

مقدمة الدراسة

بالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية وخاصة ما تعلق منها بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، والاتجاهات الاقتصادية المبنية على المعرفة، يلاحظ اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسايرة لتلك التغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، فعلى خلاف العصور السابقة بدأت أهمية المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة، وزادت معها أهمية الإبداع والابتكار كضرورة للبقاء سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات فكل شخص يريد إثبات وجوده ويحافظ عن كينونته عليه أن يبدع ويبتكر، ونتيجة لذلك أصبح الإبداع والابتكار والمنتجات الفكرية بصفة عامة لها أهمية وضرورة، إلى الحد الذي أظهر نمط حياة جديد يركز بالأساس على المعلومات والمعارف، فأصبحت بذلك المجتمعات بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ذات صبغة جديدة من حيث العلاقات التي تربط بين أفرادها وكياناتها الاجتماعية، ومن حيث نمط التصرف والتأقلم لتلك الوحدات ومن حيث الاتصال والتواصل فيما بينها، الأمر الذي قاد الفكر الإداري المعاصر إلى استعمال مصطلح مجتمع المعلومات كإشارة إلى الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف وانتشارها الواسع بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الفكر الإداري من خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الإداري، وبشكل سريع ومكثف، الأمر الذي جعل الفكر الإداري حالياً سريع التجدد والتطور.

وتواجه كافة منظمات الأعمال في العصر الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة. الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. حينها وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونه يمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها. وهذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان النامية كان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها حينما واجه تحديات كثيرة منها أن منظمات الأعمال لا يمكن أن تكون ناجحة إن لم تكن مبدعة ولها القدرة على الابتكار.

صحيح أن بعض المنظمات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير دون ممارسة جادة لعمليات الإبداع والابتكار ولكن في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا المنظمات التي تمارسها ممارسة جادة

وتجعلها من أولوياتها. حيث أصبح الإبداع والابتكار من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة في منظمات الأعمال لأنها تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء المتفوق وإن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها وإبداعها واستخدامها للتكنولوجيا المتقدمة وحسن توظيفها لها.

أصبح الاهتمام بالثروة البشرية من الضروريات الحتمية لتقدم المجتمعات العصرية ورفيها، حيث يسعى كل مجتمع لتوجيه موارده البشرية خير توجيه، واستثمار طاقات أبنائه أفضل استثمار ممكن، ويبرز من بين عناصر المجتمع أفرادهم المتميزون بخصائص إبداعية تظهر جليلة في مستويات أدائهم العالي الذي يفوق ما يؤديه أقرانهم العاديون¹. لذا أصبح التوجه لدراسة الابتكار توجهاً عالمياً لماله من نتائج وتأثيرات إيجابية على تقدم المجتمعات وبخاصة أن تحديات العصر تدعو إلى اتخاذ مواقف إبداعية². فقد أصبح من المتفق عليه إلى حد كبير بين المفكرين أن الفروق بين الأمم المتقدمة والأمم المتخلفة أو النامية هي فروق في مدى امتلاك هذه الأمم، أو عدم امتلاكها للعقول المبتكرة، فقد أصبح الابتكار هو المحك الحاسم في الإسراع بتقدم شعب ما أو تخلف شعب آخر³.

الإبداع قوة مهددة للنظم الروتينية لأنه قوة تشييد وبناء، حيث يقوم بدور فعال في تفهقر النظم القديمة لإفساح المجال أمام نظم جديدة تشيع النشاط والحيوية في المرافق المهمة، وهذا النشاط ضروري لأنه يحافظ على كيان المجتمع خاصة وأن من طبيعة البشر التحرك نحو التطور والتحضر والإبداع هو الذي يعطي الفرص للتوجه الصحيح نحو البناء بدلاً من الهدم ونحو الحركة بدلاً من السكون⁴.

فمهما كان وضوح الأهداف، ومهما كانت حداثة الأجهزة الإدارية، ومهما كانت كفاءة الإدارة، فإن الأداء الفعال يعتمد بالدرجة الأولى على شخصية الموظف فالمناهج تكاد تكون واحدة في الجامعات لكن الفرق بين الخريجين هو ما حصلوا عليه من مهارات ومعارف وما اكتسبوه من خصائص وسمات. وكشرط أساسي توافر السمات الابتكارية للنجاح مثل القدرة العالية على استقبال المثيرات

(1) معاجيني، أسامة حسن محمد، وهويدي، محمد عبدالرازق، الفروق بين الطلبة المتفوقين والعاديين في المرحلة الإعدادية بدولة البحرين على مقياس تقدير الخصائص السلوكية للطلبة المتفوقين، المجلة التربوية، العدد الخامس والثلاثون، المجلد التاسع، جامعة الكويت، 1995م، ص (106).

(2) المفرجي، سالم محمد عبدالله، أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، 1999م، ص (2).

(3) الصباغ، إيمان سعد، السمات الشخصية للمبتكرين، دار العبيدي للنشر والتوزيع، جدة، 1414هـ، ص (7).

(4) فخر، أنيسة أحمد، سمات واتجاهات المعلمين نحو الابتكار وعلاقتها بقدرات التفكير الابتكاري لتلاميذهم في المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي البحرين، 1994م، ص (2).

والحيوية وحب الاستطلاع والقدرة على التفاعل والانفتاح على التغيير والتجديد والذكاء، المعرفة بالتخصص، الحماسة، الاستقرار الانفعالي، الابتكار والخيال، الميل إلى العمل، النضج. يعد الإبداع من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة¹. في حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع الإداري والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى. كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير².

أصبح التجديد جوهر الإبداع الإداري لأي منظمة من المنظمات الإدارية، ويجمع علماء الإدارة على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج. ويعتبر الإبداع شكلاً من أشكال النشاط الإنساني. وقد ظل هذا الموضوع لفترة طويلة محورياً للتناول الفلسفي والأدبي والفني غير أن الاهتمام به بشكل علمي لم يبدأ إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين حيث كان الإبداع موضوعاً رئيساً في علم النفس. وقد ارتبط موضوع الإبداع في الماضي بالمنافسة بين الدول الغربية أثناء الحرب العالمية الثانية. أما في العصر الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات³.

عليه فإن الإبداع الإداري هو منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديري وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

(¹) هيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٩م، ص (8).

(²) الزهري، رندة، "الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية" عالم الفكر، الكويت، مج ٣٠، ٢٠٠٢م، ص (231).

(³) الدهان، أميمه، نظريات منظمات الأعمال. مطبعة الصفدي، عمان، 1992م، ص (177).

ونظراً لعدم وجود دراسات كافية -على حد علم الباحث - تناولت الاتجاهات نحو التفكير الابتكاري والإبداعي في مجال إدارة المكاتب، فإن الدراسة الحالية سوف تتناول المقومات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب وعلاقتها باستخدام مراحل العملية الإبداعية والمعوقات التي تحد من التفكير الابتكاري والإبداعي بمنظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم.

مشكلة الدراسة

تتحصر مشكلة الدراسة في الكشف عن والتعرف على أبرز المقومات الابتكارية والإبداعية لمدرء المكاتب لدى إدارات المؤسسات متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم ودورها الرئيسي بتشجيع الإبداع الإداري بأعمالها، ومدى استخدامهم لمراحل العملية الإبداعية، والتعرف على اتجاهاتهم نحو الابتكار، لأن مقومات واتجاهات مدير المكتب سواء كانت سلبية أم إيجابية تنعكس في مواقف سلوكية عند التعامل مع العملاء بحيث تشجع أو تعيق التميز، والتي تظهر في مواقف سلوكية في التعامل اليومي مع العملاء مثل تقبله لتعليقات العملاء والإجابة عليها نتيجة لمرونته أو إثارة العملاء وتحفيزهم، لما لها من أثر كبير على المنظمة. وقد ساهمت بعض البحوث في توضيح مفهوم الابتكار والإبداع وفي إثبات أهميته بالنسبة للإنسان والمجتمع، وأكدت على أن الإنسان لا يمكن أن يكون مبتكراً إلا في إطار اجتماعي ينمي ويشجع السمات والقدرات الابتكارية في الشخصية. كما تطرقت بعض الدراسات إلى قدرات التفكير الابتكاري. وتناولت بعض الدراسات الاتجاهات نحو الابتكارية وأهمية تميمتها. لأن اكتشاف الشخص المبتكر يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح. الأمر الذي يعمل على تنمية الأداء وتطويره، وهذا يجعل من الضروري بمكان التعرف على القدرات التي تتميز بها الشخصية المبدعة مما يساهم وبشكل فاعل في التعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق. وكذلك دراسة المعوقات التي تعترضهم أو تحد من تفكيرهم الإبداعي، وذلك لتعزيز الإيجابيات وعلاج السلبيات بهدف المساعدة على قيام المؤسسات بمهامها بإبداع إداري لدعم الاستقرار المالي وخدمة الاقتصاد الوطني. بالإضافة إلى دراسة مدى استخدام مراحل العملية الإبداعية في الأعمال. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الفئة التي تم التركيز عليها من جانب الدراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والأسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع إدارة المكاتب.

وتتحصر مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: "ما هو واقع الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية؟ وما مدى ممارستهم لمراحل العملية الإبداعية؟ وما هي المعوقات التي تحد من ظهورها؟" ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:-

- 1- ما مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم؟ و ما مدى إدراك الإدارات في المنظمات لتوفر مقومات (عناصر) الابتكار والإبداع في مديري

مكاتبها التنفيذيين، حسب آراء عينة الدراسة؟ وهل يوجد لدى العاملين في مجال إدارة المكاتب القدرة على الإبداع؟

2- ما واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري والمتمثلة في: الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم؟

3- ما مدى الممارسة العملية لمراحل العملية الإبداعية من حيث: اكتشاف وتحديد المشكلات، تنفيذ الأفكار، تقييم الأفكار، تحليل الأفكار، إنتاج الأفكار؟

4- ما هي المعوقات التي يمكن أن تحد من ممارسة الإدارات لعملية التفكير الابتكاري؟

5- ما أهم المعوقات العقلية، والانفعالية، والدافعية، والتنظيمية التي تحد من تطبيق الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم؟

6- ما هي العلاقة بين توفر مقومات الإبداع الإداري وممارسة مراحل العملية الإبداعية؟

7- هل هنالك تأثير على مقومات الاداع الاداري من قبل معوقاته؟

8- وهل لهذه المعوقات تأثير على مدى استخدام مراح العملية الابداعية؟

9- ما هو أثر المتغيرات الشخصية تبعاً لمتغير (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، القطاع، نوع القطاع) على درجة الإبداع الإداري؟

أهمية الدراسة:

يتطلع أي بلد من بلاد العالم إلى إيجاد مبدعين ومفكرين وذلك من أجل مواكبة الحضارة الحديثة ومسايرة متطلبات العصر وما تفرضه آليات التقدم العلمي وتكنولوجيا العصر، والسير وفق خطط التنمية ومحاولة صقل قدرات المواطنين وتعليمهم وتدريبهم على منجزات الحضارة والثورة العلمية والتكنولوجية، والدراسة الحالية هي محاولة من الدارس لتسليط الضوء على المبدعين والمبتكرين بالمنظمات موضوع الدراسة ومعرفة سماتهم الابتكارية.

تظهر أهمية الدراسة من حيث الأهمية التي يحتلها التفكير الابتكاري والإبداعي بكل مميزاته وخصائصه في معالجة الأزمات وما يمكن أن يمثل هذا التفكير في تقديم الحلول واقتراح البدائل وتقديم ما هو جديد من أفكار والتوصل إلى نتائج غير معروفة من قبل في معالجة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، ولذلك فهي مهمة لكل مدراء المكاتب وتتمثل أهميتها في الآتي:

الأهمية العلمية: حاز موضوع الإبداع الإداري وعلاقته بمعوقات الإبداع اهتمام الباحثين والمنظمات الدولية، والتي طالبت بإعداد دراسات حول الموضوع والعمل على تطويره.

الأهمية العملية: تطبيق واقع الإبداع الإداري في المؤسسات السودانية له انعكاسات مهمة على الاقتصاد الوطني وعلى مخرجات البحث والمتمثلة في توفير المعلومات وقد تم استخدام استمارة الاستبانة لإثبات ذلك. وتظهر أهميتها في التالي:

1. كونها من الدراسات التي اهتمت بالتعرف على السمات الابتكارية لمدراء المكاتب واتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري.

2. كما تتناول مدير المكتب التنفيذي الذي يعد حجر الزاوية في العملية الإدارية من خلال التعرف على طبيعة اتجاهات المديرين نحو التفكير الابتكاري والإبداعي ومحاولة الإسهام في تكوين اتجاهات إيجابية نحو المبتكرين وذلك من خلال النتائج المتوقعة من هذه الدراسة.

3. إنها تركز على تنمية المعارف وتطوير المهارات والسلوكيات الضرورية لنجاح المدراء التنفيذيين علمياً وعملياً .

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى إظهار الدور الكبير الذي يقوم به مدراء المكاتب والأعمال المكتبية المتقدمة في مجال الخدمات التي تساعد العاملين في مختلف أنواع المشروعات على القيام بأعمالهم بأبسط وأسهل الطرق، وتحقيق أهدافهم وأهداف منشأتهم بأفضل وأنجح صورة. والمساعدة في تنمية مهارات مدراء المكاتب حول كيفية برمجة العقل إلى مستوى الامتياز البشري والارتقاء به بما يحقق جميع أهدافه التي تمكنه من التواصل بشكل فعال مع الآخرين للوصول إلى النجاح ولرفع فعالية العمل الإداري مما ينعكس على مستوى المخرجات النهائية لأي جهة إدارية.

عليه تحقق الدراسة الأهداف التالية:-

1. معرفة واقع الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب التنفيذية ومقومات الشخصية المبدعة من خلال آراء عينة الدراسة.

2. معرفة أساس السلوك الإنساني، والوصول إلى الموارد التي يحتاجها كل فرد مثل الثقة والدوافع، وتطوير مهارات التواصل والاتصالات ومعرفة أنماط التفكير .

3. التعرف على مدى ممارسة مدراء المكاتب التنفيذية لمراحل عملية الإبداع الإداري. واستنباط الدوافع الشخصية التي تحفز الأفراد وتنمية تلك الدوافع للتحكم في زمام الأمور، وقراءة الدلالات الخارجية لأنماط التفكير، والقدرة على مواجهة التحديات والصراعات في داخل العمل.

4. إيضاح علم إدارة المكاتب التنفيذية، وتنمية مهارات وتنظيم أعمال الرؤساء، والتعريف بالمفاهيم والاستراتيجيات الحديثة لإدارة مكاتب المستقبل.
5. التعرف على المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين في مجال المكاتب.
6. إظهار طرق حل المشكلات المكتبية بطرق ابتكارية، ومعرفة المتطلبات الأساسية للسكرتارية التنفيذية ودورها في تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة عالية واكتساب الأداء المتميز للتعامل مع العملاء لتقديم الخدمة المتميزة.
7. معرفة القدرات السلوكية والإبداعية المتكاملة لتنفيذ أعمال المكاتب بكفاءة وفاعلية، والتعرف على الأسس والمعارف والمفاهيم العلمية الحديثة والآليات المتطورة في مجالات العمل في السكرتارية وإدارة الأعمال المكتبية. وذلك من خلال استطلاع المعارف والخبرات المتقدمة والدراسات المقارنة.
8. إعداد نموذج عام يوضع السمات الابتكارية وعلاقتها باستخدام مراحل العملية الإبداعية وكذلك علاقتها بالمعوقات التي يواجهها العاملون في إدارة المكاتب.
9. تزويد المكتبة الأكاديمية بدراسة ميدانية في مجال حيوي ومؤثر على أداء المنظمات.
10. عرض نتائج الدراسة وتوصياتها للعمل على تنمية روح تبني الأفكار الإبداعية الابتكارية لبناء وسط إداري يتسم بالإبداع والريادة. كذلك العمل على إزالة المعوقات التي تهدم الشخصيات المبدعة وتؤدي إلى سير العمل بالصورة التقليدية التي لا تواكب ما يشهده العالم من تطور.

فرضيات الدراسة

تختبر الدراسة ستة فرضيات رئيسية، تنفرع من كل منها فرضيات فرعية كالاتي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم.

تنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر السمات العامة المميزة للشخصية المبدعة لديهم.
- 2- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقوم الطلاقة الفكرية لديهم.

- 3- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقوم المرونة الذهنية لديهم.
- 4- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقوم الحساسية للمشكلات لديهم.
- 5- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقوم الاحتفاظ بالاتجاه لديهم.
- 6- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقوم قبول المخاطرة لديهم.
- 7- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقوم الأصالة لديهم.
- 8- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقوم القدرة على التحليل لديهم.
- 9- لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية لمدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم.
- الفرضية الثانية:** توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري ومدى ممارستهم للتفكير الابتكاري.
- نتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- 1- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات ومدى ممارستهم للتفكير الابتكاري.
- 2- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمرحلة إنتاج الأفكار ومدى ممارستهم للتفكير الابتكاري.
- 3- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمرحلة تقييم الأفكار ومدى ممارستهم للتفكير الابتكاري.
- 4- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمرحلة تنفيذ الأفكار ومدى ممارستهم للتفكير الابتكاري.

5- لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية لمدرء المكاتب ومدى استخدامهم لمراحل عملية الإبداع الإداري.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري (العقلية - الانفعالية - الدافعية - التنظيمية) ومدى ممارسة مدرء المكاتب للتفكير الابتكاري.

نتقرر من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات العقلية (الخوف - التردد) ومدى ممارسة مدرء المكاتب للتفكير الابتكاري.

2- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات الدافعية ومدى ممارسة مدرء المكاتب للتفكير الابتكاري.

3- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المعوقات التنظيمية ومدى ممارسة مدرء المكاتب للتفكير الابتكاري.

4- لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية لمدرء المكاتب ومدى تأثرهم لمعوقات الإبداع الإداري.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الإبداع الإداري لدى مدرء المكاتب ومدى استخدامهم لمراحل عملية الإبداع الإداري.

نضع فرض العدم (الفرضية الصفرية H_0):

♦ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين توفر مقومات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة واستخدام مراحل عملية الإبداع الإداري.

نضع الفرض البديل H_A :

♦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين توفر مقومات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة واستخدام مراحل عملية الإبداع الإداري.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود معوقات تعوق عملية الإبداع الإداري لدى مدرء المكاتب ومدى استخدامهم لمراحل عملية الإبداع الإداري.

نضع فرض العدم (الفرضية الصفرية H_0):

♦ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين معوقات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة واستخدام مراحل عملية الإبداع الإداري.

نضع الفرض البديل H_A :

♦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين معوقات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة واستخدام مراحل عملية الإبداع الإداري.

الفرضية السادسة: توجد فروق إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود مقومات الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب ووجود معوقات تعوق عملية الإبداع الإداري.
نضع فرض العدم (الفرضية الصفرية H_0):

♦ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مقومات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة ومعوقات عملية الإبداع الإداري.

نضع الفرض البديل H_A :

♦ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مقومات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة ومعوقات عملية الإبداع الإداري.

منهجية الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة والتساؤلات التي تحاول الإجابة عنها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأن المناهج الوصفية يمكن استخدامها في دراسة السمات والقدرات والميول والاتجاهات. والذي يركز على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، أو الاثنين معاً، فالتعبير الكيفي يعبر بالكلمات عن الظاهرة وخصائصها، أما التعبير الكمي فهو يعبر بالأرقام عن مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع عدد من المتغيرات أو مع ظواهر أخرى¹. كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح².

ونظراً لأن الدراسة الحالية تهدف للتعرف على مقومات ومراحل ومعوقات الابتكار والإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب التنفيذية، فإن استخدام المنهج الوصفي يعتبر الملائم لموضوع الدراسة

(¹) عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص (87).

(²) العساف، صالح حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1995م، ص (186).

الحالية لدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات والكشف عن الفروق فيما بينها من أجل الوصف والتحليل للظاهرة المدروسة. وقد طبقت الدراسة مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما:

1. **المدخل الوثائقي Documentary Approach**: الذي يستند إلى تحليل أدبيات الدراسة من مراجع أساسية وأخرى ثانوية من أجل الوصول إلى تصور معرفي عام عن موضوع الدراسة. وقد طبقت الدراسة هذا المدخل في إعداد الإطار النظري للدراسة من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري في مجال الابتكار والإبداع الإداري.

2. **مدخل المسح الاجتماعي Social Survey Approach**: الذي يستند إلى إجراء الدراسة التطبيقية العملية وفقاً لظروف المجتمع لاستقصاء رؤية أفراد الدراسة نحو أبعاد الظاهرة المختلفة. وذلك عن طريق معرفة مدى توافر مقومات الابتكار والإبداع الإداري، ومدى تطبيق مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحد من تطبيق الأفكار الابتكارية، وعلاقة المتغيرات الشخصية مع مقومات الإبداع الإداري واستخدام مراحل الإبداع الإداري.

بالإضافة تم استخدام أسلوب مختلط بين المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي واستخدام استمارة الأسئلة التي وزعت على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في إدارة المكاتب والذين تتوفر لديهم المعلومات اللازمة من خلال تجاربهم. بالإضافة إلى الإطلاع على المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

حدود الدراسة

تتخصر حدود الدراسة بالآتي:

الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على المؤسسات العاملة بولاية الخرطوم من مختلف القطاعات حيث بلغ عددها (15) بداخلها (22) شركة، مؤسسة وهي: وزارة تنمية الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي، بنك السودان، الهيئة القومية للمياه، الهيئة القومية للكهرباء، ديوان الضرائب، زين، بنك البركة، بنك أم درمان الوطني، بنك الشمال الإسلامي، بنك الخرطوم، مجموعة شركات البرير، جباد، مجموعة شركات دال، بئرو دار.

وان مبررات اختيار هذه المؤسسات لتكون مجتمع للبحث هي:

- كونها من المؤسسات الكبيرة في ولاية الخرطوم.
- تنوع أصناف منتجاتها وخدماتها المقدمة.
- حققت إنجازات إبداعية خلال السنوات الخمسة الماضية.
- استمرارها في الإنتاج والتسويق رغم الظروف التي يمر بها الوطن حالياً.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة (1432 - 1435هـ) الموافق (2011 - 2014م).

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول سبعة محاور رئيسية وهي:

- 1- محاولة التعرف مدى توفر قدرات ومقومات الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب التنفيذية.
- 2- ما هو واقع تطبيق مدراء المكاتب التنفيذية لمراحل عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري.
- 3- أهم المعوقات التي تحد مدراء المكاتب التنفيذية من ممارسة التفكير الابتكاري.
- 4- العلاقة بين تطبيق مدراء المكاتب التنفيذية لمراحل عملية الإبداع الإداري ومدى توفر قدرات ومقومات الإبداع الإداري لديهم.
- 5- العلاقة بين تطبيق مدراء المكاتب التنفيذية لمراحل عملية الإبداع الإداري ومدى وجود معوقات تحد من الإبداع في العملية الإدارية.
- 6- العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمديري المكاتب ومدى استخدامهم لمراحل العلمي الإبداعية.
- 7- العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمديري المكاتب وبين توافر مقومات الإبداع الإداري لديهم.

الحدود البشرية: اقتصر هذه الدراسة على عينة عشوائية من الإداريين العاملين في بعض المؤسسات العاملة بولاية الخرطوم والذين يمارسون مهام مكتبية والبالغ عددها (328).

يضاف إلى الحدود السابقة ما يواجه البحوث عادة (بشكل عام) من بعض أوجه القصور كالناتجة عن عدم تمثيل المجتمع بشكل كامل (بالرغم من انه قد تم إتباع خطوات علمية في ذلك) وعدم القدرة على الجزم بفهم مفردات الدراسة لبنود أداة جمع البيانات بشكل كامل وعدم إمكانية التأكد من أن إجابة مفردات العينة هي الإجابات التي يرونها (100%) بالفعل، بالرغم من الخطوات المنهجية التي اتبعت والتي من شأنها رفع مستوى صدق وثبات أداة جمع البيانات.

مجتمع الدراسة

جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الدراسة، ويعني جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. وبناءً على أهداف الدراسة فقد تحدد مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة - وهي شكل من أشكال العينة العشوائية يتم اختيارها في حالة تجانس المجتمع الأصلي، حيث يلجأ الدارس إلى اختيار جميع مفردات العينة بصورة عشوائية بحيث تكون جميع مفردات المجتمع لها نفس الفرصة للاختيار - من كافة الإداريين العاملين بالمكاتب والذي يمارسون مهام وأنشطة إدارة المكاتب ونسبة لكبر عدد المؤسسات العاملة بولاية الخرطوم بالتالي تم سحب عينة عشوائية من المجتمع الكلي.

عينة الدراسة

مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة. وبعد اختيار العينة من الخطوات الهامة التي يتخذها الدارس في إعداد دراسته، وعند قيامه بإجراء دراسة ميدانية "تطبيقية" على مجتمع كبير نسبياً فقد يتعذر على الدارس تطبيق بحثه على جميع أفراد مجتمع البحث أو حتى على المجتمع الذي يمكن التعرف عليه، وذلك نظراً لكبر العدد وقلة الوقت، وفي هذه الحالة يمكنه أن يختار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة يكون حجمها متناسباً مع حجم مجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك لتوفير الوقت والجهد والمال على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريباً لو أننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع كله، ويتم اختيار هذه العينة وفق أسس منهجية بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً تاماً. لأنه من غير العلمي استقصاء كل عنصر من المجتمع، وحتى لو كان ممكناً فإن عنصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك¹.

وقد تم حصر مجتمع الدراسة في الإداريين الذين يمارسون بشكل مباشر أعمال ومهام إدارة المكاتب تبعاً لأنشطتها، ولتحديد مفردات الدراسة تمت مقابلة مديري الموارد البشرية والمسؤولين في المؤسسات للحصول على بيانات دقيقة عن الشريحة المستهدفة، فمن واقع الحصر وصعوبة الحصول على أعداد دقيقة لتكوين الإطار الذي تسحب منه العينة العشوائية (وذلك لاختلاف المسميات لوظيفة مدراء المكاتب التنفيذي الذي لم يتم تحديد الشكل العام لهذه الوظيفة إلا عام 2001م). ونظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة فقد تم استخدام العينة المتاحة أو (الميسرة) - العينة الميسرة لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات² - لاختيار أفراد عينة الدراسة ولتحديد حجم العينة المناسبة فقد تم استخدام المعادلة الإحصائية التالية³ لتحديد حجم العينة:

حجم العينة (ن) = $\{(الدرجة\ المعيارية) 2 (نسبة\ المجتمع\ المدروس) (نسبة\ المكملة)\} \div خطأ\ المعاينة 2$

$$ن = 0.5 \times 0.5 \div 2(1.96) / 2(0.05) = 384$$

(1) سيكران، أوما، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006م، ص(37).

(2) المرجع السابق، ص (38)

(3) القحطاني، سالم سعيد، وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS)، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2000م، ص (258).

وعليه فقد قامت الدراسة بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات حيث تم إعداد خطابات موجهة لهؤلاء الإداريين تعكس أهمية هذه الدراسة وضرورة مشاركتهم فيها ومشفوعة هذه الخطابات باستبانة الدراسة ليقوموا بتعبئتها ومن ثم إعادتها مع استمرار متابعة الدراسة عن طريق المتابعة الشخصية والاتصال الهاتفي، حتى استطاعت الدراسة من استرجاع (328) استبانة صالحة للتحليل (مكتملة البيانات) بعد استبعاد الاستبانات الغير صالحة نظراً لنقص البيانات المطلوبة.

وكانت النسبة المئوية لعدد الاستبانات المعادة مكتملة البيانات تراوحت ما بين (53% و 100%)¹، وبصفة عامة كانت النسبة المئوية لعدد الاستبانات المعادة مكتملة البيانات لمجتمع الدراسة (86.5%)، وتعد هذه النسبة من نسب الردود الجيدة في العلوم السلوكية². وقد اعتبرت الدراسة أن الاستبانات المستردة تمثل أفراد الدراسة الذين سوف يخضعون للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة وسوف يتم تعميم النتائج في ضوء مجتمع الدراسة.

أداة الدراسة

الإستبانة هي الأداة الرئيسة لهذه الدراسة حيث استخدمتها الدراسة نظراً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها باعتبارها أنسب الأدوات في البحوث والدراسات التربوية. فالإستبانة هي " أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبين لفظياً في إجاباتهم على الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة". و بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والمتمثلة في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة فقد قامت الدراسة بتصميمها بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، والملحق رقم (5) يوضح الإستبانة بصورتها النهائية، وقد تكونت هذه الإستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي البيانات الأولية الخاصة بالمتغيرات الشخصية وتشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، القطاع، نوع القطاع).

القسم الثاني: وقد أشتمل على ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو الجزء الخاص بالفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم) وذلك لقياس مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة. ويهدف هذا الجزء إلى التعرف على آراء المبحوثين حول اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بناءً على توافر المقومات اللازمة للإبداع الإداري،

(1) انظر جدول رقم ()، ص ().

(2) القحطاني، مرجع سابق، ص (128).

حيث خصص لهذا الجزء (35) عبارة وهي الواردة في الجزء الأول من الإستبانة، ولقد حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة وذلك من خلال المحاور الثمانية التالية:

المحور الأول: القدرات العامة المميزة للشخصية المبدعة:

ولقد خصص لهذا المحور (4) عبارات وهي الواردة في البنود (1، 2، 3، 4) والتي من خلالها حاولت الدراسة التعرف على آراء المبحوثين حول مدى توفر القدرات المميزة للشخصية المبدعة.

المحور الثاني: الطلاقة الفكرية:

ويتكون من (4) عبارة وهي الواردة في البنود (5، 6، 7، 8) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مدى توفر مقوم الطلاقة الفكرية لديهم.

المحور الثالث: المرونة الذهنية:

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (9، 10، 11، 12، 13) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مدى توفر المرونة الذهنية لديهم.

المحور الرابع: الحساسية للمشكلات:

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (14، 15، 16، 17، 18) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول حساسيتهم للمشكلات.

المحور الخامس: الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف)

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (19، 20، 21، 22، 23) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول قدرتهم على الاحتفاظ بالاتجاه أو الهدف.

المحور السادس: قبول المخاطرة

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (24، 25، 26، 27، 28) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول قبولهم للمخاطرة.

المحور السابع: الأصالة

ويتكون من (4) عبارات وهي الواردة في البنود (29، 30، 31، 32) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مدى توفر مقوم الأصالة لديهم.

المحور الثامن: القدرة على التحليل والربط

ويتكون من (3) عبارات وهي الواردة في البنود (33، 34، 35) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول قدرتهم على التحليل والربط لأفكارهم.

وقد تبنت الدراسة في إعداد هذه المحاور على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل تساؤل وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة لقياس درجة استخدام العناصر (العبارات) الـ (35) السابقة بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1)=ضعيفة جداً (2)=ضعيفة (3)=متوسطة (4)=كبيرة (5)=كبيرة جداً

الجزء الثاني: وهو الجزء الخاص بالفرضية الثانية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري) وذلك للتعرف على أهم مراحل عملية الإبداع الإداري. ولمعرفة ما هو واقع تطبيق هذه المراحل داخل الإدارات المختلفة. وإلى أي مدى يتم استخدام هذه المراحل بتلك الإدارات في أعمالهم اليومية من خلال اختيار أحد البدائل (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) وذلك لمعرفة درجة ممارستهم لتلك المراحل. حيث خصص لهذا الجزء (28) عبارة وذلك من خلال المحاور الخمسة التالية:

المحور الأول: اكتشاف وتحديد المشكلات:

ولقد خصص لهذا المحور (7) عبارات وهي الواردة في البنود (36، 37، 38، 39، 40، 41، 42) والتي من خلالها حاولت الدراسة التعرف على آراء المبحوثين حول قدرتهم على اكتشاف وتحديد المشكلات.

المحور الثاني: إنتاج الأفكار:

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (43، 44، 45، 46، 47) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مقدرتهم على إنتاج الأفكار.

المحور الثالث: تحليل الأفكار:

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (48، 49، 50، 51، 52) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مقدرتهم على تحليل الأفكار.

المحور الرابع: تقييم الأفكار:

ويتكون من (4) عبارات وهي الواردة في البنود (53، 54، 55، 56) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول قدرتهم على تقييم الأفكار.

المحور الخامس: تنفيذ الأفكار:

ويتكون من (7) عبارات وهي الواردة في البنود (57، 58، 59، 60، 61، 62، 63) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول تنفيذهم للأفكار المختارة.

وقد تبنت الدراسة في إعداد هذه المحاور على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل تساؤل وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة لقياس درجة استخدام العناصر (العبارات) الـ (28) السابقة بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1)=ضعيفة جداً (2)=ضعيفة (3)=متوسطة (4)=كبيرة (5)=كبيرة جداً

الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء الخاص بالفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري ومدى ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري) وذلك للتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة التفكير الابتكاري في الإدارات المختلفة، حيث خصص لهذا الجزء (17) عبارة وهي الواردة في الجزء الثالث من الإستبانة، وقد حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري، وإلى أي مدى تمثل العناصر التالية صعوبات تحد من تطبيق الأفكار الابتكارية بالإدارات المختلفة وذلك من خلال المحاور الأربعة التالية:

المحور الأول: معوقات عقلية:

وقد خصص لهذا المحور (5) عبارات وهي الواردة في البنود (64، 65، 66، 67، 68) والتي من خلالها حاولت الدراسة التعرف على المعوقات العقلية التي تحول دون ممارسة العاملين للتفكير الابتكاري.

المحور الثاني: معوقات انفعالية (الخوف - التردد):

ويتكون هذا المحور من (4) عبارات وهي الواردة في البند (69، 70، 71، 72) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على المعوقات الانفعالية مثل الخوف والتردد والتي تحول دون ممارسة العاملين للتفكير الابتكاري.

المحور الثالث: معوقات دافعية:

ويتكون من (4) عبارات وهي الوارد في البنود (73، 74، 75، 76) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على المعوقات الدافعية التي تحول دون ممارسة العاملين للتفكير الابتكاري.

المحور الرابع: معوقات تنظيمية:

ويتكون من (4) عبارات وهي الوارد في البنود (77، 78، 79، 80) حيث حاولت الدارسة من خلال هذه العبارات التعرف على المعوقات التنظيمية التي تحول دون ممارسة العاملين للتفكير الابتكاري.

وقد تبنت الدارسة في إعداد هذه المحاور على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل تساؤل وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة لقياس درجة استخدام العناصر (العبارات) الـ (17) السابقة بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1)= لا أوافق بشدة (2)= لا أوافق (3)= محايد (4)= موافق (5)= موافق بشدة

هيكلية الدراسة

بناء على ما سبق اقتضت الضرورة العلمية تقسيم الدراسة إلى المقدمة وقسمين يحتويان على ستة فصول:

القسم الأول: الإطار النظري، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: العملية الادارية وإدارة المكاتب.

الفصل الثاني: الابتكار والابتكار الإداري.

الفصل الثالث: التفكير الإبداعي والمفاهيم الخاصة بالإبداع الإداري.

القسم الثاني: الجانب العملي والدراسة الميدانية، حيث تضمن ثلاثة فصول:

الفصل الرابع: عرض البيانات.

الفصل الخامس: تحليل البيانات.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات.

المراجع

الملاحق

مصطلحات الدراسة

الإبداع الإداري: الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه أي أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد¹. يقول تعالى "بديع السموات والأرض"¹ أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

(¹) ابن منظور ، جمال الدين ، أبي الفضل . لسان العرب، ط (3)، دار صادر، بيروت، ١٩٩٤ م، ص (6).

فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف.²

مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.³

وعليه يمكن تعريف الإبداع بأنه: " عملية ذات مراحل متعددة لتحسس المشكلات واكتشاف مواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول، ينتج عنها فكرة أو عمل جديد، داخل وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والقدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية والموضوعية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة، ويمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".

التفكير الابتكاري: تفكير في نسق مفتوح يتميز الإنتاج فيه بخاصية فريدة هي تنوع الإجابات المنتجة والتي لا تحددها المعلومات المعطاة. أو هو عملية الإحساس بالصعوبات والمشكلات وإدراك الثغرات في المعلومات من اختلال أو عناصر مفقودة أو عدم اتساق، والبحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف للحصول على المعلومات، ووضع الفروض واختبارها، ثم الربط بين النتائج، وربما إدخال بعض التعديلات على الفروض ثم إعادة اختبارها وأخيرا مشاركة وتبادل الإنتاج الابتكاري والحل مع الآخرين.⁴

(1) القرآن الكريم ، سورة البقرة آية(١١٧).

(2) الطيب، حسن أبشر، "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، ع ٥٩ ، الرياض، ١٩٨٨ م، ص (10).

(3) الحقباني، تركي، "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري :دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، 1997م، ص(12).

(4) حسن، محمد علي، فاعلية إستراتيجية العصف الذهني في تدريس وحدة تلوث البيئة على تنمية قدرات التفكير الابتكاري والتحصيل الدراسي لطلبة الصف الأول الثانوي علمي في دولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة البحرين، 1995م، ص (20-22).

إدارة المكاتب: وظيفة للذاكرة ومناولة المعلومات في المنظمة. وعرفت بأنها: " التأثير والرقابة على الأفراد والطرائق والمواد والآلات لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، بأعلى جودة ونوعية وبأقل تكلفة، وبأقصر وقت، وبأسلوب مقبول من قبل الإدارة العليا"¹.

وكذلك عرفت بأنها: "مهمة تخطيط وتنسيق وتحفيز جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة في المكتب، ومطابقتها مع الأهداف الإجمالية للمنظمة"².
عرفت بأنها: "التطبيق الفعال لجميع المهارات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المرتبطة بوظيفة المكتب، بهدف تقديم المعلومات المناسبة، وشبكات الاتصال لجميع قطاعات المنظمة".

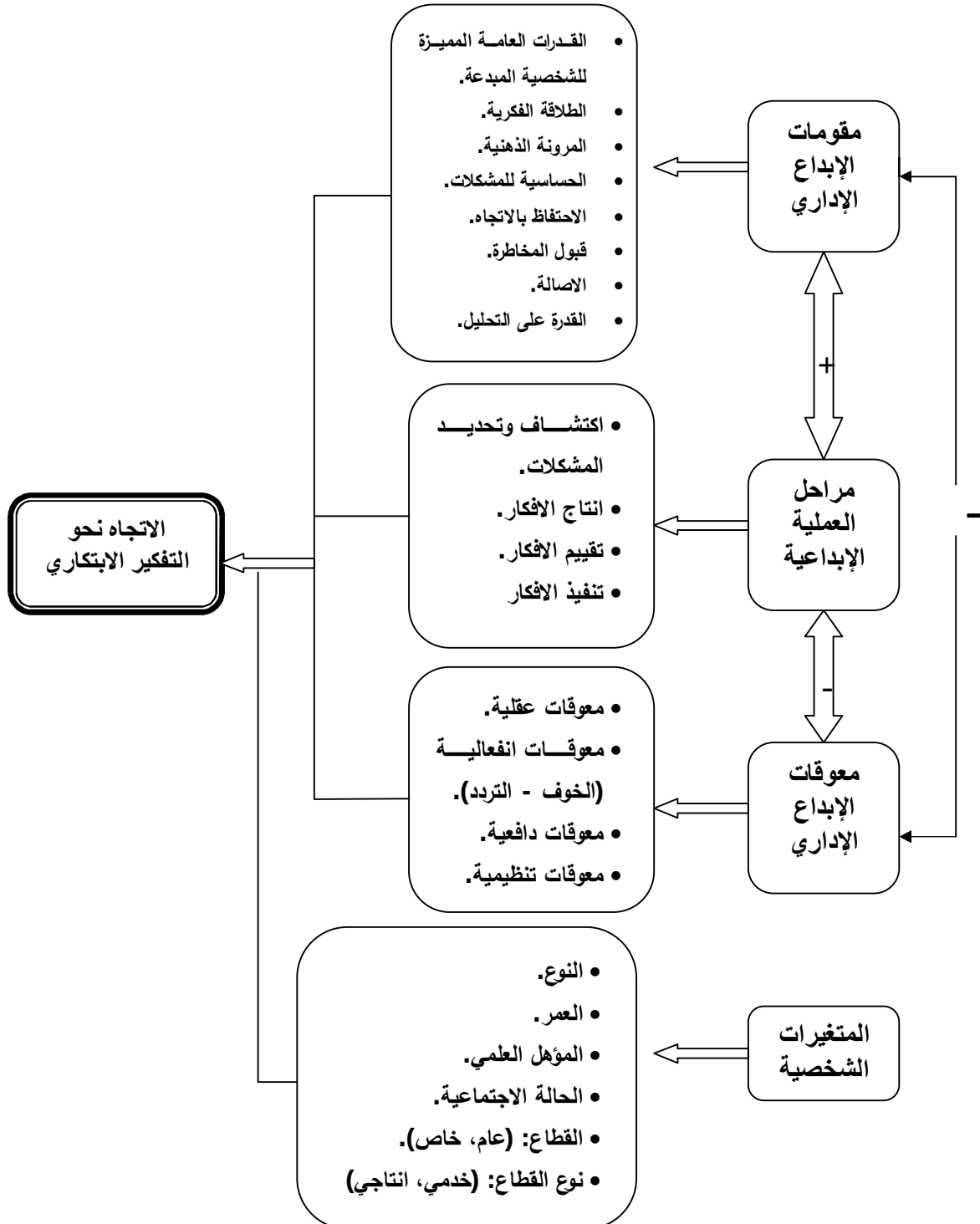
(1) رد حسن الصرن، إدارة المكاتب الحديثة: كيف تبني مكتباً عصرياً وتدير تكنولوجياته في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، الطبعة الأولى، 2002م، ص (32)، نقلاً عن: Wylie, Harry L: Office Management Hand Book, (2nd ed.), The Ronald Press Co., New York, 1958, Section 1, P. 1.

(2) Arora, S. P, Office Organization and Management Hand Book, Op. Cite, P. 1.

نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم وضع نموذج عام يوضح العلاقة بين المتغيرات المختلفة التي تم دراستها ويوضح طبيعة العلاقات بين تلك المتغيرات كما في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



1. المكتب

1.1 مفهوم وأهمية وعناصر المكتب:

1.1.1 مفهوم المكتب

لقد وجدت المكاتب منذ منتصف القرن التاسع عشر، وقد أصبحت مصدراً هاماً من مصادر الحصول على المعلومات، بالإضافة إلى دورها الأساسي في التوظيف، وتطورت أشكال وأنواع هذه المكاتب حتى وصلت إلى الشكل الذي هي عليه الآن. فالمعالجة اليدوية أثبتت أنها غير كفوءة مع تضخم العمل، لذلك فقد حدثت تطورات هائلة في الأجهزة والتكنولوجيات والتقنيات المستخدمة في المكاتب، بهدف تحسين الأداء وزيادة السرعة في العمل.

