

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى :
{بَدِيعُ مَلَأَتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَى أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ
فَيَكُونُ} صدق الله العظيم

سورة البقرة (117)

إهداء

إلى

من شملاني برعايتكما وحنانكما، وأمداني بصالح دعواتكما بالليل والنهار والسر والعلن والتي كانت هي الدافع الحقيقي وقوتي التي أستلهم منها عطائي، بنصحبكما وإرشادكما وصلت لما وصلت إليه، فالفضل لله ثم لكما على تشجيعي وإرشادي وتوجيهي.....والدي.

يا قرة العين هل في الكون مكرمة
والله قد أنزلك في خير منزلة
تعلو رضاك وهو الله رضوان
إذ لا يفضل قبل الأم إنسان

إلى

معني الحب والوفاء إيمانياً واحتراماً..... أخوتي وأخواتي.

إلى

من وقف معي في مسيرتي للوصول لما وصلت له..... زوجي.

إلى

يسرية ومحمد وريان وأمنية جعلهم الله لي زخراً وسنداً..... أبنائي.

إلى

كل من ساهم في مساندتي وتشجيعي شكراً وعرفاناً.

إلى

كل عالم ومتعلم تقديراً ووفاءً.

ما الفخر إلا لأهل العلم إنهم
وقدر كل امرئ ما كان يحسنه
ففر بعلم تعش حياً به أبداً
على الهدى لمن استهدى أدلاءً
والجاهلون لأهل العلم أعداء
فالناس موتى وأهل العلم أحياء

أهدي إليكم جميعاً هذا الجهد المتواضع،،،

شكر و عرفان

الشكر أولاً لليو واحد، الأحد الفرد الصمد القائل في محكم
تنزيله {إِذْ تَأْذِنُ رَّبُّكُمْ لَكُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَكُمْ
كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ} إبراهيم 7

واني لأذكر بالجميل أهلة	موسومة بتواضع وعطاء
فاض الفؤاد لهم بود خالص	فالى الجميع تحيتي ودعائي
جعل الكريم جزاءهم رضوانه	وأحلهم في الجنة العلياء

يسعدني أن أتقدم في صدر هذه الرسالة بجزيل الشكر والعرفان لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي أتاحت لي هذه الفرصة الطيبة. وشكري إلى أ.د. علي عبدالله الحاكم الذي تعهدني بالنصح والإرشاد والتوجيه، فكان لملاحظاته القيمة وتوجيهاته السديدة أثر بيّن في إصلاح هذه الدراسة، حتى خرجت إلى النور بهذه الصورة.

ومن ثم أسجل أسمى آيات الشكر والعرفان للدكتور/ هلال يوسف الذي وقف بجانبني وشدّ من أزرعي للمضي قدماً في الحصول على درجة الدكتوراه وكان لي نعم الأب والمعلم، وكذلك الشكر موصول للدكتور/ محمد حمد لإسهاماته العظيمة والمقدرة لتقديمه الملاحظات القيمة والذي لم ييخل بعلمه أو وقته، والشكر للدكتور/فتح الرحمن الحسن الذي قدم لي أفضل النصائح والتوجيهات. والشكر للدكتور/ خالد رحمة الله على جهوده في ابداء ملاحظاته القيمة للتحليل الاحصائي. والاستاذ/ بدر الدين ادم على مجهوداته العظيمة في ترجمة ملخص الدراسة. وأتقدم بالشكر لنفر كريم من أساتذة كلية الدراسات التجارية الذين قدموا لي ما يستطيعون من جهد وعلم ، فأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء. والتحية والشكر لأسرة مكتبة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لتعاونهم الذي لم ينقطع. كما أتوجه بالشكر والتقدير لجميع الأساتذة الكرام الذين ساهموا في تحكيم أداة الدراسة، وأخص بالشكر كل من بذلوا جهوداً لرصد وجمع ونشر المعلومات التي تخص هذه الدراسة والذين قاموا بملء الاستبانة أو الذين ساهموا في إيصالها أو جمعها، ولنجعل آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المستخلص

تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم، ودراسة مدى استخدامهم لمراحل العملية الإبداعية بالإضافة للمعوقات التي تحد من تفكيرهم الابتكاري.

