوقات للإبداع في منظمات القطاع العام محل الدراسة؛ وهي: (المفاهيم الخاطئة حول الإبداع وحل المشكلات، والتمسك بالأنماط المألوفة، وغياب جو الحرية في المنظمة، والخوف من الفشل، وعدم التشجيع من المنظمة، وعدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة، وعدم التدريب على التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة، وتكريس التقاليد وعدم السماح بالخروج عن المألوف ولو كان لغرض صحيح، والنظر لمن يحاول أن يكون مبدعا بشيء من التهكم، وأخيرا عدم تشجيع أو تنمية المناهج الدراسية وطرق تدريسها لملكة الإبداع).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة وجود ثمانية (٨) معوقات ونوع الجهات التي يعمل بها الأفراد المبحوثون، هي "المفاهيم الخاطئة حول الإبداع وحل المشكلات" و"التمسك بالأنماط المألوفة"، و"غياب جو الحرية في المنظمة"، و"الخوف من الفشل"، و"عدم التشجيع من المنظمة"، و"عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة"، و"عدم التدريب على التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة"، و"النظر لمن يحاول أن يكون مبدعا بشيء من التهكم". بينما نفت الدراسة وجود تلك العلاقة في بقية المعوقات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة أربعة (٤) معوقات ومستوى الوظائف التي يشغلها الأفراد المبحوثون، وهي: "الخوف من الفشل"، و"عدم التشجيع من المنظمة"، و"عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المنظمة"، و"عدم التدريب على التفكير الإبداعي في أثناء الخدمة". بينما نفت الدراسة وجود تلك العلاقة في حالة بقية المعوقات.

أما التوصيات التي تضمنها البحث فتتلخص فيما يلي، وحسب التفاصيل الواردة في الفصل الرابع (النتائج والتوصيات):

إزالة معوقات الإبداع في المنظمات الحكومية، سواء الناشئة عن الفرد أم البيئة التنظيمية أو الاجتماعية، وإيجاد بيئة وثقافة مشجعة على الإبداع، والتدريب على مهارات التفكير الإبداعي، والاهتمام بالمهارات الإدارية والشخصية الأخرى، وتوصيات بشأن دراسات مستقبلية، وتوصيات عامة.

Abstract

Creativity is becoming increasingly important for both public and private sectors as competition intensifies and as the revolution of information and communications, and the "explosion" of quality improvement continue, coupled with the steady increase in the contribution of the knowledge economy to the gross national product and world economy. Cost-cutting, downsizing and quality proved to be effective tools during the past decade. But the problem arises—and it already has—when cost-cutting and downsizing reach a point where all the "fat" is removed, and when competitors achieve the same quality. For this reason, the great need now is for new ideas leading to better ways of achieving quality, cost-cutting, excellence and continuous improvement. These new ideas, which constitute a wealth of opportunities, can only be achieved with creativity. This way, it becomes very clear that creativity is not something peripheral or a luxury. Rather, it is the best and cheapest way to get added value out of existing resources.

Equally important is introducing and using creativity in a serious manner. That is "creative thinking", which has now become possible through formal tools that can be used deliberately and systematically, and that are now widely used by prominent companies and government organizations world-wide, and have stood the test of time. Through these tools, creativity has become a skill that can be learned and applied instead of being a matter of talent, temperament or just luck.

Strangely, despite all these facts, the public sector organizations in the Sudan are far from paying adequate attention to this matter.

This research is an attempt to find out the causes of the lack of due care for creativity and creative thinking skills in the said organizations, and to propose means of overcoming this problem based on the results of the field study. The importance of the same research stems from the importance of the issue of study, its timing that is concurrent with trade globalization and the resulting fierce competition, the considerable efforts exerted by various countries to create optimal investment atmosphere with a view to attract investments in different fields of products and services, in addition to the increasing concentration on the electronic government "e-government", which is considered a giant project geared to re-create the government by way of adopting innovative methods of doing the work through adapting and utilizing technology, and to transform government organizations into economic organizations capable of competing with the private sector in the latter's competitive advantages headed by quality, excellence and customer satisfaction. Lastly, this research also owes its importance to the marked scarcity in the literature dealing with creativity and barriers to it in the Arab public sector organizations.

As for the methodology used in the research, the descriptive and statistical analysis procedure as well as statistical diagrams were used to analyze the phenomena and events in question. The mean score was used to determine the existence/non-existence of the factors representing barriers to creativity and creative thinking skills in the said organizations. Kruskal-Wallis Test was used to determine the correlation between the said factors and both the organizations individuals work for and the positions these individuals occupy in them. Duncan's Multiple Range Test (an Analysis of Variance "ANOVA" test) was used to analyze the variance in the mean score of barriers to creativity, depending on the type of organizations and job grades of individuals under study. The source of primary data was the questionnaire technique, whereas books, periodicals, previous studies, working papers, reports and websites constituted the source of secondary data.

The research has come to the conclusion that:

1. The following barriers to creativity exist in the public sector organizations in the Sudan:
 - 1.1 Misperceptions about creativity and solving problems,
 - 1.2 Adherence to stereotyped solutions and ways of doing the work,
 - 1.3 Lack of freedom in the work place,
 - 1.4 Fear of failure,
 - 1.5 Lack of encouragement from the organization,
 - 1.6 Lack of support to group work by the organization,
 - 1.7 Lack of in-service training on creative thinking,
 - 1.8 Unnecessary excessive adherence to traditions,
 - 1.9 The sarcastic attitude towards those who try to be creative, and
 - 1.10 Non-encouragement and non-fostering of creativity by the curricula and teaching methods in the educational system.
2. There is significant correlation between eight factors (barriers) and the type of organization, namely: Misperceptions about creativity and solving problems, adherence to stereotyped solutions and ways of doing the work, lack of freedom in the work place, fear of failure, lack of encouragement from the organization, lack of support to group work by the organization, lack of in-service training on creative thinking, and the sarcastic attitude towards those who try to be creative, whereas such association does not exist in the case of the remaining two factors.
3. There is significant correlation between four factors (barriers) and the job grades of individuals, namely: fear of failure, lack of encouragement from the organization, lack of support to group work by the organization, and lack of in-service training on creative thinking, whereas such association does not exist in the case of the remaining factors.

The research has also come to a number of recommendations covering the following aspects as detailed in Chapter 4 (Results and Recommendations):

1. Removal of barriers to creativity in the public sector organizations on individual, organizational and social environment levels, and creation of an environment and culture that are conducive to creativity,
2. Training on creative thinking skills,
3. Encouragement of acquiring other management and personal skills,
4. Future studies, and
5. General recommendations.