وتعد الأعمال المكتبية التي تمارسها المكاتب بمنزلة خدمات مساعدة، الغرض منها تزويد إدارات المنظمة بالبيانات التي تحتاج إليها في الوقت المناسب، وبالشكل المناسب، وبالكمية المناسبة أيضاً، ويتم ذلك من خلال المكاتب التي لا ينتج عن القيام بوظائفها ربح مباشر، ولكنها تسهم بشكل غير مباشر في زيادة أرباح المنظمة¹.

ولقد تعددت التعاريف وتنوعت حول المقصود بتعبير المكتب، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف وجهات النظر لمصطلح المكتب، والجهة التي تقوم بالتعريف أيضاً، ويمكن استعراضها كما يلي:

أولاً: تعريف المكتب باعتباره مكان:

- ◆ فقد عرف المكتب بأنه: "المكان الذي يتم فيه وضع السجلات المناسبة لأغراض الرقابة والمعلومات والعمليات الكفوءة والفاعلة بهدف الإعداد والمناولة والخدمة الجيدة"².
- ◆ أو هو المكان الذي يتم فيه أداء الأعمال الكتابية المتعلقة بإنجاز المعاملات، وإعداد وتسجيل وتحليل المكاتبات والوثائق لغرض توصيل المعلومات المناسبة للمستويات الإدارية في المنظمة (أو المنشأة)³.
- ◆ ومن التعاريف الأخرى للمكتب باعتباره مكاناً: "المكتب هو المكان الذي يعمل فيه الموظفون القائمين بالأعمال المكتبية والمشرفون عليهم، وهو مركز الجهاز الإداري للمنشأة وجهاز الرقابة فيها، وهو مركز الاتصالات في المنشأة، إذ إليه يوجه البريد الوارد، ومنه يخرج البريد الصادر،

(¹) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص (103).

(²) Sahni, S. K., and G. S. Sundares, Office Organization and Management, (3rd ed), Oxford and IBH Publishing Co., New Delhi, 1982, P. 4. .

(3) صباح نوري عبدالوهاب، أتمتة المكاتب، دار حنين للنشر والتوزيع، الأردن، 1998م، ص (25).

وعن طريق المكتب يتم الاتصال بين الجمهور والمنشأة، وفيه تحفظ السجلات، والمستندات، والملفات الخاصة بها¹.

♦ كما عرف بأنه: "هو المكان الذي يتم فيه التنسيق بين جميع الأعمال الكتابية، وهو مركز الجهاز العصبي لنظام المعلومات في المنشأة"².

ثانياً: تعريف المكتب من حيث النشاطات التي يقوم بها:

♦ عرف بأنه التفاعل بين الأفراد، وكذلك بينهم وبين الطرائق والإدارات والوسائل، لأداء سلسلة من العمليات والإجراءات لمعالجة المعلومات وتقديمها في صورة تساعد وتيسر عملية صناعة القرارات في المنظمة³.

♦ إن مصطلح المكتب يرتبط بالعمليات الكتابية، فإنه يتركز على العمل الورقي. ويحدد مصطلح المكتب بالنشاط وليس المكان، حيث تتجز العمليات الكتابية عن طريق وظائف المكتب. وفي الوقت الحاضر فإن المكتب هو أي مكان للمعلومات، وملتقى الأوراق والمعلومات الموثقة والمحفوظة والمستعملة للعمليات الحالية والمستقبلية⁴.

♦ وهناك من عرفه كونه وظيفة كما يأتي: "المكتب هو قناة الاتصال التي بواسطتها يتم انسياب المعلومات إلى المنشأة، وخروجها منها، ودورانها حولها. ويقوم المكتب بعملية الاتصال الداخلي والخارجي، كما يقوم بتنسيق نشاطات الإدارة المختلفة في المنشأة. كذلك هو الوحدة التنظيمية التي يتم فيها الإعداد والاحتفاظ بالسجلات والملفات الخاصة بنشاطات المنشأة المختلفة"⁵.

مما سبق يمكن تعريف المكتب بأنه:

1. الجهاز الإداري الذي يزاول فيه الموظفون أعمالهم الكتابية.
2. يقوم بالرقابة على أعمال المنظمة، أي أنه مركز للرقابة.
3. يستقبل بريد المنظمة الوارد، ويوجه الصادر، أي أنه مركز لتقديم الخدمات.

(¹) مصطفى نجيب شاويش، إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، الطبعة الأولى، 2004م، ص (50)، نقلاً عن محمد شاعر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الأولى، عمان، 1973م، ص (254).

(²) Burton S. Kalishi, Office Management. New York Harcourt Brace Jovanovich, Inc. 1983, P. 15.

(3) عوض منصور، أبو النور، محمد، مقدمة في الحاسبات الشخصية وأتمتة المكاتب، دار الفرقان، عمان، الطبعة الأولى، 1992م، ص (4).

(⁴) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص (104).

(⁵) V. S. P. Rao, and PS Narayna, Textbook of Office Management, (New Delhi: Tala Mc Grew-Hill publishing Co., Ltd, (1987), P. 6.

4. وهو مركز للمعلومات، لأنه المكان الذي تحفظ فيه جميع السجلات والمستندات والأوراق والتي تمثل جميع المعلومات الخاصة بالمنظمة.
5. مركز تنسيق، لأنه يعتبر وسيلة الاتصال بين الإدارات والمختلفة للمنظمة وبينها وبين الجمهور الخارجي.

2.1.1 أهمية المكتب

يمكن النظر إلى المكتب على أنه جزء هام من المنظمة، فالصورة الحسنة والسمعة الطيبة لها تتوقف على صورة وسمعة مكاتبها، وطرق تعاملها مع الزبائن. وبذلك تتبع أهمية المكتب من الوظائف التي يؤديها ويمارسها، وتتجلى أهمية المكتب في الوقت الحاضر في النقاط التالية¹:

1. إنه مركز للمعلومات (**Information Center**): لأن جميع أنواع المعلومات والأشكال "المخططات" سواء الحالية أم الماضية تكون متوفرة فيه.
2. إنه قناة للاتصال (**Channel of Communication**): إن المكتب هو قناة للاتصال وخصوصاً الاتصالات المكتوبة التي تتحرك من القمة إلى القاعدة وبالعكس.
3. إنه أداة للتنسيق (**Tool of Coordination**): قد لا توجد عملية التنسيق دون وجود المكاتب، فهي التي تضع آلية التنسيق بينها وبين المنظمة وأقسامها المختلفة. فالتنسيق الفعال يتطلب الربط بين المكاتب التي تقدم أنشطة متنوعة للمنظمة. كما أنها تقدم المعلومات الضرورية والمعارف اللازمة بهدف تحقيق هذا التنسيق الفعال الكفوء.
4. إنه أداة للرقابة الإدارية (**Tool of Managerial Control**): قد توصف الرقابة بأنها قياس وتصحيح لأداء الموظفين لضمان تحقيق أهداف وخطط المنظمة. وبذلك تكون الرقابة وظيفة ضرورية للإدارة وتتطلب الرقابة:

أ. تحديد المعايير.

ب. قياس الأداء بالمعايير.

ج. تصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط.

لذلك لا نستطيع أن ننجز مهام الرقابة دون مساعدة المكتب لأن المعلومات والبيانات والخطط الضرورية تعد وتحضر على الورق. وهذا ما يشكل جوهر العملية المكتبية التي يقوم بها المكتب لممارستها بكفاءة ونجاح.

(1) Arora, S. P., Office Organization and Management, Vikas Publishing House PVT Ltd, second revised edition, 2009, pp. 2-3.

5. إنه مركز للعمال (Center of Workers): تتطلب العلاقات الإنسانية الفعالة تنظيمًا فعالاً، لأن إعداد قوائم الأجور والرواتب والمدفوعات هي مسؤولية المكتب. كما أنه مسئول عن التعويضات في نهاية الخدمة.

6. إنه هام للمساهمين والدائنين (Important for Shareholders & Creditors): يعمل المكتب كأداة وصل بين المساهمين والدائنين من جهة، والمنظمة من جهة أخرى. لأن إصدار الأسهم بأنواعها المختلفة والسندات المتنوعة وإعداد المذكرات لاجتماعات المنظمة والإجابة على الأسئلة المختلفة التي يطرحها المساهمون والدائنون تعتبر جميعها هامة وذات صلة بالأعمال المكتبية.

7. إنه هام للزبائن (Important for Customers): فهو يعمل كأداة تصل المنظمة بزيائنها. وهو يجيب عن الاستفسارات والأسئلة والشكاوى من خلال الاتصال الشخصي المباشر، وقد يستخدم المكتب الصحف والمجلات المتخصصة لإخبار الزبائن بالسلع والخدمات التي أقدمها أو تنتجها المنظمة.

8. إنه هام للحكومة والجمهور العام (Important for Government & General Public): تتميز منظمة العمل في الوقت الحالي بأنها منظمة اجتماعية تعمل على إرضاء النظم التي تطالبها الحكومة. لذلك فإن المكتب يعمل كصلة وصل بين أقسام الحكومة والجمهور والمنظمة. ويكون مسئولاً عن تحسين صورة المنظمة عند أفراد المجتمع، ويجب أن ينقل هذه الصورة إلى خارج المجتمع أيضاً.

3.1.1 عناصر المكتب المعاصر

إن المكتب هو بمنزلة العصب الرئيسي لأي منظمة أو شركة أو مؤسسة وبناء على ذلك يجب الاهتمام والتركيز على هذا الأمر خلال عملية تأسيس المؤسسة أو إعادة بناء مكاتبها وفيما يلي أهم عناصر المكتب¹:

1. المورد البشري (Human Resource): يعد المورد البشري من أهم عناصر المكتب، على الرغم من اختلاف درجة التكنولوجيات المستخدمة فيه، ويضم هذا المورد المديرين - المشرفين - المهنين - السكرتارية.

(¹) صباح نوري عبد الوهاب، مرجع سابق، ص (25).

2. **الأدوات والتكنولوجيا (Tools & Technologies):** تتضمن كافة الأدوات والتكنولوجيات المستخدمة في المكتب، مثل وسائل الاتصال الالكترونية المختلفة وأجهزة الحواسيب والبرمجيات والمعدات الأخرى.

3. **البيانات والمعلومات (Data & Information):** وتشمل الوثائق والمعاملات الواردة والصادرة وكل الملفات والتسجيلات الصوتية والمرئية والمخططات والخرائط والصور والرسوم والنصوص المكتوبة والمكتبة وغير ذلك.

4. **المعالجة والتشغيل (Processing):** وتتضمن العمليات التي تتم على الملفات والوثائق والمعاملات مثل الجمع والتصنيف والتسجيل والتوثيق والتوزيع والتحليل الأرضية الورقية والالكترونية وغير ذلك. وهذه العمليات تتم باستخدام أدوات تختلف تكنولوجياتها من مكتب إلى آخر حسب نوع المكتب ودرجة التقدم التكنولوجي فيه.

2.1 أنواع المكاتب، والعاملون فيها، وتأثيرها، والتحديات التي تواجهها:

1.2.1 أنواع المكاتب

يمكن تقسيم المكاتب إلى الأنواع التالية:

أولاً : أنواع المكاتب من حيث طبيعتها: تنقسم أنواع المكاتب من حيث طبيعتها إلى الأنواع التالية:

1. المكاتب المفتوحة (Open Offices):

انتشر هذا النوع من المكاتب في الآونة الأخيرة بسبب كثرة المزايا التي تتوفر فيه، ففي هذا النوع لا يقسم مبنى المكتب إلى وحدات أو أقسام، ولا توجد جدران أو فواصل داخلية تقسم المبنى إلى غرف، وإنما تخصص قاعة كبيرة أو عدد من القاعات، حيث يضم كل قاعة عدداً من الإدارات أو الأقسام التي لا تفصل بينها جدران أو فواصل عالية ثابتة.

وكان من الأفضل فصل الأقسام المختلفة عن بعضها، وذلك للاستفادة من مزايا فصل الأقسام المتمثلة في تسهيل إشراف رئيس كل قسم على موظفي قسمه، وفي تقوية روح التعاون والتنسيق بين أفراد القسم الواحد. وعادة ما يتم الفصل بين الأقسام في المكاتب المفتوحة عن طريق وضع خزائن أو رفوف، أو عن طريق ترك مساحات كممرات بين الأقسام¹.

مزايا المكاتب المفتوحة

(¹) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص ص (119-120).

تتمثل مزايا المكاتب المفتوحة فيما يلي¹:

1. الاقتصاد في الحيز المكاني المتاح والمحدود وذلك بسبب:

- أ. عدم استخدام فواصل ثابتة بل فواصل متحركة.
 - ب. توفير المساحة بسبب عدم استهلاكها في الممرات بين الغرف كما هو الحال في المكتب الخاص (المغلق).
 - ج. توفير المساحة نتيجة الاستعمال الجماعي للآلات.
 - د. إمكانية استخدام المكاتب المتصلة المتسلسلة حيث تمكن من استيعاب عدد كبير من الموظفين في مكان واحد دون انعزالهم في غرف ومكاتب فردية تهدر المساحة.
2. سهولة الإشراف والرقابة على الموظفين لأن المشرف يكون موجوداً في مكان واحد خلف موظفيه.
3. سهولة الاتصال بين الموظفين نظراً لوجودهم في موقع واحد. ولعدم وجود حواجز بين الإدارات. وهذا يؤدي إلى:

- أ. سرعة إنجاز الأعمال.
 - ب. تجنب الاعتماد على الأدلة.
 - ج. تجنب ابتعاد الموظفين عن مكانهم.
 - د. إمكانية استعمال معدات الاتصال الحديثة والتقنيات المتطورة.
4. سهولة إجراء أي تعديل أو تغيير على المكتب لمواجهة كافة التغيرات المحتملة.
5. تحقيق مستوى جيد من التدفئة والإضاءة والتهوية لجميع الموظفين.
6. تشجيع الموظفين على الاحتفاظ بمكاتبهم نظيفة ومرتبّة لأنها مكشوفة وواضحة للجميع.

عيوب المكاتب المفتوحة

على الرغم من المزايا التي تحققها المكاتب المفتوحة. إلا أن هناك بعض العيوب التي تسيطر على هذا النوع من المكاتب وهي²:

(¹) المرجع السابق، ص (120).

(²) جري، ثابت علي: التوثيق وإدارة المكاتب، مراجعة وتدقيق: طارق أحمد الخير، منشورات جامعة دمشق، 1992م، ص (265).

1. انعدام الخصوصية والسرية: لان وجود جميع الموظفين في مكان واحد يضع قيوداً على بعض الأعمال التي تتطلب طبيعتها الخصوصية والسرية. وتلجأ بعض الإدارات لحل هذه المشكلة إلى تخصيص قاعات خاصة بالاجتماعات أو المباحثات أو أبرام العقود والاتفاقيات.
2. انتشار الضوضاء وعدم توفير جو هادئ للتركيز على الأعمال: فقد يكون السبب وجود الآلات وأجهزة تحدث ضجيجاً وأصوات عالية أو قد يكون السبب كثرة الزوار والمراجعين.
3. اختلاف الآراء بسبب العدد الكبير من الموظفين في المكتب الواحد: فقد ينشأ الخلاف حول وضع المكاتب والإضاءة والتهوية وغيرها، مما قد يسبب خلق جو من المشاحنات والخلافات.

2. المكاتب الخاصة (Private Offices):

يعرف بأنه المكان الذي يخصص للموظف ليعمل وحده بعيداً عن الآخرين. أو لعدد قليل من الموظفين لممارسة الأعمال المكتبية ضمن غرفة خاصة تحدها الجدران الثابتة¹. ويعد هذا النوع من المكاتب من أقدم ما عرفته إدارة المكاتب، ولا زالت أوسعها انتشاراً. ومن الأسباب التي تدعو لاختيار المكاتب الخاصة²:

- أ. عندما تتطلب أعمال الموظف مقابلة العديد من الزوار والزبائن بهدف إنجاز الأعمال الخاصة بالمنظمة، أو بقصد عقد اتفاقيات عمل.
- ب. عندما تتطلب أعمال الموظف السرية في العمل.
- ج. عندما تتطلب أعمال الموظف الهدوء والتفكير.
- د. عند الاحتفاظ بأوراق مالية أو مبالغ كبيرة. وذلك من أجل تحديد المسؤولية في حالة فقدان بعض الأموال أو الأوراق المالية.

مزايا المكاتب الخاصة

إن من أهم مزايا المكاتب الخاصة ما يلي:

- أ. توفير جو من الخصوصية للمديرين وكبار الموظفين الذين تتطلب طبيعة أعمالهم وجود مكاتب خاصة.
- ب. توفير الهيبة الإدارية Prestige لكبار الموظفين الذين يشغلون وظائف رئاسية في المنظمة.
- ج. إتاحة الفرصة للتركيز في العمل وإنجاز الأعمال الحسابية والفكرية بشكل أفضل.

(¹) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص(121).

(²) أبو الرب، أحمد محمود، السكرتارية الحديثة وإدارة المكاتب، الطبعة السادسة، إريد، 1992م، ص (107).

د. المحافظة على سرية الأعمال.

عيوب المكاتب الخاصة

تظهر عيوب المكاتب الخاصة في النقاط التالية¹:

أ. صعوبة الإشراف من قبل المديرين على العاملين في المنظمة.

ب. استهلاك مساحة كبيرة من مبنى الإدارة.

ج. تعدد المكاتب الخاصة أقل مرونة من المكاتب المفتوحة.

د. صعوبة الانتقال بين الموظفين، وعدم تحقيق تدفق الأعمال بشكل أفضل. وهذا يتطلب استخدام عدد كبير من المستخدمين لنقل البريد وتوزيعه بين المكاتب والإدارات.

هـ. زيادة التكاليف الناتجة من تأثير هذه المكاتب وتجهيزها بما تحتاجه من الآلات والأدوات.

و. لا تشجع على تقوية الروابط الاجتماعية بين الموظفين.

3. المكاتب المختلطة (Mixed Offices):

وهو المكاتب التي توجد بها النوعان: أي إنها تجمع بين مزايا المكتب المفتوح ومزايا المكتب خاص. مثل مكاتب الأعمال المحاسبية لما فيها من سرية ووجود للوثائق القيمة التي يجب المحافظة عليها. ومكاتب الإدارات والأقسام ذات المظهر السيئ كالمستودع وأماكن الصيانة. وتنقسم إلى قسمين:

أ. المكتب المفتوح للأعمال التي تتطلب ذلك.

ب. المكتب الخاص للأعمال التي تتطلب ذلك أيضاً.

ثانياً: أنواع المكاتب من حيث وظائفها: تنقسم المكاتب من حيث وظائفها إلى الأنواع التالية²:

1. المكتب المتعدد الوظائف (Multifunctional Office):

يطلق مصطلح المكتب متعدد الوظائف على المكاتب التي تتجزأ أكثر من وظيفة واحدة. ومن أهم الخصائص إلي يتميز بها هذا النوع من المكاتب ما يلي:

أ. تركيز العمل المكتبي على حفظ السجلات والملفات.

ب. يكون المكتب بمثابة بؤرة للاتصالات في المنظمة وأقسامها المختلفة.

ج. سهولة الاتصال بين أفراد المكتب والأفراد العاملين في المنظمة.

(¹) رعد حسن الصرن، مرجع سابق، ص (122).

(²) المرجع السابق، ص ص (123-125).

- د. القدرة على إنجاز العديد من المهام المكتبية المختلفة.
- هـ. غالباً ما تكون المنظمة التي تحتوي هذا النوع من المكاتب ذات حجم صغير نسبياً.
- و. التنوع في مستويات الكوادر كالمختصين والفنيين والكتبة...الخ.

2. المكتب المتخصص في تحليل المعلومات (Office Specialized in Information Analysis):

يوجد هذا النوع من المكاتب في المنظمات الكبيرة التي تحتاج إلى جهود كبيرة في تحليل البيانات والمعلومات. وبذلك يعتبر هذا النوع بمنزلة مركز لاتخاذ القرارات، ومن أهم الخصائص التي يتمتع بها هذا النوع من المكاتب ما يلي:

- أ. البعد عن النمطية والتكرار في العمل.
- ب. مستوى تأهيل وتدريب الأفراد العاملين يكون أعلى من النوعين الآخرين.
- ج. الاهتمام بالاتصالات غير الرسمية والرسمية بنفس القدر.
- د. الاهتمام بالمعلومات التي تدعم الوظائف الإدارية العليا.
- هـ. يوجد في المنظمات الكبيرة التي تحتاج إلى جهود ضخمة في تحليل المعلومات.

ثالثاً: أنواع المكاتب من حيث أتمتتها (Types of Automated Offices):
تتحد المتطلبات الأساسية للمكتب المعاصر وفقاً لدرجة الأتمتة المراد تطبيقها فيه، ووفقاً لأسلوب التطبيق المطلوب إتباعه. وعلى هذا الأساس يمكن التمييز بين نوعين للمكاتب من حيث أتمتتها:

1. مكاتب مؤتمتة (Automated Offices):

يمكن أن يطلق تسمية المكاتب المؤتمتة على المكاتب الآلية (الإلكترونية) ويستخدم هذا المصطلح لوصف المكاتب التي يستخدم فيها أتمتة المكاتب، ويعود السبب في ذلك إلى أن الوظائف التي يقوم بها المكتب المؤتمت تتجزأ إلكترونياً، ومن أهم الوظائف التي ينجزها هذا النوع من المكاتب ما يلي¹:

- أ. **التخزين (Storage):** وتتمثل هذه الوظيفة في إنتاج العديد من الملفات التي تكون عبارة عن تمثيل افتراضي للنظام وحفظها. ويتم التخزين من خلال إضافة وترتيب عناصر البيانات

(¹) McLeod, Raymond, JR, Management Information System, Study of Computer-Based Information System, (4th ed), Macmillan Inc., New York, (1990), P. 376.

بحيث تصبح بصورة مقبولة، ثم يتم إدخال البيانات في وحدة التخزين، أو يتم استرجاعها عند الحاجة لها، وهذا الاسترجاع يعتبر جزءاً من نشاط التخزين أيضاً .

ب. **المعالجة (Processing):** عند استرجاع البيانات من التخزين يكون هناك غالباً حاجة لأداء وإجراء بعض عمليات التحويل على البيانات للوصول إلى الصورة التي يمكن فيها استخدامها.

ج. **الاتصالات (Communications):** تحدث الكثير من الاتصالات في المكاتب الالكترونية، أو المؤتمتة. إذ يقدر أن 40% من وقت العاملين في المكاتب ينفق في المقابلات والمكالمات الهاتفية. وغالباً ما توجد غرف للاجتماعات بجانب المكاتب لتسهيل عمليات الاتصال.

2. مكاتب شبه مؤتمتة (Simi-Automated Offices):

تحتل هذه المكاتب مكاناً متوسطاً بين النظم اليدوية التقليدية والنظم الآلية الالكترونية. وغالباً ما تكون تكلفة اقتنائها وصيانتها أقل بشكل ملموس من المكاتب المؤتمتة.

رابعاً: المكتب المتكامل (Integrated Office):

في القرات السابقة تم عرض بعض أنواع المكاتب وفقاً لأنواع تصنيفها، والتي تقوم ببعض مجالات التطبيق المعقدة للحاسب والاتصالات المتعلقة بالتكنولوجيات المكتبية. لذلك فإن أي منظمة يمكن أن تحصل على الأجهزة الضرورية، والبرمجيات أو الخدمات المطلوبة لتنفيذ أي من هذه التطبيقات وكل منها على حدة أي بشكل منفصل، أو يمكن أن تكمل بعضها البعض. وبذلك تقع المنظمة بين خيارين التكامل إما لاكتساب حزمة برمجيات مكتبية متكاملة، أو لبناء مكتب متكامل بشكل منفصل.

خامساً: المكتب الافتراضي (Virtual Office)¹:

إن قابلية أتمتة المكاتب على ربط الأشخاص إلكترونياً فتحت سبل جديدة للعمل المكتبي. إذ أزلت الحاجة للعمل داخل المكتب. وبدلاً من ذلك، يمكن أن يتم هذا العمل في أي مكان يوجد فيه الموظف. هذه القابلية تدعى المكتب الافتراضي، وهو التعبير الذي يدل على أن العمل المكتبي يمكن أن يتم افتراضياً في أي موقع جغرافي طالما موقع العمل مربوط بواحد أو أكثر من مواقع الشركة الثابتة وذلك عن طريق أي نوع من أنواع أنظمة الاتصالات الإلكترونية.

مزايا المكتب الافتراضي

(¹) Mcleod, Raymond, JR. et al.: Management Information System, (8th ed), Prentice Hall, New Jersey, 2000, P. P. 285-287.

يتغلب المكتب الافتراضي على القيود الطبيعية لموقع العمل عن طريق الإلكترونيات وبذلك يتميز بعدة مميزات منها:

1. **تخفيض تكاليف التسهيلات (Reduce facility cost):** لأن بعض الموظفين يعملون في مكان آخر خارج الشركة، عليه فالشركة ليست مجبرة على تأمين مساحة مكاتب كبيرة، وبالتالي تخفض من التكاليف المتعلقة بإيجار مساحات كبيرة للمكتب.

2. **تقليل تكاليف المعدات (Reduce equipment cost):** بدلاً من تزويد كل موظف بمعدات مكتبية كل على حدة، يمكن للموظفين عن بعد المشاركة في المعدات حيث يمكن استخدام الجهاز الواحد بواسطة العديد من الموظفين بنفس الطريقة التي يشارك بها الموظفين مواردهم من خلال الشبكات المحلية.

3. **شبكة اتصالات رسمية (Formal Communication network):** يجب أن يكون الموظفون عن بعد على علم بجميع المعلومات وتزويدهم بالتعليمات المعينة بصورة مستمرة. وبالتالي تحظى شبكة الاتصال باهتمام أكبر مما كان في السابق. ففي المكتب يتم نقل الكثير من المعلومات من خلال المحادثات التقليدية أو من خلال الملاحظات. عليه فإن الاهتمام الجدي باحتياجات العاملين عن بعد يمكن من تحسين الاتصال مما لو تم الاتصال بين موظفين يعملون في أماكن ثابتة.

4. **التقليل من تعطل العمل (Reduced Work Stoppage):** عندما تشتت العواصف الشتوية، وفي فترات الفيضانات، والأعاصير، وما شابه ذلك، حيث يصعب على الموظفين التنقل والحركة إلى أماكن العمل، يؤدي ذلك إلى تقليل نشاطات الشركة أو توقفها. ولكن في المكتب الافتراضي يمكن مواصلة العديد من الأعمال دون توقف.

5. **المساهمة الاجتماعية (Social Contribution):** يتيح المكتب الافتراضي إمكانية توظيف الأفراد الذين لم يكن بالإمكان إيجاد فرص عمل لهم. كالمعاقين، وكبار السن، والآباء الذين لديهم أطفال صغار، حيث يمكن لكل هؤلاء العمل من منازلهم. لذا فإن المكتب الافتراضي يتيح للشركة فرصة التعبير عن اهتماماتها الاجتماعية.

يتضح مما سبق أن كل هذه المميزات تخدم الشركة، عدا الميزة الخاصة بالمساهمة الاجتماعية والتي تمس الموظفين بالشركة.

عيوب المكتب الافتراضي:

عندما تلتزم الشركة باستراتيجية المكتب الافتراضي فإن عليها أن تدرك أن هناك بعض التأثيرات السلبية:

1. **الإحساس بعدم الانتماء (Sense of not belonging):** عندما لا يأتي الموظفين مباشرة إلى مكان عملهم والقيام بالاتصالات اليومية المباشرة مع زملائهم، يتولد لديهم شعور بأنهم ليسو جزءاً هاماً من المنظمة.

2. **الخوف من فقدان الوظيفة (Fear of job loss):** لأن الموظف يقوم بأداء عمله بصورة مستقلة عن العمليات الأخرى بالشركة، وهذا يؤدي إلى اعتقاد الموظف بأنه يمكن أن يتم الاستغناء عنه في أي وقت، وأنه يمكن لأي شخص لديه جهاز كمبيوتر وموديم القيام بذلك العمل، وبالتالي قد يكون الموظف ضحية للتقنية الإلكترونية.

3. **انخفاض الروح المعنوية (Low Morale):** هناك عدد من الأسباب التي تؤدي إلى تدني الروح المعنوية للموظفين. من بينها غياب التغذية العكسية، والتي تأتي من المقابلة وجهاً لوجه مع المشرفين والزملاء. والعامل الآخر حقيقة أن المرتب الذي يدفع للموظف عن بعد يكون في الغالب أقل من الذي يدفع للموظف في المكتب الثابت.

4. **توتر الأسرة (Family tension):** إذا حدث أي توتر في المنزل لا يمكن للموظفين عن بعد تجنب ذلك لوضع ساعات. كما أن التوتر قد يزيد عندما ينظر الشريك أو الزوج للعمل عن بعد على أنها ترتيبات تستخدم لتجنب المسؤوليات العائلية.

عليه فإن الخاصية الفريدة لهذه العيوب تتمثل في أنها تمس الموظفين فقط، وأن الشركة قد لا تدرك تلك الآثار السلبية إلا إذا كانت تراقب أحاسيس موظفيها عن قرب. لذا فإنه ولنجاح المكتب الافتراضي يجب على الشركة أن تقوم بجهود خاصة لضمان عدم معاناة الموظفين.

المنظمة الافتراضية Virtual organization:

بدأت السلطات والإدارات تعتمد بشكل أكثر على المعرفة والمنافسة، وليس فقط على المراكز الرسمية الشكلية. لذا فإن شكل المنظمة ينبغي أن يكون أكثر تسطحاً "flatten" لأن العاملين المهنيين أصبح توجههم نحو إدارة أنفسهم بأنفسهم، لذا فإن صناعة القرار ينبغي أن يكون لا مركزي بشكل أكبر، كلما أصبحت المعرفة والمعلومات أكثر انتشاراً وتوسعاً. وتكنولوجيا المعلومات تشجع قوى العمل على أن تتشابه منظماتها بحيث يستطيع مجموعة من المهنيين أن يتعاونوا وجهاً لوجه، أو بشكل إلكتروني، لمدة محددة من الوقت لغرض إنجاز وظيفة محددة. ومتى ما أنجزت المهمة أو الوظيفة، فإن هؤلاء المهنيين يستطيعون الانضمام إلى قوة عمل أخرى. ومن هنا أتت فكرة "المنظمة الافتراضية" وتنامت وتوسعت في عدد من الشركات التي أصبحت تدار بالمنظمة الافتراضية. وهي

إذن منظمة تستخدم الشبكات في الارتباط بالأفراد، والممتلكات، والأفكار، بغرض تأمين وتوزيع المنتجات والخدمات، من دون أن تلزم نفسها بالحدود التنظيمية التقليدية، والمواقع (المادية) الفعلية¹.

2.2.1 العاملون في المكاتب

يمكن التمييز بين خمسة أنواع أساسية للعاملين في المكاتب وهي كما يلي:

1. **المديرون (Managers):** غالباً ما يقضي المديرون معظم أوقاتهم في التخطيط وتنسيق ورقابة نشاطات الأفراد الآخرين. فعلى سبيل المثال، قد يوكل للمدير التنفيذي بمهام نائب رئيس العمليات، أو بمهام مدير بحوث التسويق.
 2. **المهنيون الاستشاريون (Staff Professionals):** يدعم المهنيون الاستشاريون النشاطات والمهام التي يقوم بها المديرون. وليس لديهم مسؤولية وظيفية مباشرة ويتمثل دورهم الأساسي في التخطيط والتحليل، ومن ثم إبلاغ المدير بالنتائج التي وصل إليها.
 3. **المهنيون الوظيفيون (Line Professionals):** يتضمن هذا النوع من الأفراد العاملين في المكاتب أفراد المبيعات، ووكلاء الشراء. وإن أفراد هذه الفئة يتفاعلون يومياً مع المجموعة خارج المنظمة كالزبائن والموردون.
 4. **الأفراد الكتابيون (Clerical Personnel):** لا يحدد الأفراد الكتابيون لمديرين محددين، وإنما يدعمون كامل المكتب. ومن واجباتهم الأساسية الطباعة، وإعداد الملفات والتقارير².
 5. **السكرتاريون (Secretaries):** بقصد بالسكرتاريون الموظفون الذين يؤدون الدعم لمدير واحد أو أكثر، وهم المسؤولون عن طباعة المراسلات، إعداد الملفات، والرد على الهاتف، وإعداد تقويم خاص بمواعيد المقابلات، بالإضافة إلى أعمال أخرى³.
- وغالباً ما يطلق مصطلح العمال ذوي المعارف لوصف كل من المهنيين الاستشاريين، والمهنيين الوظيفيين، والمديرين. وفي المكاتب الصغيرة يمكن أن يقوم فرد واحد بواجبات كل من المهني والسكرتير والموظف الكتابي.

(1) قنديلجي، عامر، الجناحي، علاء الدين، نظم المعلومات والمنظمات، والإدارة، والإستراتيجية، المنشاوي للدراسات والبحوث، (2003-2004)، www.minshawi.com.

(²) Parker, Charles, and Thomas Case, Management Information System, Mitchell MC Grew-Hill, Singapore, (2nd ed), 1993, P. 513.

(³) مكليود، رايموند: نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عاصم أحمد الحماحي، دار المريخ، الرياض، الجزء الأول، 1990م، ص (616).

مدير المكتب (Office Manager)

يقوم مدير المكتب بأعمال السكرتارية المتنوعة والمتشعبة في المؤسسة، كما وأنه يعتبر من مراكز القوى في هذه المؤسسة. ولذا يجب أن يتميز بالعدالة والتواضع وعدم استغلال السلطة والصلاحيات المفوضة إليه لتحقيق منافع ومكاسب مادية ومعنوية عن طريق تقريب بعض الموظفين وإبعاد آخرين. مما يؤدي إلى التأثير عكسياً على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة.

وقد تطغى شخصية مدير المكتب أحياناً على شخصية المدير. غير أن هذا الوضع يعتبر خطأ إدارياً يجب استبعاده والقضاء عليه. كما يجب أن لا يقف مدير المكتب حائلاً بين الرئيس والموظفين الآخرين، بحيث يمنع الرئيس من الإطلاع على ما يجري داخل المؤسسة، بل يجب عليه أن ينقل صورة واضحة وصحيحة عن كل ما يجري لكي يعمل الرئيس على تلافي هذه الأخطاء والقضاء عليها في الوقت المناسب وحجب المعلومات عن الرئيس لا يمكن أن تؤدي إلا إلى تفاقم المشكلة واستحالة التوصل إلى الحلول الصحيحة حين وقوعها مباشرة¹.

أعمال مدير المكتب

يمكن تلخيص أهم أعمال مدير المكتب فيما يلي²:

1. تلقي التعليمات من الرئيس ومن ثم العمل على تنفيذها عن طريق الاتصال بالمختصين.
2. البت في الرسائل الواردة وصياغة الردود المناسبة وعرض المهم منها فقط على الرئيس.
3. التمتع بحق التوقيع على كافة الرسائل الصادرة عن مكتب الرئيس، إلا تلك التي تصدر بموجبها أوامر مشددة من الرئيس بموجب إطلاعه وتوقيعه عليها.
4. تنسيق السياسة والاتجاهات الخاصة والعامة للمؤسسة مع المؤسسات الأخرى ومع سياسات واتجاهات الدولة.
5. إعادة الاتجاهات اللازمة والمتعلقة بالنواحي الفنية والإدارية عن طريق الاستعانة بالخبراء اللزمين.
6. حضور الاجتماعات مع الرئيس، وتدوين الوقائع.
7. حضور المؤتمرات الصحفية، ويتمتع بحق الإجابة على الأسئلة الموجهة له والمتعلقة بالمؤسسة.
8. مرافقة الرئيس في زيارته ورحلات عمله إذا طلب منه ذلك.

(¹) شوايش، مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص (194-195).

(²) المرجع السابق، ص (195)، الملحق رقم (1) يوضح الوصف الوظيفي لمدير المكتب التنفيذي والسكرتارية.

9. تدوين ملاحظات وتعليمات الرئيس والعمل على تحقيقها باستمرار.

3.2.1 تأثير المكاتب على العملية الإنتاجية

يعتقد البعض أن دور المكتب في العملية الإنتاجية هو دور هامشي تقليدي إن لم يكن سلبياً منطلقين في ذلك من أن فاعلية العملية الإنتاجية مرهونة بالعمال وليس الموظفين القابعين وراء المكاتب. والحقيقة أن هذا الرأي جاء نتيجة لقصور الأداء المكتبي في تحقيق الأهداف الإنتاجية. والصحيح أن للعمل المكتبي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمل الإداري وذلك من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. ولغرض تقادي دور المكتب وتأثيره السلبى على العملية الإنتاجية يجب مراعاة ما يلي¹:

1. أن يقدم المكتب خدمة فعالية للمنظمة في إطار الوظائف الرئيسية للإدارة، فيما يعزز الثقة بين العاملين بالمكتب من جهة وبين المستخدمين من جهة أخرى.
2. حجم المكتب يجب أن يتناسب مع طبيعة الدور والمهام المسندة إليه.
3. يجب تزويد المكتب بكل الوسائل والموارد اللازمة من أجل تقديم أفضل خدمة.
4. أن يخضع المكتب إلى رقابة فعالة ومتابعة مستمرة من أجل البلوغ بالمكتب إلى مستوى المسؤولية.

4.2.1 التحديات التي تواجه المكتب

لقد أصبح التطور في المكتب مشكلة هامة. وفي ظل الظروف الحالية والتوجهات العالمية والعولمة ستصادف المكاتب تحديات كبيرة ومختلفة، ستؤثر على الأعمال المكتبية والمكاتب وتجهيزاتها وتقنياتها، ومنها²:

1. **تحدي الأتمتة (Challenge of Automation):** أصبحت نشاطات المكتب آلية ومؤتمتة أكثر فأكثر، فالآلات المعقدة والتجهيزات والحواسيب تم استخدامها في العمل المكتبي. وتحتاج هذه الآلات والتجهيزات إلى وجود كادر إداري وتشغيلي مدرب ومؤهل. وإن عدم توافر هذا الكادر قد يؤدي بتجهيزات المكتب إلى الضياع والتلف.

(¹) العيد، صالح ، الذيابي، بدر، إشراف الدكتور / جبريل العريشي، مفهوم المكتب وأتمتة المكاتب، www.maktoobblog.com

(²) الصرن، رعد حسن، مرجع سابق، ص (139)، نقلاً عن K. Roenke, David, and Richard Hatch: Management Information Systems, (3rd ed), Mc. Grew-Hill, Inc., 1994, P. 91.

2. تحدي نمو المنظمات (Challenge of the Growth of Organizations): تنشأ مشاكل النمو نتيجة الرغبة في تحقيق كمية صادرات أكبر أو تحقيق مبيعات أكثر. وبذلك يجب أن يعمل المكتب على تعزيز وتقوية الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وتدعيمها أيضاً، لاسيما أن هذه المنظمات تعاني من صعوبات المنافسة والبقاء في الأسواق.

3. تحدي الاحتياطات القانونية (Challenge Legal Provisions): للتغلب على المشاكل والعقبات التي تظهر نتيجة التغيرات الاجتماعية والسياسية، ومن الضروري أن تهيئ وتعد المكاتب لمواجهة هذه التغيرات.

4. تحدي تطبيق مبادئ الإدارة (Challenge of Application of the Principles of Management): تتأثر العديد من المنظمات بتغير المبادئ الإدارية، حيث يوجد العديد من المنظمات التي تطبق هذه المبادئ بأسلوب مناسب، وهذا يعتبر تحدياً آخر للعمليات الإدارية التي تطبق في المكتب نظراً لصعوبة انسجامها مع المبادئ الإدارية الممكنة التطبيق.

5. تحدي تخفيض العمل الورقي (Challenge of Reducing Paper Work): وهذا أيضاً يعتبر تحدياً آخر، لأن المكتب يجب أن يميز بين العمل الورقي الأساسي والعمل الورقي غير الأساسي اللذين ينجزان في المكتب. وهناك في الوقت الحاضر، ما يسمى بنشر بلا ورق.

6. تحدي الحصول على الكفاءات العالية والموظفين المدربين: الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها الأفراد في المكاتب تشكل السبب الكامن وراء جودة وملاءمة الإنتاج المكتبي وصلاحيات الخدمات المقدمة في المكتب.

7. تحدي تكامل النظم (Challenge of Systems Integration): إن مدخل النظم هام جداً في المنظمات. إذ يجب أن تكون لدى كل منظمة مجموعة من نظم المعلومات التي توفر لها المعلومات الضرورية والهامة في كافة مجالات الوظائف في المنظمة. وإن عدم تكامل هذه النظم معاً يخلق الكثير من المشاكل التي تؤثر على وظائف المنظمة ومكاتبها وبالتالي على الأهداف الموضوعية لها، باعتبار المكتب مركز للمعلومات عن كافة وظائف المنظمة وأقسامها المتنوعة.

8. تحدي زيادة التكاليف وأعداد الأفراد: بما أن القوى العاملة تتضاعف في أي منظمة، فهذا يعني أن التكاليف تتضاعف أيضاً. وتخلق الأعداد الكبيرة للعمال مشاكل الرقابة والتنسيق والتوجيه. وإن نمو هذه الأعداد يزيد التكاليف وهذا هو تحد للمدراء والمنظمة على حد سواء.

9. تحدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Challenge of Communications and Information Technology): نظراً للسرعة والتطورات الهائلة التي تحدث في تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات، والتي يجب الاستعداد لمواجهةها وتطويرها لخدمة الأفراد والمنظمات والمكاتب والمجتمع.

المبحث الثاني

العملية الإدارية المكتبية

1.2 العملية الإدارية:

1.1.2 مفهوم الإدارة

ما زالت مصطلحات الإدارة تبدو غريبة وغير واضحة حتى مصطلح الإدارة ذاته، فكلمة الإدارة في النظام الإنجليزي تختلف في معناها ومدلولها عن النظام الأمريكي. ولم تتفق آراء الباحثين على تعريف موحد للإدارة وذلك لكون الإدارة مفهوماً معنوياً ومعقداً في ذات الوقت¹.

تجدر الإشارة إلى أن كلمة الإدارة مشتقة من أصل لاتيني (Ministrare) بمعنى (Serve) يخدم و (Ad) بمعنى (To) وبذلك تعني الكلمة كلها تأدية الخدمة على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين أو يساعد الآخرين. ولما كانت كل من كلمة (Administration) و (Management) تترجم إلى العربية بمعنى إدارة فقد جرت محاولات للتمييز بين الكلمتين، فنجد أن البعض استخدم (Administration) بمعنى الإدارة العليا، و (Management) بمعنى الإدارة التنفيذية. كما استخدم البعض الآخر (Administration) لتشير إلى وظائف المسؤولين عن سياسات المشروع والتي تتلخص فيما يلي²:

- التخطيط (Planning)
- التنظيم (Organizing).
- الرقابة (Controlling)
- التقييم (Evaluation).
- العلاقات مع المساهمين (Relation with stockholders).
- العلاقات العامة (Public Relation).

- العلاقات القانونية الداخلية والخارجية (Legal Relation both Internal & External).