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ومدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري، وتأثير تلك المعوقات على استخدام مراحل العملية الإبداعية، ومدى تأثير مقومات الإبداع الإداري على استخدام مراحل العملية الإبداعية. استمدت الدراسة أهميتها من المكانة التي يحتلها التفكير الابتكاري والإبداعي بكل مميزاته وخصائصه في معالجة المشاكل وتقديم الحلول واقتراح البدائل وتقديم ما هو جديد من أفكار والتوصل إلى نتائج غير معروفة من قبل في معالجة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة. استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، وقد تم إعداد إستبانة وزعت منها (379) واسترجع منها (328) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (86.5%).

توصلت الدراسة إلى نتائج بأن مديري المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري وبدرجة عالية وهي التحليل والربط، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، المرونة الذهنية، الأصالة، الطلاقة الفكرية، السمات العامة للشخصية المبدعة، الحساسية للمشكلات. وأن استخدام مدراء المكاتب لمراحل العملية الإبداعية كان بدرجة كبيرة والتمثلة في اكتشاف وتحديد المشكلات، تنفيذ الأفكار، تقييم الأفكار، تحليل الأفكار، إنتاج الأفكار. أما فيما يتعلق بمعوقات الإبداع الإداري فقد أظهرت الدراسة أن هناك معوقات تعوق التفكير الابتكاري ولكن بدرجة متوسطة وأهمها المعوقات التنظيمية. كذلك أظهرت الدراسة وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مقومات الإبداع الإداري واستخدام مراحل العملية الإبداعية. أما العلاقة بين مقومات الشخصية المبدعة ومعوقات الإبداع الإداري فهي علاقة عكسية. والعلاقة بين معوقات الإبداع الإداري ومدى استخدام مدراء المكاتب لمراحل العملية الإبداعية هي علاقة سالبة.

أوصت الدراسة بالاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته في استمرارية المنظمات وتطورها من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع، وعدم تركيز السلطة عند الإدارة العليا لان ذلك من شأنه الحد من التجديد والإبداع، عمل برامج تدريبية في مجال استخدام مراحل الإبداع الإداري مما يمكن من تطبيقها بشكل علمي، كذلك عدم اعتبار الأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا أنها الهدف الرئيسي في العمل، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري.

Abstract

Title: Attitudes of the executive office managers towards innovative thinking and its Relationship to the level of administrative creativity

The problem of study is to highlight the most significant features of creativeness and innovation of executive office managers in some multi-activity business organizations in Khartoum. As well, it focused on studying the use of creativeness process levels and the impact of obstacles on limiting their creativeness thinking.

The study aims to examine the administrative creativeness reality and its obstacles effect on the administrative creativeness as well as on using creativeness process levels and how the elements of administrative creativeness can be affected.

The importance of the study stems from the significance of creativeness and innovation thinking in terms of their advantages and features to overcome crisis and provide solutions and alternatives. It is also to provide new ideas and unexpected results for ending crisis that might take place in organizations.

The study has used the historical, inductive and descriptive analysis methods. A questionnaire was designed and 379 questionnaires were distributed and 328 were collected (accounting for 86.5%) as reliable for analysis.

The findings showed that the executive office managers in different departments have features of creativeness at high level. They include link and analysis, maintaining objective, risk acceptance, open-mind, genuineness, free thought, general characteristics of creative personality and sensitivity towards problems. The use of executive office managers for creativeness process levels was large including finding and determining problems.

Organizational obstacles would limit the administrative creativeness in these departments. The research recommends that the concentration of power should not be in the hands of higher administration because it would limit the creativeness and innovation. As well, systems and procedures adopted by the higher administration should not be the primary goal of work. It is necessary to increase moral and physical incentives for creators, encourage collective work and promote administrative decision-making process in order to encourage administrative creativeness.