أما كلمة (Management) فاستخدمها البعض لتشير إلى وظائف القائمين بالتنفيذ وتتلخص فيما يلي:

- تنمية الإنتاج (Production Development).

(1) أحمد، محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009م، 1430هـ، ص(20).

(2) علي، كمال محمد، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، 1983م، ص(3-4).

- الشراء (Purchasing).
 - العلاقات الصناعية (Industrial Relation).
 - التصنيع (Manufacturing).
 - التسويق (Marketing).
 - مالية المنشأة أو الحسابات الداخلية (Internal Finance).
 - الخدمات المكتبية (Office Services).
- وقد عرفها سمير كما يلي¹:-

■ لفظ (Management): وتعني مهام الإدارة في مستويات التنفيذ والعمل الجاري ويطلق هذا اللفظ على ما يقوم به المدير في منظمة الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الربحية مع ملاحظة أن هذا المفهوم قد يعني عدة أشياء منها:

- متخذو القرارات الإدارية على مستوى المنظمة.
 - النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة.
 - الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة.
 - علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة والبحث العلمي.
 - عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا.
- ◆ لفظ (Administration): وهو يشير إلى المهام الأساسية التي تنهض بها الإدارة العليا ويطلق هذا اللفظ على الإدارة في مجال المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الربحية.
- ونوضح فيما يلي بعض التعاريف التي أوردها رجال الفكر الإداري للإدارة:
- ◆ تعريف كمبال: ويقول بأن الإدارة تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين² ومن هذا التعريف يمكن القول أن مسؤولية المدير تتمثل فيما يلي³:

(1) المرجع السابق، ص ص (21-22).

(2) أحمد، محمد سمير، مرجع سابق، ص (22)، نقلاً عن D.S. Kimball and Kimball, JR. Principles of Industrial Organization mc Grew, Hill Book co. Jan, Jew York, 1947. p. 157.

(3) المرجع السابق، ص (22).

1. توفير العاملين والكفايات الإدارية.

2. توفير المعدات والتسهيلات.

3. تنظيم المشروع.

4. وضع السياسات.

♦ تعريف لفنجستون: يقول عن الإدارة أن وظيفتها هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة بحسن استخدامها¹.

♦ تعريف بينل: أن الإدارة هي أن يضع المديرين السياسات الخاصة بنوع السلعة المطلوب إنتاجها وسياسات ومنافذ التوزيع والخدمة والأفراد والعوامل الأخرى والإدارة مسئولة عن الهيكل التنظيمي اللازم لتنفيذ هذه السياسات².

♦ تعريف تايلور: الإدارة هي المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال عمله ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها³.

♦ تعريف هنري فايول: معنى الإدارة أن تريد وأن تتنبأ وتنظم وتصدر الأوامر وتتسق وتراقب⁴.

♦ تعريف جلوفر: أنها القوة المفكرة التي تحلل وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف محدد معروف⁵.

♦ تعريف قاموس أكسفورد للمتقدمين: حيث عرف القاموس الإدارة على أنها تسيير الأمور من خلال العاملين ومعهم بكفاءة وفاعلية للوصول إلى غايات معينة فالإدارة هي عملية تجميع الموارد المادية البشرية والمالية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين فيها وحفظ التوازن بين هذه الأهداف للوصول إلى الغايات بكفاءة وفاعلية⁶.

(1) المرجع السابق، ص (23)، نقلاً عن R.T. Livingston, the Engineering of organization and management mc Grew, hill Book co., New York, 1999, p. 84.

(2) المرجع سابق، ص (23)، Esmith and H.A. Stack man JR. L.L. Bethel, F.S Atwater, G.B., Industrial Organization and Management mc Graw, Hill Book Co. Inc, New York, pp.125-126.

(3) المرجع سابق، ص (23)، Fredrick Taylor, shop management, New York Horper and Brother, 1903, p.5.

(4) المرجع سابق، ص (24)، Henri Fayol, Industrial and General Management, New York, Pittman Publishing Corporation, 1949. p.6.

(⁵) كامل المغربي، المدخل لإدارة الأعمال، مكتبة عجمان، عمان، 1974، ص ص (14-17).

(⁶) المرجع السابق، ص (24)، Enecclo paodin of social sciences, Maomilom Co., New York. Vol: x, 1933

2.1.2 صفات العمل الإداري

نستنتج من التعاريف السابقة عدة صفات لعمل الإدارة السليم وذلك على النحو التالي¹:

1. الصفة الجماعية فالإدارة تطبق على الجماعات وليس الفرد.
2. الصفة الهدافية أي أن الهدف ضرورة ولازم بالطبيعة.
3. الصفة التنظيمية أي أن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال بل الأعمال تنفذ بوساطة الآخرين.
4. الصفة الاجتماعية أي أن الإدارة مسئولة اجتماعياً عن تحقيق منفعة للمجتمع بصفة عامة وذلك عن طريق تحقيق توازن الأفراد كافة.
5. الصفة الذهنية أي أن العملية الإدارية نشاط ذهني موجه لكافة الجهود الجماعية ومخطط الاتجاهات التي يسلكها المشروع حتى يصل إلى بر الأمان وتحقيق أهدافه المرسومة معتمداً على أسس ومبادئ بدلاً من الارتجال والعشوائية.
6. الكفاية والفاعلية حيث يقصد بالكفاية محاولة الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وأقل جهد وأسرع وقت ممكن بينما يقصد بالفاعلية الوصول إلى أفضل نوعية ممكنة من الإنتاج أو السلع وتزداد أهمية التأكيد عنصر الكفاية والفاعلية بسبب المنافسة الشديدة بين مختلف المنظمات.

3.1.2 أهمية الإدارة

- إن الإدارة الناجحة ضرورة ملحة في الوقت الحاضر بسبب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. ويذكر على سبيل المثال ما يلي²:
2. كبر حجم المنظمات وزيادة الحاجة إلى التخصصات المختلفة الأمر الذي يظهر أهمية التنسيق والتنظيم والرقابة.

(¹) القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص (28-29).

(²) أحمد، محمد سمير، مرجع سابق، ص (29)، نقلاً عن عمر، علي الشرقاوي، تنظيم إدارة الأعمال: الأسس العلمية - مدخل تحليلي، بيروت دار النهضة العربية، 1982م، ص (10-30).

3. وجود انفصال بين المنظمات وملاكها الأفراد الذي يظهر أهمية الرقابة والتنظيم لضمان مصالح الأطراف المختلفة.
4. التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية الأمر الذي يظهر أهمية التخطيط والتنظيم والتنبؤ لمواجهتها والتأقلم معها.
5. المنافسة الشديدة في الأسواق الأمر الذي يتطلب التحديد والابتكار في طرق الإنتاج وفي أدواته لتحقيق الوفورات الاقتصادية.
6. الندرة المتزايدة في الموارد المادية والبشرية الأمر الذي يتطلب الترشيح والاقتصاد والبحث عن وسائل وطرق تحقيق الفاعلية.
7. القوة المتزايدة للتجمعات التي تدافع عن المستهلكين ومصالحهم الأمر الذي يظهر أهمية وضع السياسات الخاصة بتحسين الجودة، والأسعار وغيرها.
8. تزايد قوة التجمعات العمالية الأمر الذي يتطلب وضع سياسات مقبولة للأجور وظروف العمل وشرطه.

5.1.2 سلبيات الإدارة التقليدية

هناك مجموعة من السلبيات في الإدارة التقليدية¹:

1. تلف بعض المعاملات الورقية بسبب التقادم.
2. صعوبة الحصول على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
3. التكاليف الباهظة لصيانة المعاملات الورقية وإصلاح التالف منها.
4. إمكانية ضياع بعض المعاملات سهواً أو عمداً.
5. توفير غرف كبيرة لحفظ المعاملات الورقية.

2.2 الإدارة المكتبية

1.2.2 مفهوم إدارة المكاتب

لقد أصاب التطور والتغيير الذي حصل في العالم خلال السنوات الأخيرة كل شيء ومنها المكاتب وكيفية إدارتها وخاصة في استخدام تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات والانترنت والبريد الالكتروني وزيادة عدد الموظفين المكتبيين الذي يتعاملوا مع تكنولوجيا المعلومات.

(¹) المرجع السابق، ص (68).

ومما لا شك فيه، أن المكاتب العصرية قد اختلفت عما كانت فيما مضى. إلا أن هناك شيئاً مشتركاً يجمع بينها ألا وهو مهمة إدارة المكتب. وإن مهام هذه الوظيفة ربما تكون قد اختلفت في الآونة الحالية عما كانت عليه من قبل ولكنها مازالت تتطوي على إدارة العناصر الثلاثة نفسها المتمثلة في الموظفين ومكان العمل وتدفق سير العمل، وذلك لضمان كون كل من الأفراد والخدمات والتوقيت الذي يتم فيه أي نشاط يمثل جزءاً من خطة متناغمة هدفها تحقيق النتائج المرجوة.

وهناك وجهات نظر متعددة لإدارة المكتب، برزت بناء على اختلاف وجهات نظر وآراء المفكرين والكتاب. ولكنها بشكل عام تدور حول طرائق تنظيم المعلومات المكتبية وترتيبها ودراساتها وتحليلها بأسلوب علمي منظم منسق بهدف تحقيق أغراض هذه الإدارة وغاياتها وهي تعني باختصار تخطيط وتنسيق وتحفيز جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة في المكتب أو المديرية أو القسم ومطابقتها مع الأهداف العامة الإجمالية للمنظمة أو المؤسسة أو الشركة¹. ومن التعاريف التي وصفت بها إدارة المكاتب:

- ♦ وظيفة للذاكرة ومناولة المعلومات في المنظمة. وعرفت بأنها: "التأثير والرقابة على الأفراد والطرائق والمواد والآلات لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، بأعلى جودة ونوعية وبأقل تكلفة، وبأقصر وقت، وبأسلوب مقبول من قبل الإدارة العليا"².
- ♦ وكذلك عرفت بأنها: "مهمة تخطيط وتنسيق وتحفيز جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة في المكتب، ومطابقتها مع الأهداف الإجمالية للمنظمة"³.
- ♦ وعرفت بأنها: "التطبيق الفعال لجميع المهارات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف المرتبطة بوظيفة المكتب، بهدف تقديم المعلومات المناسبة، وشبكات الاتصال لجميع قطاعات المنظمة". ووفقاً لهذا التعريف يمكن تفسير مصطلح إدارة المكاتب بطرق متنوعة منها⁴:
- أ. في المستوى الإداري الأعلى: يتضمن التعريف المسؤولية الإجمالية لجميع نشاطات المكتب، حيث تمارس بنفسها وظائف ونشاطات المكتب، وترتبط هذه الوظيفة الآن بالإدارة العليا في العديد من المنظمات.

(¹) الصرن، رعد حسن، مرجع سابق، ص (31).

(2) المرجع السابق، ص (32)، نقلاً عن (2nd) Wylie, Harry L: Office Management Hand Book, (ed.), The Ronald Press Co., New York, 1958, Section 1, P. 1.

(3) Arora, S. P, Office Organization and Management Hand Book, Op. Cite, P. 1.

(4) المرجع السابق، ص (32)، نقلاً عن Betts, Peter W., Office Management, teach your self Books, St pauls House Warwick Lane, London, 1975, P. 3.

ب. في مستوى الإدارة الوسطى: تكون المسؤولية غالباً لنظام يتألف من عدة إجراءات. لذلك يستعمل غالباً مصطلح مدير المكتب القطاعي (Departmental Office Manager). على سبيل المثال: مدير مكتب المبيعات (Sales Office Manager).

ج. في مستوى الإدارة التنفيذية: تكون مسؤوليات إدارة المكاتب محددة ببعض الإجراءات. ففي المنظمات الكبيرة نلاحظ وجود مسميات متعددة مثل:

1. المشرف المكتبي (Office Supervisor).

2. رئيس الكتبة (Chief Clerks).

أما في المنظمات الصغيرة فإن التسمية الشائعة هي مدير المكتب (Office Manager) حيث يكون مسئولاً عن ممارسة وتنفيذ جميع نشاطات وأدوار وأعمال إدارة المكتب.

■ وعرفت بأنها: "التخطيط والتنظيم والتوجيه والإشراف والرقابة والمتابعة للأعمال المكتبية، والتي تهدف إلى إدارة ورقابة الأفراد، والطرائق، والموارد، والآلات للحصول على أفضل النتائج الممكنة بأعلى جودة، وبأقل تكلفة ممكنة"¹.

2.2.2 العناصر الرئيسية لإدارة المكاتب

توجد عناصر بارزة لإدارة المكتب من أهمها²:

1. المهارات الإدارية (Management Skills): يجب أن تطبق المهارات الإدارية بشكل فعال، لا سيما أنه ينظر إلى إدارة المكاتب على أنها علم وفن في آن واحد.
2. المعارف الإدارية (Administrative Knowledge): يجب أن تكون المعارف متوفرة في النظم، ويجب أن تكون مناطق ومجالات المعرفة أساسية وجوهرية.
3. الأهداف الواضحة (Clear Objectives): يجب أن تكون الأهداف مختصرة ومنسجمة مع الأعمال الرئيسية للمنظمة. ويجب أن تكون أهداف المكتب جزءاً منها.
4. الوظيفة المكتبية (Office Function): تتمثل هذه الوظيفة بعمل المكتب المصمم لإنجاز المعلومات واستقبالها وتسجيلها وترتيبها والحصول على المطلوب منها في أي مكان من المنظمة، وفي أي وقت كان أيضاً .

(¹) المرجع السابق، ص (31)، ص(33).

(²) المرجع السابق، ص ص(31 - 34).

5. شبكة الاتصالات (Communication Network): يعتمد تدفق المعلومات في الاتجاهات المختلفة على شبكة المعلومات الرسمية وغير الرسمية الشاملة لقنوات الاتصالات بأنواعها المختلفة، سواء أكانت أفقية أم عمودية أم إلكترونية، أم شخصية أم غير ذلك.
6. البيئة المكتبية (Office Environment): إن النجاح في العمل المكتبي يعتمد بدرجة كبيرة على البيئة المكتبية المتوفرة في المكتب، ومدى ملائمتها وانسجامها، هذه البيئة التي تعكس آثاراً إيجابية على الروح المعنوية للموظفين المكتبيين وترفع من معدل أدائهم وتحسن نفسياتهم وتدعمهم للعمل والإنتاج.
7. البرمجيات والأجهزة (Software & Hardware): وتتمثل في النماذج Forms والنظم والإجراءات Systems & Procedures والآلات والتجهيزات Machines & Equipments والطرائق Methods والأعمال الورقية Paper Business الأخرى التي تكون ضرورية وأساسية والتي تتطلب الانتباه والاهتمام والحماية المناسبة.

3.2.2 وظائف إدارة المكاتب

تنقسم الوظائف التي تمارسها إدارة المكاتب إلى قسمين هما:

1. **الوظائف المتخصصة (Specialized Functions):** تمارس إدارة المكاتب مجموعة من الوظائف المتخصصة التي تتجزأ من الإدارة. وذلك لأن العملية الإدارية التي تمارسها المكاتب مشابهة تماماً لعمليات إدارة الأعمال. ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي¹:

أ. **التخطيط (Planning):** يعد التخطيط وظيفة أساسية لإدارة المكاتب. ويمكن أن يوصف كبداية للوظائف الأخرى، وهو يتعلق بالعمل المستقبلي. لذلك لابد من توجيه الاهتمام إلى حالات عدم التأكد المستقبلية، سواء في المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية، ويعتبر التخطيط عملية عقلية تحدد على أساس الكمية المتوفرة من الحقائق والإمكانات المستقبلية. ويتطلب استعمال المعارف والخبرات والمهارات والتفكير العقلاني الإبداعي لنجاح عملية التنبؤ بالمستقبل. وتخطط العمليات المكتبية من خلال العلاقة والترابط مع الأهداف الإجمالية للعمل المكتبي.

ب. **التنظيم (Organizing):** تشير وظيفة التنظيم إلى إيجاد هيكل الواجبات والوظائف لتحقيق أهداف المكتب ويوصف التنظيم بأنه تحديد النشاطات الضرورية لأي هدف أو خطة. وترتيبها في مجموعات يمكن أن تحدد لأفراد المنظمة. ويهتم التنظيم بعلاقات السلطة والنشاطات. ولكي

(1) المرجع السابق، ص ص (41-42).

ينظم المكتب يجب أن تحدد الواجبات والوظائف بعلاقات السلطة والنشاطات لكي تتدفق الوظائف المكتبية بسهولة ويسر.

ج. **التوظيف (Staffing):** وهو وظيفة تنفيذية تتطلب استقطاب الأفراد واختيارهم وتحديد تعويضاتهم وتدريبهم وترقيتهم وقبول أو رفض استقالتهم. وتتطلب إدارة المكاتب هذه الوظيفة أيضاً لأن العنصر الإنساني يحدد كفاءة المكتب ودرجة فاعليته ونجاحه، وبالتالي المنظمة التي ينتمي إليها ذلك المكتب.

د. **التوجيه (Directing):** يوصف التوجيه بأنه وظيفة الأوامر، وهو عملية للإرشاد والإشراف على الموظفين. وذلك عن طريق إعطاء توجيه محدد لنشاطات متنوعة في المكاتب لتحقيق الأهداف.

هـ. **الاتصالات (Communications):** وهي وظيفة أساسية لإدارة المكاتب، ومن خلالها ترتبط وتتعامل معظم المكاتب معاً. وفي الواقع فإن المكاتب نفسها هي إحدى قنوات الاتصالات. وبشكل خاص في لوقت الحالي إذ لا يتطلب الأمر وقتاً لفهم كيفية اتصال العديد من المكاتب وذلك باستخدام برامج ومعايير معينة كالبرمجيات والحزم والكابلات والتي أضافت مفهوم المكاتب الالكترونية وأصبحت عملية الاتصال أكثر سهولة من خلال وجود شبكة الانترنت، وستزداد سهولتها مع كل خطوة نحو المستقبل.

و. **الرقابة (Controlling):** تعرف الرقابة بأنها فحص الأداء الحالي، ومقارنته مع المعايير المحددة مسبقاً في الخطط بهدف ضمان التقدم الكافي والأداء المرضي. أي أنها قياس وتقييم الأداء للموظفين لكي يحققوا أهداف وخطط المنظمة بشكلها الصحيح. وتعد الرقابة وظيفة أساسية لإدارة المكاتب تستطيع من خلالها قياس الأداء المكتبي، واتخاذ الخطوات الصحيحة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة للمكتب.

ز. **التنسيق (Coordinating):** تظهر الحاجة إلى التنسيق في المكاتب بسبب وجود أفراد مختلفين، ولديهم أفكار مختلفة لإنجاز الأهداف الجماعية. وتظهر هنا مشكلة الانسجام بين أهداف الأفراد. لذلك تصبح المهمة الرئيسية لمدير المكتب إدراك الاختلافات بين المداخل والتواقيت والجهود والمصالح بهدف تحقيق الانسجام بين الأهداف الشخصية والتعاونية.

ح. **التحفيز (Motivating):** ويعني دفع الأفراد إلى العمل بحماسة وحيوية لتحقيق أهداف المنظمة. ويجب أن يرضي النظام التحفيزي حاجات الجماعة بصورة مرنة وتنافسية وشاملة ومنتجة.

2. وظائف تنفيذية (Executive Functions): وهذه الوظائف التي تمارسها إدارة

المكاتب من خلال توفير الخدمات الضرورية للمنظمة. ومن أهم هذه الوظائف ما يلي:

أ. إعداد التقارير (Reports Preparation): ويعرف التقرير بأنه: "عرض للحقائق

الخاصة بموضوع معين، أو مشكلة معينة عرضاً تحليلياً بطريقة سهلة وبسيطة، مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل"¹. وإن التقرير وثيقة تسجل عرضاً عاماً لحالة أو مشكلة معينة، أو لبيان موقف ما، أو ما تم من تقدم في ناحية ما، ويكون للتقرير عادة هدف محدد. وقد يتضمن التقرير معلومات عامة، أو نتائج مستخلصة، أو توصيات، والمهم أنه يتضمن من المعلومات ما يساعد على تفهم الحالة التي يدرسها².

وبذلك تعتبر التقارير تغذية عكسية للإدارة العليا، تعد بصورة دورية وتتميز بالتالي³:

1. تعد مستندات ووثائق ورقية هامة، وهي ذات جانب قانوني أمام السلطة المسؤولة.
2. تساعد في إجراء الرقابة في عدة مراحل للعمل، من خلال المقارنة بين المخطط والمنفذ فعلاً.
3. توفر المعلومات للإدارة العليا حول التقدم في سير العمل في المستويات التنفيذية، وتبين المشاكل والمعوقات في التنفيذ إن وجدت.
4. تساعد الإدارة المسؤولة على اتخاذ قرارات سليمة بقصد معالجة المشاكل الموجودة.
5. العمل على ربط الإدارات معاً داخل المنظمة.

ب. تصميم ورقابة النماذج المكتبية (Office Forms Design & Control): إن

النموذج هو قوائم مطبوعة من الورق تستعمل لجمع ونقل المعلومات⁴. أي أن النماذج هي تلك المطبوعات التي تحمل بيانات تقابلها مساحة خالية تملأ عند إستخدامها بمعلومات متغيرة يتم على أساسها إنجاز العمل. وتوصف النماذج بأنها عبارة عن قطعة من الورق العادي أو المقوى، كالبطاقات، مكتوب عليها عناوين أو بيانات هامشية، أو أسئلة أو استفسارات موضوعة بترتيب

(1) شاويش، مصطفى نجيب، مرجع سابق، ص (150).

(2) الصرن، رعد حسن، مرجع سابق، ص(45)، نقلاً عن أبو الفتوح حامد عودة، دليل تنظيم المحفوظات والسكرتارية والأعمال المكتبية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1987م، ص (228).

(3) الصرن، رعد حسن، مرجع سابق، ص (45)، نقلاً عن حنا نصر الله وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم، سلسلة أصول الإدارة، ص(246)..

(4) Sahani, S. K, and G. S. Sundares, Office Organization and Management, (3rd ed), Oxford and IBH Publishing Co., New Delhi, 1982, P. (85).

معين يقابلها مسافات أو مساحات خالية تملأ بخط اليد، أو بالحاسوب بالبيانات أو المعلومات المطلوب تسجيلها، لكي تتخذ على أساسها الإجراءات اللازمة لإتمام الدورة المستندية، وإنجاز العمل المطلوب.

وفقاً لذلك، فإن الغرض الأساسي للنماذج هو تسجيل البيانات والمعلومات بطريقة منظمة يسهل تداولها والرجوع إليها ودراستها، وتبسيط إجراءات العمل عن طريق سرعة دراسة المعلومات أو البيانات اللازمة أثناء العمل، أو عن طريق توحيد طرائق تسجيل وعرض المعلومات على الإدارة وصولاً لرفع الكفاءة في اتخاذ القرارات.

إن الأهداف الأساسية للنماذج المكتبية هي¹:

1. تنميط السجلات Standardization of Records.

2. تخفيض حجم العمل المكتبي عن طريق تحديد الموقع المناسب لكل وحدة من المعلومات.

3. تحديد مسؤولية الأفراد المكتبيين الذين ينجزون العمل من خلال توقيعهم على هذه النماذج.

4. تسجيل البيانات الضرورية والهامة.

5. تحديد السجلات المطلوبة للمراجعة المستقبلية.

6. جمع المعلومات المناسبة والضرورية للعمل.

7. إعطاء التعليمات والمعلومات الضرورية.

8. تبسيط الطرائق المناسبة للعمل Simplification of Methods.

9. تحسين النظم والإجراءات.

10. زيادة الكفاءة الإنتاجية في المكتب.

11. تخفيض التكاليف من خلال منع الأخطاء والعيوب.

12. تخفيض أوقات العمل المكتبي.

ج. تنظيم وإدارة الاجتماعات (Managing and Organizing of Meetings):

الاجتماع هو حشد من الأفراد لبحث أو اتخاذ قرار بشأن أمر معين، أو مكان يتخذ لأغراض إجراء الطقوس¹.

(1) المرجع السابق، ص(46)، نقلاً عن Madon, KHorshed D. P., and Homai MCDowell, Adminstrative and Office Managemnet: Scope and Functions, Vilas, New Delhi, 1986, P. 68.

وبشكل عام تستخدم كلمة اجتماع للدلالة على التقاء عدد من الأفراد في زمان ومكان ما، لمناقشة موضوع معين بهدف التوصل إلى هدف محدد. والاجتماعات في هذا التعريف وسيلة وليست هدفاً بحد ذاته، وهذه الوسيلة ترتبط بثلاثة أركان وهي:

1. مجموعة من الأفراد Group of People.

2. زمان محدد Defined Time.

3. مكان محدد Defined Place.

وعليه فإن الاجتماع هو إحدى وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركين للتفاعل والحوار وتبادل الرأي. وتتمثل أهمية الاجتماعات في إدارة المكاتب من خلال ما يلي²:

1. تحقيق التكامل بين الإدارة العليا والإدارات التنفيذية الأخرى، بهدف بحث مشاكل العمل، ومناقشة السبلات، والعمل على التطوير والتحسين المستمر في كافة أنحاء المنظمة.

2. الدراسة التفصيلية للموضوعات المطروحة، والإلمام بالتفاصيل الضرورية للمشاكل الحالية، والاستماع لوجهات النظر المختلفة في كافة جوانب الموضوع.

3. الاستفادة من خبرة المختصين والاستشاريين بالاستماع إلى وجهة النظر الفنية لكل منهم، ووجهة النظر العملية أيضاً.

4. إتاحة الفرصة لتدريب القيادات الصغيرة وإعدادها مستقبلاً لتحمل مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار.

5. تحقيق القيادة الجماعية للمنظمة، حيث يستطيع المسؤولون عن العمل تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة والتي وجدت من أجلها. ونلاحظ في الوقت الحاضر اتجاهاً متزايداً للاجتماعات. وخصوصاً تلك التي تعقد من خلال شبكات الفيديو والحاسب، وهناك الكثير من المكاتب تستخدم هذا الأسلوب الآن.

د. إدارة نظم المعلومات المكتبية (Office Information Systems Management): ويعرف نظام المعلومات المكتبية بأنه³: "الطرائق التي تستخدم من العمال ذوي المعارف في إعداد وتخزين

(¹) أفندي، عطية حسين، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة، 1994م، ص (134).

(2) خشان، محمود جمل، دراسات في السكرتارية وإدارة الأعمال النظرية والتطبيق، المكتبة المصرية، بيروت، 1995م، ص (134).

(³) الصرن، رعد حسن، مرجع سابق، ص (48)، نقلاً عن Szymanski, Ropert A., Computers and Information Systems in Business, Merrill Publishing Co., Columbus, Ohio, 1990, P. 294.

واسترجاع وإعادة إنتاج وتبادل المعلومات ضمن وبين مكاتب العمل". لان نظام المعلومات المكتبي يعد في غاية الأهمية لإدارة المعلومات الكفوءة في بيئة العمل اليوم.

هـ. **تنظيم مواعيد وأوقات المكتب (Organizing Office Appointments and Times):** من الضروري القيام بعملية تنظيم مواعيد وأوقات المكتب، لأن عدم التنظيم قد ينتج عنه الفوضى وعدم الانضباط. ويتم تنظيم مواعيد وأوقات المكتب من خلال إيجاد برنامج منظم Organizer يجمع بين النتائج اليومية المحققة، والمواعيد اليومية المسجلة، أو قائمة العمل اليومي، ودليل الهاتف، وأوراق متابعة المشروعات، وأدوات التخطيط الطويل الأجل، وملاحظات الاتصالات من اجل العمل والمتابعة، ويمكن أن ينفذ هذا البرنامج يدوياً أو آلياً. ولقد شاع الآن استخدام المفكرة الالكترونية، وقد اتسعت مجالات واستخدامات برامج المفكرة وكيفية إدراج المواعيد فيها مع تميزها بقدرات وإمكانات متعددة.

المبحث الأول

1. الابتكار

يعيش العالم اليوم ثورة علمية وتكنولوجية في مختلف مناحي الحياة الاقتصادية والسياسية والعلمية والإدارية وغيرها. والعالم العربي جزء من هذا العالم الذي يؤثر ويتأثر بما يجري فيه وحوله. مما يستدعي من المنظمات والمؤسسات العربية أن تساير هذا التغير في جميع أنظمتها الإدارية ومواكبة هذه الحضارة بما يتلاءم وبيئتها ورغبات مواطنيها. والمدير والقائد الإداري عليه أن يبرز جميع طاقاته الكامنة ليعبر عن نفسه خلال عملية التطوير .

ولاشك في أن التطور هو السمة الأبرز في حياة الإنسان منذ ظهوره الأول على وجه هذه الأرض. فلقد تراكم هذا التطور منذ ذلك الوقت بمعدلات متباينة بفعل القدرة العقلية العظيمة التي يتميز بها الإنسان على كل الكائنات الأخرى التي تشاركه هذه الأرض، في كونه قادراً على أن يطور ويبنكر الأشياء الجديدة.

وقد أثبت الإنسان في كل هذه العصور أنه ليس الأكثر قدرة على البقاء مقارنة بالكائنات الأخرى فحسب، بل أنه أيضاً الأكثر قدرة ابتكاره بشكل لا يقارن فلقد انتقل الإنسان في هذا التطور عبر عصور تاريخية مبهمة. حددها الفين توفلر¹ وفق نموذج الموجات الثلاث لتطور المجتمعات بثلاث ثورات أو موجات، الموجة الأولى وتتمثل بالثورة الزراعية (قبل عشرة آلاف سنة) الموجة الثانية تتمثل بالثورة الصناعية (التي بدأت قبل ثلاثمائة سنة) وأخيراً الموجة الثالثة وتتمثل بثورة المعلومات (التي ستكتمل خلال العقود القليلة القادمة).

في حين حددها بيرنارد بورد B-H.board بخمسة عصور تاريخية²:

أ-العصر البدائي: nomadic age وكانت فيه قاعدة الثروة هي القدرة على الصيد.

ب-العصر الزراعي: agrarian age وكانت فيه قاعدة الثروة في المجتمع هي الأرض الزراعية farmland ورمزها المحراث الزراعي .

ج-العصر التجاري: mercantile age وكانت قاعدة الثروة فيه هي تبادل السلع أو التجارة بالشركات التجارية .

د-العصر الصناعي industrial age وكانت قاعدة الثروة فيه تتمثل بالأرض والعمل ورأس المال ورمزها المحرك البخاري .

(¹) توفلر، الفن، حضارة الموجة الثالثة، ترجمة: عصام الشيخ قاسم، الدار الجماهيرية للنشر، طرابلس، ليبيا، 1990م، ص (9).

(²) المرجع السابق، ص (9).

هـ- عصر المعلومات: information age: وفيه قاعدة الثروة والقوة تتمثل بالمعلومات والمعرفة والقدرة على تكوينها وتراكمها وتقاسمها واستخدامها بكفاءة عالية. ورمزها المعلومات المعالجة بالشركات المحسوبة وكثيفة المعرفة .

ومما يلاحظ على هذا التطور أنه في كل عصر كانت تنتمي فيه قاعدة الثروة وتنتمي قاعدة المعلومات المتراكمة أكبر من العصر أو العصور التي سبقتها، وهذا ما أدى إلى تنامي قدرة الإنسان على التطور والتحكم فيه أكثر، والاهم تنامي قدرته على الابتكار. إذ يعتبر الابتكار الأداة التي تساعده في ذلك فهو مقياس لنجاح الدول التي ينبغي أن تقوم بتنمية القدرات والأفكار الجديدة للتعبير عن ذاتها. وهكذا يبدو هذا العصر هو الأكثر ابتكاراً وشركاته هي الأكثر استعداداً للابتكار بكل أنواعه واتجاهاته بما في ذلك الابتكارات أو استخداماتها السوءاء واللاأخلاقية. وقد ذكر ألبرت أينشتاين¹ 1955م "أنه بدون الشخصيات الإبتكارية القادرة على التفكير الحر والرؤيا المستقلة يتعذر التفكير في رقى المجتمع وتنميته كما يتعذر التفكير في تنمية شخصيات الأفراد دون وجود التربة الخصبة للمجتمع".

1.1 السلوك الإداري: (المدخل، النظريات، والتعريف)

1.1.1 المدخل السلوكي

يرى المدخل السلوكي للإدارة أن الإنسان هو العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة ومدى تحقيقها لأهدافها ويجمع هذا المدخل مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور جميعها حول محاولة تفسير السلوك الإنساني للتنبؤ بسلوكيات الأفراد المتوقعة في مختلف مواقع العمل ليكون باستطاعة الإدارة إتخاذ القرارات الصائبة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه ويعرف كونيان² السلوك "بأنه نشاط يمكن مشاهدته ووصفه أو قياسه".

لذلك فإن المدرسة السلوكية ظهرت كمدخل للإدارة وتركز أساساً على ذلك السلوك الإنساني في المنظمة. وحقيقة الأمر أن المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة التقليدية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين. فالمدرسة السلوكية لها خصائصها التي تتميز بها ، وهي

(¹) القاضي، فؤاد، "التفكير الابتكاري"، استراتيجيات التغيير والتطوير منظمات الأعمال العربية الإدارة وآفاق المستقبل، 1418هـ، 1998م، ص(921).

(²) عطية، حامد، سلوك العاملين ودور المدير في التأثير عليهم. (نظرة عامة واقتراحات للتطبيق)، مجلة الإدارة العامة، العدد (46)، معهد الإدارة العامة، الرياض 1405 هـ، 1985م، ص ص (46-117).

كالتالي¹:

- 1 - هي مدرسة علمية تقوم على وضع فرضيات عن السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص هذه الفرضيات بأسلوب علمي ثم تطبيق النتائج في محيط العمل.
- 2 - كما أنها تقوم على معايير لتطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض إحداث تغيير في اتجاهات سلوكية أي أنها لا تكتفي بالوصف بل تحاول التأثير في السلوك الإداري من أجل حل مشكلات العمل ورفع كفاءة التنظيم .
- 3 - هي مدرسة إنسانية تقوم على اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه ومن ثم تؤكد على أهمية هذه الحاجات. وهي تتميز بنظرة متفائلة عن الإنسان وقدراته على الابتكار والإنتاج والإسهام في تحقيق أهدافه.
- 4 - تهدف لتحقيق التوازن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة.
- 5 - تتميز بنظرتها الشمولية التي تهدف إلى تغيير المناخ ولا تكتفي بالإصلاحات الجانبية مثل الأحوال الطبيعية أو زيادة الرضا الوظيفي عن طريق تغيير أساليب العمل وإنما تهدف إلى التعرف على حاجات العاملين ومساعدتهم على إشباعها وتنمية شعور الإنجاز لديهم.
- 6 - تهتم المدرسة السلوكية بالجماعات وتفاعلها لتحقيق أهداف المنظمة.
- 7 - تستخدم المشاركة كأداة للعمل الإداري في جميع مراحل اتخاذ القرارات.
- 8 - تعمل على تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين الأفراد مع بعضهم وبينهم والمجموعات ويشمل ذلك مفهوم الإنسان عن الآخرين وأسلوب تعامله معهم وما ينتج عن ذلك من ردود أفعال، كما يشمل مستوى الثقة والانفتاح في التعامل مع الأشخاص.
- 9 - كما اهتمت بدراسة التفاعل بين الفرد والمنظمة والبيئة، خاصة في تناولها لموضوع الدافعية من منظور شامل.
- 10 - وتهتم المدرسة السلوكية بالتغيير التنظيمي كعملية مستمرة هادفة إلى إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل الإداري وذلك لملائمة التنظيم مع التغيرات والظروف البيئية التي يعمل فيها أو استحداث أساليب إدارية جديدة تحقق للتنظيم الحيوية والفعالية، فينبغي أن يكون التغيير عملية تلقائية في المؤسسة يتم دون مقاومة.

2.1.1 النظريات السلوكية

اهتمت النظريات السلوكية بشكل رئيسي بالسلوك الإنساني داخل المنظمة ونظراً لاختلاف العلماء وصعوبة اتفاهم على نظرية واحدة للتأثير في ذلك السلوك فظهرت عدد من النظريات

(¹) النمر، سعود، وخاشفجي، هاني، ومحمود، محمد، و حمزاوي، محمد، "الإدارة العامة والأسس والوظائف"، الرياض، مطابع الفرزق، ط (3)، 1994م، ص ص (62،64).

ضمن الاتجاه السلوكي في التنظيم والتي توضح الاتجاهات المختلفة حول السلوك ومنها:-

1 - نظرية النظام التعاوني (شستر بارنارد Chester Barnard):

لقد عرف بارنارد¹ التنظيم بأنه: "نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد". "فهو يؤمن بأن زيادة الإنتاج تعتمد على إرتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وتوفير الحرية لهم وتنمية روح التعاون والجماعة"².

بمعنى أن بارنارد أكد على أهمية إيجاد نوع من التوازن في المنظمة بين ما يقدمه العامل وما يحصل عليه من المنظمة وبالتالي سيؤثر ذلك على سلوك العامل ومستوى أدائه.

2 - نظرية الحاجات الإنسانية: (أبراهام ماسلو A.Maslow):

يذكر ماسلو³ في نظريته حاجات تحقيق الذات، "وتتضمن هذه الحاجات تحقيق الطموحات وإثبات الذات والإبتكار فالفرد يبحث عن أن الإنسان دائم الحاجة فهو ما إن يشبع حاجة حتى تظهر لديه حاجة أخرى يبدأ السعي وراء إشباعها، ويرتب هذه الحاجات في تسلسل ومستويات تبعاً لأهميتها وتبدأ من أدنى الحاجات الفسيولوجية أو الطبيعية مثل المأوى والمسكن والطعام ثم تليها إلى أعلى الحاجات الأمنية مثل الحاجة للعدالة في المعاملة، تأتي الحاجات الاجتماعية بالانتماء إلى جماعة معينة والتعاون مع جماعات العمل التي تؤثر في سلوكه، تأتي بعد ذلك وللأعلى الحاجات الشخصية مثل الحاجة إلى التقدير والاحترام من الآخرين، ثم تأتي في القمة المجال الذي يعتقد أنه سيحقق ذاته فيه، أي الذي يمكنه من استخدام ما لديه من طاقات وقدرات".

معنى ذلك أن هذه الحاجات تدفع الإنسان لسلوك يحقق له الشعور بالسعادة والرضا والذي يدفعه لذلك تحقيق ذاته في العمل بغض النظر عن العائد المادي، ومثل هذا الإنسان سيكون مبتكراً في عمله ويحقق أعلى إنتاجية للمنظمة. ويوضح الشكل التالي الحاجات الإنسانية السابقة وبفهم الترتيب: الشكل رقم (2-1)

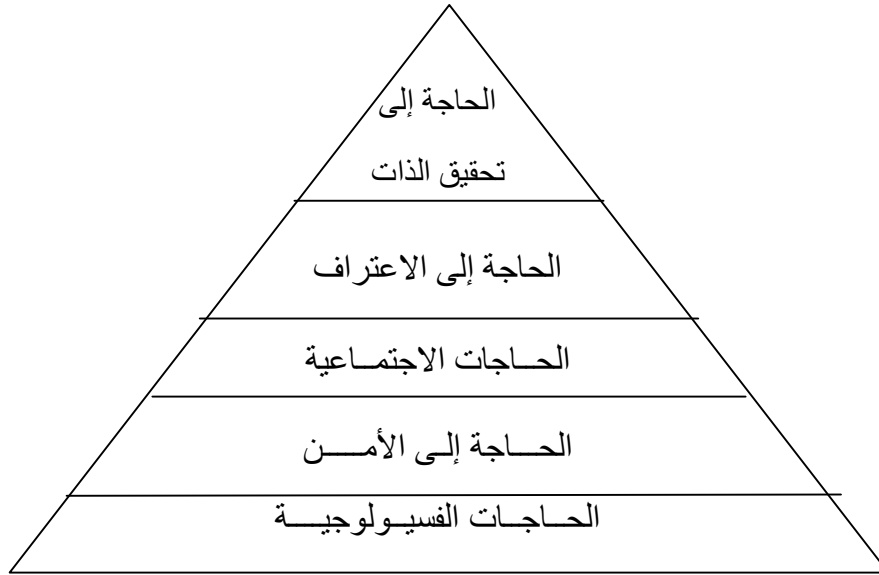
(¹) زويلف، مهدي، والعضيلة، علي، "إدارة المنظمة نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996م، ص(74) .

(²) بستان، أحمد، وطه، حسن، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت، 1983م، 1403 هـ، ص(33).

(³) الصباب، أحمد عبدالله، أصول الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 1993م، 1413 هـ، ص (73).

الشكل رقم (2-1)

هرم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر: الطجم، عبدالله عبدالغني، والسواط، طلق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1994م، ص (99).

3 - نظرية النظم :

يعتبر بيرتلانفي Bertalanffy أول من وضع الخطوط العامة لفكرة نظرية النظم العامة، والتي أكدت على ضرورة الأخذ بالنظرة الشمولية للإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً رئيساً يتكون من عدة أنظمة فرعية تتكون هي بالتالي من نظم فرعية أصغر، والعملية الإدارية وفق هذا المنظور تتكون من:-

1 - المدخلات: وهي كل العناصر التي تدخل النظم عبر حدودها وتمكن مكوناتها من التفاعل أو تؤثر على طرق تفاعل هذه المكونات أثناء سعيها لتحقيق أهدافها وتشمل المادية والبشرية، والمعنوية والتكنولوجية¹.

2 - النشاطات أو العمليات: هي الفعاليات التي تقوم بها المنظمة لاستعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات ، ومن هذه العمليات القيادة والاتصالات واتخاذ القرارات.

3 - المخرجات: الناتج النهائي للمدخلات التي تم تحويلها وإدارتها.

4 - البيئة: تشمل البيئة الداخلية للتنظيم والبيئة الخارجية التي يتواجد فيها.

(¹) الطويل، هاني عبدالرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، مطبعة كتابكم، نشر بدعم من الجامعة الأردنية، عمان ، 1986م، ص (96).

5- التغذية الراجعة: هي اتصال ردي أو انعكاسي لسلوك معالجة المعلومات وهي عملية ضبط تقوم على بث قسم من سلوك مخرجات نظام نفسه¹.

4- نظرية ذات العاملين: (الدافعية والمحافظة على الاستمرار، فريدريك هيرزبرج Herzberg)²: تقوم هذه النظرية على عدة أسس أهمها:

أ - أن لدى الإنسان نوعين من مشاعر الدافعية التي تحكم سلوكه وهي مشاعر تؤدي إلى الرضا ومشاعر تؤدي إلى الاستياء .

ب - أن دافعية العمل تحتاج إلى نمطين هي العوامل الدافعة وهي التي يتحقق الرضا بوجودها، والعوامل الوقائية وهي التي قد لا يتحقق الرضا مباشرة بوجودها ولكنها تحول دون الإستياء وبذلك توجد مناخاً مهيئاً لبروز عوامل الدافعية ويطلق عليها عوامل المحافظة على الاستمرار في العمل.

ج - أن العوامل الدافعة توجد في تصميم الوظيفة ذاتها - وما يتعلق بها ومن أبرزها القدرة على الإنجاز وتحمل المسؤولية والتمتع بها والحصول على احترام الآخرين ووجود فرص التقدم والنمو في العمل والإحساس بقيمته، أما العوامل الوقائية فتتعلق غالباً ببيئة العمل وعلاقاته كظروف العمل المادية والعلاقات مع الرؤساء والمرؤسين ونظام الإدارة.

وبناءً على هذه النظرية فإن الإدارة والمديرين مطالبين بالتعامل مع هذين النوعين من العوامل وتمييزها بما ينقق مع استمرار الموظف في عمله ورضاءه عنه وتحقيق الفعالية الإدارية المرجوة، فالإدارة مطالبة بتوفير العوامل الوقائية للمحافظة على استمرار العمل.

5 - نظرية (x) و (Y): (دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor):

لقد قامت نظرية (x) على الافتراضات التالية³:

- 1 - الإدارة مسؤولة عن تنظيم عناصر الإنتاج (المال - الأدوات - العاملين).
- 2 - بالنسبة للعاملين فإنه يجب على الإدارة أن تثير دافعيتهم وأن تراقب سلوكهم وتوجهه حتى يتناسب مع حاجات المنظمة.
- 3 - إذا لم يحدث هذا التدخل من الإدارة فإن العاملين يصبحون سلبيين أو يقاومون احتياجات المنظمة لذلك يجب مكافأتهم أو عقابهم أي توجيههم إلى العمل.
- 4 - أن الشخص العادي بطبيعته لا يميل إلى العمل وأنه يبذل أقل جهد ممكن في العمل.

(¹) المرجع السابق، ص(98).

(²) عساف، عبدالمعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999م، ص(74).

(³) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000م، ص (104).

5 - أن الشخص العادي ينقصه الطموح ويقاوم التغيير وبطبعه متمركز حول ذاته ولا يبالي بحاجات المنظمة.

وقامت نظرية (y) على الافتراضات التالية¹:

1 - أن استخدام الجهود الجسمية والعقلية في العمل شيء طبيعي وعلى هذا فالإنسان العادي لا يكره العمل ولا يميل إليه بل أن العمل يمكن أن يكون مصدراً للرضا بحيث يتقبله الإنسان تطوعاً وقد يكون مصدر للعقاب بحيث يتجنبه الإنسان.

2 - الضغوط الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا السبيلين الوحيدين لدفع الإنسان لبذل الجهد لتحقيق أهداف المنشأة فالإنسان يقوم بنفسه بتوجيه جهوده والتحكم فيها لتحقيق الأهداف التي يلتزم بها.

3 - الإلتزام بالأهداف يكون نتيجة ما يحققه الوصول إليها من ثواب مثل إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

4 - الإنسان العادي يمكن أن يتعلم في ظل الظروف الملائمة أن يتقبل المسؤولية ويسعى إليها وعلى هذا فإن تجنب المسؤولية وانخفاض درجة طموح الشخص تكتسب نتيجة الخبرة وليست خصائص فطرية.

5 - القدرة على إظهار درجة عالية من الابتكار والإبداع في حل مشاكل العمل بالمنظمة موزعة بدرجة كبيرة بين العاملين.

ومما سبق نجد أن نظرية (x) كانت تضع العمل والإنتاج في الاعتبار الأول وأهملت العاملين واستندت على أن العاملين يريدون البعد عن المسؤولية وأنهم يتصرفون بطريقة غير واعية، ثم تم تعديل الآراء حول العاملين وتم تطبيق نظرية (y) التي تؤكد دور الإدارة من خلال الدافعية التي تولدها الأهداف فعلى الإدارة وضع أهداف من شأنها توسيع نطاق الوظيفة والسماح للعاملين بممارسة إشباع حاجاتهم وعلى المديرين أن يعدلوا من أساليبهم في العمل حتى يوجدوا التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ويهيئوا الظروف التي تساعد الأفراد للتعبير عن أنفسهم خلال العمل.

6 - نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم (كريس أرجيريس Chirs Argvis):

يرى أرجيريس² أن اتباع المنظمة للتنظيم الرسمي هو أساس المشكلات وفشلها في تحقيق إشباع حاجات الإنسان وخاصة تحقيق الذات لذلك يرفض أرجيريس التنظيم الرسمي الذي يؤدي إلى ما يلي:

- 1 - أن التنظيم الرسمي يلغى دور الفرد وأهميته لأن القيادة هي التي تحدد وتنظم الأمور مسبقاً .
- 2 - أن الفرد يتحول إلى إنسان سلبي يعتمد على التنظيم في كل أموره دون أي نقاش أو اعتراض

(¹) المرجع السابق ، ص (105).

(²) زويلف، مهدي حسن، والعضايلة، علي، مرجع سابق، ص ص(83-84).

وبالتالي تميل قدرات الفرد غير المستعملة في المنظمة إلى الضعف والإنهيار .

3 - تؤدي طرق العمل في هذا التنظيم إلى تعقيد وفشل الفرد نفسياً .

- فيقترح أرجيريس نموذجاً سماه النموذج المختلط حدد فيه الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة اتباعها للتخلص من الخصائص التنظيمية السلبية كما يلي¹:-

تطبيق نمط قيادة تهتم بالعاملين ومشاكلهم، وتوسيع العمل وإشراك العاملين ، كذلك تصميم الهيكل التنظيمي بحيث يحقق الرقابة ويزيد من الدافعية للعمل وإيجاد جو من الانفتاح والثقة بين الأفراد العاملين في التنظيم.

يتضح من هذه النظرية أن التنظيم الرسمي التقليدي في المنظمة هو الذي يؤدي إلى إيجاد التناقض بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة ولذلك فإن الفرصة تكون محدودة للفرد للمشاركة والتطوير والإبتكار بالتالي لا يستطيع إشباع حاجاته وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها.

من خلال استعراض النظريات السابقة، يلاحظ أن الإداري لابد له من نظرية للسير على هداها حتى يمارس دور القيادة المؤسسة التي يرأسها، وبالنسبة لمدير المكتب يجب أن يكون هدفه الإنتاجية العالية وفي نفس الوقت يتم إشباع حاجات الأفراد الأساسية والنفسية والاجتماعية، والنظرية شرح شامل للسلوك وعلى مدير المكتب أن يكون مبتكراً من خلال تفهمه لمبدأ العلاقات الإنسانية كي يعمل بنجاح مع الآخرين، ونظرية النظم هي إحدى النظريات التي أكدت على ضرورة الأخذ بالنظرة الشمولية للإدارة وحاولت جمع بقية النظريات الأخرى واستخدامها كمفاهيم وأدوات لتطوير السلوك وباعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من عدة أنظمة فرعية، كالسلوك الإداري والسلوك التعليمي وكل نظام من هذه الأنظمة مفتوح على الأنظمة الأخرى.

3.1.1 تعريف السلوك الإداري

تسعى الإدارة في أي منظمة إلى تحقيق أعلى درجة من الكفاءة للوصول إلى أهدافها ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون الجهد الإنساني لذلك يعتبر السلوك الإداري عنصراً مهماً في الإدارة فاهتمامه يتسع ليشمل الأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم .

"وتعود نشأة السلوك الإداري إلى بداية نشأة الظاهرة الإدارية التي تعود بدورها إلى بداية نشأة الإنسان ككائن عاقل وإداري بطبعة فتصرفات الإنسان وعلاقاته مع الناس والبيئة من حوله تعتبر تصرفات وسلوكيات ذات طبيعة إدارية طالما يستعمل عقله فيها ويتحرى الوقائع ويكيف نفسه ويوازنها، إلا أن نشأة الاهتمام بالسلوك الإداري في المنظمات تعتبر حديثه نسبياً ويمكن إعادة بذورها إلى "روبرت أوين"² الذي عمل على الاهتمام بالعاملين وعلمهم حسن السلوك وعمل على

(¹) المرجع السابق، ص ص (83-84).

(²) عساف، عبدالمعطي، مرجع سابق، ص (42).

تحسين ظروف العمل".

ويمكن تعريف السلوك الإداري "بأنه دراسة التأثير الناتج عن الافراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على السلوك في المنظمات وذلك بغرض انسجام وترشيد تلك المتغيرات لتحسين الكفاءة التنظيمية"¹.

فالمقصود بأن المنظمات سواء كانت منظمات تربوية أو منظمات أعمال أو هيئات تتأثر جميعها بمجموعة العوامل من الأفراد أو الأشخاص اللذين ينسقون جهودهم نحو تحقيق أهداف محددة فسلوك الأفراد والجماعات هي المحددات الرئيسية لقيام الإدارة بإنجازاتها ونتائجها ، ومثل السلوك الإداري في مجموعة التفاعل بين الإدارة والبيئة والنظم والسلوك إما أن يكون إيجابياً يؤدي للنتائج المرغوبة وإما سلوكاً سلبياً ، يؤدي إلى التعطيل عن العمل وعدم تأديته بالجودة المطلوبة. ومن مظاهر السلوك الإداري الجيد ما يلي²:

1. القدرة على النمو والتطور .

2. التعرف على المشكلات وقت حدوثها.

3. التلقائية الفردية والجماعية والشعور بالمسؤولية.

4. ارتفاع الروح المعنوية.

5. تحسين الإنتاجية والخدمات المؤداة.

وهذا السلوك في مظاهره نشاط متميزاً ، فالإداري يمكن أن يكون سلوكه إبتكارياً من غير علمه لأن الإنسان يتمتع بقدرة على التطوير والتفكير المتجدد حين تكون لديه الرغبة في ذلك وحين تعترضه مواقف تتسم بالصعوبة التي تجعله يدير منظمته بصورة جيدة . فالمدیر مطالب في أي منظمة بأن يكون الابتكار صفة أساسية لسلوكه الإداري. "إن التطور يستلزم توافر القدرات الإبتكارية للمدير ليكون قادراً على تحقيق النجاح والوصول إلى الأفضل والتفكير الإبتكاري يوجد بدائل عديدة تمكن القائد أن يختار من بينها بعكس التفكير التقليدي الذي يحد من البدائل ويقلل من الفرص لحل مشكلة ما بل قد يصبح هو مشكلة في حد ذاته"³.

وعليه فإن الإدارة لكي تقوم بدورها الإيجابي وتحقق الاهداف التي تسعى إليها لابد لها من استخدام السلوك الإداري السليم، وأن النمط الذي يتبناه مدير المكتب لسلوكه الإداري هو الذي ينعكس على ما يتبعه من سلوكيات وممارسات تجاه الأفراد أو البيئة المحيطة أو المناخ العام

(¹) الطجم، عبدالله، والسواط، طلق. السلوك التنظيمي: المفاهيم – النظريات - التطبيقات ، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1995م، 1415 هـ، ص(8).

(²) القاضي، فؤاد، "العوامل المحددة للسلوك الإداري في جهاز الإدارة العامة"، مجلة الإدارة العامة، العدد (46)، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1415 هـ، ص(105).

(³) القاضي، فؤاد، مرجع سابق، 1998م، ص (296).

وبالتالي ينعكس أثر ذلك السلوك على نوعية مخرجات العملية، ولكي تحقق الإدارة دورها بنجاح لابد أن تكون قادرة على تفعيل دور كل فرد في المؤسسة وتوجيهه إلى الأدوار التي يساهم بها في تطوير الإنتاجية، وذلك عن طريق المعرفة الحقيقية لقدرات كل فرد وتكليفه بالمهام المناسبة لإمكاناته وكيفية التعامل مع التغيير بدلاً من مقاومته وذلك يتطلب أحداث تحول في الاتجاهات التي تقود السلوك وتوجهه. من هنا يمكن القول ان مصادر اكتشاف ملكات الفرد الابداعية أو الابتكارية وهي:

1. الفرد نفسه.

2. الإدارة.

2.1 مدخل عام إلى الابتكار (المفاهيم، التعريف، المجالات)

لا يوجد اتفاق من قبل المختصين في مجال علم النفس حول تعريف محدد للابتكار، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات نظر المختصين حول طبيعة الابتكار وسماته، حيث ينظر البعض للابتكار أنه عملية عقلية تمر بعدة مراحل، وينظر البعض للابتكار من خلال بعض السمات العقلية والانفعالية التي تميز المبتكرين عن غيرهم، والبعض ينظر للابتكار من خلال نتائج محددة وأصيلة تكون مقياساً لابتكاره الفرد، ويتناول هذا الجزء بعض التفسيرات للعملية الابتكارية.

1.2.1 مفاهيم حول الابتكار

الابتكار هو ترجمة كلمة "innovation" والتي تعني التجديد في اللغة العربية مع أن التجديد قد يعني تجديد المنتج الحالي فحسب كما يلاحظ أنه عادة ما يتم الخلط في استخدام المفاهيم التالية: الاختراع ، الإبداع ، التحسين وهذا ما دعانا إلى إظهار الاختلافات بينها وبين الابتكار على النحو التالي:

I-الاختراع و الابتكار

في الغالب يشير إلى نفس المعنى بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديدة أو طريقة جديدة وعادة ما يرتبط بالتكنولوجيا، وقد ميز كل من (روبينز و كولتر)¹ بين الاختراع والابتكار بأن الأول (الاختراع) يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات المجتمعية في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء ما جديد.

وقدم شيرر² تميزاً اقتصادياً مفاده ان الاختراع يعطي أهمية أكثر للموارد غير ملموسة (الوقت، الومضة العبقريّة، التقدم الكلي في العلم). أما الابتكار فيرتبط بتطوير العمليات والمنتجات

(¹) سعيد بن عامر " الإدارة و تحديات التغيير"، دار الكتب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص (598).

(²) المرجع السابق، ص (598).

الجديدة كالموارد البشرية والمادية وتخصيصها لحل المشكلات الفنية والتجريدية والأخطاء تكون هي العناصر الأساسية الأكثر أهمية فيه.

II- الإبداع و الابتكار:

الإبداع هو التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة أما الابتكار فهو تطبيق الحل الخلاق للمشكلة أو الفكرة الجديدة، فالإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة والابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحول من الفكرة إلى المنتج وإذا كان هذا تصنيف قديم فإنه لم يعد علمياً لأن أغلب الشركات الاحتكارية تقوم بإنتاج الأفكار و المفاهيم الجديدة وهي التي تحولها إلى المنتج الجديد.

III- التحسين والابتكار:

التحسين هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة للاستخدام، أما الابتكار الأول هو الابتكار الجذري ويتمثل في التوصل إلى منتج جديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق استراتيجية كبيرة للسوق و الثاني الابتكار التحسيني (التدريجي) فهو التوصل إلى منتج جديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية. ولن الابتكارات الجذرية قليلة وتحدث في فترات متباعدة وتتطلب جهوداً عظيمة واستثمارات ضخمة لهذا يعتبر الابتكار التدريجي البديل الفعال من أجل التطوير المستمر¹.

IV - الابتكار الإداري:

يعرف إجرائياً بأنه القدرة المتميزة للمدير على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً أو حلولاً أو أساليب عمل مفيدة، أو إحداث تغيير ما يكون أكثر فعالية لإنجاز الأهداف والتي من شأنها تطوير الأفراد والنظم داخل المؤسسة وزيادة فعاليتها².

V - السلوك الإداري الابتكاري :

هو محصلة التفاعل بين مختلف النشاطات والمهارات والممارسات السلوكية والقدرات الإدارية والفنية التي يمارسها مدير المكتب في بيئة العمل والبيئة المحيطة به والتي يحاول من خلالها التأثير والتأثير على المواقف والأفراد والظروف المختلفة من حوله متمثلة في قدرته على إيجاد الأساليب والأفكار الجديدة والحلول المبتكرة بقصد تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة³.

(¹) المرجع السابق، ص (598).

(²) العساف، وفاء، "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض ،

١٤٢٥ هـ ، ص (7).

(³) المرجع السابق.

2.2.1 تعريف الابتكار

عرف بانه "عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة في المنظمة، وكلمة تنمية هي كلمة شاملة وواسعة النطاق فهي تغطي كل شيء بداية من الاختراع الأصلي لفكرة جديدة على ادراك هذه الفكرة البيئية إلى توريدها وجلبها إلى المنظمة عبر تطبيقها".

ويعرف بانه "عملية ذات مراحل مختلفة، تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها، ثم تبدأ هذه الفكرة في الانتشار إلى أماكن ومواقع أخرى".

تعريف بيتر دراكر: "الابتكار هو التخلي المنظم عن القديم".

تعريف شوم بيتر: "الابتكار هو هدم خلق creature destruction".

يعرف الابتكار على انه "قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد يضيف قيمة اكبر وأسرع من المنافسين في السوق"¹.

عليه أن يبتكر الإنسان معناه أن يميل إلى استحداث أموراً جديدة. "وهو القدرة على إيجاد الحاجة لتراكيبات جديدة من الأفكار والموضوعات أو المعلومات أو الطاقات أو خليط من اثنين أو أكثر"².

3.2.1 مجالات الابتكار

صنف مفهوم الابتكار إلى ثلاث مجالات، واتفق عليها العلماء كما يلي:

أولاً - الابتكار كأسلوب للحياة :

وفي هذا الاتجاه يرى أندروز Andrews أن الابتكار هو "العملية التي يمر بها الفرد في أثناء خبراته، والتي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته ، كما أنها تعبير عن فرديته وتفردته"³.

ويفرق ماسلو Maslow بين نوعين من الابتكار:

1 - ابتكار الموهبة: عرفها ماسلو "هي تلك القدرة التي تعتمد أساساً على الموهبة الخاصة". ويقصد بها القدرة التي تحتاج بجانب الموهبة إلى العمل الجاد المتواصل والتدريب المستمر، والنظرة الناقدة"⁴.

2 - ابتكار تحقيق الذات: يقصد بها: "تلك العملية التي تتميز بالقدرة على التعبير عن الأفكار

(1) حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، صر، 2001، ص(341).

(2) حسين، عبد الفتاح، وجبر، حشمت، وفاروق، ياسر، "المدير المتميز وحلقات التميز"، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، 1998 م ، ص (78) .

(3) توفيق، عبدالرحمن، منهج الادارة العليا والتفكير الابداعي، مركز الخبرات المهنية، بيميك، القاهرة، 2004م، ص (8).

(4) عبد الغفار، عبدالسلام، التفوق العقلي والابتكار، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977م، 1397 هـ، ص (126).

والخوف دون خوف من سخرية الآخرين¹.

ثانياً - الابتكار كنتاج محدد:

يرى روجرز Rogers أن العملية الابتكارية هي ما ينشأ عنها وينتج عنها ناتج جديد ، نتيجة لما يحدث من تفاعل بين الفرد بأسلوبه الفريد في التعامل وما يوجد في بيئته ويواجهه².

ثالثاً - الابتكار كعملية عقلية:

يذكر تورانس Torrance في تعريفه للابتكار "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال ما ثم تكوين بعض الأفكار والفروض التي تعالج تلك المشكلات واختبار صحة هذه الفروض ويصل النتائج إلى الآخرين"³.

3.1 عناصر واتجاهات وتطور الاهتمام بالابتكار

1.3.1 عناصر التفكير الابتكاري

ويرى جيلفورد Guilford وهو رائد هذه المجموعة أن الابتكار هو "تنظيمات لعدد من القدرات العقلية البسيطة وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار"⁴. وتتمثل هذه القدرات في: الطلاقة، المرونة التلقائية، الأصالة، الإحساس بالمشكلات، وتختلف هذه القدرات من شخص لآخر، ومنها:

1 - الطلاقة:

يقصد بالطلاقة "هي القدرة على استدعاء أكبر عدد من الأفكار المناسبة خلال فترة زمنية محددة استجابة لمشكلة أو موقف مثير"⁵.

2 - المرونة العقلية:

تعرف المرونة بأنها "القدرة على تغيير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة"⁶.

3 - الحساسية للمشكلات:

عرفها جيلفورد Guilford بأنها "القدرة على التعرف على مواطن الضعف أو النقص أو فجوات في الموقف المثير ، وهو ذلك النوع من التفكير الذي يتناول فيه الفرد أفكار تخرج عما

(1) حجازي، سناء محمد، سيكولوجية الإبداع: تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001م، 1422هـ، ص (13).

(2) عبد الغفار، عبدالسلام، مرجع سابق، ص (129).

(3) حجازي، سناء محمد، مرجع سابق، ص (15).

(4) عبد الغفار، عبدالسلام، مرجع سابق، ص (133).

(5) الزيات، فتحي مصطفى، الأسس البيولوجية والنفسية للنشاط العقلي المعرفي (المعرفة - الذاكرة - الابتكار)، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1998م، 1419هـ، ص (533).

(6) شوقي، طريف، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة، 1992م، ص (73).

تعارفت عليه الجماعة من أفكار وعلاقات في المجالات المختلفة"¹.

4 - الأصالة:

تتمثل الأصالة "في القدرة على إنتاج الحلول الجديدة والأفكار غير الشائعة وغير التقليدية فالمبدع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به"².

5 - المثابرة (الاحتفاظ بالاتجاه):

إن المثابرة هي "قدرة الفرد على مواصلة أداء عمل ما أو تتبع هدف محدد لفترات طويلة على الرغم من الصعوبات والمشتتات التي تحول دون إكماله"³.

6 - المخاطرة:

تعرف بأنها "القدرة على أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها في نفس الوقت الذي يكون فيه الشخص المبدع قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك"⁴.

2.3.1 الاتجاه نحو التفكير الابتكاري

قسم الابتكار إلى الاتجاهات التالية:

أولاً : الابتكار كعملية عقلية Creativity as a process:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الابتكار يعتبر عملية عقلية إنتاجية، ولا تتم هذه العملية فجأة، وإنما لا بد أن تمر بعدة مراحل حتى يصل الفرد إلى الأفكار أو الحلول المبتكرة. ووفق هذا المنحنى عرف تورانس⁵ Torrance الابتكار بأنه "عملية تحسس للمشكلات، والوعي بها وبمواطن الضعف، والفجوات والتناقص والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم وتوصيل النتائج"، وقسم هذا الاتجاه إلى المراحل التالية:-

(¹) عبد الغفار ، عبدالسلام، مرجع سابق، ص(13).

(²) إبراهيم ، عبدالستار ، آفاق جديدة في دراسة الإبداع، وكالة المطبوعات الكويت، 1978م، ص(21).

(³) شوقي، طريف، مرجع سابق، ص(70).

(⁴) النمر، سعود محمد، "الإدارة المدرسية كقيادة تربوية"، مجلة المدير العربي، العدد (117)، القاهرة، 1992م، ص(64).

(⁵) عبيد، ماجدة السيد، تربية الموهوبين والمتفوقين، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000م، ص (88).

1- مرحلة التحضير والإعداد : Stage Preparation

وفسرها جوردين¹ Gordon بأنها "مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه". ويمكن اعتبار هذه المرحلة بذرة الابتكار وفق هذا المنحنى، حيث يتم فيها تحديد جانب المشكلة المراد دراستها، وجمع المعلومات والبيانات اللازمة بشكل منظم ومحدد بعيداً عن العشوائية.

2- مرحلة الحضانة Incubation Stage

فسرها جليفورد² Guilford بأنها "حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول".

3- مرحلة الإشراق Illumination Stage

في هذه المرحلة يصل الفرد إلى بعض الحلول أو المقترحات التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق، حيث يبدو واضحاً كل ما كان مبهماً من قبل، وتتجلى الفكرة الصحيحة بشكل غير متوقع وعفوي، وتعتبر هذه المرحلة ذروة العملية الابتكارية. لذلك ترى ناديا السرور³ أن "الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة تلعب دوراً في تحريك هذه الحالة".

4- مرحلة التحقق Stage Verification

عرفت بأنها "مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة و المرضية ، وحياسة المنتج الإبداعي على الرضى الاجتماعي"⁴. ويمكن القول أن عمل الفرد في المرحلتين الأولى و الرابعة إرادياً ومتعمداً ، حيث يتم في مرحلة التحضير جمع المعلومات بقصد، وفي مرحلة التحقق يتم التحقق من صحة الأفكار الجديدة وتطابقها مع الواقع، أما في المرحلتين: الثانية والثالثة، فإنه تنتم أعمال عقلية لاشعورية للفرد تساعد في ظهور الأفكار الابتكارية.

ثانياً: الابتكار كسمات للشخصية Creativity- and personality Characteristics

يرى بعض علماء النفس أن الابتكار يتحدد في ضوء بعض السمات العقلية والانفعالية التي يظهرها المبتكرون وتميزهم عن غيرهم من الأفراد ، ويتم ذلك عن طريق دراسة متغيرات الشخصية في المجال المعرفي والانفعالي للفرد.

(¹) المعاينة، خليل عبدالرحمن، والبوليز، محمد عبدالسلام، الموهبة والتفوق، دار الفكر، عمان ، الأردن، 2000م، ص (173).

(²) المرجع السابق، ص (173).

(3) السرور ، ناديا، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998م، ص (211).

(4) المعاينة والبوليز، مرجع سابق، ص (174).

حيث عرف سيمبسون¹ Simpson الابتكار بناء على سمات الشخصية أنه " المبادأة التي يبديها الفرد - بما فيه الفرد المتعلم - في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير".

و من ثمار هذا الاتجاه وضع عدد غير قليل من مقاييس الشخصية بهدف الكشف عن الأفراد المبتكرين وسماتهم المميزة لهم، حيث حدد ماكينون Mackinnon و والش Walsh و تورانس 1962 Torance و كلارك 1979 Clark ، و سيكفر Schafer و أوجافيك Ogavoic العديد من السمات العقلية والانفعالية للأصلاء والمبتكرين تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاديين، ومن سمات الشخصية personality Traits ذات الصلة الإيجابية بالتفكير الابتكاري²:

- ☒ التفتح للأفكار و للآخرين والثقة في إدراك الأفكار والواقع .
- ☒ تفصيل نواحي النشاط العقلية والتأملية المجردة .
- ☒ انخفاض التسلبية والجمود .
- ☒ لديهم القدرة على تقديم الأفكار غير العادية .
- ☒ يظهرون أنماط عقلية مختلفة أثناء النشاط الابتكاري .
- ☒ يعطون إضافات جديدة وتفاصيل أكثر ومشكلات عندما يقدم لهم حل جديد.
- ☒ التفكير السريع، ويتضح في الإنتاج السريع للأفكار الجديدة المرتبطة بالمشكلات المراد حلها.
- ☒ المرونة العقلية التكيفية .
- ☒ الخيال .

ثالثاً : الابتكار كنتاج محدد product Creativity as a

أن تعاريف هذا الجانب أكثر تحديداً للابتكار حيث يستدل عليه في ضوء الإنتاج من حيث كمية وأصالته وجديته³.

وذكر سوروكين⁴ Sorokn أن "نتاج العملية الابتكارية لا يمكن اعتباره ابتكارياً إلا إذا توفر فيه شرطان هما:

- 1- أن يضيف هذا الناتج شيئاً جديداً لما يعرفه الإنسان، أي أن الجودة لا تأخذ صورة مطلقة.
- 2- أن ينمي هذا الناتج القيم الإنسانية العليا: مثل الحق و الخير والجمال".

(¹) المرجع السابق، ص (170).

(²) الكنانى، ممدوح عبد المنعم، مناخ الابتكارية والأسرة والفصل الدراسي وعلاقاتهما التفاعلية بالدافع والمعرفة والفهم"، دراسات وقراءات في علم النفس التربوي، مطبعة النهضة، المنصورة، 1990م، ص ص (48-61).

(³) عبد الرحمن، مديحه حسن، إستراتيجيات مقترحة لتدريس الهندسة العملية للتلاميذ المكفوفين في المرحلة الابتدائية، تدريس الرياضيات للمكفوفين دراسات وبحوث، عالم الكتاب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 1998م، ص (88).

(⁴) عبد الغفار، عبدالسلام، مرجع سابق، ص (149).

وتتفق الدارسة مع تعريف علي¹ للتفكير الابتكاري: "عملية عقلية تعتمد على مجموعة من القدرات العقلية (الطلاقة، المرونة، الأصالة) وسمات الشخصية المبتكرة، وتعتمد أيضا على بيئة ميسرة لهذا النوع من التفكير لتعطي في النهاية المحصلة الابتكارية وهي الإنتاج الابتكاري والحلول الابتكارية للمشكلة والذي يتميز بالأصالة والفائدة والقبول الاجتماعي وفي نفس الوقت يثير الدهشة لدى الآخرين".

3.3.1 تطور الاهتمام بالابتكار

الأكيد أن الابتكار هو نقطة بداية ولهذا كان يمثل حلقة الاهتمام في العملية الابتكارية فطالما كان يربط الابتكار بالأفراد المتألقين الذين يبدون قدراً عالياً من الذكاء لكن تطور الابتكار إلى الصورة الحالية كثقافة في المجتمع يوحي تصوراً عن هذا التطور كما يلي²:

I- الاهتمام بالفرد المبتكر: الابتكار مسؤولية المبتكر بالدرجة الأولى:

لقد كانت المنظمات ذات الإدارة البيروقراطية هي التي ألحقت الابتكار وجعلته حكراً على الفرد المبتكر حيث تتكاثر في هذا النوع من المنظمات عقبات الابتكار مثل الرقابة الشديدة، والميل إلى الاستقرار، والإجراءات المطولة ولهذا نجد الابتكار وظيفة خاصة بأفراد عاليي الذكاء تسمى البحث والتطوير غير أن الدراسات تشير أن الابتكار منتشر بين العاملين ذوي المستوى الملائم من الذكاء، وليس بالضرورة الذكاء العالي.

II- الاهتمام بالابتكار على مستوى الشركة:

وفي هذه المرحلة نلتزم الدفعة الجديدة للابتكار تحت وطأة المنافسة فنجد أساليب جديدة ومتنوعة: كمشاركة العاملين في الابتكار، وفرق العمل، ووحدات العمل المستقلة، والمشروعات الخاصة، وأنظمة الاقتراحات من الزبائن والموردين واللجوء إلى الإدارة المرئية لدعم النشاط الابتكاري سواء الجذري (الاختراق) أو التدريجي (التحسين)، وفي كل المجالات الإدارية، والتنظيمية، والتسويقية، والخدمات، وثقافة الشركة.

4.1 التفكير الابتكاري واساليب الكشف عنه وتنميته

(¹) علي، محمود محمد، تنمية مهارات التفكير من خلال المناهج التعليمية (رؤية مستقبلية)، الطبعة الأولى، دار المجتمع، جدة، 2002م، ص (43-50).

(²) منصور، أعمارة، "الإبداع والابتكار كوسيلة لتحقيق الجودة في التعليم"، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة دحلب، البليدة، الجزائر، 2011م، ص (3).

1.4.1 التفكير الابتكاري Creativity Thinking

عرف التفكير الابتكاري أنه " قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف"¹. وعرف أنه "تشاط عقلي هادف له القدرة على اكتشاف علاقات جديدة أو حلول أصيلة تنسم بالجدة والمرونة"².

وعرف التفكير الابتكاري في الرياضيات أنه³:

- * القدرة على اكتشاف تطبيقات جديدة لبعض مفاهيم الرياضيات .
- * القدرة على إنتاج العديد من الإجابات لأسئلة مفتوحة Open - ended في الرياضيات، بحيث يجب أن تتوافر في جميع هذه الاستجابات اكتشاف تطبيقات – إجابات - أمثلة ما، وتعني: الطلاقة: إصدار أكبر عدد ممكن من الاستجابات الصحيحة في زمن محدد.
- المرونة: إصدار أكبر عدد ممكن من الاستنتاجات الصحيحة والمختلفة في زمن محدد.

2.4.1 أساليب الكشف عن قدرات التفكير الابتكاري

يعد التفكير الابتكاري من الظواهر النفسية التي لم تحدد بدقة نتيجة اختلاف المختصين حول طبيعة الابتكار، ولكن يوجد العديد من الوسائل التي يمكن أن تساعد في تحديد وتوضيح هذه الظاهرة ومكوناتها المختلفة، ومنها كما ذكر ذلك زيتون⁴، السليمان⁵، جروان⁶، ماجدة عبيد⁷، المعاينة والبوليز⁸:

1. اختبارات الذكاء **Intelligence tests**: وتعد من أكثر أدوات القياس العقلي استخداماً، ومن أفضل المؤشرات صدقاً للوظيفة العقلية، حيث تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين التفكير الابتكاري والذكاء، وأصبح الرأي الراجح، أن العامل العام للذكاء على صلة بالعامل العام للابتكار ، وحددت بعض الدراسات أكثر من 148 درجة على مقياس ستانفورد بينيه، أو أكثر من 145 درجة على مقياس وكسلر المعدل، كمعيار أدنى للتفكير الابتكاري.

(1) الكنانى، مرجع سابق، ص(90).

(2) عبيد، ماجدة السيد، تربية الموهوبين والمتفوقين، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000م، ص(95).

(3) عبد الرحمن، مديحة، مرجع سابق، ص (81).

(4) زيتون، عايش، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1987م، صص(31-54).

(5) السليمان، محمد حمزة، "قضايا حول التفكير الإبتكاري ووسائل قياسه"، ندوة دور المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، جامعة قطر، 1996م، صص(16-33).

(6) جروان، فتحي عبدالرحمن، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 1998م، ص ص (159-184).

(7) عبيد، ماجدة، مرجع سابق، ص ص (129-167).

(8) المعاينة والبوليز، مرجع سابق، ص ص (194-196).

2. اختبارات الشخصية **Personality Tests**: وهي اختبارات للكشف عن سمات

الشخصية **Personality Traits** لدى الأفراد وقياسها وتقويمها، حيث يتم من خلال استخدام قوائم سمات الشخصية التمييز بين المبتكرين وغير المبتكرين، على افتراض أن المبتكرين لهم سمات محددة تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاديين.

3. التحصيل الدراسي **Achievement Academic**: حيث يتم التعرف على أصحاب

القدرات الابتكارية من خلال مستوى التحصيل الدراسي، على افتراض أن هنالك علاقة طردية بين قدرات التفكير الابتكاري والتحصيل الدراسي للمتعلم.

4. السيرة الذاتية **Biographical Inventory**: حيث يتم التعرف على السيرة الذاتية

للفرد بواسطة استبانة لمعرفة الجانب التاريخي للفرد وما يتصل بالطفولة، والنشاطات، والخبرات، والاتجاهات، والقيم، ومستوى الطموح، والتفاعل، والبيئة المنزلية، والخبرات التعليمية، ومن خلال دراسة البيانات التي تم جمعها عن الفرد، يمكن تمييز الأفراد المبتكرين وغير المبتكرين.

5. اختبارات التفكير الابتكاري **Creative Thinking Tests**: حيث تقيس هذه الاختبارات

ما يسمى بالتفكير التباعدي **Divergent Thinking** أو التفكير المنتج **Productive Thinking**، وتتطلب أسئلة اختبارات التفكير الابتكاري طلاقة ومرونة في التفكير؛ لأنه لا يوجد للسؤال إجابة صحيحة واحدة، أو إجابة محددة، ومن هذه الاختبارات :

✗ اختبارات تورانس **Torrance** للتفكير الابتكاري اللفظي والمصور .

✗ اختبار القدرات الابتكارية لجيلفورد (1950) **(Guilford)**.

✗ اختبارات التداعي البعيد لـ مينيك وهلبرن **Halpern & Mednick**.

✗ اختبارات ولش وكوجان **Kogan & Wallach**.

✗ اختبار القدرة على التفكير الابتكاري لسيد خير الله (1982م) .

✗ اختبار التفكير الابتكاري لطلاب المرحلة المتوسطة لمنسي (1972م) .

3.4.1 أساليب تنمية قدرات التفكير الابتكاري

هناك العديد من الأساليب العامة التي يمكن استخدامها لتنمية قدرات التفكير الابتكاري، كما

أشار إلى ذلك: زيتون¹، سليمان²، ومن هذه الأساليب:

1 - تأليف الأستاذات **Senates**:

(¹) زيتون، مرجع سابق، ص(126).

(²) (سليمان، علي السيد، عقول المستقبل - استراتيجيات لتعليم الموهوبين وتنمية الإبداع، مقدمة في البرامج التربوية للموهوبين والمتفوقين عقلياً، مكتبة الصفحات الذهبية، الرياض، 1999م، ص(169).

يعني أسلوب تأليف الأشتات في جوهره، الربط بين العناصر المختلفة التي لا يبدو بينها وبين بعضها صلة ما أو رابطة ما، حيث يستخدم فيه أشكال الاستعارة والمجاز والمثابفة بصورة تساعد في الوصول للحل الابتكاري للمشكلة. أن هذا الأسلوب قائم على ثلاث مسلمات أساسية هي¹:

- 1- أن العملية الابتكارية قابلة للوصف والتحليل وبالتالي إمكانية تنشيطها.
- 2- إن كل ظواهر الإبداع متشابهة وتقوم على نفس العمليات الأساسية.
- 3- إن الحيل المختلفة لحل المشكلات لها نفس العائد سواءً بالنسبة للنشاط الابتكاري للفرد أو الجماعة".

و أسلوب تأليف الأشتات يستخدم من حيث المبدأ لتيسير عمليتين أساسيتين هما²:

- 1- جعل الغريب مألوفاً.
 - 2- جعل المألوف غريباً.
- ويمكن أن يتحقق المبدأ الأول، عن طريق ثلاث عمليات عقلية أساسية هي : التحليل - التعميم - التمثيل (المماثلة)، والتي تأخذ غالباً صورة بحث عن نموذج ، أو تصور عقلي يضم في إطاره هذا الشيء الغريب، بحيث يوضح طبيعته، ويعين على تحليل عناصره، أما المبدأ الثاني، فليس المقصود مجرد السعي إلى الغرابة و الشذوذ، وإنما هو محاولة واعية من جانب الفرد لتتبع له رؤية جديدة للعالم والناس والأفكار³.

2 -العصف الذهني Brain Storming:

يعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فاعلية واستخداماً في تنمية التفكير الابتكاري، حيث أوضحت أنه "يمكن تطبيق هذا الأسلوب من خلال طرح سؤال أو مشكلة ما على مجموعة من الأفراد، والمطلوب منهم إيجاد أكبر كمية ممكنة من الإجابات والحلول"⁴. أن هذا الأسلوب يقوم على مبدئين هما⁵:

- 1- إرجاء التقويم أو النقد لأي فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
 - 2- الكم يولد الكيف، فالأفكار والحلول المبتكرة للمشكلات تأتي تالية لعدد من الحلول أو الأفكار الأقل أصالة. وهناك قواعد تترتب على مبدأي العصف الذهني، هي⁶:
- 1- ضرورة تجنب النقد.

(¹) درويش، زين العابدين، تنمية الإبداع منهج وتطبيق، دار المعارف، القاهرة، 1983م، ص(24).

(²) زيتون، مرجع سابق، ص(131).

(³) سليمان، مرجع سابق، ص(174).

(⁴) عبد الرحمن، مديحة، مرجع سابق، ص(90).

(⁵) درويش، زين العابدين، مرجع سابق، ص(22).

(⁶) سليمان، مرجع سابق، ص (170).

2- إطلاق حرية التفكير، والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها ومستواها ، ما دامت متصلة بالمشكلة موضوع الاهتمام.

3- تعدد الأفكار .

4- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

وحتى تنجح جلسة العصف الذهني لا بد أن يكون المشاركون على دراية معقولة بموضوع المشكلة وما يتعلق بها من معلومات ومعارف¹. مثلاً فَن دور المعلم يكون بشكل عام دوراً حياً يقتصر على توجيه الأسئلة وإدارة النقاش واستلام الإجابات من التلاميذ².

ويتم في نهاية جلسة العصف الذهني تدوين قائمة بالأفكار التي تم التوصل إليها بعد مراجعتها من المشاركين ، وذلك تمهيداً لجلسة التقييم ، التي تعقب جلسة توليد الأفكار مباشرة، حيث يعرض من خلالها ما توصل إليه من أفكار على مجموعة من المشاركين يفترض أن يكون من بينهم من هو على ارتباط بالتنفيذ للحلول التي تم التوصل لها، حيث يتم اختيار الأفكار المناسبة للحل.

وأن هذا الأسلوب لا يتضمن معايير تعيّن الحدود التي ينبغي التوقف عندها عند توليد وإنتاج الأفكار والبدء في تقييمها³.

3- تمثيل الأدوار playing Role

وفيه يمارس المتعلم بعض الأدوار التمثيلية، بحيث يتصرف كصاحب الدور نفسه، مثل أن يقوم الطالب بنقاص دور العالم والمعلم، ويتم مناقشته في الموضوع "مشكلة التعلم" دون الالتزام بحفظ نص معين، حيث أن هذا الأسلوب يتيح المجال لانطلاق الأفكار والآراء الجديدة من معقلها⁴.

4- أسلوب الحل الابتكاري للمشكلات Problem Solving Creative

(¹) جروان، مرجع سابق، ص (118).

(²) زيتون، مرجع سابق، ص (126).

(³) سليمان، مرجع سابق، ص (172).

(⁴) زيتون، مرجع سابق، ص (132).

إن العلاقة بين التفكير الابتكاري وحل المشكلات واضحة تماماً ، فجوهر الابتكار هو إدراك علاقات جديدة بين مجموعة من المعلومات والبيانات المتاحة، واستثمار الخبرات السابقة في عملية إدراك العلاقات، وهذا أيضاً هو جوهر أسلوب حل المشكلات¹.
و يرى ترفنجر² Treffinger: أن "أسلوب الحل الابتكاري للمشكلات يقترب كثيراً من الأسلوب الذي يتبعه الإنسان العادي في حل أي مشكلة تواجهه ؛ فالمبتكر يحاول إيجاد حلول متنوعة وغير نمطية للموقف المشكل الذي يواجهه".

(¹) المفتي، محمد، "تنمية التفكير والقدرة على حل المشكلات في مجال تعليم الرياضيات"، دراسات في مناهج وطرق التدريس، العدد (45)، 1997م، ص (22).

(2) عبد الرحمن، مديحة، مرجع سابق، ص(91).

المبحث الثاني

2. الابتكار الإداري

إن التطور والتجديد من أهم الخصائص التي يجب توافرها في إدارات المنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو العالمية، وحاجة المنظمات إلى التفسير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة بل وصل طموحها ليكون الابتكار والإبداع هو أهم السمات المميزة لأدائها وفعاليتها.

ولقد تعددت التعاريف الخاصة بمفهوم الابتكار الإداري باختلاف وجهات النظر ومنهم من عرفه أنه "النشاط الكلي المتكامل الذي يقوم به المديرون، للتوصل إلى كل جديد من شأنه تطوير الناس والتنظيم والنظم داخل المنظمة وزيادة فعاليتها"¹.

وبهذا المعنى فإن الأفكار المبدعة يمكن أن تشمل الأفكار المتعلقة بكل ما هو جديد من منتجات أو عمليات أو خدمات تدخل ضمن نطاق عمل المنظمة، كما تمتد لتشمل الإجراءات والسياسات الخاصة بالعمل.

1.2 نظريات ومستويات ومراحل عملية الابتكار الإداري

1.1.2 نظريات الابتكار

لقد عالجت مختلف مدارس علم النفس اتجاهاته الابتكار بمستويات مختلفة حسب اهتمام كل مدرسة مما أدى إلى ظهور عدد من النظريات ووجهات النظر المختلفة التي تناولت تفسير العملية الابتكارية وفيما يلي عرض لبعض النظريات والخطوط العامة لها.