المحتويات

الموضوع رقم الصفحة

I	 الآية
II	 الإهداء
III	 الشكر والعرفان
IV	 مستخلص
V	 Abstract
VII	 قائمة المحتويات
VIII	 قائمة الجداول
XII	 قائمة النماذج
XIII	 قائمة الأشكال

المقدمة

1	
4	 مشكلة الدراسة
6	 أهمية الدراسة
7	 أهداف الدراسة
8	 فرضيات الدراسة
11	 منهجية الدراسة
12	 حدود الدراسة
13	 مجتمع الدراسة
14	 عينة الدراسة
15	 أداة الدراسة
19	 هيكلية الدراسة
20	 مصطلحات الدراسة
22	 نموذج الدراسة

الفصل الأول

إدارة المكتبة

المبحث الأول: المكتبة

1	
1.1	 مفهوم وأهمية وعناصر المكتب:
1.1.1	 مفهوم المكتب
2.1.1	 أهمية المكتب
3.1.1	 عناصر المكتب المعاصر

	2.1	أنواع المكاتب والعاملون فيها، وتأثيرها، والتحديات التي تواجهها:
27	1.2.1	أنواع المكاتب.....
34	2.2.1	العاملون في المكاتب.....
36	3.2.1	تأثير المكاتب على العملية الانتاجية.....
37	4.2.1	التحديات التي تواجه المكتب.....
	2.	المبحث الثاني العملية الإدارية المكتبية
	1.2	العلمية الإدارية:
39	1.1.2	مفهوم الادارة.....
42	2.1.2	صفات العمل الاداري.....
42	3.1.2	أهمية الإدارة.....
43	4.1.2	سلبات الادارة التقليدية.....
	2.2	الإدارة المكتبية:
43	1.2.2	مفهوم إدارة المكاتب.....
45	2.2.2	العناصر الرئيسية لادارة المكاتب.....
46	3.2.2	وظائف إدارة المكاتب.....
		الفصل الثاني الابتكار والابتكار الاداري
	1.	المبحث الأول: الابتكار
	1.1	السلوك الاداري (المدخل، النظريات، والتعريف):
52	1.1.1	المدخل السلوكي.....
53	2.1.1	النظريات السلوكية.....
58	3.1.1	تعريف السلوك الاداري.....
	2.1	مدخل عام إلى الابتكار(المفاهيم، التعريف، المجالات):
60	1.2.1	مفاهيم حول الابتكار.....
62	3.2.1	مجالات الابتكار.....
	3.1	عناصر واتجاهات وتطور الاهتمام بالابتكار:
63	1.3.1	عناصر التفكير الابتكاري.....
64	2.3.1	الاتجاه نحو التفكير الابتكاري.....
67	3.3.1	تطور الاهتمام بالابتكار.....
	4.1	التفكير الابتكاري واساليب الكشف عنه وتنميته:
68	1.4.1	التفكير الابتكاري.....
68	2.4.1	أساليب الكشف عن قدرات التفكير الابتكاري.....

69	3.4.1	أساليب تنمية قدرات التفكير الابتكاري.....
	2.	المبحث الثاني
		الابتكار الإداري
	1.2	نظريات ومستويات الابتكار الإداري:
73	1.1.2	نظريات الابتكار.....
76	2.1.2	مستويات الابتكار.....
	2.2	خصائص المديرين المبتكرين ومراحل العملية الابتكارية:
77	1.2.2	خصائص المديرين المبتكرين.....
78	2.2.2	مراحل العملية الابتكارية.....
	3.2	معوقات الابتكار واساليب تنمية القدرات الابتكارية والعوامل المؤثرة فيها:
82	1.3.2	معوقات الابتكار.....
85	2.3.2	أساليب تنمية القدرات الابتكارية.....
87	3.3.2	العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الابتكاري.....