1- نظريات التحليل النفسي :

قدم أصحاب التحليل النفسي تفسيراً للعملية الابتكارية يتفق مع تصورهم العام عن شخصية الفرد ودينامية الشخصية. وتتلخص وجهة نظرهم عن الشخصية، أن "الابتكار في رأي مؤسس التحليل النفسي هو تعبير عن حيلة دفاعية تسمى بالإعلاء، ويعبر الفرد عن طريق هذه الحيلة الدفاعية اللاشعورية عن طاقاته العدوانية والداخلية في صورة يقبلها المجتمع"². ويضيف هلال "أن علماء النفس المعاصرين يميلون إلى تأكيد أن العملية تبدأ رحلتها في مرحلة ما قبل الوعي، حيث يقوم اللاوعي بالتشجيع والتحريض والحث ، بينما يقوم الوعي بالتحسين والتقييم والنقد"³. بالإضافة "أن كريس يتفق مع فرويد اعتبار أن المحتويات اللاشعورية هي المصدر الأساسي للإنتاج الابتكاري، بينما كيوبي يرفض تلك الفكرة ويرى في محتويات ما قبل الشعور المصدر الأساسي

(1) توفيق، عبدالرحمن، "التفكير الابتكاري للإدارة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، د.ت ، ص ص (28) .

(2) عبد الغفار، عبدالسلام، مرجع سابق، ص (179).

(3) هلال، محمد عبدالغني، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1997م، ص (86).

وتتعدد الدوافع المحركة للعملية الابتكارية عند الفرد، وتحدد قوة الدافع المدى الذي وصلت إليه المقدرة الابتكارية للفرد، ويذكر أن وجود دافعية عامة يعتبر من الشروط الضرورية للقيام بأي نشاط عقلي وهي تمد التفكير بالطاقة والحساسية والاندفاع لما هو غامض، ويوجد عدد من الدوافع المحركة لهذه الأمور مثل الدافع للدافع للتفتح على الخبرة الذي يعطي المفكر إحساساً بقيمة عمله ورغبته في الامتداد بحدود المفاهيم والمعتقدات. والدافع للتعقيد الذي يمنح المفكر شعوراً بالرغبة في التعامل مع الأشياء المركبة والابتعاد عما هو عادي وتقليدي ومبسط. والدافع للاستقلال الذي يمنح الشخصية الثقة بالنفس في مواجهة المواقف الغامضة، والشجاعة على تحمل الاختلاف².

2- النظريات الارتباطية (التربطية):

ظهرت هذه النظرية مدعومة بجملة من الدراسات التجريبية ضمن المذهب الترابطي. وأبرز مؤيدي هذه النظرية ميدنيك³ حيث يؤكد على الإطار العام لهذه النظرية ويعتمد على تكوين ارتباطات بين المثيرات والاستجابات فيما عرف في تاريخ علم النفس بنظريات (م ← س) حيث يرمز م إلى المثير، وس إلى الاستجابة. ويختلف الارتباطين فيما بينهم حول الظروف التي تؤدي إلى حدوث هذه الارتباطات فذكر منهم ثورنديك⁴ الذي أكد على أهمية الثواب الذي يعقب الاستجابة في تقوية ارتباطها بالمثير الذي أدى إليها.

ويرفض واطسن⁵ التعزيز ويرى أن مجرد الاقتران الزمني بين المثير والاستجابة هو ما يؤدي إلى حدوث الرابطة. وبذلك انقسم علماء المدرسة الارتباطية إلى فريقين. الأول: يؤكد على دور التعزيز.

الثاني: يؤكد على الاقتران الزمني ومنهم ميدنيك.

وفيد بأن هذه النظرية ترى أن " الإبداع هو تنظيم للعناصر المترابطة في تراكيب جديدة متطابقة مع المقتضيات الخاصة أو تمثيلاً لمنفعة ما. وبقدر ما تكون العناصر الجديدة الداخلة في التركيب أكثر تباعداً لواحد عن الآخر بقدر ما يكون الحل أكثر إبداعاً". ويضيف كلما تباعدت العناصر التي ترتبط لتكون الارتباط أو التشكيل الجديد كان ذلك دليلاً على ارتفاع مستوى القدرة

(¹) حجازي، سناء محمد، مرجع سابق، ص (27).

(²) إبراهيم، عبدالستار، مرجع سابق، ص(90).

(³) عبد الغفار، عبد السلام، مرجع سابق، ص(182).

(⁴) حجازي، سناء محمد، مرجع سابق، ص (27).

(⁵) روشكا، الكسندر، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان أبو فخر، عالم المعرفة، منشورات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مج12، القاهرة، 1410هـ/1989م، ص(22).

على التفكير الإبتكاري¹. وهذه الارتباطات تحدث إما وفق المصادفة السعيدة حيث تستثار العناصر الارتباطية بواسطة مثيرات بيئية تحدث مصادفة أو التشابه بين المثيرات أو عن طريق التوسط أو وساطة عناصر أخرى مألوفة .

3- المذهب الإنساني:

يختلف هذا المذهب عن المدرستين السابقتين. ويعتمد هذا المذهب على أن جميع الأفراد لديهم القدرة على الابتكار بشرط أن يكون المجتمع حراً وخالياً من الضغوط وعوامل الإحباط. ويرى أصحاب المذهب الإنساني "أن استثمار الفرد لما لديه من قدرات ابتكارية هو تحقيق لذاته، وهو تحقيق لتلك الإرادة التي تدفعه إلى تحقيق ذاته كإنسان. وأن الناس جميعاً لديهم القدرة على الابتكار وأن الاختلاف الموجود بينهم اختلاف في الدرجة"². وأدرك أصحاب هذه النظرية نوعين من الابتكارية نوعاً يؤدي إلى الإنتاج الإبتكاري ذي المواصفات المتعارف عليها، ونوعاً لا يرتبط بإنتاج معين ولكن "الاتجاه الابتكاري نحو الحياة يحدد للفرد أساليبه في تعامله مع الحياة ولا يلزم هذا إنتاج معين"³.

4- النظرية العاملية:

هي نظرية يحاول أصحابها عن طريقها تفسير ظاهرة معينة في ضوء عدد قليل من العوامل. ويستخدم أصحاب هذه النظرية أسلوباً معيناً في تحليل ما يجمعون من بيانات يطلق عليه التحليل العاملية. ويذكر أن جهود سبيرمان وجيلفورد هي التي ساهمت في الوصول إلى هذا المستوى المعرفي المتقدم وأن الاختبارات التي قدماها هي الأساسية في هذا المجال، وقد صاغ تورانس على نسقها اختبارات في الابتكار. كما أسهمت هذه النظريات في إثارة مناقشة علمية جادة بين العلماء حول قضية العلاقة بين الذكاء والابتكار، كذلك ساهمت في التأكيد على تعدد المتغيرات التي تتدخل في عملية الإنتاج الإبتكاري وهي : قدرات عقلية، متغيرات انفعالية، ودافعية⁴.

ويميل الباحثون الذين يسيرون وفق هذا الأسلوب إلى الإكثار من استخدام الاختبارات واستخدمه عدد كبير من علماء النفس منهم: سبيرمان، بيرت، ثومبسون، ثيرستون، جيلفورد، كاتل إيزنك .. وغيرهم.

(¹) عبد الغفار ، عبدالسلام، مرجع سابق، ص(173).

(²) عبد الغفار، عبدالسلام، مرجع سابق، ص(190).

(³) حجازي، سناء محمد، مرجع سابق ، ص(31).

(⁴) المرجع السابق ص ص(37-38).

2.1.2 مستويات الابتكار

هناك مستويات متعددة للإبتكار حددها تايلور¹ في خمس مستويات وهي:

أولاً:- مستوى الابتكارية التعبيرية :

وهو من أكثر المستويات الأساسية ويعد ضرورياً لظهور المستويات التالية جميعها ويتمثل في التعبير المستقل دون حاجة إلى المهارة أو الأصالة أو نوعية الإنتاج.

ثانياً:- مستوى الابتكار الإنتاجي :

حيث يظهر الميل إلى تقييد وضبط النشاط الحر التلقائي وتحسين أسلوب الأداء في ضوء قواعد معينة.

ويكون الإنتاج إبتكارياً حينما يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز، ويشترط فيه أن لا يكون هذا الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين.

ثالثاً:- مستوى الابتكار الاختراعي :

وأهم خصائص هذا المستوى الاختراع والاكتشاف اللذان يتضمنان المرونة في إدراك علاقات جديدة وغير عادية بين الأجزاء التي كانت منفصلة من قبل .

رابعاً:- مستوى الابتكار الإبداعي :

وهو مستوى لا يظهره إلا قليل من الناس ويتطلب تعديلاً هاماً في الأسس أو المبادئ العامة تحكم ميداناً كلياً في العلم أو الفن أو الأدب .

خامساً:- مستوى الابتكارية المنبثقة :

وفي هذا المستوى نجد مبدأً أو افتراضاً جديداً تماماً ينبثق عند المستوى الأكثر أساسية والأكثر تجديداً .

وقد حدد تايلور² خمسة مستويات مختلفة للسلوك الإبتكاري وهي :

أولاً:- **المستوى التعبيري**: ويتمثل في القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة ونوعية الإنتاج ويميز النابغون هنا صفة التلقائية والحرية³.

ثانياً:- **المستوى الإنتاجي**: يتمثل في الإنتاج الذي يبلغ مستوى معيناً من الإنجاز، ولا يكون تقليدياً لآخر.

ثالثاً:- **المستوى الاختراعي**: لا يتطلب المهارة فحسب بل يتطلب كذلك المرونة في إدراك العلاقات الجديدة بين أمور موجودة منفصلة عن بعضها⁴.

(¹) المرجع السابق ، ص ص(43-44).

(2) عيسى، حسن أحمد، الإبداع في الفن والعلم، سلسلة عالم المعرفة، العدد (24)، الكويت، 1979م، ص (17-18).

(³) رشوان، أحمد حسين، الأسس النفسية والاجتماعية للإبتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000م، ص (60).

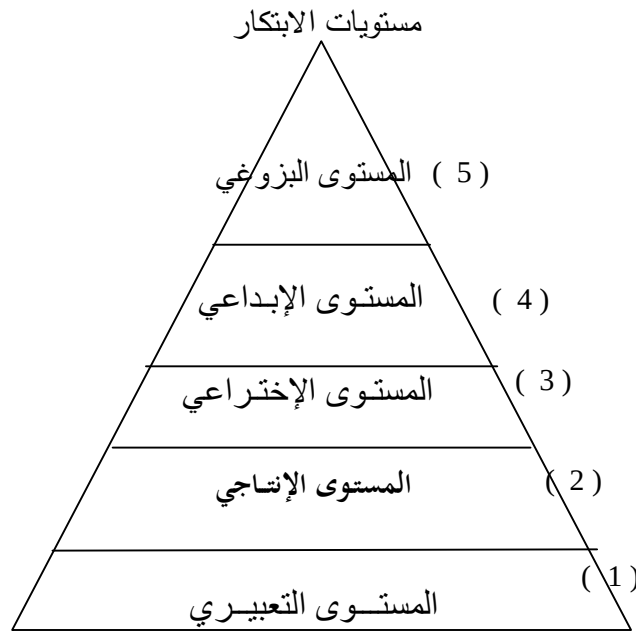
(⁴) صالح، أحمد زكي، علم النفس التجريبي، النهضة العربية، القاهرة، 1977م، ص (90).

رابعاً:- المستوى التجريبي: ينصب على إدراك العلاقات الجديدة بين مبادئ ومفاهيم عقلية ذات درجة ما من التجريد.

خامساً:- المستوى البزوعي: وهو أرفع صور الابتكار ويتضمن الإنتاج هنا تقرير مبدأ جديد على مستوى كبير من التجريد¹.

ويوضح عبد الفتاح² مستويات الابتكار في الشكل رقم (2-2) كما يلي :

شكل رقم (2-2)



المصدر: عبد الفتاح، نبيل عبدالحافظ، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها لعملية اتخاذ القرارات"، الإداري، العدد (60)، السنة (17)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 م، ص (59)

2.2 خصائص المديرين المبتكرين ومراحل العملية الابتكارية

1.2.2 خصائص المديرين المبتكرين

إن التفكير الابتكاري يحتاج بجانب القدرة على التفكير إلى أسلوب معين في الإدراك وحساسية خاصة للمواقف والمواصلة والاستمرار في العمل ولا يستطيع المدير القيام بذلك دون أن تتوفر في شخصيته سمات معينة من أهمها:

" الصور الإيجابية عن النفس ، والجدة والأصالة ، والوعي بالأشياء التي تدور حوله ، التفكير وجمع المعلومات وإثارة الأسئلة ، القدرة على التعبير عن العواطف والأفكار ، والخيال الواسع والثري والغريب أحياناً ، الحماس والإصرار ، والاهتمام بالمعنى وترك الجزئيات الصغيرة ، الاستقلال

(¹) عيسى، حسين أحمد ، الإبداع في الفن والعلم، سلسلة عالم المعرفة، العدد 24، الكويت، 1989م، ص (198).

(²) عبد الفتاح، نبيل عبدالحافظ، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات"، الإداري، العدد (60)، السنة (17)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 م، ص (59).

والاهتمام بالإنجاز وليس برأي الآخرين"¹.

وهناك دراسة توصلت إلى خصائص وسمات للمديرين المبتكرين²:

- 1 - أن يكون دائم البحث والإطلاع وذو خيال واسع ويتمتع بالمرونة الذهنية في معالجته للمشكلات.
- 2 - أن يكون على درجة عالية من القدرة على الإحساس بالمشكلات التي تدور حوله وتحديدها بدقة.
- 3 - أن يتميز بأصالة التفكير وعدم التقليد غير الواعي والتعمق في الأمور والبعد عن السطحية.
- 4 - أن يكون متفتح العقل على كل الخبرات التي تتاح له وعلى وعي بأهدافه ومثابر على تحقيقها.
- 5 - أن يكون واثقاً من نفسه ومؤمناً بقدراته ولكن دون غرور .
- 6 - أن يكون منفرد في رأيه وموضوعي في حكمه وأن يتميز بالاستقلال وعدم التبعية للآخرين .
- 7 - أن يقبل ما يتحدى قدراته من أعمال ويصر على تجاوز الصعوبات التي تثور في طريقه.
- 8 - أن يكون متحمساً لأفكاره، وأعماله التي يقوم بها وأن يبذل وقتاً وجهداً كبيراً لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.
- 9 - أن يكون لديه قدرة متميزة على تنظيم أفكاره والتعبير عنها، وأن يتميز بارتفاع مستوى طموحه.
- 10 - أن يكون على درجة عالية من إدراك القصور والعيوب في الموقف أو الأشياء.
- 11 - أن يهتم بالمعاني والمؤشرات دون الدخول في التفاصيل قليلة الأهمية.
- 12 - أن يكون قادراً على التعامل الحر مع المفاهيم والعناصر لا يخضع لما هو كائن.

2.2.2 مراحل العملية الابتكارية

تمر عملية التفكير الابتكاري بمراحل متسلسلة تتمثل في إحساس المبتكر بوجود مشكلة بذاتها تسبب له حالة من إنعدام التوازن وتدفعه هذه الحالة لإيجاد الحل لها.

وقدم والاس³ Walas في عام (1926م) نموذجاً للعملية الابتكارية مكوناً من أربعة مراحل ذكرها على النحو التالي:

- 1 - **مرحلة الإعداد:** حيث تجمع الحقائق والبيانات التي يحتاجها المفكر .
- 2 - **مرحلة التحضير:** وهي حالة استرخاء عقلي بحيث لا يبذل المفكر جهداً للوصول إلى حل بل يترك الموقف عقلياً حتى يأتي الحل تلقائياً .
- 3 - **مرحلة الومضة أو الاستبصار:** حيث يفاجأ المفكر بوجود الحل .

(¹) عبد الوهاب، علي محمد، "أساسيات التفكير الابتكاري"، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وابدسيفرس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، 1998م، ص(284).

(²) توفيق، عبدالرحمن، مرجع سابق، ص(29) .

(³) عبد الغفار، عبدالسلام، مرجع سابق، ص (257).

4 – مرحلة التحقيق: تتمثل في تقييم واختبار الحل .

وقد اقترح روسمان¹ Rosman في عام (1931 م) سبع خطوات تسير فيها العملية الابتكارية كالتالي :

1- الشعور بالمشكلة.

2- تحديد المشكلة.

3- جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة.

4- اقتراح الحلول.

5- دراسة الحلول المقترحة دراسة نقدية.

6- تكوين أفكار جديدة.

7- اختبار صحة الأفكار الجديدة .

ثم قدم مكينون² Mackinnon في عام (1970م) نموذجاً عن مراحل عملية الابتكار مكوناً من خمسة مراحل وهي :-

1 – **مرحلة الإعداد:** في أثناء هذه المرحلة يكتسب المفكر المهارات الأساسية والمعارف الضرورية التي يستطيع عن طريقها أن يتعرف على ما يوجد في المجال من مشكلات.

2 – **مرحلة الجهد:** بحيث يجعل جهده مركز لحل المشكلة.

3 – **مرحلة الانسحاب:** ويتم في هذه المرحلة انسحاب من المجال أو الابتعاد عن التفكير في المشكلة.

4 – **مرحلة الاستبصار:** حيث يكشف الحل وهي مصاحبة بمشاعر الفرح والسرور.

5 – **أخيراً مرحلة التحقق من صدق العمل المكتشف .**

ويرى عالم النفس والأس³ Walas أن المبدع في الفترة بين إحساسه بالمشكلة ووصوله إلى حل جذري لمهما يمر بأربع مراحل ذكرتها كما يلي:

1 – **مرحلة الإعداد:** تتمثل في جمع المعلومات عن المشكلة المطروحة .

2 – **مرحلة الاختبار:** تكمن في عدم التوقف عن التفكير الدؤوب بالمشكلة .

3 – **مرحلة الإشراق:** الظهور الفجائي للحل .

4 – **مرحلة التحقيق:** تكمن في تنقيح واختبار ما ظهر فجأة .

(¹) المرجع السابق، ص (258).

(²) المرجع السابق، ص (258) .

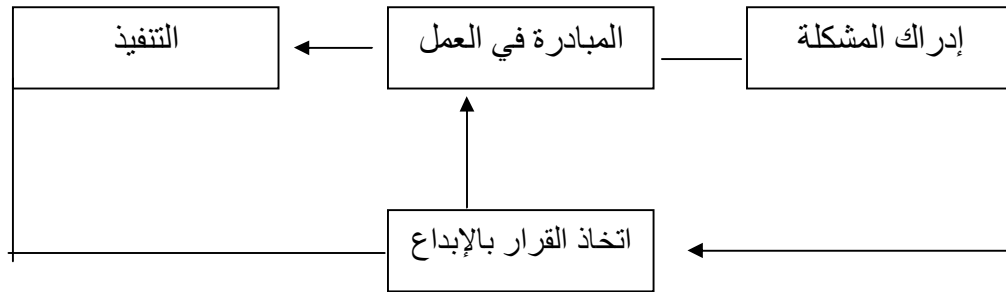
(³) الدهان، أميمة، مرجع سابق، ص (26).

أما دانيال روبي¹ (1982) Danial Robey فيرى أن مراحل العملية الإبداعية كما أوردتها تبدأ بـ:

- 1 - تميز أو إدراك مشكلة معينة كانهخفاض مستوى الإنتاجية أو الحاجة إلى الأسواق لتسويق المنتجات أو غير ذلك .
- 2 - القرار بالإبداع لحل المشكلة .
- 3- المبادرة في العمل .
- 4 - القيام بالتنفيذ . والشكل رقم (2-3) يوضح مراحل العملية الإبداعية عند دانيال روبي:

الشكل رقم (2-3)

مراحل العملية الإبداعية



المصدر: عسيري، يحي علي، مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1420هـ، ص(27).

وهناك نموذج آخر يرى أن عملية الابتكار تمر وفق مراحل معينة تم تنظيمها كما يلي²:

1 - اكتشاف وتحديد وتشخيص المشكلة :

وتعتبر من أهم المراحل فاكتشاف المشكلات يعد جوهر الأصالة في التفكير الابتكاري ويتطلب تحديد المشكلة وتشخيصها على نحو صحيح ضرورة التفرقة ما بين الأسباب الحقيقية للمشكلة فيتميز المفكر هنا بالحساسية للمثيرات ويساعد المفكر في هذه المرحلة إلمامه بما في مجال تخصصه من معلومات .

(¹) عسيري، يحي علي، مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1420هـ، ص(27).

(2) توفيق، عبدالرحمن، مرجع سابق، ص ص(34-37).

2 - جمع البيانات :

ومن طبيعة هذه المرحلة يتضح أنها تتضمن عمليات عقلية معينة فهناك عمليات تعرف على ما يوجد في مجال المشكلة من حقائق وبيانات وعمليات تذكر .

3 - تحليل البيانات :

يقوم المفكر هنا بتحليل ما تم جمعه من بيانات واستنباط العلاقات الموجودة بينها ودراسة الأسباب المحتملة لحدوث المشكلة حتى يصل إلى الأسباب الحقيقية إذا لم يصعب الأمر .

4 - وضع الحلول البديلة :

يتم هنا اقتراح حلاً للمشكلة ويلاحظ أن معدل إنتاج هذه الحلول والأفكار يتغير بمرور الوقت فهو يبدأ مرتفع في بداية العملية ثم يأخذ بعد ذلك في الانخفاض نتيجة للتعب أو لعدم وجود المزيد من الحلول ويستمر التفكير بمعدل منخفض حتى يصل المفكر للحل الذي يسعى إليه أو قد لا يصل إلى حلول كافية للمشكلة وكلما زاد عدد الحلول البديلة التي يقدمها المفكر كلما ازدادت احتمالات الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات الناتج الابتكاري.

5 - تقييم الحلول البديلة واختيار الأفضل:

تخضع عملية تقويم الحلول أو نقدها في هذه المرحلة في ضوء مزاياها وعيوبها وتكاليفها ونتائجها المتوقعة ثم اختيار البديل ، المناسب الذي يسهم بفعالية في حل المشكلة.

6 - تطبيق الحل المختار :

يتم في هذه المرحلة وضع خطة عمل لتطبيق الحل المختار وتصميم برنامج زمني بالمهام المحددة أداؤها بقدر محدد من الموارد المالية والبشرية ولا بد للخطة حتى تكون فعالة وقابلة للتطبيق من أن تضع في اعتبارها كل العوامل المتصلة بها.

7 - التقويم والتحقق من صحة الحل:

يتعين متابعة الحل الذي تم اختياره بعد تنفيذه والحصول على تقارير عن النتائج النهائية والآثار المترتبة على تطبيقه بالإضافة إلى معرفة المشكلات التي قد تحدث أثناء تطبيق الحل ووضع الحلول المناسبة لها.

و بذلك فإن نموذج العملية الابتكارية يتشابه مع نموذج حل المشكلة، وإنما الاختلاف يكون في نوع المشكلة فإن وجود مشكلة جديدة تؤدي إلى سلوك جديد من جانب المفكر الذي يبحث عن حل لها وبالتالي يؤدي ذلك بدرجة معينة من الابتكار .

أما أبو حطب وصادق¹ (1980م) يجد أي تقسيم الابتكارية إلى مراحل وعمليات، كما سبق من آراء لا تميز التفكير الابتكاري لأنه نشاط معرفي لا يتطلب أي نوع من الجدة يمكن أن يمد

(1) أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال، علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط (2)، القاهرة، 1980م، ص(29).

ببعض هذه المراحل أو بها جميعها ، ومع هذا لا يوصف بأنه من نوع التفكير الابتكاري.

3.2 معوقات الابتكار واساليب تنمية القدرات الابتكارية والعوامل المؤثرة فيها

1.3.2 معوقات الابتكار

من المعروف إن كل عمل يواجه صعوبات كثيرة حتى يكتمل وحتى يظهر وينمو ويتكامل فعليه ان يواجه الكثير من المعوقات بروح الصبر والمثابرة والتحدي .

والابتكار باعتباره أحد أشكال التغيير لهذا فان صعوباته ومعوقاته اقصى واصعب. والافراد اللذين يواجهونه اكثر واقوى، لذا وجب البحث في بعض معوقاته التي تحول دون الوصول للعناصر المبدعة في المؤسسة من هذه المعوقات:

أولاً : المعوقات الداخلية للمنظمة¹

I- مقاومة الجهات الادارية المسؤولة:

إن عدم رغبة الجهات الإدارية المسؤولة في التغيير ربما لاعتقادها بان كل تغيير جديد يشكل خطراً عليها وعلى المؤسسة؛ وهذا ما يصطلح عليه بـ: الجمود الاداري ومن الواضح ان المؤسسات تكبر وتتطور في اجواء السلام والتفاهم والتكامل بين عناصرها، فاذا وقع التنافر بينها فهذا يشكل خطراً للجميع واول الافراد سيصابون بالماساة هم المبدعون (المفكرون) والحل هو تعامل المسؤولين مع الافراد الطموحين واصحاب التطلعات بالمزيد من المرونة والتفهم والتحفيز وبهذا يضمنون الهدوء والتماسك داخل المؤسسة .

II-التطبيق الحرفي للقوانين والجدية في الروتين الاداري:

وهو من اكثر الاساليب إزعاجاً للافراد المبدعين ويسبب لهم التذمر والنقمة على الادارة. فالأفراد الجديين في تعاملاتهم الادارية نجدهم في الغالب منشغلون بالمظاهر والشكليات، تاركين المضامين والاهداف بعيداً . وبعض المؤسسات تعتبر معيار التقييم للافراد هو مدى تطبيقهم للقوانين واللوائح كالالتزام باوقات الحضور والمغادرة ونحو ذلك، الا ان الالتزام باوقات الدوام لا يؤدي الى النتائج المطلوبة وهنا يظهر عدم الاتقان وعدم الاخلاص في العمل وغير ذلك من مساوئ واضرار اهمها هجرة الطاقات المبدعة الى مؤسسات اخرى افضل تعاملاً .

III- عدم التمتع بمؤهلات قيادية وادارية جيدة:

لا شك أن القيادة الإدارية تعتبر احد العوامل في تطوير المؤسسات لانها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتوجيههم الى الامام ومن المعلوم ان الافراد تحفزهم قناعاتهم اكثر مما يحفزهم المال او العوامل الاخرى وينبغي ان تتوفر بعض المؤهلات في القائد حتى يثق فيه العاملون مثلاً اذا اعتقد المروءسون بان رئيسهم وصل الى منصبه بطرق غير منطقية لانه بلا مؤهلات،

(¹) الصفار ، فاضل، الإبداع الإداري: المبادئ و الأساليب، مجلة النبأ، العدد (56)، الموقع على شبكة الانترنت، 2001م، ص (10).

فانهم لا يجدون لافكارهم ورائهم قيمة تستحق الاحترام خصوصاً مع وجود ضمن العاملين من يرى نفسه اكفاً وافضل وفي هذه الاجواء يموت الابداع وتنتهي حوافزه.

ثانياً: المعوقات الخارجية للمنظمة¹

I- القيم الاجتماعية:

الابتكار هو الخروج عن المألوف لذا فانه قد يتعارض مع التقاليد والاعراف والقيم الاجتماعية السائدة مما يسبب للمبتكرين المتاعب والازمات، فمعظم المبدعين والعلماء والمفكرين اعترضتهم اشد الصعوبات في مجتمعاتهم العامة والخاصة لانهم خالفوا المعتاد -احياناً - ومن هذا المعتاد "ان الحكمة تأتي ممن تقدم بهم السن لان مرحلة الشباب هي مرحلة الصبى وعدم النضج". وان تقييم الابداع على اساس السن من اكبر المعوقات للأفراد المبتكرين .

II - معوقات اخرى:

إضافة إلى كل ما سبق فانه قد تعترض المبتكر والعملية الابتكارية عوائق اخرى مثل الظروف المعيشة فالابتكار لا ينمو الا في الانشغال بالجذور، ولا يكتمل الا في راحة البال من الهوامش ولان الظروف المعيشة تضغط على الانسان لذا لا يجد الفرد المبدع الظروف المهيئة وكذلك الجوانب الشخصية للمبدع كالاعتقاد بان هناك جواب واحد وصحيح لكل سؤال ومعظمنا نبحث عنه.

ثالثاً: معوقات الابتكار الإداري:

تواجه عملية الابتكار من هذا النوع العديد من المعوقات التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار مهاراته وتنمية ذاته وتحول دون انطلاقه وبالتالي لا يستطيع تقديم الجديد والرضا بالواقع ولقد تعددت التصنيفات المختلفة لتلك المعوقات. وقد صنف عبد الوهاب²، وخبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة معوقات الإبداع إلى³:

1 - المعوقات الإدراكية :

وهي التي تتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة من حولنا وتحدث هذه المعوقات عندما يكون هناك خطأ في الإدراك (الرؤية غير الصحيحة للأشياء) أو خداع في الإدراك أو ضيق الإدراك ومحدوديته.

2 - المعوقات الاجتماعية والثقافية:

(¹) المرجع السابق، ص (10).

(²) عبد الوهاب، علي محمد، "أساسيات التفكير الابتكاري"، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايدسيفرس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، 1998م، صص (286-287).

(³) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، عبدالرحمن توفيق، منهج المهارات القيادية (تنمية التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، سنة 2004م، ص (34).

والتي تتمثل في التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء والتي يلتزم بها أفراد المجتمع حرصاً على انسجامهم مع جماعاتهم.

3 - المعوقات التنظيمية:

وتتمثل في تلك التوقعات التي يفرضها التنظيم في صورة رسمية كاللوائح والتعليمات أو في صورة غير رسمية مثل الإرشادات والنصائح وكلما كانت هذه التوقعات كثيرة ومحددة ومفصلة ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين.

4 - المعوقات النفسية والعاطفية:

كثيراً ما تطرأ على الناس حتى العاديين أفكار جديدة ولكنهم يطردونها أو لا يتابعونها وذلك خوفاً من الفشل أو نقص الثقة في النفس أو انتقاد الآخرين أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها أو الخوف من نتائجها.

أما التصنيف الآخر لمعوقات الابتكار الإداري كما ذكرها القاضي¹:

1 - المعوقات الإدراكية:

تتمثل في الصعوبة في عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية، وإضافة افتراضات زائدة إلى المشكلة وعدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة.

2 - المعوقات الانفعالية:

وهنا يأتي دور الخوف من الوقوع في الخطأ وعدم قدرة المفكر على اختزان الفكرة ونقص التحديات والرغبة في تحقيق النجاح سريعاً .

3 - المعوقات الحضارية والبيئية:

تعبّر عنها المشاكل النابعة من البيئة وجمود الرئاسات وعدم الخروج عن الأعراف والتقاليد وما يفرضه المجتمع.

4 - المعوقات الثقافية:

وتتضمن نقص المعلومات الضرورية وعدم التعبير عن الأفكار .

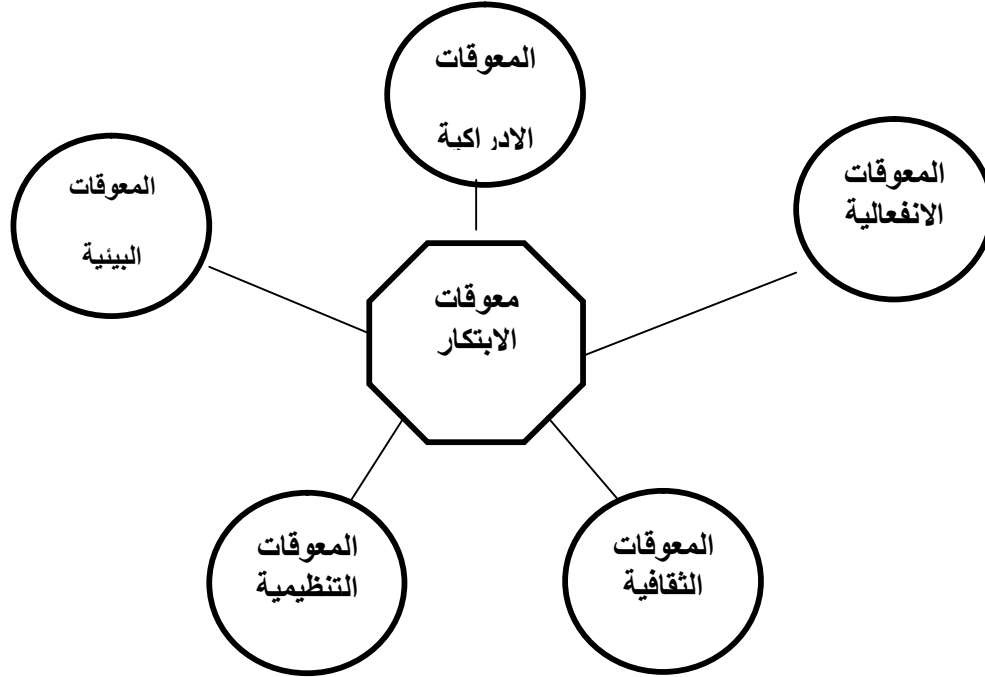
5 - المعوقات التنظيمية:

وهي المعوقات الناتجة عن القصور الهيكلي في المنظمات وانخفاض المهارات وتركيز السلطة لدى الرؤوساء وعدم تفويضها واللوائح والتعليمات المقيدة . ويلخص الشكل (2-4) معوقات الابتكار الإداري كما أوردها القاضي:

(¹) القاضي، فواد، مرجع سابق، 1998م، ص(301).

شكل رقم (2-4)

معوقات الابتكار الإداري عند القاضي



المصدر: القاضي، فؤاد، "التفكير الابتكاري"، استراتيجيات التغيير والتطوير منظمات الأعمال العربية الإدارة وآفاق المستقبل، 1418هـ، 1998م، ص(300).

2.3.2 أساليب تنمية القدرات الابتكارية

وتركز هذه الأساليب على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار وهي العمليات العقلية التي تشمل الإدراك والتذكر والتحليل والتفكير وغيرها.

ومن أهم هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً هي الأساليب التالية:

1- أسلوب العصف الذهني: (ابتكرها أسبورن OSBORN)¹:

يعد العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبهم بأن يتقدموا بأكثر عدد من الأفكار من أجل حلها ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي: تأجيل تقييم الأفكار - عدم وضع قيود على التفكير وكمية الأفكار هي المهمة وليست نوعية الأفكار والبناء على أفكار الآخرين وتطويرها .

(¹) توفيق، عبدالرحمن، مرجع سابق، ص (40).

2- التحليل المورفولوجي : (مبتكرها زويكي)¹:

وتعتمد هذه الطريقة على جمع الأبعاد والخصائص التي تشترك في تكوين مشكلة البحث ثم تحليل كل بعد إلى متغيراته الجزئية، وبذلك تساعد الفرد على رؤية الأجزاء المختلفة للمشكلة والخصائص المشتركة فيها تمهيداً لوضع حلول متنوعة لها.

3- طريقة القوائم: (ومن أشهر دعايتها أسبورن OSBORN)²:

وهي طريقة تعتمد على طرح مجموعة من الأسئلة التي تؤكد اشتمالها على مجال واسع من المعلومات وكل سؤال يطلب تعديلاً وتغييراً من نوع معين في موضوع أو فكرة وتشمل القائمة على أسئلة حول الاستخدامات الجديدة والتعديل والتطوير والتكبير والتصغير والإحلال وإعادة التنظيم والعكس والربط.

4- طريقة دلفاي³:

وهي من الطرق الحديثة التي تلجأ إليها المنظمات لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات بشكل أفضل ، وتعتمد على أن يخاطب عدد من المسؤولين أو المديرين (في مكان واحد أو أماكن متفرقة) بشأن مشكلة معينة ويطلب من كل منهم كتابة رأيه فيها وتجمع الأوراق من هؤلاء المديرين والمسؤولين وتصنف وتكتب كلها في قائمة واحدة ثم ترسل هذه القائمة للأعضاء مرة أخرى ويطلب منهم التقدم بأفكار جديدة بعد أن يقوموا بقراءة آراء الآخرين .. وتكرر هذه الخطوات حتى يتم التوصل إلى اتفاق بشأن حل المشكلة التي يبحثون فيها .

5- أسلوب المجموعة الاسمية:

يشبه هذا الأسلوب إلى حد كبير أسلوب دلفاي كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في اتخاذ القرارات وقد تم استخدام هذا الأسلوب في البداية بواسطة علماء النفس الاجتماعي منذ ما يقرب من ثلاثة عقود مضت. وعند عقد اجتماع لبحث مشكلة يمر تطبيق هذا الأسلوب بالخطوات التالية كما ذكرها⁴:

- أ – يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره تجاه المشكلة المطروحة كتابة وفي صمت.
- ب – يقوم كل عضو بدوره بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.
- ج – تأخذ الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المطروحة وذلك بغرض استجلاء نقاط غامضة فيها

(1) عبد الوهاب، علي محمد، مرجع سابق ، ص(287) .

(2) أبو حطب، فؤاد، وصانق، آمال، مرجع سابق، ص (474) .

(3) عبد الوهاب، علي محمد، مرجع سابق، ص(288).

(4) حسين، عبدالفتاح، وجبر حشمن، وفاروق، ياسر، " المدير المتميز وحلقات التميز"، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، 1998م ، ص ص(87-88) .

وتفسيرها وتنسيقها وتطويرها.

د - يقوم كل عضو منفرداً بترتيب الأفكار، ثم يتم التصويت من جانب أعضاء المجموعة على أولوية الأفكار ويتحدد قرار الجماعة على أساس الفكرة التي تحصل على أعلى درجة من المجتمعين.

والفرق الرئيسي بين هذا الأسلوب ودلفاي أن أعضاء الجماعة هنا يتقابلون وجهاً لوجه مع بعضهم البعض ويحدث الاتصال مباشرة بينهم، ومن ناحية أخرى فإن الجماعات التي تستخدم هذا الأسلوب تتفوق في عدد الأفكار التي تصل إليها عن أسلوب دلفاي.

ويوجد مجموعة أخرى من الأساليب التي تنشط التفكير الابتكاري لكنها أقل انتشاراً وشهرة، وهي غالباً تقوم على نفس الأسس وتسعى إلى تحقيق نفس الأهداف حتى وإن كانت تختلف عنها في طبيعة المجال، وطبيعة المشكلات التي يمكن معالجتها بها .

3.3.2 العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الابتكاري

لقد تعددت آراء العلماء حول العوامل التي تساهم في تنمية ودعم عملية الابتكار لدى المديرين، فيقول بلز واندروس¹: "إن التفاعل وتبادل الأفكار بين الأفراد يؤثر إيجابياً ويحفز على الإنتاج" وفي ذلك تقول ماك ورث²: "إن اللقاءات والمناقشات بين الباحثين في فرق العمل أو مع الآخرين تعتبر ضرورة للإبداع لأن تصادم الأفكار وتعارضها يؤدي إلى إثرائها وإلى تفتح الذهن عن أفكار جديدة لم تكن هناك دراية بها"³.

كما أشير إلى دور المنظمة في تنمية الابتكار الإداري وذلك بتهيئة المناخ المناسب والقيادة القوية ونظام الحوافز⁴، وكذلك من العوامل المساعدة على عملية الابتكار الإداري تلك العوامل الخاصة ببيئة العمل وجماعة العمل والاتصالات وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات⁵. وتتأثر سلوك واتجاهات الأفراد بطبيعة العمل الذي يقومون به وبالتعاون بين الأفراد والأنماط القيادية، والشخص الراغب في الإنجاز الجدي سيكون أكثر نجاحاً في البيئة الباعثة على التجديد والابتكار والتي تمنح الفرد حرية كاملة في تحديد الأهداف وطريقة الأداء⁶.

وينتضح مما سبق أن العوامل المساهمة في دعم الابتكار هي التي ترتبط بالعلاقات بين جماعة العمل المرتبطة بتهيئة المناخ المناسب للعمل بالإضافة إلى اتخاذ القرارات والقائد القوية

(¹) عساف، عبدالمعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1999م، ص (308) .

(²) المرجع السابق .

(³) المرجع السابق.

(⁴) عبد الوهاب، علي محمد، مرجع سابق، ص (41).

(⁵) النمر، سعود، محمد وآخرون، مرجع سابق، ص ص (60-71).

(⁶) الطجم، عبدالله، والسواط، طلق. مرجع سابق، ص ص (229-230) .

وعلاقته بمروؤسيه وسوف يتم عرض العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الابتكاري كما يلي :-
أولاً : مناخ العمل:

عرفه تاجيري Tagiuri " على أنه الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم "وفيلد Field وابلسون Abelson¹ عرفا المناخ " بأنه المتغير الذي يعمل على دمج الفرد ، الجماعة والمنظمة"، ويمكن القول بأن المناخ "كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه"². ومناخ العمل العام والذي يقوم على تبادل الآراء والأفكار وتصحيحها وإفساح المجال للمناقشات وإيجاد الحلول يؤدي بالتالي إلى أفكار جديدة مبتكرة للمشكلات. "ومما ينبغي إدراكه أن توافر الجماعة لا يعني توفير مناخ الإبداع بالضرورة، بل لا بد من بناء الجماعة بما يسمح بتوفير مناخ إبداعي ملائم حيث لا بد من تميز المناخ بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها أو معارضتها دون أي قيود"³.

ومن الإقتراحات لإيجاد المناخ المساعد على الابتكار ما يلي⁴:

☒ إتاحة فرص التعبير عن الأفكار والسماح بالتفكير المتجدد وتشجيع الأفراد على المشاركة الفعالة في حل المشاكل .

☒ كذلك العمل على تهيئة المناخ الصالح بالقضاء على الروتين وإتاحة الوقت والإمكانيات.

☒ القيام بتشجيع المخاطرة وتبادل الخبرات وعدم معاقبة محاولات الابتكار التي لم تنجح .

☒ العمل على إيجاد حوافز للمبتكرين مع تفويض السلطات والمشاركة في القرار .

☒ التدريب على الابتكار والتطوير والاستراتيجيات الجديدة لإيجاد البدائل .

ومما سبق يلاحظ أن المناخ ينشأ ويستمر في التطور من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيط المنظمة، ويؤثر المناخ في دعم الابتكار وتحفيز الأفكار الجديدة حين يتمتع بالتفاعل بين الأفراد وروح الصداقة فيما بينهم والرغبة التي يمتلكونها في التغلب على الصعاب ويدفعون بالتنظيم إلى الأمام ويكونوا فخورين بتلك المنظمة التي يعملون فيها وبذلك يتم الاستفادة من قدرات الأفراد لتحقيق مصلحة المنظمة والأفراد معاً، وبالتالي سوف يؤثر ذلك المناخ في دعم وتعزيز السلوك الإداري الابتكاري .

ثانياً: مواجهة مشكلات العمل:

تواجه مختلف الاعمال العديد من المشكلات اليومية التي تعترض سير العمل وتؤثر على

(¹) المرجع السابق، ص (230).

(²) الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 1977م، ص(205).