الفصل الثالث

الابداع الإداري

المبحث الأول: الإبداع الإداري

	1.	مفاهيم وأهمية الابداع:
91	1.1.1	المفاهيم العامة للابداع.....
93	2.1.1	تعريف الابداع.....
	2.1	مفهوم وأهمية الابداع الإداري:
96	1.2.1	مفهوم الابداع الإداري.....
98	2.2.1	أهمية الابداع الإداري.....
98	3.2.1	مفاهيم تتعلق بالابداع الإداري.....
	3.1	تصورات خاطئة واتجاهات ايجابية عن الابداع:
99	1.3.1	تصورات خاطئة عن الابداع.....
100	3.3.1	التصورات الخاطئة لدى القيادات الادارية عن الابداع.....
101	4.3.1	الفرق بين الابداع والابتكار.....

المبحث الثاني

الابداع التنظيمي

	1.2	حاجة المنظمات للابداع ومفهومه وخصائصه:
104	1.1.2	حاجة المنظمات للادارة الابداعية.....

105	الابداع التنظيمي.....	2.1.2
107	الخصائص الرئيسية للمنظمات الابداعية.....	3.1.3
	مكونات الابداع الاداري والسمات الابداعية:	2.2
108	مكونات الابداع الاداري.....	1.2.2
111	السمات الابداعية المميزة للشخصية المبدعة.....	2.2.2
113	أهم السمات التي يتميز بها الاداريون المبدعين.....	3.2.2
	القدرات الابداعية والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع:	3.2
114	القدرات الابداعية.....	1.3.2
119	المتغيرات التنظيمية الباعثة على الابداع الاداري.....	2.3.2
	المبحث الثالث	
	3. معوقات الابداع الاداري وكيفية تنمية القدرة على الابداع	
	معوقات الابداع الاداري واستراتيجيات التعامل معها:	1.3
130	المعوقات الشخصية.....	1.1.3
133	المعوقات التنظيمية.....	2.1.3
136	استراتيجيات التعامل مع معوقات الابداع الاداري.....	3.1.3
	تنمية القدرة على الابداع:	3.3
137	دور الفرد في تنمية قدراته الابداعية.....	1.3.3
141	دور المنظمة في تنمية قدراته الابداعية.....	2.3.3
146	وسائل الابداع.....	3.3.3
	الفصل الرابع	
	الإطار المنهجي وإجراءات ووسائل الدراسة الميدانية	
	1. الإطار المنهجي للدراسة	
150	منهج الدراسة.....	1.1
151	حدود الدراسة.....	2.1
152	محددات الدراسة.....	3.1
	مجتمع وعينة الدراسة	2.
152	مجتمع الدراسة.....	1.2
153	عينة الدراسة.....	2.2
	3. أداة الدراسة وإجراءات تطبيقها والأساليب الإحصائية المستخدمة	
155	أداة الدراسة.....	1.3
159	صدق أداة الدراسة.....	1.1.3
162	ثبات أداة الدراسة.....	2.1.3

164	إجراءات تطبيق أداة الدراسة	2.3
165	أساليب المعالجة الإحصائية	3.3

الفصل الخامس

معرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسير بياناتها

القسم الأول: تحليل البيانات الوصفي

	النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية:	1.1
169	توزيع مفردات الدراسة حسب النوع.....	1.
170	توزيع مفردات الدراسة حسب العمر	2.
171	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	3.
172	توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	4.
173	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.....	5.
174	توزيع مفردات الدراسة حسب القطاع.....	6.
175	توزيع مفردات الدراسة وفق نوع القطاع.....	7.