(3) العساف، وفاء، مرجع سابق ، ص (309) .

(⁴) القاضي، فؤاد، مرجع سابق، 1998م، ص(301) .

الأداء العام وتختلف طبيعة المشكلات فمنها الإدارية أو التنظيمية أو ما يتعلق بالطبيعة الفنية أو الإنسانية أو ما يتعلق بالبيئة الخارجية وتعتبر المشكلة "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون". ومع تعدد تلك المشكلات تتنوع الأساليب التي تستخدم لمواجهتها وتختلف تبعاً للقدرات وطريقة التفكير في إيجاد حل لها . وتسير عملية التفكير الإبتكاري في حل المشكلات وفي مراحل معينة وقد تم الإشارة إليها في المبحث الثاني من الإطار النظري وبذلك فإن توفر القدرات الابتكارية لدى المدراء يسهم في كثير من الأحيان في مواجهة مشكلات العمل. وهذا ما يؤكد "ضرورة تعلم المدير حل المشكلات بصورة إبداعية ويعني هذا ترويض التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ من الأساليب المحددة في التعامل مع المشكلات ليخرج من قيدها باحثاً عن طرق وبدائل جديدة وغير عادية¹ .

وركز العلماء على أن حدة المنافسة وطبيعة التغيرات الاجتماعية وكبر حجم المنظمات وزيادة المعارف والتقدم العلمي المتوالي كل ذلك زاد مشكلات اتخاذ القرار وأوجد مشكلات جديدة تتطلب حلولاً متجددة ومن ثم أصبح من المتعذر الاعتماد على الخبرة والأساليب الروتينية البعيدة عن التفكير الإبتكاري².

مما سبق فإن المدخل أو الأسلوب الذي يتبع في مواجهة مشكلات العمل، لا يعتمد على المهارة أو القدرة فقط فالبعض لا تنقصهم المهارة بل إن الأسلوب لمواجهة المشكلات يتركز في نوعية الدوافع والاتجاهات التي تحرك السلوك، وغالباً ما يسلك الشخص منهجاً معيناً في حل المشكلات يختلف عن الآخرين، ويستخدم في ذلك إمكانياته وقدرته في التعامل مع المشكلات تبعاً للأساليب التي تعود عليها أو تبعاً لما قد يراه مناسباً في وضع واستخدام الحلول المنطقية وتطبيق الأنظمة والإجراءات وبذلك تكون الحلول تقليدية، أما البعض يحاول الاعتماد على الخبرة وحل المشكلات يكون مبنياً على المزاجية بين المشكلات والمعارف السابقة في حال عدم نجاح المحاولة الأولى في حل المشكلة، فيتم الانتقال لمحاولة أخرى مع الخروج أو الابتعاد قليلاً عن الأنظمة واللوائح وبذلك يتم التركيز على حلول مختلفة قد تصل إلى حل للمشكلة ويمثل هذا الأسلوب النمط الحدسي والخروج عن المألوف في حل المشكلات، كذلك فإن "التدريب يساعد على رؤية المشكلات بطريقة مختلفة وتعتمد في ذلك على نوعية التدريب، وهذا ما يدعو إلى التدريب أثناء الخدمة لصقل المهارات الفنية على أن يكون هناك تنوع في البرامج التدريبية وأن يعتمد على الأساليب الإبداعية لحل المشكلات ليتمكن الشخص من اكتساب مهارات ومعارف تتفق مع الاحتياجات الإدارية المعاصرة".

(1) عساف، عبدالمعطي، مرجع سابق، ص(283).

(2) القاضي، فؤاد، مرجع سابق، ص (297).

ومما سبق يتضح أن أسلوب حل المشكلات الابتكاري يركز على أمرين هما¹:

1- تقديم صور للمشكلات مشابه لما هو واقع في الحياة ، وذلك لتعويد الطلاب على مواجهة مشكلات الحياة.

2- إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل للحل أو المشكلة .

واقترح جروان² (1999م) عدداً من الخطوات التي يمكن اتباعها عند مواجهة موقف المشكلة

وهي:

1- دراسة وفهم عناصر المشكلة، وتحديد الهدف والصعوبات والعقوبات .

2- تجميع معلومات وتوليد أفكار واستنتاجات أولية لحل المشكلة .

3- تحليل الأفكار المقترحة، واختيار الأفضل منها في ضوء معايير معينة يجرى تحديدها

4- وضع خطة حل المشكلة .

5- تنفيذ الخطة وتقويم النتائج في ضوء الأهداف الموضوعية .

ومما تم عرضه يتضح أن مفهوم الابتكار آخذاً في التطور بموازات تطور العولمة، حيث أصبح يعرف الابتكار على أنه قدرة الشركة على التوصل إلى ما هو جديد بالقدر الذي يضيف قيمة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق . مما يعني أن الابتكار لم يتوقف عند عتبة الفكرة الجديدة، بل عبرها إلى التطبيق العملي في تحقيق الشركة لأهدافها في السوق، ولم يبق الاهتمام منحصراً على الفرد المبتكر فقط بل توسع ليشمل الابتكار على مستوى الشركة وعلى مستوى المجتمع ككل وعند كل مستوى من هذه المستويات توجد مجموعة من الخصائص والصفات التي تتداخل في تكوين الابتكار وتطوره ومن هذه العوامل المحفزة والمثبطة أو المعيقة للعملية الابتكارية وهذا الشيء محط اهتمام المجتمعات الغربية ولكنه لا يكاد يرى في المجتمعات العربية أو بالأحرى بدأت تنقطن إليه وهذا ما نلمسه من خلال المجهودات المعتبرة في مجال تأسيس البنية التحتية ومراكز البحث والتطوير وتراجع نسبة لمجتمعات العربية أو بالأحرى بدأت تنقطن إليه وهذا ما نلمسه من خلال المجهودات المعتبرة في مجال تأسيس البنية التحتية ومراكز البحث والتطوير وتراجع نسبة الأدمغة المهاجرة منها إلى الخارج.

(¹) عبد الرحمن، مديحة، مرجع سابق، ص(91).

(²) جروان، مرجع سابق، ص (101).

المبحث الأول

1- الابداع والابداع الاداري

1.1 مفاهيم وأهمية الابداع

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظر المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً أمام الدول النامية. ونجد إن أهم مميزات المؤسسات الناجحة هي استعدادها الدائم للتخلي عن الأنظمة التي طالما نجحت في أداء مهامها ولكن هذا لا يعنى بالطبع أن كل جديد أفضل من القديم ولكن الأشياء الجيدة فعلاً قادرة على البقاء والاستمرار .

إن التجديد هو جوهر الإبداع الإداري لأية منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون الإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفاً متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع الإداري، فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب¹.

ومن هنا فإن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديري وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً متميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

1.1.1 المفاهيم العامة للإبداع

إن مصطلح "الإبداع" يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة². وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنواتج الإبداعي لها كأساس لمفهوم "الإبداع"¹

(1) عيد ، سيد "دوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣٣ ، القاهرة ، ٢١ فبراير ٢٠٠٨ م، ص (3).

(2) هيجان، عبد الرحمن، مرجع سابق، ص(8).

وعليه يمكن الحديث عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد على النحو التالي:

أولاً: مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية

ذكر (جروان) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

✕ المرحلة الأولى

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقتزن بالغموض وتستعصي على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة.... وغيرها².

✕ المرحلة الثانية

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية³.

✕ المرحلة الثالثة

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة⁴، وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (١٩٥٠ م) اهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب

(1) النمر، سعود. "الإبداع الإداري دراسة سلوكية" مجلة المدير العربي، ع ١١٧، القاهرة، ١٩٩٢ م، ص (62).

(2) جروان، فتحي. الإبداع مفهومه -معايير- نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل- العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة

والنشر، عمان، ٢٠٠٢ م، ص (18).

(3) جروان، فتحي. مرجع سابق، ص (18).

(4) جروان، فتحي. مرجع سابق، ص (18).

فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين¹.

ثانياً: مفهوم الإبداع من الناحية اللغوية

الإبداع كما جاء في لسان العرب من بدع يبدعه بدعاً وابتدعه أي أنشأه وبدأه. وأبدعت الشيء اخترعته، وفلان بدع في هذا الأمر: أي أول لم يسبقه أحد². يقول تعالى "بديع السموات والأرض"³ أي خالقهما ومبدعهما سبحانه وتعالى على غير مثال سابق.

فالإبداع لغة: هو استحداث أو ابتكار شيء جديد، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف⁴.

ثالثاً: مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

يرى (ماكينون)⁵ أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً. لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدد وجهات النظر⁶.

2.1.1 تعريف الأبداع

مما سبق نجد أن تعريفات الباحثين لمفهوم الإبداع تتمحور حول عدد من الأبعاد منها:

أولاً: الإبداع من زاوية السمات أو الخصائص الشخصية للشخص المبدع ومنها:

(1) الصافي، عبد الله . التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق ، مطابع دار البلاد، جدة، ١٩٩٧ م، ص (18).

(2) ابن منظور، مرجع سابق، ص (6).

(3) القرآن الكريم ، سورة البقرة آية(١١٧).

(4) الطيب، حسن أبشر " محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري "مجلة الإدارة العامة"، ع ٥٩ ، الرياض، ١٩٨٨ م، ص (10).

(5) السامرائي، مهدي " التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية "المجلة العربية للتربية"، مج ١٤ تونس، ١٩٩٤ م، ص (191).

(6) همشري، عمر " معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن "دراسات"، مج ٢١ ، عمان، ١٩٩٤ م، ص (117).

تعريف (سيمبسون) ¹ للإبداع بأنه "المبادأة التي يبدئها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير" وهو يعتبر أن مصطلحات مثل حب الاستطلاع والخيال والاكتشاف هي مصطلحات أساسية في مناقشة معنى الإبداع .

ثانياً: التركيز على الإمكانية الإبداعية أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع:

كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز ².

ثالثاً: الإبداع باعتباره عملية عقلية :

حيث يؤكد هذا الاتجاه (توارنس) ³ وهو أحد الأوائل الذي كرسوا حياتهم لقياس الإبداع، فيعرف الإبداع بأنه: "العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلات والفجوات في مجال تكوين بعض الأفكار أو الفروض التي تعالج هذه المشكلات، واختبار هذه الفروض وإيصال النتائج التي توصل إليها المفكر إلى الآخري.

وقد عرف (جيلفورد) ⁴ الإبداع على أنه: "تنظيمات من عدد من القدرات العقلية البسيطة، وتختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الابتكار وتتمثل هذه القدرات في الطلاقة اللفظية والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات .".

رابعاً: الإبداع كنتاج:

عرف (بيرز) ⁵ الإبداع بأنه "قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي والطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج أصيل وجديد أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه .".

و يعرفه (روشكا) ¹ بأنه: "الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل، ذي قيمة من قبل الفرد أو الجماعة".

(¹) أبو سمحة، كامل "الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية" مجلة دار التربية، عدد ١٢٧ قطر، ١٩٩٨ م، ص (190).

(²) عساف ، عبد المعطي. "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة" مجلة الإداري، العدد ع ٦٢ ، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان، ١٩٩٥ م، ص (32).

(³) منصور، أحمد . تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الإبتكاري، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة ، ١٩٨٩ م، ص (85).

(⁴) رشوان، حسين . الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ م، ص (13).

(⁵) العدل، عادل . "الاتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الإدراكية والتفكير الإبتكاري" دراسات تربوية، مج ١٠ ، القاهرة، ١٩٩٥ م، ص (129).

خامساً: الإبداع كأسلوب حياة:

سواء بالإشارة إليه بأنه القوة التي تدفع الفرد إلى الاكتمال أو بالربط بين الإبداع وبين تحقيق الذات وتتميتها².

ومما سبق يمكن يمكن استنتاج الآتي:

- الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه أو أبعاد متعددة أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً .
- الإبداع تقديم الجديد غير المسبوق.
- الإبداع هو نزعة تفوق وهو استعداد فطري عند بعض الأشخاص ينمى بالتدريب وتعلم المهارات والتعليم.
- الإبداع هو استحداث أو ابتكار شيء جديد فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المألوف.
- الإبداع تصرف يهدف إلى تحقيق إنتاج يتميز بالجدة والملائمة ولمكانية التطوير.
- الإبداع هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.
- قدرة عقلية تتفاوت من شخص لآخر ويمكن أن تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة.
- خروج عن المألوف في طريقة حل المشكلات التي تواجه العمليات الإدارية باستخدام عناصر المرونة والمخاطرة والقدرة على التحليل.

كما يمكن تضمين تلك الأبعاد والمحاور في تعريف شامل يلخص مفهوم الإبداع بطريقة ذات مدلول إداري واضح ، مثل تعريف (جروان) للإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصيلة ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية"³.

(¹) روشكا، ألكسندرو، مرجع سابق، ص (19).

(²) منصور، أحمد . مرجع سابق، ص (84).

(³) جروان، فتحي . مرجع سابق، ص (22).

ويرى (فاخر عاقل) أن الإبداع بمعناه الواسع هو " إيجاد حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج إذا ما تم التوصل إليها بطريقة مستقلة، حتى لو كانت غير جديدة على العلم والمجتمع"¹.

ويعرف (تورانس)² الإبداع بأنه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين.

2.1 مفهوم وأهمية الابداع الاداري

حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة عليه فإن الإبداع الإداري والابتكار يصبحان أمرين في غاية الأهمية ، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة ،اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. فالإبداع الإداري يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى.

كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحويل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير³.

1.2.1 مفهوم الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية⁴. ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له. وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع

(1) السامرائي، مهدي . مرجع سابق، (191).

(2)Torrance, E.P.(1993).The nature of creativity as manifest testing. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge, p46.

(3) الزهري، رندة". الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية "عالم الفكر"، الكويت، مج ٣٠، ٢٠٠٢ م، ص (231).

(4) الحقباني، تركي". أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٧ م، ص (12).

الإداري فان ذلك لا يعد غريباً حسب ما يراه (عبد الحميد)¹ حيث يقول: "إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها".

ويشير قاموس (ويبستر)² إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.

كما يرى (دركر)³ أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً. وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه "تغيير وتعظيم حصيلة ونتائج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية". والإبداع الإداري كما عرفه كل من (شرميرون وهنت وأوسبورن)⁴ بأنه "القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة".

وترى (نادية أيوب)⁵ أن الإبداع الإداري هو "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة".

ويرى (القاسمي)⁶ أن الإبداع الإداري هو "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر، وأكثر خدمة للمجتمع".

ويشير (أبو بكر)¹ للإبداع الإداري بقوله "قدرة الفرد على استخدام إمكانياته الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم أداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعملاته".

(¹) عبد الحميد، شاكر. علم نفس الإبداع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٥ م، ص (16).

(²) القذافي، رمضان. رعاية الموهوبين والمبدعين، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢ م، ص (13).

(³) الطيب، حسن أبشر. مرجع سابق، ص (12).

(⁴) الزهري، رندة. مرجع سابق، ص (246).

(⁵) أيوب، نادية "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"

مجلة الإدارة العامة، مج ٤٠، الرياض، ٢٠٠٠ م، ص (6).

(⁶) القاسمي، أميمة، "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية

الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، أكتوبر ٢٠٠٢ م، ص (551-552).

وبالرغم من تعدد التعاريف التي وضعت لتحديد المقصود بمفهوم الإبداع، إلا أننا نرى أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة، وتتفق على فكرة مؤداها أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو اختراع جديد. كما أنه ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الشيء المبتكر جديدة تماماً، وإنما يكفي أن يكون الإبداع مجرد تأليف لأشكال قديمة، فالمبدع قد يستفيد من أفكار غيره ولكنه يوظفها توظيفاً جديداً، ويرى فيها معاني جديدة لم يسبقها إليه أحد. وبالرغم من أن مصطلح الإبداع الإداري يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة، إلا أنه عندما يستخدم مقروناً بالمنظمة أو الإدارة كالإبداع الإداري، فإنه يحمل مضامين وتفسيرات متعددة تدخل فيها العديد من العوامل التي تضم السمات الشخصية والمهارات الذهنية للأفراد المبدعين إلى جانب المتغيرات التنظيمية التي تميز كل منظمة عن غيرها. وذلك يجعل من الصعب الوصول إلى تعريف محدد للإبداع الإداري يقبله كل الباحثين في هذا المجال. إلا أن هذه الصعوبة لا تعفي الباحث من صياغة التعريف الإجرائي للمفهوم الذي يتعامل معه².

2.2.1 أهمية الإبداع الإداري

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي³:

- ١ - القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- ٢ - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- ٣ - المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- ٤ - الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- ٥ - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
- ٥ - حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

(¹) أبو بكر، محمود، "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية" المنعقد في بيروت، أكتوبر، ٢٠٠٢ م، ص (46).

(2) هيجان، عبد الرحمن، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" مجلة الإدارة العامة، عدد (١) معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤٢٠ هـ، ص (8).

(3) النمر، سعود. مرجع سابق، 1992م، ص (62).

3.2.1 مفاهيم تتعلق بالإبداع الإداري

إن النظرة المتأمله في ماهية الإبداع الإداري تساعد في تحديد التصورات والمفاهيم التالية للإبداع الإداري وهي كما يراها (الطيب) كالتالي¹:

أولاً: أن هناك مجالات غير متناهية للإبداع الإداري، في التفكير الذي يبلور الإرادة المجتمعية في استراتيجيات للتجديد الحضاري، وفي الأنظمة والوسائل التي تهتم في تحقيق الكفاءة والفعالية، وفي إثراء وتعظيم مهارات وقدرات القوى العاملة، وفي الاستجابات المحدثة لاحتياجات البيئة المختلفة.

ثانياً: إن التغيرات المتعددة والمتنوعة التي يعيشها عالم اليوم، تتيح فرصاً رحبة يمكن تقصيصها واستثمارها وتحويلها إلى فرص وإمكانات إبداعية، تثري وتعظم قدرات وإمكانات المنظمات وتزيد من كفاءتها. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في المنظمات، تحقيقاً لاستجابات مبدعة وفعالة للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التطور الحضاري.

ثالثاً: إن النظر إلى الإبداع كمصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً، يسهم في تجاوز الفهم الخاطئ والمحدد الذي يجعل الإبداع مقصوراً على الاختراع التقني، من ثم يبرز أهمية إيجاد تصورات متجددة لتنمية مناخ الإبداع الإداري وإثراءه بفرصاً متناهية في ابتكار استراتيجيات وأساليب ونظم وعلاقات بيئية ووظيفية، ذات أثر مباشر في الكفاءة والفعالية.

رابعاً: إن التعريف المعاصر لعملية الإبداع، يتجاوز الاعتقاد الخاطئ الذي كان يحصره في ومضة فكرية لا تأتي إلا للمبدعين الذي يتمتعون بقدرات خارقة. وينظر للإبداع على أنه قدرة تتوزع بما يسمى اصطلاحاً "التوزيع الاعتدالي" بمعنى أن الأفراد جميعاً يتمتعون بقدرات إبداعية بدرجات متفاوتة وأن هناك سمات شخصية للمبدعين، وأن معظم هذه السمات يمكن غرسها بالتدريب والتجريب، كما يمكن حفز الأفراد لتبنيها، متى ما توفر في العمل المناخ الإيجابي الذي يحفز ويدعم القدرات الإبداعية.

خامساً: بما إن الإبداع هو استجابة مستحدثة ذات جدوى وفعالية لمنبهات أو مشكلات قائمة أو متوقعة في البيئة. فإن النظام المؤسسي الذي يهدف إلى تأصيل الفكر والتجارب الإبداعية، لابد أن يكون قائماً على منهج نظامي مفتوح يمكنه من التفاعل الحي والتميز على المتغيرات البيئية، كما يستوجب أيضاً أنظمة وقدرات تعين على الاستطلاع والبحث والتحديث، لتمكين المنظمة من التفاعل والاستجابة المبدعة لمتطلبات البيئة الآتية وتطلعاتها المستقبلية.

3.1 تصورات خاطئة واتجاهات إيجابية عن الإبداع

1.3.1 تصورات خاطئة عن الإبداع

(1) الطيب، حسن أبشر. مرجع سابق، ص (13-15).

انشغل المفكرون بتقديم تصورات مختلفة لتفسير تلك القوة التي تحكم العقل الإنساني عندما يوجد بالأفكار الخلاقة، وامتزجت في تفسيراتهم التصورات الذاتية مع الأفكار الدارجة. وقد أدت هذه التصورات للإبداع إلى عدد من التناقضات والتصورات الخاطئة ومنها على سبيل المثال¹:

١ - أن الإبداع لا يمكن دراسته دراسة علمية ومنظمة، لأن الإبداع عملية طبيعية تخلق قوانينها الخاصة.

٢ - أن المبدع يختلف نوعياً عن غيره من البشر أي أنه من طبيعة مختلفة لا يمكن تحديدها، فهو ملهم.

٣ - أن الإبداع يقتصر على مجالات الفن والأدب وكانت النظرة للعبقري في الغالب تقتصر على الفنان والشاعر.

٤ - وضع تعريفات غامضة للإبداع في ضوء مفاهيم مثل الوعي والامتداد والإحساس بالمعنى وغير ذلك من المفاهيم التي يصعب ترجمتها إلى وقائع يمكن ملاحظتها وتحديدها.

2.3.1 الاتجاهات الإيجابية في دراسة الإبداع

هناك عدة مقومات علمية تمهد للدراسة الإيجابية للإبداع وهي²:

- **الإبداع ظاهرة مركبة:** ولكنه قابل للفهم والدراسة، فمنذ ٤٠ عاماً مضت أخضع الإبداع للدراسة والبحث، ولذلك ظهرت نظريات متعددة تساعد في فهمه وتنظيمه.
- **الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية:** وليس قاصراً على ذوي الموهبة. وهذا معناه أن الإبداع موجوداً لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة، وبذلك يصبح التحدي الحقيقي أمام الإنسان أن يفهم ويوظف ما لديه من إمكانات إبداعية.
- **الإبداع ظاهرة صحية:** حيث أن فهم الإنسان لما لديه من إبداع وكيفية توظيفه يساعد على التخفيف من التوتر ويساعده على الحياة الصحية المنتجة.
- **الإبداع ممتع:** فحين يتعرف الإنسان على ما لديه من إبداع ويستطيع توظيفه فسوف يعود عليه ذلك بالرضا والإنجاز والإثابة.

3.3.1 التصورات الخاطئة لدى القيادات الإدارية عن الإبداع

هناك بعض التصورات والمفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومرءوسيه المباشرين بشأن عملية التفكير الإبداعي، ومن هذه المفاهيم التي تتطلب التصحيح ما يلي¹:

(¹) إبراهيم، عبد الستار. الإبداع قضايا وتطبيقاته، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ٢٠٠٢ م، ص (37).

(²) الأسر، صفاء. الإبداع في حل المشكلات، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٠ م، ص (12).

١ -صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع، والاعتقاد بأنها صفات موروثة لا تكتسب بالتعلم والتدريب.

٢ -الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الإبداع في الوظائف الإدارية وفي مجال الخدمات العامة.

٣ -الاعتذار بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية، والاعتقاد بأن تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات طائلة يصعب توفيرها.

٤ -التصور بأن أساس الحاجة لعملية الإبداع تدور عادة حول وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة.

٥ -الاعتقاد بأن عملية الإبداع هي وظيفة ومسؤولية أفراد معينين في المنظمة يتم اختيارهم لهذا الغرض وتكون وظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع، على اعتبار أن هذه الفئة من الأفراد لها سمات مختلفة فريدة ولديهم استعدادات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها ومن ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسؤولية الإبداع والابتكار.

4.3.1 الفرق بين الإبداع و الابتكار Creativity and Innovation

يميل بعض الكتاب إلى التفريق بين مصطلحي "الإبداع والابتكار" يعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة. فيرى (نجم) أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها. أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائماً أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر، بل المهارة في أن يحمل أفكاراً مبدعة خلاقه قابلة للتطبيق².

كذلك فرق كل من (الزعيبي، الجريري) بين "الإبداع والابتكار" بقولهما: "إن الابتكار إنتاج أي شيء جديد، من حل مشكلة، أو تعبير فني"، والجدة هنا أمر نسبي، فما يعد جديداً بالنسبة لفرد قد يكون معروفاً لدى آخرين. والطفل في كثير من أعباءه مبتكر أصيل، وكذا من يخترع جهازاً أو يضع نظاماً اجتماعياً أو اقتصادياً جديداً. وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار وذلك حين يكون الشيء الجديد جديداً على الفرد وغيره³.

(1) أبو بكر، محمود. مرجع سابق، ص (65).

(2) نجم، عبود. إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان ٢٠٠٣ م، ص (17).

(3) الزعيبي، فلاح، الجريري، عبد العزيز. دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي " (بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا تموز ٢٠٠٨ م، ص (8).

إلا أن عامة الناس وبعضاً الباحثين يستخدمون مصطلحي "الابتكار والإبداع" للدلالة على نفس المعنى¹. فكما ورد ذكره في تعريف الإبداع: أبدع الشيء أي أنشأه على غير مثال وابتدع الشيء أي اخترعه².

كما جاءت كلمة الابتكار ومشتقاتها بمعان متعددة من أهمها ما يلي³:

- ابتكر الشيء أي ابتدعه غير مسبوق إليه أو هو محدث.
- باكره أي بادر إليه .

أولاً: علاقة الإبداع ب الموهبة – الذكاء:

حاول كل من (العبد الكريم، العبيد) تفسير العلاقة بين الإبداع من جهة والموهبة والذكاء من جهة أخرى فقالا: أن الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأشخاص الأسوياء بدرجات متفاوتة نسبياً وفي مجالات متعددة، وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة. والذكاء هو القدرة على حل المشاكل وفهم البديهيّات وإنتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلم. وقد لخصا علاقة الموهبة والذكاء بالإبداع ، حيث قالوا: انه لا يوجد ربط علمي مؤكد بين الإبداع والموهبة والذكاء فقد⁴:

- لا يبدع الموهوب شيئاً ، ويبدع الأقل موهبة.
- لا يبدع الذكي شيئاً ، ويأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات.

ثانياً: خصائص الإبداع Creativity Characteristics

يذكر (عيد) مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي⁵:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي أو المؤسسي قد يكون ممكناً أكثر ومتاحاً أكثر وبخاصة في المراحل المعاصرة حيث أصبحت

(1) أيوب، نادية. مرجع سابق، ص (1).

(2) المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، دار التحرير للطباعة والنشر، مصر، ١٩٨٠ م، ص (40).

(3) مصطفى، ابراهيم وآخرون. المعجم الوسيط، إستانبول، دار الدعوة، ١٩٨٩ م، ص (43).

(4) العبد الكريم، راشد، العبيد، إبراهيم". إستراتيجية التفكير الإبداعي "وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي مشروع تطوير استراتيجيات التدريس"، النشرات العلمية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧ م، ص (5).

(5) عيد، مرجع سابق، ص (14-15).

الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها.

- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها.
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان فبعض ما هو صواب اليوم قد يلغى غداً والعكس صحيح.
- الإبداع يبدأ دائماً بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية.
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع.
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجهاً لإشباع احتياجات أو رغبات معينة.
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائماً صغيرة ثم يتطور الأمر مرحلياً وفقاً لنتائج التقويم والتجريب.
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة وهذا يعني أنه إذ لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

المبحث الثاني

2- الابداع التنظيمي

1.2 حاجة المنظمات للابداع ومفهومه وخصائصه

1.1.2 حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية

تعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنظمات الحديثة في ظل المنافسة الشرسية وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص و تهديدات و ظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين أو في الاستجابات المحدثه لاحتياجات البيئة من سلع وخدمات، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تفصيلها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي¹:

- تعتبر الإدارة الإبداعية عنصراً أساسياً في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى الإدارة الإبداعية.
- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحدائه.
- تزايد حدة المنافسة الشرسية يفرض الحاجة إلى الإدارة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية.
- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات.
- العولمة والتعامل معها تتطلب إدارة إبداعية.
- حاجة الدول العربية المستمرة إلى الإدارة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكنها من مسايرة ركب التطور.
- وسيلة للتطوير والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة.

(¹) عيد، مرجع سابق، ص (12).

- يبرز الإبداع كمطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانحيار.
- تتميز بعض المنظمات بالكفاءة في مرحلة معينة وقد تتفوق على غيرها وللحفاظ على هذا التفوق ينبغي توفير مقومات الإبداع كوسيلة فعالة للدخول إلى عالم المستقبل .

2.1.2 الإبداع التنظيمي

يمثل المدخل الإبداعي سر نجاح الكثير من المنظمات ذلك أنه بدون تبني المدخل الإبداعي فإن المنظمة سوف تستمر في أداء العمل الحالي بنفس الأسلوب الذي كانت تقوم به في الماضي وهذا يعني الركود أو الاضمحلال الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى زوال المنظمة أو إضعاف دورها. وعند الحديث عن المدخل الإبداعي وأهميته بالنسبة للمنظمات فإن المقصود هو الإبداع المفيد والعملية الذي يمكن أن يعود على المنظمة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها أو منتجاتها بالنفع الكبير . وليبيان أهمية الإبداع بالنسبة للمنظمات قال عيد¹ أن نشاط المنظمات غالباً ما يندرج تحت ثلاثة مستويات هي:

- المستوى التخطيطي الاستراتيجي.
- المستوى الإداري.
- المستوى التشغيلي.

وأن الإبداع من الممكن أن يكون ماثلاً في جميع هذه المستويات الإدارية الثلاثة فعلى المستوى التخطيطي يمكن القول بأن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي:

- توضيح وتطوير مهمة المنظمة.
- توضيح وتطوير مجال نشاط المنظمة.
- توضيح أهداف المنظمة.
- تطوير وتعزيز أهداف المنظمة.
- توضيح وتعزيز لنظام القيم السائد في المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة لدى العملاء الداخليين والخارجيين.

(¹) عيد، مرجع سابق، ص (18-19).

- تحسين وتوطيد بناء المنظمة.
 - البحث عن خطط واستراتيجيات جديدة.
 - البحث عن التمييز مقارنة بالمنظمات الأخرى.
 - توفير الثقافة الملائمة للإبداع.
- أما على المستوى الإداري فإن هناك عدداً من المجالات التي يمكن أن يوظف فيها الإبداع وهذه المجالات هي:

١ - القوى البشرية

- تطوير المزيد من سياسات وإجراء العمل وتبسيطها .
- إيجاد طرق جديدة للتعيين والاختبار أكثر فاعلية وأقل تكلفة.
- الحد من التسرب الوظيفي.
- تحسين مستوى وفعالية الاتصال بين الأفراد.
- تطوير نظام التدريب.
- تحسين وسائل تقويم أداء الموظفين.

٢ - الإنتاج و الخدمات

- إيجاد البدائل الملائمة لتحسين مستوى جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين إجراءات العمل.
- استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات أو المنتجات.
- إيجاد خطط التحسين المستمر .

٣ - المالية والرقابة

- إيجاد نظام جيد للمحاسبة.
- استثمار الميزانية المخصصة للتنظيم بطريقة إبداعية.
- تخفيض النفقات دون تأثير على جودة أو فعالية الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.
- تحسين الاتصال بين إدارات وأقسام المنظمة الداخلية وبين المنظمة وغيرها من المنظمات الخارجية.

وأخيراً على المستوى التشغيلي يمكن القول بأن هناك العديد من المجالات التي يمكن أن تستفيد فيها المنظمة من الإبداع من هذه المجالات على سبيل المثال لا الحصر المهام المتعلقة بتقديم الخدمات إلى الجمهور أو المستفيدين ومجالات الاتصالات الإدارية والتدريب والأعمال التنفيذية بالحاسب الآلي.

3.1.3 الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية

إن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ومن أهم هذه الخصائص كما ذكر عيد¹:

- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز.
- حفز جميع العاملين للتجريب.
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع.
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه.
- عملية الاتصال تتسم بالمرونة والانفتاح.
- تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي.
- وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة.
- استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
- توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه.
- تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة واستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات.

(¹) عيد، مرجع سابق، ص (32-33).

- حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وبخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
 - زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
 - تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد والبناء وليس بغرض النقد والهدم.
- وعلى ضوء ما ذكره (عيد) يلاحظ أن الإبداع التنظيمي لا بد أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المنظمة حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلياً وما هو متوقع بالنسبة للأداء مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية.

2.2 مكونات الإبداع الإداري والسمات الإبداعية

1.2.2 مكونات الإبداع الإداري

يتكون الإبداع الإداري من¹:

1. مراحل العملية الإبداعية.
2. الإنسان المبدع: سماته وخصائصه الشخصية، والقدرات الإبداعية، مظاهر الإبداع.
3. المتغيرات التنظيمية: البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب.

وسيتم تناول كل من هذه المكونات بشيء من التفصيل على النحو التالي:

أولاً: مراحل العملية الإبداعية

في هذا السياق سيتم الحديث عن ثلاثة نقاط أساسية هي: مراحل الإبداع، مراحل الإبداع الإداري، مستويات التفكير الإبداعي.

1. مراحل الإبداع:

لقد قام (Wallas) بتحديد المراحل التي يمر بها الإبداع بأربع مراحل وهي كما يلي²:

- مرحلة الإعداد (التحضير Preparation):

(¹) الطيبي، محمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠١ م، ص (65).

(²) الطيبي، محمد. مرجع سابق، ص (65).

وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها، وتجمع المعلومات من الخبرة ومن الذاكرة ومن القراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصور مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة.

• مرحلة الاحتضان (Incubation):

وفي هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة. وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وراصاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان.

• مرحلة الإشراق (Illumination):

تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة، وانبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لحل المشكلة. كما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً فعلياً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وبين ما يقوم به المبدعون، فالمرحلتان السابقتان بقدر أهميتهما وصعوبتهما، إلا إنهما في الواقع مرحلتين يمكن لأي باحث أن يمر بهما أما هذه المرحلة فلا يمر بها إلا المبدعون.

• مرحلة التحقق (verification):

وهي آخر مرحلة من مراحل الإبداع، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها، ويعرض جميع أفكاره للتقييم، وهي مرحلة التجريب للفكرة الجديدة المبدعة. ولهذه المرحلة وظيفة مشابهة لمرحلة التحضير، ففي مرحلة التحضير ومرحلة إثبات الحقيقة يتركز العمل الواعي لحل المشكلة.

وقد قدمت عدة اجتهادات من كثير من الباحثين في تحديد المراحل التي تجتازها عملية الإبداع. فمثلاً يُشير البعض إلى أنها تتكون من ست مراحل، لا بد من ممارستها في أي عمل من الأعمال الإبداعية عدة مرات دون التقيد بترتيب معين لهذه المراحل أو وقت معين وهذه المراحل هي: "الإلهام، التوضيح، الاستخلاص، الترشيح، التقييم، مرحلة تطوير الأفكار"¹.

(¹) بيتي، جيوفري. كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي، ترجمة سلمان، سامي، ط ١، بيت الأفكار الدولية، عمان، الاردن، ١٤٢٢ هـ، ص (172).

2. مراحل الإبداع الإداري:

تتفرع أدبيات الإدارة بالعديد من النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات ومن أشهرها نموذج (ويست ١٩٩٠ - West) والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الاجتماعي والتنظيمي، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي¹:

• مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:

تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة. أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

• مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولأنك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقدت العملية الإبداعية جزءاً من وجودها.

• مرحلة التطبيق:

يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

• مرحلة الثبات:

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى أن أي تصنيف مراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضاً، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي.

3. مستويات التفكير الإبداعي :

(¹) هيجان، عبد الرحمن. ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٩هـ، ص (252-253).

عندما يرد تعبير "الإبداع" فإن ما يتبادر إلى ذهن كثير من الناس - أكاديميين وعاديين - هو الإنجاز الخارق غير المسبوق. غير أن عدد من الباحثين يدافعون عن ضرورة التمييز بين مستويات للإبداع أندرهما المستوى البزوعي، لأن الإبداع مثله مثل أي شيء آخر ينقسم إلى فئات ومستويات، وقد اقترح (تايلور) خمسة مستويات متسلسلة للإبداع وهي¹:

- **الإبداع التعبيري:** ويتمثل في القدرة على التعبير عن المهارات والأصالة ونوعية الإنتاج، ويميز النابغون في هذا المستوى صفات التلقائية والحرية.
 - **المستوى الإنتاجي:** بنمو مهارات المبدع فإنه يصل إلى إنتاج الأعمال الكاملة. ويكون الإنتاج إبداعياً حين يصل الفرد إلى مستوى معين من الإنجاز. وعلى هذا فإنه لا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين.
 - **المستوى الاختراعي:** ويقصد به المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل.
 - **المستوى الإبداعي:** ويقصد به قدرة المبدع على التصور التجريدي للأشياء .
 - **المستوى البزوعي:** وهو تصور مبدأً جديداً تماماً في أكثر المستويات وأعلىها تجريداً . ويعد هذا المستوى أكثر المستويات تعقيداً ، إذ يتمثل في القدرة على تطوير المبادئ الأكثر تجريداً .
- وقد أكد (تايلور) أن مبدعي هذا المستوى يمثلون أصغر مجموعة، ولكنها المجموعة الأكثر تأثيراً في تاريخ الإنتاج العالمي الخاص بأشكال الإبداع².

2.2.2 السمات الإبداعية أو السمات المميزة للشخصية المبدعة

السمة (Trait) عند علماء النفس تمثل استعداداً عاماً أو نزعة عامة، تطبع سلوك الفرد بطابع خاص وتشكله وتلونه وتعين نوعه وكيفيته. ويقصد بهذا المفهوم أن السمة هي المدخل لمحاولة تفسير السلوك الظاهري للفرد عن طريق وجود استعدادات معينة لديه، تكون مسئولة عن هذا السلوك وعن الثبات والاتساق فيه³.

(¹) رشوان، حسين . مرجع سابق، ص(21).

(²) الصافي، عبد الله . مرجع سابق، ص (58).

(³) عبد الفتاح، نبيل "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار." مجلة الإداري، مسقط، ١٩٩٥ م، ص (53).

وسمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستنتج من سلوكهم، تتسم بالدوام النسبي ويشترك في الاتصاف بها مختلف الأفراد بدرجات متفاوتة. ويمكن تصور السمة باعتبارها بعد أو متصل يمثل خط مستقيم، وتتحدد درجة ما لدى الشخص من السمة بنقطة معينة تشير إلى موضعه على هذا الخط¹.

وقد استأثرت السمات النفسية والخصائص السلوكية للمبدعين باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين، وترسخت لديهم قناعات تشير إلى أن الأشخاص المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية، وبغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها، فإنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن غيرهم. وقد توصلت دراسات الإبداع إلى قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين، ولكن يجب التنبيه إلى حقيقة هامة وهي استحالة توافر جميع الخصائص لدى أي مبدع بذاته. صحيح أن لدى الشخص المبدع من هذه الخصائص أكثر مما لدى الشخص العادي أو الأقل إبداعاً، ولكن ذلك لا يعني وجود هذه الخصائص جميعها عند كل المبدعين. ذلك أن المصادر التي جمعت منها هذه الخصائص متباينة من حيث مجالات الإبداع العلمية والأدبية، بالإضافة إلى اختلاف الأساليب التي استخدمت في جمعها واختلاف الأشخاص المبدعين الذين تناولتهم الدراسات من حيث أعمارهم ومستوياتهم التعليمية والوظيفية والاجتماعية وغير ذلك².

وتدل الدراسات والبحوث الخاصة بالمبتكرين على أن الشخص المبتكر يتميز بعدد من السمات والخصائص النفسية بعضها سلبي وبعضها إيجابي، منها ما هو موضع اتفاق بين الباحثين ومنها موضع اختلاف³.

ومن هذه السمات ما ذكره (عبد الفتاح) من السمات الشخصية للمبدع والتي تتمثل في الملامح والخصائص الأساسية التالية⁴:

- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.
- المرونة في أداء العمل.
- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.
- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.
- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.

(1) رشوان، حسين . مرجع سابق، ص (23).

(2) جروان، فتحي. مرجع سابق، ص (109-110).

(3) العساف، وفاء، مرجع سابق، ص (24).

(4) عبد الفتاح، نبيل. مرجع سابق، ص (60).

- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- الاهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ.
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- الأخذ بزمam المبادرة دائماً .
- القدرة على فهم دوافع الآخرين.
- القدرة على تنظيم العمل.
- سعة الأفق.
- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
- تعدد الميول والاهتمامات.
- عدم التعصب.
- التوازن الانفعالي.
- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
- القدرة على التحليل والاستدلال.
- التوقف أحياناً عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس.
- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
- إنجاز الأعمال بطرق ابتكاريه.
- الميل نحو العمل بمفرده.
- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
- الرغبة في التفوق الأكاديمي.
- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعد في حل المشكلات.
- تفضيل التنافس على التعاون.
- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.

- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.
- التمعن في الأفكار الجديدة.
- التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.
- مقاومة تدخل الآخرين في شؤنه.
- امتلاك درجة عالية من الذكاء.
- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

3.2.2 أهم السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون

قد أشار (القريوتي) ¹ إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله:

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي تقوم على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة، وليس من الغريب أن يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها، وهو لا يمل من تجريب الحلول، ولا يفقد صبره بسرعة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالآخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل المواقف الصعبة.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وأن يشك بالمسائل التي يمكن أن يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات. وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق، إذ يعتبر أن تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصور الذي ينطلق منه الإنسان.
- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة، لأن هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين.

(¹) القريوتي، محمد، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مطبعة بنك البتراء، عمان، ١٩٨٩ م، ص (182).

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية . بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وألا يفرض سلطته على الآخرين. ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي إلى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة.

3.2 القدرات الإبداعية والمتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع

1.3.2 القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة

تعرف القدرة (Ability) لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلاً لدى الشخص، والتي تمكنه من أداء فعل معين. والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي . فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي أو غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة.

والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة، و استخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي أن يفهم منه أنه يشير إلى شيء واحد، إذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة، وبالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع¹.

وقد حدد الباحثون عدداً من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

١ - **الأصالة Originality**: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى² . ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي "القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها³. والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي⁴:

- الاستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
- الاستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.

(¹) الشربيني، زكريا وصادق، يسريه. أطفال عند القمة: الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٢ م، ص (109).

(²) السرور، ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٢ م، ص (119).

(³) منصور، أحمد . مرجع سابق، ص (86).

(⁴) الخطيب، علي. التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار، دار التربية، قطر، ١٩٩٥ م، ص (137).

- الاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشبوع وحده كمحك لها.
- والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي¹:-

- الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها.

- الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصورات هوشخصياً ، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة. فهي تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.

بل يعد البعض الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، ومن جانب آخر لابد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية . فقد نبه (بيفردج) إلى أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة . وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع . ولا يجب أن يفهم من ذلك التقليل من شأن عامل الأصالة في الإبداع، ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها إلى قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذاك².

٢ - **الطلاقة Fluency**: هي القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً ، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي³. فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية⁴، وذلك لأن الشخص المبدع الذي ينتج عدداً كبيراً من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة، يكون لديه غالباً - في حالة تساوي الظروف الأخرى - فرصة أكبر لكي ينتج عدداً كبيراً نسبياً من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن

(¹) الحيزان، عبد الإله. لمحات عامة في التفكير الإبداعي ، مطابع أضواء المنتدى، الرياض ، ٢٠٠٢ م، ص (33-34).

(²) إبراهيم، عبد الستار. مرجع سابق، ص (18-27).

(³) عبد الفتاح، نبيل. مرجع سابق، ص (65).

(⁴) السويديان، طارق والعدلوني، محمد. مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، ٢٠٠٢ م، ص (57).

يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها¹.

ويقول (الطيبي) أنه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة²:

- طلاقة اللفظ: أي سرعة تفكير الشخصفي إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.
- طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.
- طلاقة التعبير: أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً .
- طلاقة الأشكال :تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

٣ -**المرونة Flexibility**: وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها³. كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد⁴. ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين:

أ -**المرونة التلقائية**: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد . كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط⁵.

ب -**المرونة التكيفية**: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث

(¹) الشربيني، زكريا وصادق، يسريه .مرجع سابق، ص (12).

(²) الطيبي، محمد، تنمية قدرات التفكير الابداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص (55).

(³) السرور، ناديا .مرجع سابق، ص (118).

(⁴) حلواني، ابتسام".التغيير ودوره في التطوير الإداري"مجلة الإدارة العامة" ، الرياض : ١٩٩٠ م، ص (63).

(⁵) الكنانى، ممدوح .الأسس النفسية للابتكار ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت ، ١٩٩٠ م، ص (88).

التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً¹. وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك لينتق مع الحل السليم².

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلاً: يتم الكشف عن عدد من التغيرات من فكرة إلى فكرة، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص. ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التغيرات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها³.

٤ - **الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems**: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها⁴. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق⁵.

ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشفت عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللا وضوح فيما يراه الآخرون واضحاً، وعدم الرضا بما هو كائن، وشجاعة إدراك البون الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون⁶.

٥ - **الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه**: وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشتتات بينه وبينها، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل التوجه حيالها قائماً⁷. كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة غير أن قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة. لكنه لا يتنازل عن أهدافه، ويظل - بنفس الوقت - محتفظاً لنفسه

(1) حنورة، مصري". التربية والإبداع: بوصلة الرؤية "مجلة التقدم العلمي"، ع(٣٠)، الكويت، ٢٠٠٠ م، ص (28).

(2) إبراهيم، عبد الستار. مرجع سابق، ص (25).

(3) حنورة، مصري. مرجع سابق، ص (29).

(4) جروان، فتحي. مرجع سابق، ص (157).

(5) إبراهيم، عبد الستار. مرجع سابق، ص (26).

(6) الكنانى، ممدوح. مرجع سابق، ص (20).

(7) الكنانى، ممدوح. مرجع سابق، ص (35).

بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها¹ . وهذه القدرة هي أكثر السمات تكراراً فقد يواجه الباحث أثناء بحثه صعوبات مفاجئة، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث² .

٦ - **قبول المخاطرة risk-taking**: هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة³ . كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك⁴ .

وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساعدة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها⁵ .

٧ - **التحليل (Analysis) والربط (Synthesis)**: التحليل هو القدرة على تفنيت المركبات البعناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامضملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمععة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد⁶ .

أما الربط : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة* .(2/1/10) وتجدر الإشارة إلى أن هناك قدرات إبداعية أخرى أشارت إليها العديد من الأدبيات المتعلقة بالإبداع مثل:

(¹) إبراهيم، عبد الستار. مرجع سابق، ص (29).

(²) رشوان، حسين . مرجع سابق، ص (41).

(³) الصافي، عبد الله . مرجع سابق، ص (114).

(⁴) النمر، سعود. مرجع سابق، 1992م، ص (17).

(⁵) الشمري، فهد. المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ، شركة مطابع نجد، الرياض ، ٢٠٠٢ م، ص (196).

(⁶) رشوان، حسين . مرجع سابق، ص (43).

(*) التصنيف 3/1/10، 2/1/10، يرمز إلى رقم الجزء في المادة التدريبية من سلسلة إصدارات بييمك، 2000م، ص (40).

• **الإفاضة Elaboration :** والتي تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة، من شأنها أن تساعد على تطويرها واغنائها وتنفيذها¹.

• **القدرة على التقييم Evaluation :** والذي عرفه (جيفورد) على أنه الوصول إلى القرارات واتخاذ الأحكام المرتبطة بما هو أحسن أو أصح أو أكثر ملائمة بالاستناد إلى معيار معين².

2.3.2 المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع الإداري . وحيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب فإن الحديث في هذه الدراسة سيتم عن أهم هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحث، والتي تعمل على رفع مستوى أداء العاملين وتؤدي إلى ما يعرف "بالأداء الإبداعي" وهي:

١ - البناء التنظيمي:

لكل منظمة بناء تنظيمي، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، تحديد أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم ، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً . وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة ، ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلسلة ، وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن

(1) جروان، فتحي. مرجع سابق، ص (157).

(2) الكنانى، ممدوح. مرجع سابق، ص (36).

طريق تطوير وتنمية الأفراد ،حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس¹.

٢ -أنظمة وإجراءات العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من²:

- **السياسات:** هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، ودرج على تسميتها(اللوائح) ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط..

- **القواعد والأساليب:** هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتتبع من السياسات، وتطبق على الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

- **الإجراءات:** تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لتتابع حدوثها و التي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل. وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل.

وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد ، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ،الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم³. وربما ينسى كثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين ، وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، مما يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية ، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها فمثلاً قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لتقييم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة. ورغم أن هذا المعيار أو العنصر له أهميته إلا أن مجرد

(¹) حريم ، حسين .السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، ١٩٩٧ م، ص (174-175).

(²) النمر ، سعود .السلوك الإداري ، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، الرياض ، ١٤١٠ هـ، ص (112).

(³) السكران، ناصر".المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، ٢٠٠٤ م، ص (86).

الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية لا يؤدي إلى نتائج جيدة ،فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يذكر¹. وفي مقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تفرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل ،مما يفتح المجال أمام الأفراد لتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء الأعمال، وبمرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة ، مما يكون له اثر ايجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى العكس من ذلك تماما عندما يجبر العاملين على الخضوع لتلك الأنظمة و القواعد والإجراءات، ويصبح الالتزام الحرفي بها غاية بدلاً من كونه وسيلة مما يؤدي إلى وجود أثر سلبي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وضعف الدافعية للأداء الإبداعي².

٣ -الاتصالات:

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، كما وتلعب الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل³. وإذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها و كبيرها.

إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول (عبد الباقي) ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص و إن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين وفهمهم أي الإخفاق في عملية الاتصال⁴. لذا يعتبر الأكاديميون كما أوردا (جرينبرج وبارون) أن الاتصالات هي الغراء الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها⁵. ويرى (السكران) أن الاتصالات الإدارية لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في الاعتبارات التالية⁶:

(1) القريوتي، محمد. مرجع سابق، ص (266).

(2) هيجان، عبد الرحمن. مرجع سابق، ١٤١٩ هـ، ص (23).

(3) المانع، محمد " تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ٢٠٠٦ م، ص (18).

(4) درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي. أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٥ م، ص (5).

(5) الخازندار، جمال الدين". الاستماع الفعال و تأثيره على الاتصالات التنظيمية "مجلة الإداري"، السنة ١٧ العدد ٦١ يونيو ١٩٩٥ م، ص (17).

(6) السكران، ناصر. مرجع سابق، ص (87).

- أنها تشغل جزء كبير من أعمال المديرين اليومية.
- تتوقف القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بأية منظمة على كفاءة الاتصالات التي يقوم بها المديرين إضافة إلى الإمكانيات المتاحة.
- الاتصالات تؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمنظمات.
- يعد الاتصال وسيلة هامة لتوحيد الجهود المختلفة في المنظمة وإحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة.
- يلعب الاتصال دورا بارزا في إيجاد الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة.
- إن للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله، ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم ويزودونهم بالمعلومات الملائمة لإتمام أعمالهم.

والمقصود هنا إيجاد نظم الاتصال التي توفر المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تحفيز وتنمية الأفكار والاقتراحات الإبداعية والابتكارية، فالمعلومات التي تتدفق يوميا في التنظيم لها اثر مهم في تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين، بما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة¹.

٤ - نمط القيادة:

تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فالقيادة الحكيمة والواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة².

وتتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيساً أو مديراً أو مشرفاً وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها يعتبر تطوراً للعملية الإدارية والارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي وتشجيعاً لإبداع العاملين، تستوي في ذلك المنظمات البدائية الأولية والمنظمات الحديثة المعاصرة بسبب ما تفرضه التحديات الحالية والمستقبلية لما يعايشه العالم اليوم من ثورة متعددة الأبعاد والآفاق³. وتلعب القيادة دورها في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي،

(1) الحقباني، تركي. مرجع سابق، ص (33).

(2) النمر، سعود. مرجع سابق، ١٤١٠ هـ، ص (18).

(3) حمود، خضير. السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط ١، ٢٠٠٢ م، ص (212).

فالقائد المبدع ، هو شخص مجدد يبحث دائماً عن أهداف ووسائل جديدة ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، يرفض أن يكون سجيناً للروتين ، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، نزعتة استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية وهو رجل يبحث دائماً عن تركيبات جديدة و ترابطات نادرة للأفكار والأشياء¹. إن الأداء الإبداعي للعاملين يحتاج إلى توفير المناخ التنظيمي الصحي وهو احد المهام الرئيسية للقياديين ، من خلال دورهم في صياغة التعاون أو أسلوب التعامل القائم بين الرئيس ومروؤسيه من منطق أهمية العلاقات المتبادلة بينهما، حيث أن كل طرف من أطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات وأهداف الطرف الآخر. ويعتبر الرئيس هو الطرف الرئيسي في تحديد نوعية العلاقة ، إلا أن هذا لا يعني أن اتجاهات المرؤوسين لا تؤثر على تشكيل العلاقة بل بالتأكيد لها تأثير ، ولكن ليس بنفس قوة تأثير الرئيس ، حيث يظل هو المؤثر الرئيسي في تشكيل هذه العلاقة وتحديد مسارها².

ويرى (فضل الله) أن القيادة في المنظمات تؤثر تأثير حيويّاً على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة. ويقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده البشرية والمادية ، فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين³.

ومن الأهمية بمكان أن يكون المديرين والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد، أو على الأقل الاهتمام بهم، فلا نتوقع من المرؤوسين أن يفكروا تفكيراً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية أو يتشبث بالقديم ولا يلقي بالاً للتجديد ، وكذلك الحال بالنسبة للزملاء، بل يجب على المدير أن يهتم بالأفكار الجديدة والأداء الإبداعي، ويشجع على ذلك مستخدماً عدة طرق، على سبيل المثال تكليف الموظف الذي يأتي بفكرة جديدة بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها ويتولى تطبيقها مع تقديم العون الذي يطلبه من إمكانيات مادية ومعنوية، هذا جانب من أساليب التشجيع التي ينبغي أن يتبعها القائد لدعم الأداء والتفكير الإبداعي والابتكاري لدى العاملين⁴.

(1) فضل الله، محمد فضل الله، القيادة الإدارية في الإسلام، الناشر المؤلف، الرياض ، ١٩٩٦ م، ص (173).

(2) العيسى، غزيل سعد الله". المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على عينة من الوظائف الإدارية العاملات بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ،الرياض، ١٤١٦هـ، ص (40).

(3) فضل الله ، فضل الله. مرجع سابق، ص (104).

(4) عبد الوهاب ،علي، "الفعالية الإدارية"، ندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٩٨٥ م، ص (47).

ويشير براون (Brown)¹ إلى علاقة أو دور الرئيس بالإبداع ، ويرى أن هناك بيئة عمل ذات أنماط قيادية مختلفة تخلق بدورها أنواعا محددة من التابعين .وبناء على ذلك يكون التابع الذي يملك بعضاً من الإبداع هو نتيجة طبيعية لخصائص بيئة العمل الموجودة.ولتحديد مدى ارتباط علاقة الرئيس بالمرؤوس في مفهوم الإبداع في العمل، لا بد من التعرف على ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

أ .**الإبداع في العمل:** ويتألف الإبداع في العمل من مزج الأفكار والمفاهيم الجديدة من خلال إعادة التركيب والتشكيل من العناصر الموجودة في العمل.

ب.**التمكين:** فهو تمكين الفرد من اكتشاف ذاته وحدود قدراته ولمكاناته أو السعي إلى تطويرها.

ج .**إدراك الفرد لعلاقات العمل:** فهو قدرة الفرد على تمييز العلاقات والأشكال المختلفة في مجال عمله ثم قيامه بالجمع بينهم ،ثم العمل على تحقيق التجانس بين الأشياء المدركة سواء كانت مشاهدة أو محسوسة.

ويرى بعض الباحثين أن وجود القيادات أمر ضروري لأي نشاط اجتماعي سواء تعلق ذلك بتنسيق الجهود،أو تحفيز الأفراد،أو التوجيه للوصول إلى الأهداف المرجوة. وفي المقابل نجد بعضاً آخر من الباحثين لا يعتقدون بضرورة وجود قائد للجماعة، وبخاصة الجماعة الإبداعية، حيث يرون أنها من الممكن أن تؤدي وظائفها بيسر وسلاسة، في حين يرى (الهيجان) أن أي جماعة تحتاج في عملها إلى نوع من القيادة ، وأن أهمية القيادة للجماعات الإبداعية ينبغي أن يتركز حول دور هذه القيادة في تنمية وتشجيع العمليات الإبداعية والابتكارية في أدائها لعملها².

كما وتؤثر طبيعة الإشراف تأثيراً مباشراً على أداء الموظفين لواجباتهم الوظيفية ، حيث أن النمط القيادي السائد له تأثير واضح في تحديد نوعية المناخ التنظيمي ، فان كان نمط الإشراف تسلطياً فان ذلك سيؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين، حيث يحد من إبداعاتهم ومساهماتهم في تحسين الأداء³.

٥ -الحوافز:

(1) نقلاً عن آل خليفة، فاطمة ، الربيعان، عصام"، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل "،الحكومي في دولة الكويت" المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٧، الكويت، ٢٠٠٠ م، ص (30-31).

(2) هيجان ،عبد الرحمن .مرجع سابق، ١٤١٩ هـ، ص (232).

(3) القريوتي، محمد. مرجع سابق، ص (220).

تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفعالية ، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية¹.

وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز ثمارها المرجوة. ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استئثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواء كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً².

ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً ، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانيات وطاقت الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط وبمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة. كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه³.

وتعد الثقة بالعاملين من أهم الحوافز و العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل، فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة ، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أداءهم ، فالعاملون الذين يتقنون بأن مديرهم يسعى فعلاً لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل. وعلى العكس تماماً إذا ما شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لن

(1) هيجان، عبد الرحمن. مرجع سابق ، ١٤٢٠ هـ، ص (15).

(2) عساف ، عبد المعطي . مرجع سابق، ص (42).

(3) هيكل، محمد، " أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج "مجلة الإدارة"، العدد ٤، القاهرة، ١٤١٩ هـ، ص (16).

يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون اخذ الموافقة على ذلك، ومن أهم الفوائد التي تجنيها المنظمة التي تثق بالعاملين لديها هي أن العاملين سوف يعملون بأقصى ما في وسعهم ليكونوا أهلاً لنقطة المنظمة. كما ويعتبر زرع الثقة في نفوس العاملين من أهم أشكال التحفيز الذاتي، وفي الممارسة العملية يتمثل زرع الثقة في نفوس العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات المناسبة لإنجاز العمل باستقلالية وفاعلية¹.

ومن ناحية أخرى عندما يولي القائد الثقة لمروؤسيه فان ذلك سيساعد على تهيئة المناخ المناسب لتنمية وفعالية التفكير والأداء الإبداعي ، مما يساعد في رفع روحهم المعنوية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق طموحاتهم و رغباتهم في الرقي والتقدم والوصول إلى أهداف المنظمة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية .

2

وفي المقابل فان عدم ثقة بعض المديرين أو الرؤساء بأنفسهم يجعلهم يحجمون عن منح الثقة للعاملين لديهم ، ويحرصون على إبقاء الأمور المركزية بأيديهم، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم، ولا يمنحون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يعتمد بعضهم إلى محاولة كتم أنفاس الأشخاص المبدعين ،حتى لا يلفتوا أنظار الإدارة العليا لقدراتهم الأمر الذي يشهر الموظف صاحب الآراء الجيدة، حيث يرى بعض القادة في ذلك تهديداً لمكانتهم الوظيفية ،إذ يفضل مثل هؤلاء أن تعتمد المنظمة عليهم اعتماداً مطلقاً³.

٦ - التدريب:

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه ، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة الذي يساعد على الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي المميز خصوصاً وأن المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة⁴.

(1) بروس آن ، جيمس بيتوني . فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن ، دار بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان ، ١٩٩٩م ، ص (111-115).

(2) النمر، سعود. مرجع سابق، ١٤١٠ هـ، ص (115).

(3) القريوتي، محمد. مرجع سابق، ص (267).

(4) الشواف، سعيد". تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة"، مجلة التدريب والتقنية، ع ١٣. الرياض، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ٢٠٠٠ م ، ص (24-25).

وقد قامت مؤخرًا رابطة صحفيي Virginia Press Association فيرجينيا بعمل دراسة حول أهمية التدريب وأثره الكبير في تطور المؤسسات، باعتبار أن الموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي، ولقد تبين من الدراسة أن هنالك عشرة أسباب رئيسية للتدريب وهي كالتالي¹:

١. **التدريب يقوى المعنويات**: بالتدريب يشعر الموظفون بتحسّن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي وضعت وفقاً للاحتياجات التدريبية.

٢. **التدريب يؤكد على الأهداف**: من خلال التدريب يتم التأكيد على رؤية وأهداف المؤسسة وتطلعاتها للمرحلة القادمة.

٣. **التدريب رخيص**: فانه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة ، لذلك فان تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.

٤. **التدريب عامل مثير ومحفز**: بينما تقلص التدريب يجبر المؤسسات على الهبوط بالمستوى والروح المعنوية.

٥. **التدريب مساعد للتغيير**: المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية ومواكبة مستمرة للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.

٦. **التدريب ينمى عمل الفريق**: فالتدريب يساعد على العمل بأسلوب الفريق ، وتكون طريق التفكير مختلفة ولكن طريقة التنفيذ واحدة.

٧. **التدريب يوحد المفاهيم**: من خلال ورش العمل والمحاضرات يتم فيها وضع قواعد أساسية لمفاهيم العمل بل يتجاوز هذا الأمر للاطلاع على تجارب الآخرين ولمكانية الاستفادة منها.

8. **التدريب يجلب المال**: التدريب المركز والفعال يعود بالأرباح ويعوض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافاً مضاعفة.

٩. **التدريب يخلق محترفين**: من خلال التدريب يشعر الموظفون بأنهم محترفون، وتقدير المؤسسة لهم في تنمية مهاراتهم، ويساعدهم للبقاء في مؤسساتهم فترات أطول.

١٠. **التدريب يحافظ على الجودة**: فالتدريب يساعد بالمحافظة على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة.

ويرى (الهيجان) أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لابد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الإبداع الإداري لديهم¹.

(1) موقع معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات - واشنطن. <http://www.a21a.com/get-4721.html>

وبعد الحديث عن مكونات الإبداع الإداري بشقيها (القدرات المميزة للشخصية المبدعة والمتغيرات التنظيمية) تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الكتاب قد ذكر مكونات أخرى للإبداع الإداري حيث أشار كل من (العبد الكريم، العبيد) لما قاله (دونالد ماكينون)² الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، و هذه المكونات هي:

١. **العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي (Creative Products):** هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار.

٢. **العملية الإبداعية (Creative Process):** وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة.

٣. **الشخص المبدع (Creative Person):** هو ذلك الفرد الذي تتوافر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية.

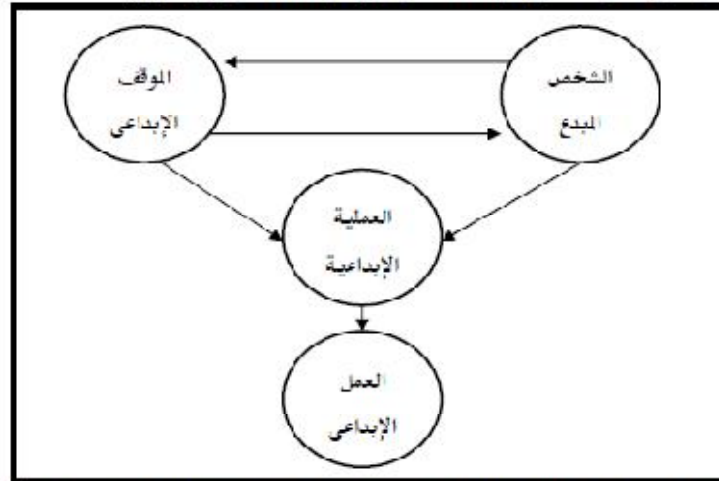
٤. **الموقف الإبداعي (Creative Situation):** إن تكرار المواقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد. وأيضاً الفرد يكون مبدعاً في موقف، و يظهر سلوكاً عادياً في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد و يظهر حلاً غير مألوفاً. إن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عُنيت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص. والشكل رقم (3-1) يوضح مكونات الإبداع كما أشار إليها العبد الكريم والعبيد.

(1) هيجان، عبد الرحمن. مرجع سابق، 1999م، ص (74).

(2) نقلاً عن العبد الكريم، راشد، العبيد، إبراهيم. مرجع سابق، ص (7).

شكل رقم (١ - ٢)

يوضح مكونات الإبداع كما أشار إليها (العبد الكريم والعبد)



المصدر: العبد الكريم ، راشد ،العبد ،إبراهيم . مشروع تطوير استراتيجيات التدريس الفعّالة العلمية
 لحقيبة " إستراتيجية التفكير إستراتيجية التفكير الإبداعي " المملكة العربية السعودية وزارة التربية والتعليم
 الإدارة العامة للاعتراف التربوي، ٢٠٠٧م ص٧

المبحث الثالث

3- معوقات الإبداع الإداري وكيفية تنمية القدرة على الإبداع

3-1 معوقات الإبداع الإداري

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة وجود معوقات متنوعة وكثيرة تحول دون الوصول بالعملية الإبداعية إلى نتائج أصيلة ومفيدة. وقد تعددت تصنيفات الباحثين لهذه المعوقات، فمثلاً يقسم البعض المعوقات إلى¹:

- **معوقات إدراكية:** فكثيراً ما يتعرض الإدراك لمجموعة من المشكلات مثل خطأ الإدراك وخداعه ومحدوديته، مما يشكل معوقاً يحول دون الإبداع لأنها تحصر تفكير الشخص في الدائرة التي رسمها الإدراك وبالتالي لا يتوصل إلى أفكار جديدة.
- **معوقات نفسية وعاطفية:** يلعب الخوف دوراً كبيراً في الحد من القدرات الإبداعية، فهو يكبل الأفكار ويقيد حب الاستطلاع، لذا فإن الفرد يطرد كثيراً من الأفكار الجديدة التي تطرأ على ذهنه خوفاً من فشله في تحقيقها أو نقصاً في ثقته بنفسه أو اعتقاداً منه بأنه غير قادر على تحمل نتائج تلك الأفكار.
- **معوقات تنظيمية:** تتكون أدوار العاملين في التنظيم من مجموعة من التوقعات الرسمية (لوائح وتعليمات) وغير رسمية (إرشادات ونصائح)، وكلما حددت هذه التوقعات بشكل مفصل ضاقت دائرة الإبداع أو المجال الذي يستطيع فيه الموظف أن يطلق عنان أفكاره.
- **معوقات اجتماعية أو ثقافية:** يميل الأشخاص إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منهم الآخرون، للحصول على رضاهم والانسجام معهم. وبالتالي يتجنب الأفراد الأفكار التي تخرج بهم عن نطاق توقعات الآخرين لأنهم يعلمون أنهم سيسخرون منها أو يرفضونها.

كما صنفت معوقات الإبداع الإداري إلى نوعين أو قسمين:

١ - **المعوقات الشخصية أو الذاتية:** لكونها تتعلق بالفرد الذي يملك الاستعدادات أو القدرات الإبداعية.

٢ - **المعوقات التنظيمية:** لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد. وبالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلباً قدرته على الإبداع ويضيق أمامه مجال التفكير

(1) عبد الوهاب، علي، "القدرات الإبداعية للعاملين"، مجلة الإدارة العامة، ع (٢٥)، الرياض، ١٤٢٠ هـ، ص (42-43).

الإبداعي وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي ويثبت عند حد معين و يصبح التغير أو التطوير بعده أمراً صعباً .

1.1.3 المعوقات الشخصية

ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والمدرسي والاجتماعي، ومن أهمها ما يلي:

- **ضعف الثقة بالنفس** :وتنقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصاً على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظاً لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها¹.
- **الخوف من الفشل** :إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد، وإذا تكرر فإنه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقصالثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد².
- **الخوف من المخاطرة** : فأغلب الأشخاص ينشأون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة³. واتخاذ مثل هذه المواقف السلبية ينطوي على نظرة متشائمة تغلب المخاطر على الفرص وتنقود إلى التردد في الإقدام على ما هو جديد⁴. لذا فإن المتفائلين يحررون طاقة الإبداع لديهم بالتركيز على الفرص الكامنة في المشكلة، بخلاف المتشائمين الذين يركزون على الجوانب السلبية ويهدرون طاقة الإبداع لديهم في التخوف من النتائج الممكن حدوثها⁵.
- **قلة التحدي** : لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك ، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه . لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحدياً كبيراً، والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع⁶ . فالإبداع يرتبط

(1) عبد الفتاح، نبيل. مرجع سابق، ص (67).

(2) عبد الوهاب، علي. مرجع سابق، ١٤٢٠ هـ ، ص (43).

(3) علي، حسين . الإبداع في حل المشكلات، دار الرضا، دمشق، ٢٠٠١ م، ص (73).

(4) بابكر، مرجع سابق، ص (59).

(5) جومان ،كارول .الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، ترجمة بالعمر، عبد الهادي ، دار المعرفة للتنمية

البشرية،الرياض ، ١٤٢٢ هـ، ص (32).

(6) الحيزان، عبد الإله .مرجع سابق، ص (45).

بدوافع الفرد ورغبته في تحقيق ذاته . وقد وجد ماسلو أنه من الخصائص المميزة لمحققي ذواتهم الإبداعية والأصالة، لذا فهو يؤكد على أن الإبداع شديد الظهور لدى هؤلاء الأفراد أكثر من غيرهم¹.

- **الميل إلى تقييد المشكلة:** عادة ما يلجأ الأفراد في حل بعض المشاكل إلى تقييد أنفسهم بقيود غير مطلوبة منهم².

- **وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد:** تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي، ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة³. لذا فإنه لا بد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، لأنه قد يعيق الإبداع، كونه يشجع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجديد⁴.

- **رفع شعار الحرص على المؤلف:** بمعنى أن هناك حلاً معتاداً لجأ إليه السابقون ويجب أن نحذري به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة⁵. والميل للمجاعة يعوق الإبداع، حيث تؤدي النزعة لامتنال المعايير السائدة إلى إعاقة استخدام جميع المدخلات الحسية، مما يحد من احتمالات التخيل والتوقع ويضع بالتالي حداً للتفكير الإبداعي⁶.

- **دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح:** بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائماً ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة⁷.

- **إصدار الأحكام بدلاً من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار:** وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علماً بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية خلاقة⁸.

(1) سليمان، شاكر "الإبداع وتحقيق الذات"، المنهل، مج ٥٢، جدة، ١٩٩٠ م، ص (141).

(2) السرور، ناديا. مرجع سابق، ص (272).

(3) الشمري، فهد. مرجع سابق، ص (90).

(4) بابكر، فيصل. مرجع سابق، ص (62).

(5) عبد الفتاح، نبيل. مرجع سابق، ص (66).

(6) جروان، فتحي. مرجع سابق، ص (188).

(7) عبد الفتاح، نبيل. مرجع سابق، ص (67).

(8) علي، حسين. مرجع سابق، ص (73).

ويفسر الميل للتسرع في الحكم على الأفكار بوجود ميل غريزي للتفكير الأحادي بدلاً من التفكير المنوع الذي يتقبل أفكار قد تبدو متعارضة ثم يغربلها ليخرج بأفضلها¹.

- **الإبداع أو الاعتقاد بعدم الإبداعية:** تدل الأبحاث على أن طاقة المخ البشري لا حدود لها، والقيد الوحيد على ذلك ينبع من داخل الفرد، وأكبر عقبة يمكن أن يواجهها الفرد هي قبوله المطلق بما يعتقد أنه يمكنه أو لا يمكنه فعله². وإنكار الإبداع يكبت الأفكار الجديدة ويحجب آفاق الخيال ويثبط المواهب الدفينة³.

- **الإشباع أو المعلومات الزائدة:** فالمعلومات الكثيرة مشكلة كبيرة تعادل مشكلة نقص المعلومات لأنها يمكن أن تغرق الفرد في التفاصيل وبالتالي صعوبة إيجاد الجوانب الحرجة في المشكلة⁴.

- **الإجهاد الزائد:** يصعب على الشخص الذي يتعرض للإجهاد الزائد الحفاظ على موضوعيته، كما يصعب عليه رؤية البدائل، لأن الإجهاد يصاحبه عادة شعوراً بالضغط نتيجة كثرة الأعمال المطلوب إنجازها وضيق الوقت المتاح، وتزايد هذه المشاعر يضعف التفكير المبدع⁵.

2.1.3 المعوقات التنظيمية

يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع الإداري لدى أفراد المنظمات وقيادتها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المنظمات العربية وتتمثل فيما يلي:

- **مقاومة الجهات الإدارية للتغيير:** لأنها ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة. والا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف.
- **الالتزام الحرفي بالقوانين:** والتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحد ذاتها، إلا أنه بالرغم من ذلك تقتصر الرقابة الإدارية في بعض الأجهزة على مراقبة التقيد بالشكليات دون الالتفات لمدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المبتغاة.

(¹) النادي، فتحي "المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين" حالة عملية من مصر"، بحث مقدم إلى مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد في القاهرة نوفمبر ٢٠٠٠ م، ص (11).

(2) جومان، كارول. مرجع سابق، ص (56).

(3) بابكر، فيصل. مرجع سابق، ص (65).

(4) علي، حسين. مرجع سابق، ص (73).

(5) بابكر، فيصل. مرجع سابق، ص (61).

- **عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم:** مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين، بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديداً لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.
- **سوء البيئة التنظيمية:** والتي تتمثل في البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب. والمناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد ويحجمها.
- **عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة:** فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ككل ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المنظمة للبقاء.
- **القيم الاجتماعية السائدة:** فمن المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، وذلك قد يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير فمثلاً. من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن. مما يعني أن المبتكر يجب أن يكون شخصاً متقدماً في السن، وليس شاباً، لذا قلما يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في المجتمعات النامية إذ تعتبر شرط التقدم في السن - ولو ضمناً - أحد مؤهلات القيادة الإدارية.
- **الظروف الاقتصادية:** لا يعتبر الفقر أو العوز بحد ذاته معوق للإبداع، بل قد يقود ذلك إلى الإبداع لمحاولة التعويض، ولكن بشكل عام لا يلقي الإبداع الاهتمام مع سوء الظروف الاقتصادية التي تنعكس على مستويات التنظيمات الإدارية، لعدم كفاية الأجور والحوافز المادية. فالفرد في مثل تلك الظروف يصرف كل وقته وفكره في البحث عن وسائل تمكنه من خلالها تلبية حاجاته الأساسية، وقلما يكون الإبداع هو الوسيلة.
- **ازدواجية المعايير المتبعة في المنظمة:** من أهم المحفزات على الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يكافأ وأن الكسل يعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المنظمات أن مؤهلات الانقياد والخضوع والتزلف هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة والطريق، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضاً يقاوم بكافة السبل¹.
- **ضيق الوقت المتاح لممارسة الإبداع:** يشعر بعض العاملين بأنهم يملكون بالكاد الوقت الكافي لأداء وظائفهم ومهامهم المعتادة، ناهيك عن استغراق بعض الوقت للإبداع، وهم يعتبرون الإبداع شيئاً منفصلاً عن عملهم، يقل في الأهمية عن تحقيق أهدافهم الروتينية،

(¹) الصرن، رعد مرجع سابق، ٢٠٠٠ م، ص (52-55).

وبذلك ينتهي حال المنظمة إلى عدد قليل من الأفكار الخلاقة وعدد أقل من العاملين القادرين على إخراج تلك الأفكار إلى حيز الوجود¹.

- **المقاومة الإدارية للأخطار:** يتطلب تشجيع الجهود الإبداعية درجة من الثقة والانتماء والخطر معاً. إذ يجب أن يفهم أن العملية الابتكارية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة².

- **تنازع السلطات وانعدام روح الفريق:** وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى. إذا ظهرت هذه الروح الاستقلالية في المنظمة فإن ذلك يعوق إمكانية المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين³.

ويضيف (عساف) إلى ما سبق معوقات أخرى هي⁴:

- هيمنة القانونية التقليدية على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز القانونية كأهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين، وذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية وقدراتهم الإبداعية.

- هيمنة النظرة التقليدية للربحية والاعتقاد بأن أفضل مدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف والأمر الذي ظل يحول دون تخصيص ميزانية مهمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، كون ذلك سيزيد التكاليف ويقلل من الربحية.

- هيمنة القادة والمديرين المفتقرين للمعرفة والمهارة الإدارية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا.

وفي معرض الحديث عن المعوقات التنظيمية التي تحد من الإبداع لا بد من التركيز على البيروقراطية، والتي أكد (هيجان)⁵ أنها تعتبر المعوق الرئيسي لعملية التطوير والإبداع في المنظمات العامة⁶. وذلك لما تكرسه من ممارسات تحد من الإبداع والتجديد مثل:

(¹) توفيق، عبد الرحمن. هكذا يفكر القادة الأكثر إبداعاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص (379).

(²) الصرن، رعد. مرجع سابق، ٢٠٠١م، ص (264).

(³) عبد الله، سعد الدين. الإبداع في السلم والحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، ٢٠٠١م، ص (192).

(⁴) عساف، عبد المعطي. مرجع سابق، ص (49).

(⁵) النادي، فتحي. مرجع سابق، ص (239).

(⁶) هيجان، عبد الرحمن. مرجع سابق، ١٤٢٠هـ، ص (2).

- الارتباط بالقواعد والإجراءات التي تصبح لاحقاً جزءاً من الطقوس المتعارف عليها في المنظمة، والانشغال الدائم بالوسائل إلى درجة تصبح فيها الوسائل أكثر أهمية من النتائج أو الأهداف نفسها.
- تجاهل الأهداف العامة، فكل إدارة تسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة بها.
- عدم الاهتمام بأثر البيئة التنظيمية مما يقصر قدرتها على رؤية المستقبل، ولا تهتم بالعلاقات الإنسانية غير الرسمية.
- وضع عملية انتقال المعلومات من الأعلى إلى الأدنى ضمن حدود وأطر محددة، تمر عبر سلسلة من المستويات الإدارية.
- اتصاف الهيكل التنظيمي بالمركزية الأمر الذي لا يشعر الإنسان بقيمته وحقه في التصرف ليصبح السائد هو الشعور بالضعف، وتحتفظ الإدارة العليا بأحقية اتخاذ القرار.
- فرض نوعاً من الرقابة والإشراف يعززان من انحراف السلوك الفردي عن القوانين و الأنظمة، مما يتطلب زيادة في الرقابة، وهذا يؤثر بدوره سلباً في كفاءة التنظيم.

2.3 استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري

يرى (عيد) أن هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي¹:

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.

(¹) عيد، مرجع سابق، ص (31).

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.
- تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية.

3.3 تنمية القدرة على الإبداع

يقول الحيزان¹: "إن بذرة الإبداع موجودة في كل إنسان، ومتى ما تهيأت لها بيئة صالحة ترعاها نمت وأثمرت، ولالإبداع بيئتان تؤثران على استنباته ورعايته. وهما البيئة الداخلية للإنسان والبيئة الخارجية". وفي هذا الخصوص يتفق الحيزان مع القاسمي الذي أورد أن: "تنمية وتنشيط الإبداع يتم عن طريق مجموعة من العوامل الذاتية (الشخصية) الخاصة بالمبدع، والعوامل البيئية. فهي جميعاً تساهم في استثارة المبدع لتكوين الأفكار وبلورتها وتحويلها إلى شكل يخدم النظم الإدارية للمؤسسات بشكل فعال، سواء في سياسات عملها أو نظرتها وتعليماتها"².

ويؤكد ذلك (عبد الوهاب)³ حيث يرى: "أن عملية الإبداع يمكن أن تثرى إذا توفر الموظف المبدع المجدد والمنظمة الفذة المبدعة، وينعكس كله في صورة إنتاجية عالية، وفعالية في الوصول إلى الهدف من ناحية، ولشباع حاجات إثبات الذات لدى العاملين من ناحية أخرى".

ومن هنا يمكن التركيز على ثلاثة أبعاد وهي:

- ١ - دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية.
- ٢ - دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين

(¹) الحيزان، عبد الإله. مرجع سابق، ص (26).

(²) القاسمي، أميمة. مرجع سابق، ص (559).

(³) عبد الوهاب، علي، مرجع سابق، ١٤٢٠ هـ، ص (43).

٣ - مع الإشارة إلى بعض وسائل تنمية الإبداع . وذلك باعتبار أن هذه الأبعاد مجتمعة تلعب دوراً متكاملاً في تطوير مستوى الإبداع لدى الأفراد، والذي يمثل أحد الأهداف التي يسعى الدارس للوصول إليها من خلال هذه الدراسة.

1.3.3 دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية

تتلخص عملية تنمية القدرات الإبداعية الفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات الإبداع ومعرفة أسبابها ومعالجتها، وهناك مجموعة طرق يمكن من خلالها تنمية القدرات الإبداعية الفردية لدى الأفراد المتواجدين في أي منظمة منها:

• التركيز على الكم لا على الكيف :

فكلما كانت الأفكار أكثر كلما كانت الفرصة للحصول على فكرة مبدعة أكبر، لذا يجب قبول كافة الأفكار حتى الهزلية منها، فكثيراً ما تؤدي الأفكار الخيالية إلى أفكار واقعية.

• عدم توجيه النقد أو التقييم أو الحكم على الأفكار :

وذلك استناداً إلى أنه ليس هناك وجود لما يسمى بفكرة تافهة أثناء عملية التفكير الإبداعي، فكل فكرة قد تكون بمثابة ركيزة للعبور إلى فكرة أخرى بالغة الأهمية¹.

• تدوين كافة الأفكار :

فالأفكار غالباً ما تأتي في أوقات غير متوقعة، إذا لم يتم كتابتها عادة ما يتم نسيانها².

• الوعي بأن ليس هناك حل واحد صحيح على الدوام:

لذا فلا بد من البحث الدائم عن أجوبة أخرى، وقد يستطيع الفرد أن يجمع بين حلول صحيحة متفرقة ويخرج بصورة مشتركة كاملة الحل³. فالفكر الواسع يسمح للناس بألا ينساقوا وراء الاعتقاد بفكرة الطريق الواحد، وربما يبدو غريباً أن الدفاع عن الشك يمكن أن يكون خطوة إيجابية، ولكن هذا هو الواقع، فالشك يشجع على تحمل وتقبل طرق الآخرين في الفهم، فعندما تسمع شخصاً يقول إنه لا توجد إلا

(١) الصرن، رعد .مرجع سابق، ٢٠٠١ م، ص (220).

(2) علي، حسين . مرجع سابق، ص (77).

(3) الحيزان، عبد الإله .مرجع سابق، ص (59).

طريقة واحدة لعمل ذلك، فاعلم أن ذلك الشخص على خطأ، لأنه هناك دائماً طريقة أخرى وهي الطريقة التي لم تفكر فيها بعد¹.

• تجنب التفكير الشكلي المؤلف:

يجب على الفرد إدراك قيود التفكير المعتاد ويحاول بطريقة مدروسة تغيير هذه العادة في التفكير. وأول خطوة للإبداع أن يسمح الفرد لنفسه بعمل الأشياء بطريقة إبداعية.

• التمرين المستمر للدماغ:

فالإبداع يعني التجديد الدائم. والفرد بحاجة مستمرة لتدريبات تنمي قدراته الإبداعية، لذلك لا بد له من إعطاء نفسه فرصة الخوض في بعض القضايا التي تحتاج إلى تفكير والوصول إلى حل مناسب لها². كما يمكن تمرين الدماغ بالقراءة الكثيرة للكتب المختلفة، وبالتحدث للأشخاص الموهوبين، وبالاختلاف في الرأي مع الآخرين، إذ ثبت أن المناظرة تعمل على تنشيط خلايا المخ بصورة رائعة³.

• النظر إلى المشكلة من زاوية غير تقليدية:

فأساليب التفكير المألوفة تنتظر للمشكلة من زوايتها التقليدية، لكن الموهوبين يبحثون عن الجانب الجوهري في المشكلة، وفي معظم الأحيان تتحول الأفكار إلى إبداعات عند التركيز على الجانب المثير من الفكرة⁴.

• التخلي عن التصورات المسبقة:

وذلك برؤية الأشياء دون فرضتجارنا أو تصوراتنا السابقة على الموقف. يقول (ماكريدي): من الأهمية بمكان أن تبدأ بورقة بيضاء وألا يكون لديك أية تصورات مسبقة⁵.

• استخدام الأسئلة الموحية بالأفكار:

(1) نوون، دونالد. الإبداع في حل المشاكل، (ترجمة) مكتبة جرير، مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٢ م، ص (24).

(2) هلال، محمد. مهارات التفكير الإبتكاري: كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ٢٠٠٣ م، ص (115).

(3) الحيزان، عبد الإله. مرجع سابق، ص (75).

(4) المرجع السابق، ص (63).

(5) جومان، كارول. مرجع سابق، ص (68).

فكلما سأل الشخص أسئلة أكثر كلما اقترب إلى فهم المشكلة. ولتعزيز عملية الأسئلة يمكن استخدام أسئلة الصحافة الستة : ماذا...؟ لماذا...؟ أين...؟ متى...؟ كيف...؟ من...؟¹ فالحل لأي مشكلة موجود مسبقاً ، وكل ما على الفرد هو توجيه السؤال الصحيح الذي يكشف ذلك الحل².