القسم الثاني

تحليل البيانات الاستدلالي

	النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:	1.2
176	نتائج الفرضية الأولى	1.
198	نتائج الفرضية الثانية	2.
215	نتائج الفرضية الثالثة	3.
228	نتائج الفرضية الرابعة	4.
231	نتائج الفرضية الخامسة	5.
232	نتائج الفرضية السادسة.....	6.
	تحليل الفروق لدى عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية:	2.2
235	الفروق باختلاف النوع	1.
237	الفروق باختلاف العمر	2.
239	الفروق باختلاف المؤهل العلمي.....	3.
241	الفروق باختلاف سنوات الخبرة.....	4.
244	الفروق باختلاف الحالة الاجتماعية.....	5.
246	الفروق باختلاف القطاع.....	6.
248	الفروق باختلاف نوع القطاع.....	7.

.....

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

	استنتاجات الدراسة	1.
250	نتائج خصائص أفراد مجتمع الدراسة	1.1
252	النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة	2.1.6
259	التوصيات	2.

المراجع والملاحق

261	المراجع
276	الملاحق

قائمة الجداول

الموضوع

رقم الصفحة

154	وصف مجتمع الدراسة	1-4
160	معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول (مقومات الابداع الاداري) مع الدرجة الكلية للمحور	2-4
161	معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني (مراحل العملية الابداعية) مع الدرجة الكلية للمحور	3-4
162	معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث (معوقات الابداع الاداري) مع الدرجة الكلية للمحور	4-4
163	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	5-4
169	توزيع مفردات الدراسة حسب النوع.....	1-5
170	توزيع مفردات الدراسة حسب العمر	2-5
171	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	3-5
172	توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	4-5
173	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.....	5-5
174	توزيع مفردات الدراسة حسب القطاع.....	6-5
175	توزيع مفردات الدراسة وفق نوع القطاع.....	7-5
176	مقومات الابداع الاداري.....	8-5
177	يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الأولى	9-5
196	يوضح نتائج اختبار مربع كآي لعبارات الفرضية الأولى	10-5
198	درجة تطبيق مراحل عملية الابداع الاداري.....	11-5
213	يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثانية	12-5
214	يوضح نتائج اختبار مربع كآي لعبارات الفرضية الثانية	13-5
215	المعوقات التي تواجه عملية الابداع الاداري.....	14-5
224	يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات الفرضية الثالثة	15-5
225	يوضح نتائج اختبار مربع كآي لعبارات الفرضية الثالثة	16-5
225	يوضح آراء عينة الدراسة حول مجمل محاور الدراسة بشكل عام.....	17-5
226	يوضح معامل الارتباط بين جميع محاور الدراسة.....	18-5
228	يوضح معامل الارتباط بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.....	19-5
231	يوضح معامل الارتباط بين معوقات الإبداع الإداري وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري	20-5
232	يوضح معامل الارتباط بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة وبين معوقات عملية الإبداع الإداري	21-5
235	نتيجة اختبار (ت) لمعيتين المستقلتين للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف النوع	22-5

237	نتيجة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف العمر	23-5
239	نتيجة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي	24-5
241	نتيجة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة	25-5
244	نتيجة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف الحالة الاجتماعية	26-5
246	نتيجة اختبار (ت) لمعيتين المستقلتين للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف القطاع	27-5
248	نتيجة اختبار (ت) للعينتين المستقلتين للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف نوع القطاع	28-5

قائمة النماذج

22	(1) نموذج الدراسة
----	-------------------------

قائمة الأشكال

رقم الصفحة

الموضوع

55	هرم ماسلو للحاجات الانسانية.....	1-2
77	مستويات الابتكار.....	2-2
80	مراحل العملية الابداعية.....	3-2
85	معوقات الابتكار الاداري.....	4-2
129	مكونات الابداع.....	1-3
169	توزيع مفردات الدراسة حسب النوع	1-5
170	توزيع مفردات الدراسة حسب العمر	2-5
171	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.....	3-5
172	توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة.....	4-5
173	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.....	5-5
174	توزيع مفردات الدراسة وفق القطاع.....	6-5
175	توزيع مفردات الدراسة وفق القطاع.....	7-5