• استخدام الحدس أو الحاسة السادسة:

فالمبدعون يولون اهتماماً أكثر إلى إحساسهم، بما في ذلك ما يسمونه الصوت الداخلي³.

• التصوير الذهني للأفكار:

فالأشخاص المبدعون يبدون مهارة متميزة في تصوير الأفكار الإبداعية على هيئة رسوم وأشكال، ويكبحون جماح التفكير اللفظي للتركيز على تكوين صورة ذهنية لمسألة موضوع البحث⁴. وقد قدم المختصون في هذا المجال عدداً من التوجيهات التي تسهم في تعزيز التفكير الإبداعي، منها ما يلي:

- ١ -تقبل الذات والتسامح مع الاختلافات، والاستفادة من أفكار الآخرين واحترام خبراتهم، وإحداث نوع من التوازن بين الحاجة لتحقيق الذات والحاجة للاتصال والتفاعل مع الآخرين.
- ٢ -التزود المستمر بالقراءة والمعلومات والتمرس على التفكير والتحليل، فهذه العناصر هي المواد الخام الداخلة في صناعة الإبداع.
- ٣ -البحث عن الأشخاص الذين يمكن أن يعتمد الفرد عليهم في مساندته وتشجيعه، خاصة وأن الإبداع يتضمن الخروج عن المألوف، مما يجعل المبدع في صراع مع المجتمع من حوله⁵.
- ٤ -الحذر من الإيحاءات السلبية مثل طاقتي محدودة، لا يمكنني تغيير الواقع، أخاف الإحراج.
- ٥ -تعلم أساليب قتل الأفكار لتجنبها وعدم السماح لها بؤاد الطاقة الإبداعية.
- ٦ -تعويد الفرد لنفسه على المساهمة بفكرة جديدة، حتى وإن كانت صغيرة.
- ٧ -تدريب النفس على تحريك الخيال باستمرار، والاستمتاع بلذة التفكير واستخدام طاقة العقل.
- ٨ -تحدي الفرد لنفسه واختبارها باستمرار.

(¹) الحيزان، عبد الإله. مرجع سابق، ص (54).

(2) الحمادي، علي. صناعة الإبداع ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ، ١٩٩٩ م، ص (22).

(3) جومان ،كارول. مرجع سابق، ص (8).

(⁴) الحيزان، عبد الإله. مرجع سابق، ص (60).

(5) هلال، محمد. مرجع سابق، ص (115-116).

٩ - معالجة الفرد نفسه بنفسه، وذلك بتحديد إيجابياته وسلبياته ، ميوله وهواياته ، قدراته وطاقاته، وتشجيع نفسه ومكافأتها على ما أنجزت وعدم التحقير من شأن عمله¹ .

١٠ - تعلم الفرد أشياء خارج نطاق تخصصه واستقدام أفكار من مجال أو اختصاص آخر .

١١ - الملاحظة اليقظة وذلك من خلال النظر إلى أوجه التشابه والاختلاف والميزات الفريدة للمشكلات، وبازدياد العلاقات التي يمكن تحديدها تزداد إمكانية النجاح في توليد بدائل خلاقة .

١٢ - الاحتفاظ بروح الدعابة التي تزيل التوتر وتجعل الفرد أكثر استرخاء وبالتالي أكثر تهيؤاً للإبداع .

١٣ - الانخراط في هوايات إبداعية حيث يساعد حل الألغاز والمشاركة في الألعاب على المحافظة على فعالية الذهن. افتراض القدرة على حل المشكلات والإصرار على تجاوز العقبات التي تقف في طريق الحل² .

١٤ - الانفتاح وتقبل طاقة التعبيرات الأخرى التي تبدعها الروح الإنسانية لأن ذلك يعطي الشخص فرصة تعلم طرق التفكير والسلوكيات الأخرى³ .

١٥ - الحرص على أحلام اليقظة وترك العقل يجول خلالها ومن ثم اغتنام أي فكرة جديدة تطرأ وكتابتها .

١٦ - الحرص على استخدام الأساليب البيانية والمجازية كالتشبيه والاستعارة⁴ .

2.3.3 دور المنظمة في تنمية القدرات الإبداعية

وبالرغم من أهمية الدور الذي يقوم به الفرد في تأكيد مواهبه وقدراته الإبداعية، إلا أن ذلك لا يلغي دور الظروف الأخرى التي تؤثر في هذه القدرات ،ويؤيد ذلك ما ذكره (روشكا) من أن الإبداع ليس خاصية محددة للشخصية، بل هو شيء متغير ،يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو والازدهار أو الذبول والموت⁵ .

ومن هنا جاءت وجهات النظر الإدارية تثير الانتباه حول العلاقة بين العوامل البيئية والمناخ الإبداعي في استثارة الإبداع وتحويله إلى أشياء نافعة للشركات والمؤسسات والمجتمع. فتؤكد إحدى الدراسات

(١) السويدان، طارق والعدلوني، محمد .مرجع سابق، ص (88).

(2) علي، حسين . مرجع سابق، ٢٠٠١ م، ص (78).

(3) نوون، دونالد .مرجع سابق، ص (26).

(4) الحمادي، علي .مرجع سابق، ص (26).

(5) روشكا، ألكسندرو .مرجع سابق، ص (83).

على أن العناصر الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة يعتمد على المناخ الإبداعي للمؤسسة، وعلى نوعية شخصية المديرين¹.

ومع ذلك فإن الاعتبار الأول والأساسي لإدخال التغيير والإبداع كأساليب فاعلة في إنجاح التنمية الإدارية هو بلا شك إيجاد البيئة الملائمة بكل ما تحمله هذه العبارة من أبعاد معيارية وموضوعية ويأتي في المقام التالي إيجاد العناصر المتمتعة بالمعرفة الفنية والممارسة الإدارية والتنظيمية اللازمة لاستيعاب الفكر الإداري الحديث وتوظيفه لمصلحة الإصلاح الإداري، مع ضرورة الاهتمام بهذه العناصر من خلال التدريب والإعداد المستمرين لرفع كفاءتها وقدرتها². وهناك عدداً من المبادئ والمرتكزات الإدارية الواجب توفرها في البيئة التنظيمية للمؤسسات الإبداعية منها ما يلي:

١ . **تبنى نظام مؤسسي يقوم على المشاركة**، ويمتاز بدفع العلاقات الإنسانية ويشجع على النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشجع تقبلاً للنقد البناء. وهذا الاهتمام بتأصيل المشاركة يعد توجهاً منطقيًا وعملياً لسببين:

أ - أن النظام البشري هو النظام الجوهري في أي منظمة، والنظم الأخرى الممثلة للمكونات المادية والفنية لا تعدو أن تكون أنظمة معاونة له في ممارسة دوره بكفاءة وفعالية، ومن هنا لابد أن يوفر التنظيم من جانب مناخ الثقة والدعم المتبادل، وأن يحقق من جانب آخر التكامل بين أهداف المنظمة وحاجتها من جهة وأهداف العاملين وحاجاتهم من جهة أخرى.

ب - أن قضية المشاركة في السلطة قضية أساسية في أي تنظيم . لذا فإنه لا بد من تحقيق المشاركة بمعناها الأصيل والذي يعني الإسهام في السلطة والمشاركة الفعلية في كل الفعاليات، فكلما ارتفع مقدار الاشتراك وزادت التحديات³. ذلك يعني أن الناس قد أصبحوا ملتزمين تجاه مؤسساتهم بوزع داخلي، كما يعني جو عمل نشيط وديناميكي يجعل الموظفين سعداء لكون عملهم ولسهاماتهم ذات قيمة ومعنى⁴. كما تشير (حلواني)⁵ إلى أهمية إعطاء الفرصة للإداريين من مواقعهم المختلفة، لإبداء مقترحاتهم ومساهماتهم ودراساتها والاهتمام بها بالإضافة إلى إتاحة فرص المشاركة في حل المشكلات التي تواجه التنظيم، نظراً لما يحققه ذلك من ارتفاع ملموس في معنويات الأفراد وإلى شعورهم بأهميتهم. ويرى الباحثون أن تحقيق مبدأ المشاركة الفعلية في السلطة يتطلب ابتداع العديد من الأساليب والتقنيات

(1) القاسمي، أميمة. مرجع سابق، (553).

(2) حمور، ميرغني " إدارة التغيير والإبداع " خلاصة مداوالات ومناقشات اجتماع خبراء الإدارة والتغيير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٣ م، ص (33).

(3) الطيب، حسن ابشر. مرجع سابق، ص (18).

(4) النادي، فتحي. مرجع سابق، ص (5).

(5) حلواني، ابتسام. مرجع سابق، ص (65).

الإدارية التي يمكن أن تسهم في تأصيل وتنمية المشاركة الإيجابية من قبل الأفراد في السلطة مثل الإدارة بالأهداف ، تمثيل الأدوار ، المحاكاة، استمطار الأفكار، حلقات النقاش الدائرية المتبادلة¹ .

٢. أن يكون التدريب واجباً وظيفياً متجدداً لكل العاملين : وذلك لما يتيح التدريب للفرد من تصور كلي لفعاليات العمل، وبما يوفر من فرص للتجريب والاختيار التي تغذي دافعية التجديد والإبداع، وبما يغرس من قيم واتجاهات إيجابية تجعل الفرد منتمياً لعمله ساعياً لتطويره². ويستند هذا المبدأ على التسليم بأن الإبداع هو استعداد فطري قابل للنمو والتطوير، حيث يمكن تعلمه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل أي مهارة أخرى، علماً بأنه ليس بالضرورة أن تكون نتائج هذا التدريب متساوية بالنسبة للأفراد، إذ لا يمكن الوصول بالمتدربين إلى درجة مماثلة من الإبداع، وذلك نظراً للفروق الفردية بينهم³.

ويرى (فضل الله)⁴ "أن القول بأن الإبداع استعداد فطري يعني أن بعض الأفراد يتصفون بقدرات ذهنية متميزة كالذكاء، ولكن لا يعني ذلك جعل الإبداع وقفاً على فئة معينة، وهم الذين حباهم الله الذكاء، فقد أثبتت بعض الدراسات أن السلوك الإنساني _ والإبداع سلوك إنساني _ هو سلوك مكتسب . فالإنسان يكتسب معظم عاداته وسلوكه وخصائصه الذهنية والنفسية من التفاعل المادي والرمزي" . فالدراسات وفقاً (للسرور)⁵ تؤكد إمكانية تعليم الإبداع، وإمكانية رفع قدرة الشخص الإبداعية ورفع مستوى تقديره لذاته، ومن المجالات التي يمكن التدريب عليها: اكتساب الوعي والاتجاهات الإبداعية، وتطوير سمات الشخصية الإبداعية، مكافأة وتشجيع السمات الإيجابية، وتطوير القدرات الإبداعية، التدريب على مهارات الإبداع والحفز الذهني وغيرها من البرامج التي تعمل على تنمية القدرات الإبداعية . كما ينبغي أن يتركز اهتمام المسؤولين عن إعداد القيادات الإدارية وتنمية القوى البشرية بإعادة الصياغة النفسية للأفراد، لغرس واستعادة ثقتهم بأنفسهم وعدم التزامهم بالمألوف والأساليب المعتادة التقليدية في التفكير، وذلك باستخدام كافة الأساليب السيكولوجية والإدارية، ليس في قاعات التدريب فقط بل من خلال الممارسة الفعلية لوظائفهم وبذلك يتسنى للمديرين إطلاق إمكاناتهم⁶ .

(1) نقلاً عن الخطيب، علي . مرجع سابق، ص (247).

(2) الطيب، حسن أبشر . مرجع سابق، ص (22).

(3) هيجان، عبد الرحمن . مرجع سابق، 1999هـ، ص (263)

(4) فضل الله ، فضل الله. مرجع سابق، ص (80).

(5) السرور، ناديا . مرجع سابق، ص (295).

(6) صقر، هدى. "معوقات التفكير و السلوك الابتكاري لدى المديرين" مجلة الإدارة، العدد ٢ القاهرة، ١٩٩٣ م، ص

(30).

٣. إعطاء أولوية متميزة للبحث والتجريب: يقول (الخطيب)¹: "أن المبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة أو المتوقعة، وتحويل هذه الأفكار إلى إمكانات إبداعية عملية، يمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم قدرات المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها. ومن هنا تبرز أهمية البحث وما تتضمنه من استقرار وتحليل واكتشاف لبدائل جديدة، تتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة، وما يترتب على البحث من وضع هذه البدائل موضع التجربة الفعلية ومتابعة نتائجها للوصول إلى الحل العلمي الأمثل".

لذا فإنه من الصفات التي يجب أن تتصف بها البيئة الإبداعية، هي "الاتجاه التجريبي" والذي يعني التوجه إلى تجربة ما هو جديد بهدف التأكد من ملائمته للتطبيق، وهذا الاتجاه مرهون بالمخاطر لأنه يخلق الكثير من المشاكل نتيجة المقاومة التي يواجهها هذا الاتجاه بالرغم من كونه مطلباً ملحاً². لأنه وفي ظل الخصخصة والمنافسة فإن الأمر يتطلب الاعتماد على الإبداع أكثر من ذي قبل ولا يكفي النقل من الخبرات الخارجية، لذا فإنه لا بد من تنمية القدرة الإبداعية في كافة قطاعات الدولة، وذلك بتدعيم ما هو موجود من وحدات البحوث والتطوير في مختلف المنظمات سواء كانت في المجالات الفنية أو الأساليب الإدارية³. وتحقيق ذلك يتطلب أن تستثمر المنظمة في الأبحاث و تشجع التخطيط الطويل المدى المتسم بالمرونة، وتجرب الأفكار الجديدة ولا تحكم عليها مسبقاً على أسس عقلانية، بل تعطي الفرصة لكل شيء⁴. وذلك من خلال إتاحة الفرص الملائمة لإظهار السلوك الإبداعي، وخلق وإيجاد المهام التي تتطلب عملاً إبداعياً وبحوثاً مستقلة وإجراء التجارب بالمبادرة الذاتية، بالإضافة إلى الاعتماد على التواصل الفكري والعلمي حول موضوع الإبداع والانفتاح على كافة مصادره والأبحاث التي أجريت فيه في الداخل والخارج⁵. وتشير معظم الأوساط العلمية إلى وجود علاقة بين البحث العلمي والإبداع، وهي أن الإبداع قضية فكرية وحالة عقلية في الأساس، ومن ثم فإن التعليم ونشر المعلومات وديمقراطية الإدارة هي الظروف الصحية لانطلاق الفكر الإبداعي. كما أن عملية الإبداع والتطوير عملية تراكمية وتحتاج إلى استثمار مالي وبشري، ومن ثم فإن الاستثمار في أعمال البحوث هو أساسي لإمكان إحداث عمليات إبداعية ذات معنى⁶.

(¹) الطيب، حسن أبشر . مرجع سابق، ص (23-24).

(²) الصرن، رعد. مرجع سابق، ٢٠٠١ م، ص (69).

(³) صقر، هدى. مرجع سابق، ص (30).

(4) محجوب، علي سر الختم. الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٦ م، عمان، ص (1074).

(5) محمود، عبد اللطيف. نحو تفسير تربوي للظاهرة الإبداعية "شؤون اجتماعية"، ع ٦٢ الشارقة، ١٩٩٩ م، ص (70).

(⁶) عبد الله، سعد الدين . مرجع سابق، ص (224).

٤. **تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقويم الأداء :** بحيث تمثل عوامل وسيطة ضرورية تعين في استمالة وتشجيع المبدعين، ومن أهمها : تأصيل قنوات الاتصال المفتوحة التي تحقق الاتصال والتفاعل العضوي مع الآخرين، بالقدر الذي يوفر المناخ المناسب للتعبير عن الأفكار وتبادل الآراء ويحفز على المنافسة الموضوعية بين مجموعات العمل . من جانب آخر فإن تطوير المناخ الإبداعي يقتضي معايير موضوعية لتقويم الأداء تعمل على تأكيد الثقة بالعاملين، وتتيح لهم هامش أكبر من الحرية في التصرف، وتنمي الدافعية للمحاولات المتكررة، وتضع أسبقية متميزة في تقويم الأداء للإبداع والتجديد، وأن تكون الترقية مبنياً على الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء بالإضافة إلى ضرورة الحرص على الدعم والتشجيع لا على الرقابة التفصيلية، الحفز على تحمل المسؤولية لا على التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية¹ .

ومن هنا فإن المنظمة الإبداعية هي التي تكون قنوات الاتصال فيها مفتوحة، لها نظام اقتراحات ووحدات أفكار، وتشجع على الاتصال بالموارد الخارجية، كما أنها ذات اتجاه موضوعي ومبني على الحقائق، تقيم الأفكار حسب أهليتها ووقائعها الموضوعية وليس على أساس منزلة صاحبها، تختار وترفع بالأهلية فقط، تتوقع المجازفة وتجيزها على أنها عرف تنظيمي وتبدي الاستعداد لتحمل نتائجها². فلا يمكن تحقيق الإبداع إلا من خلال بيئة مناسبة تسهم في التعبير عن الذات بحرية، والمهم هو تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة، ووضع ضمانات لإجراء التغيير دون إلحاق أي أذى، وبث جو من الطمأنينة للنقد البناء والحرص على التعاون، وتقدير الحقيقة في ظل أنظمة وإجراءات مرنة³ .

٥. **الميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدراً مطلوباً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ :** يشير (الطيب)⁴ إلى "أن النظام المركزي بطبيعته يميل إلى تبني السمات البيروقراطية في التنظيم المتمثلة في مركزية السلطة وتعدد المستويات الإدارية والتقيد بالنظم والإجراءات النمطية. أما التنظيم اللامركزي فإنه في المقابل يحقق انتشار السلطة والإسهام فيها ويتيح هامشاً أكبر لحرية التصرف ويؤمن تدفق المعلومات ويحقق التفاعل العضوي بين أفراد مجموعة العمل، الأمر الذي يساعد على بلورة الأفكار والاقتناع بها والحرص على وضعها موضع التنفيذ، لهذه المزايا المتعددة فإن التنظيم اللامركزي أكثر قابلية لتنمية القدرات الإبداعية في المؤسسة". ويقتضى ذلك التخفيف من حدة الأساليب

(١) الطيب، حسن أبشر . مرجع سابق ، ص (24-25).

(2) محجوب، علي سر الختم . مرجع سابق، ص (1074-1075).

(3) الزهري، رندة. مرجع سابق، ص (258).

(4) الطيب، حسن أبشر . مرجع سابق، ص (55).

البيروقراطية أو المبالغة في تقييد الأعمال، وإعادة تصميم أساليب العمل بما يمنح المدراء حرية أكبر لابتكار وسائل جديدة لتطوير العمل¹

٦ . **تأمين التكامل والتفاعل العضوي بين الكيان المؤسسي من جانب ومختلف الفعاليات البيئية من جانب آخر** :إن فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها تعتمد بدرجة أساسية على قدرتها في تنمية علاقة توازن ديناميكي مع بيئتها، بالقدر الذي يمكنها من تحويل الفرص التي يتيحها التغيير في البيئة إلى إمكانات إبداعية. إن أثر هذه العلاقات المؤسسية في تعظيم القدرات الإبداعية في المؤسسة ينمي فيها التفاعل الحي مع المتغيرات البيئية، ويعينها في استكشاف وتحليل أبعاد التغيير وبالتالي يزيد من قدرتها على تحويل الفرص التي يتيحها التغيير لإمكانات إبداعية، كما يحقق درجة مطلوبة من التوجه الواقعي والعملي في الحلول الإبداعية لكي تتسجم مع مقومات البيئة وفق معطيات الزمان والمكان، بالإضافة إلى ذلك فهو يعظم قدرات المؤسسة ، الإبداعية بما يتيح لها من استقطاب وإفادة من الخبرات المتوفرة في البيئة² .

7. **المنظمة كنظام مفتوح** في حالة تفاعل مستمر مع العالم الخارجي تؤثر وتتأثر بما يجري حولها. لذا فإن المنظمة الأكثر فاعلية هي التي تبني تنظيمها الداخلي بناء على معطيات البيئة³.

٧ . **تأصيل دورة القيادة الإدارية في تحقيق المناخ التنظيمي للإبداع**، فتحقيق المقومات التنظيمية الواجبة لبناء وتطوير التوجيهات الإبداعية في المؤسسة يتأثر بقدر إيمان القيادة الإدارية بالإبداع، وبمدى ما يتوفر في استراتيجيات القيادة الإدارية من العناصر التالية:

- **الحرص على تبني مجموعة من القيم التي تنمي التوجيهات الإبداعية والعمل على وضعها موضع التنفيذ، وتشجيع العاملين على اتخاذها إطاراً مرجعياً في مختلف أوجه العمل.**
- **إعطاء تنمية النظام البشري عناية خاصة باعتباره النظام الجوهري، وذلك يتطلب تحقيق التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة وحاجات وأهداف العاملين، ولخصاب مناخ الثقة وتبادل الرأي مع بذل الجهود في تنظيم قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز .**
- **العمل على تطوير الهياكل والأنظمة وأساليب العمل بشكل يؤمن المشاركة في السلطة ويحفز على العمل الجماعي ويشجع على البحث والتجريب والإبداع⁴ .**

(1) آل خليفة، فاطمة ، الربيعان، عصام. مرجع سابق، ص (51).

(2) الطيب، حسن أبشر . مرجع سابق، ص (24-25).

(3) السواط، مطلق وآخرون. الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة ، دار النوايع للنشر والتوزيع، جدة ، ١٤١٦ هـ، ص (66).

(4) الطيب، حسن أبشر . مرجع سابق، ص (27).

- الانفتاح على المثيرات الثقافية، والتنظيمية لما يحدث من تغيرات في البيئة قد تؤثر على الأهداف التنظيمية والأداء¹.
- أن يكون المدبرون حساسين للتغيرات الصعبة في بيئة منظماتهم وأن يستعدوا للاستجابة لها بأسلوب إبداعي².
- لذا فإنه لا بد من تطوير أنظمة وقواعد اختيار القيادات الإدارية بما يوفر ضمانات اختيار العناصر المميزة لشغل الوظائف الإدارية، على أن يشمل هذا التطوير ما يلي:
- وضع اشتراطات محددة تقوم على أسس موضوعية وقواعد مهنية، لاختيار القيادات بناء على الجدارة المهنية والكفاءة الإدارية والسمات القيادية.
- تصميم نظام معلومات يوثق الإنجازات الحقيقية للأفراد بحيث يمكن الرجوع إليها لاختيار القيادات الإدارية وفق الاشتراطات المعتمدة.
- وضع نظام رسمي يوفر فرص التنافس الموضوعي المعلن بين العناصر القيادية التي تتوفر لديها الاشتراطات الأساسية لشغل الوظائف القيادية.
- وضع الضوابط التي تحقق الاستقرار النسبي للقيادات الإدارية على أسس موضوعية، على أن يرتبط ذلك على التوازي بتطبيق إدارات محايدة للتعرف على آراء الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة بشأن كفاءة هذه القيادات الإدارية³.
- ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبداع لاشتراط السن والتقارير السرية في العمل والروتين⁴.

3.3.3 وسائل الإبداع

يلعب التدريب دوراً هاماً في تنمية القدرات الإبداعية سواء كان ذلك التدريب ذاتياً أو جماعياً وقد تناول الباحث التدريب الذاتي من خلال عرض بعض الطرق التي يمكن للفرد إتباعها لرفع مستوى هذه القدرة لديه دور الفرد في تنمية قدراته الإبداعية. أما التدريب الجماعي فيتم بواسطة استخدام الأساليب التدريبية الجماعية الخاصة بتنمية الإبداع، وتتعدد وسائل الإبداع التي تسهم في تطوير المهارات

(1) بيمك، مرجع سابق، ص (19).

(2) الصرن، رعد. مرجع سابق، ٢٠٠١ م، ص (12).

(3) أبو بكر، محمود. مرجع سابق، ص (68).

(4) محمود، عبد اللطيف، مرجع سابق، ص (70).

الابتكارية لدى الأفراد، غير أننا سنقتصر على عرض بعض الأساليب التي تلائم العاملين في المنظمات العامة وهي:

1. العصف الذهني Brainstorming :

استخدم مصطلح العصف الذهني من قبل الباحثين العرب مرادفاً لعدد من المفاهيم والمصطلحات منها: القصف الذهني، المفكرة، إمطار الدماغ، إلا أن مصطلح العصف الذهني يعد أكثر استخداماً وشيوعاً لقربه للمعنى، فالعصف يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبداعية المناسبة. ويعد (أليكس أوزبورن) هو من أسس طريقة العصف الذهني عام ١٩٣٨ م، والتي تقوم على الفصل المصطنع بين إنتاج الأفكار من جهة وتقويمها ومحاكمتها وتطويرها من جهة أخرى¹.

ويرى (أوزبورن وكواشا) أنه إذا ما سمح للذهن بأن يطلق العنان في حل المشكلة، فإن الأفكار تتدفق دونما كابح، وبغض النظر عن مدى تحققها، وهذا يجعل الأفراد يركزون على حل إحدى المشكلات دون إعطاء أهمية لقيمتها، كما أن هناك دلائل على أن الاستدلال المنطقي المتتابع لا يعتبر دائماً الأسلوب الأكثر فاعلية للوصول إلى الحل، إذ أن السير في الحل خطوة وراء خطوة يبعد الأذهان عن إمكانيات التجريب وفي هذه الحال يمكن أن تضيق الطرق الأكثر فاعلية في الوصول إلى الحل².

ويرى (أليكس أوزبورن) أن العصف الذهني عبارة عن حلقة نقاش أو طريقة للتداول، بواسطتها يحاول مجموعة من الناس حل مشكلة معينة بتجميع وتقييم كل الأفكار التلقائية من الأفراد³.

المبادئ التي يعتمد عليها استخدام وسيلة العصف الذهني: يعتمد استخدام طريقة العصف الذهني على مبدئين أساسيين هما:

١ - تأجيل الحكم على قيمة الأفكار: وذلك لأن انتقاد الأفكار بعد بداية ظهورها قد يدفع الشخص إلى الخوف أو الاهتمام بالكيف أكثر من الحكم فيبطئ تفكيره وتتنقص بالتالي نسبة الأفكار المبدعة لديه، ولا تقتصر فائدة التنبيه لهذا المبدأ على التطبيق في الجلسات الجماعية، بل له قيمة أيضاً على المستوى الفردي، فكثير من الأفراد يكفون أنفسهم بأنفسهم. وفي حالات كثيرة قد يكون الحرص على الأصالة من أهم العوامل التي تحد من قدرة الشخص على الأصالة، فمجرد تقييم الفرد لأفكاره في بدايتها سيعطل من تلقائيتها⁴.

(١) الطيطي، محمد. مرجع سابق، ص (165-166).

(٢) الشربيني، زكريا وصديق، يسريه. مرجع سابق، ص (178).

(٣) الحيزان، عبد الإله. مرجع سابق، ص (77).

(٤) إبراهيم، عبد الستار. مرجع سابق، ص (182-183).

٢ -**الكَم يولد الكيف**: وينطوي هذا المبدأ على التسليم بأن الأفكار المبتكرة تأتي تالية لعدد من الأفكار الأقل أصالة، ويقوم هذا المبدأ على افتراض مستمد أصلاً من النظريات الترابطية وموداها أن أقرب التداعيات إلى الذهن هي الأفكار المعتادة، ولكي يصل الفرد إلى الأفكار الأصيلة لا بد أن يستنفذ ذخيرته من الأفكار التقليدية والتداعيات المألوفة¹.

القواعد التي تحكم نجاح جلسات العصف الذهني

توصل (أوزبورن) إلى أربع قواعد أو أسس يمكن عن طريقها الوصول إلى حلول إبداعية للمشكلات وهي:

- ١ - أن نقد الأفكار بمجرد ظهورها مستبعد، فلا بد أن يؤجل إلى أوقات متأخرة.
- ٢ - يجب نطق كل الأفكار التي تخطر على الذهن مهما كانت غريبة، لأن أصالتها تكمن في غرابتها.
- ٣ - تشجيع العدد الأكبر من الأفكار المتدفقة، لأن أصالة الأفكار تزداد بزيادة عددها، والأفكار الأصيلة تأتي مع النهاية، فليس المهم كيفية الأفكار المهم أساساً "كم" الأفكار².
- ٤ - ينبغي تقبل أي محاولة لتنمية فكرة صادرة من أي شخصاً وإضافة عناصر عليها أو ربطها بغيرها من الأفكار³.

2. تحليل العوامل المؤثرة:

لقد تم اقتراح هذه الوسيلة من قبل عالم النفس الاجتماعي (كيرت ليفين Kurt Levin) وتسمى بذلك لقدرتها على تحديد العوامل التي تسهم أو تعيق حل المشكلة، حيث يمكنها استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال⁴:

- تحديد الهدف أو الشيء الذي يعمل من أجل تحقيقه.
- تحديد جوانب القوة في هذا الهدف أو الشيء والتي من الممكن تدعيمها، وجوانب الضعف فيه لتقليصها أو إلغاؤها.

3. التحليل المورفولوجي Morphological analysis:

(¹) الكنانى، ممدوح. مرجع سابق، ص (160-161).
(²) الشربيني، زكريا وصادق، يسريه. مرجع سابق، ص (188).
(³) إبراهيم، عبد الستار. مرجع سابق، ص (183).
(⁴) هيجان، عبد الرحمن. مرجع سابق، ١٤٢٠ هـ، ص (369).

يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة والاهتمام¹. ويقوم هذا الأسلوب على دراسة المسألة لمحاولة طرحها بعبارات أوسع وأعم، ثم استقراء كل العناصر والأبعاد المكونة للمسألة العامة. وفي الختام تحليل كل عنصر بالنسبة لأبعاده المختلفة، ويعد جدول ذي مدخلين يضم كل العناصر، ثم يتم في المرحلة الثانية دراسة كل الحلول الممكنة المطابقة للنقاط الثنائي لكل متغير، وفي هذه المرحلة يمكن لإبداعية الجماعة أن تتطور بفضل ما تمنحه لها شبكة الاستكشاف المنهجي الذي يحدده الجدول من تشجيع وثارة وتوجيه².

وبذلك تمكن هذه الطريقة من التوصل إلى حلول كثيرة عن طريق دمج العناصر الجزئية بعضها وبعض بطريقة جديدة، غير أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية، لذا فإن الخطوة الأخيرة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جودة وأصاله³.

4. أسلوب دلفاي Delphi :

عرفه روبنز بأنه عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء - لا يتطلب أن يكونوا في مكان واحد ليبدوا آرائهم في مشكلة ما، كل على حدة، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار وتعاد مرة أخرى للمشاركين⁴.. يعتمد هذا الأسلوب على اختيار أحد الأفراد ممن له دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، بحيث يتولى الإشراف والتنسيق على عملية استلام الحلول وتقريرها ويقوم المنسق بهذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة. وتهدف هذه الطريقة إلى تنمية عدد من الحلول البديلة والممكنة، وربط النتائج بمدى متنوع من المعرفة حسب كل خبير، وتعليم أفراد المجموعة المستجيبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح⁵. ومن العيوب الأساسية لهذه الطريقة تباعد الخبراء، والمجهود الكبير الواقع على المنسق، وإرهاق الخبراء بإعادة المقابلة مرات عديدة⁶.

(1) بيمك، مرجع سابق، ص (19).

(2) أبريك، جان كلود. "الإبداعية الجماعية" ترجمة (أمحزون، محمد، مجلة البيان)، ع ١٥٦، لندن، ٢٠٠٠ م، ص (149-150).

(3) بيمك، مرجع سابق، ص (19).

(4) الزهري، رندة. مرجع سابق، ص (251).

(5) بيمك، مرجع سابق، ص (21-22).

(6) بيمك، مرجع سابق، ص (52).

5. تداعي المعاني:

بني هذا الأسلوب على أساس استغلال وتوظيف قوة العقل غير المحدودة في الربط بين الأشياء أو المعاني بصورة غير متناهية و لاستخدام هذا الأسلوب لا بد من تجزئة المشكلة في صورة مفردات مستقلة تمثل رموزاً أو كلمات أو أعداداً أو ربما صورة وبعد ذلك يقوم الشخص بمحاولة الربط بين هذه المفردات بعضها البعض أو بينها وبين مفردات أخرى بصورة لا تخضع للتبرير المنطقي أو التفسير¹.

(¹) هيجان، عبد الرحمن. مرجع سابق ، ١٤٢٠ هـ، ص (376)

1. الإطار المنهجي الدراسة

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة الميدانية وحدودها ويوضح مجتمع الدراسة كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدقها وثباتها ويبين أيضاً كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً وأساليب التحليل الإحصائي التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة ومعلوماتها والإجابة عن تساؤلاتها.

1.1 منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة والتساؤلات التي تحاول الإجابة عنها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأن المناهج الوصفية يمكن استخدامها في دراسة السمات والقدرات والميول والاتجاهات. والذي يركز على دراسة الظواهر كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، أو الاثنين معاً، فالتعبير الكيفي يعبر بالكلمات عن الظاهرة وخصائصها، أما التعبير الكمي فهو يعبر بالأرقام عن مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع عدد من المتغيرات أو مع ظواهر أخرى¹. كما لا يتوقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح².

ونظراً لأن الدراسة الحالية تهدف للتعرف على مقومات ومراحل ومعوقات الابتكار والإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب التنفيذية، فإن استخدام المنهج الوصفي يعتبر الملائم لموضوع الدراسة الحالية لدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات والكشف عن الفروق فيما بينها من أجل الوصف والتحليل للظاهرة المدروسة. وقد طبقت الدراسة مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما:

3. **المدخل الوثائقي Documentary Approach**: الذي يستند إلى تحليل أدبيات الدراسة من مراجع أساسية وأخرى ثانوية من أجل الوصول إلى تصور معرفي عام عن موضوع الدراسة. وقد طبقت الدراسة هذا المدخل في إعداد الإطار النظري للدراسة من خلال استقراء أدبيات الفكر الإداري في مجال الابتكار والإبداع الإداري.

4. **مدخل المسح الاجتماعي Social Survey Approach**: الذي يستند إلى إجراء الدراسة التطبيقية العملية وفقاً لظروف المجتمع لاستقصاء رؤية أفراد الدراسة نحو أبعاد الظاهرة المختلفة. وذلك عن طريق معرفة مدى توافر مقومات الابتكار والإبداع الإداري، ومدى تطبيق مدراء

(¹) عبيدات، ذوقان وآخرون، مرجع سابق، ص (87).

(²) العساف، صالح حمد، مرجع سابق، ص (186).

المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري، والمعوقات التي تحد من تطبيق الأفكار الابتكارية، وعلاقة المتغيرات الشخصية مع مقومات الإبداع الإداري واستخدام مراحل الإبداع الإداري.

بالإضافة تم استخدام أسلوب مختلط بين المنهج الاستنباطي والمنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي التحليلي واستخدام استمارة الأسئلة التي وزعت على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في إدارة المكاتب والذين تتوفر لديهم المعلومات اللازمة من خلال تجاربهم. بالإضافة إلى الإطلاع على المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

2.1 حدود الدراسة

تتحدد حدود الدراسة بالآتي:

الحدود المكانية: اقتصر هذه الدراسة على المؤسسات العاملة بولاية الخرطوم من مختلف القطاعات حيث بلغ عددها (15) مؤسسة، داخلها (22) شركة وهي: وزارة تنمية الموارد البشرية، وزارة التعليم العالي، بنك السودان، الهيئة القومية للمياه، الهيئة القومية للكهرباء، ديوان الضرائب، زين، بنك البركة، بنك أم درمان الوطني، بنك الشمال الإسلامي، بنك الخرطوم، مجموعة شركات البربر، جباد، مجموعة شركات دال، بترو دار.

الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة (1432 - 1435هـ) الموافق (2011 - 2014م).

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تناول سبعة محاور رئيسية وهي:

- 8- محاولة التعرف مدى توفر قدرات ومقومات الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب التنفيذية.
- 9- ما هو واقع تطبيق مدراء المكاتب التنفيذية لمراحل عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري.
- 10- أهم المعوقات التي تحد مدراء المكاتب التنفيذية من ممارسة التفكير الابتكاري.
- 11- العلاقة بين تطبيق مدراء المكاتب التنفيذية لمراحل عملية الإبداع الإداري ومدى توفر قدرات ومقومات الإبداع الإداري لديهم.
- 12- العلاقة بين تطبيق مدراء المكاتب التنفيذية لمراحل عملية الإبداع الإداري ومدى وجود معوقات تحد من الإبداع في العملية الإدارية.
- 13- العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمديري المكاتب ومدى استخدامهم لمراحل العلمي الإبداعية.

14- العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمديري المكاتب وبين توافر مقومات الإبداع الإداري لديهم.

الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الإداريين العاملين في بعض المؤسسات العاملة بولاية الخرطوم والذين يمارسون مهام مكتبية والبالغ عددها (328).
يضاف إلى الحدود السابقة ما يواجهه البحوث عادة (بشكل عام) من بعض أوجه القصور كالناتجة عن عدم تمثيل المجتمع بشكل كامل (بالرغم من انه قد تم إتباع خطوات علمية في ذلك) وعدم القدرة على الجزم بفهم مفردات الدراسة لبنود أداة جمع البيانات بشكل كامل وعدم إمكانية التأكد من أن إجابة مفردات العينة هي الإجابات التي يرونها (100%) بالفعل، بالرغم من الخطوات المنهجية التي اتبعت والتي من شأنها رفع مستوى صدق وثبات أداة جمع البيانات.

3.1 محددات الدراسة

ينظر إلى النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة في ضوء المحددات التالية:

1. حداثة موضوع الدراسة، فنظم الإبداع والابتكار الإداري من المواضيع الحديثة في مجتمع الدراسة وما زالت الآراء تتباين حول أهمية تطبيقها وإمكانية تطبيقها.
2. تم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة من خلال إستبانة قامت الدارسة بإعدادها بالاستعانة بدراسات سابقة لتعبر عن وجهة نظر المبحوثين في الأبعاد المختلفة لموضوع الدراسة بالإدارات المختلفة الأمر الذي يدفع إلى القول أن الإجابات ستعبر عن حقيقة الوضع وقد تخالفه.
3. تأسست هذه الدراسة على افتراض أن المبحوثين من العاملين بالإدارات المختلفة قد فهموا أسئلة الإستبانة التي ستطبق كما تقصدها الدارسة، وأجابوا عنها بصدق وموضوعية واهتمام.
4. البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة تتصف بالمصادقية، وبذلك لا يوجد ما يدعو إلى التشكيك في تأثيرها على تباين أو تشابه وجهات نظر أفراد الدارسة نحو المحاور المختلفة للإستبانة.

2. مجتمع وعينة الدراسة

1.2 مجتمع الدراسة

يعني "جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الدارسة، ويعني جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة". وبناءً على أهداف الدراسة فقد تحدد مجتمع الدراسة من عينة عشوائية بسيطة - وهي شكل من أشكال العينة العشوائية يتم اختيارها في حالة تجانس المجتمع

الأصلي، حيث يلجأ الدارس إلى اختيار جميع مفردات العينة بصورة عشوائية بحيث تكون جميع مفردات المجتمع لها نفس الفرصة للاختيار - من كافة الإداريين العاملين بالمكاتب والذي يمارسون مهام وأنشطة إدارة المكاتب ونسبة لكبر عدد المؤسسات العاملة بولاية الخرطوم بالتالي تم سحب عينة عشوائية من المجتمع الكلي.

2.2 عينة الدراسة

"هي عبارة عن مجموعة الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة". ويعد اختيار العينة من الخطوات الهامة التي يتخذها الدارس في إعداد دراسته، وعند قيامه بإجراء دراسة ميدانية "تطبيقية" على مجتمع كبير نسبياً فقد يتعذر على الدارس تطبيق بحثه على جميع أفراد مجتمع البحث أو حتى على المجتمع الذي يمكن التعرف عليه، وذلك نظراً لكبر العدد وقلة الوقت، وفي هذه الحالة يمكنه أن يختار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة يكون حجمها متناسباً مع حجم مجتمع الدراسة حتى يمكن تمثيله وذلك لتوفير الوقت والجهد والمال على أساس أن العينة الممثلة سوف توصلنا إلى النتائج نفسها تقريباً لو أننا قمنا بإجراء الدراسة على المجتمع كله، ويتم اختيار هذه العينة وفق أسس منهجية بحيث تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً تاماً . لأنه من غير العلمي استقصاء كل عنصر من المجتمع، وحتى لو كان ممكناً فإن عنصر الوقت والتكلفة وغيرها من الموارد البشرية الأخرى ستحول بين الباحث والقيام بذلك¹.

وقد تم حصر مجتمع الدراسة في الإداريين الذين يمارسون بشكل مباشر أعمال ومهام إدارة المكاتب تبعاً لأنشطتها، ولتحديد مفردات الدراسة تمت مقابلة مديري الموارد البشرية والمسؤولين في المؤسسات للحصول على بيانات دقيقة عن الشريحة المستهدفة، فمن واقع الحصر وصعوبة الحصول على أعداد دقيقة لتكوين الإطار الذي تسحب منه العينة العشوائية (وذلك لاختلاف المسميات لوظيفة مدراء المكاتب التنفيذي الذي لم يتم تحديد الشكل العام لهذه الوظيفة إلا عام 2001م). ونظراً لصعوبة حصر مجتمع الدراسة فقد تم استخدام العينة المتاحة أو (الميسرة) - العينة الميسرة لأنها تتيح للباحث جمع البيانات من أعضاء المجتمع الموجودين في ظروف مريحة للباحث لجمع البيانات² - لاختيار أفراد عينة الدراسة ولتحديد حجم العينة المناسبة فقد تم استخدام المعادلة الإحصائية التالية³ لتحديد حجم العينة:

(1) سيكران، أوما، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006م، ص (37).

(2) المرجع السابق، ص (38)

(3) القحطاني، مرجع سابق، ص (258).

حجم العينة (ن) = {(الدرجة المعيارية)² (نسبة المجتمع المدروس) (نسبة المكملة)} ÷ خطأ المعاينة²

$$384 = 2(0.05) / (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 =$$

وعليه فقد قامت الدراسة بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل في جمع البيانات حيث تم إعداد خطابات موجهة لهؤلاء الإداريين تعكس أهمية هذه الدراسة وضرورة مشاركتهم فيها ومشفوعة هذه الخطابات باستبانة الدراسة ليقوموا بتعبئتها ومن ثم إعادتها مع استمرار متابعة الدراسة عن طريق المتابعة الشخصية والاتصال الهاتفي، حتى استطاعت الدارسة من استرجاع (328) استبانة صالحة للتحليل (مكتملة البيانات) بعد استبعاد الاستبانات الغير صالحة نظراً لنقص البيانات المطلوبة. ويوضح الجدول رقم (4-1) وصفاً لمجتمع الدراسة المستهدف:

جدول رقم (4-1)

وصف مجتمع الدراسة

الرقم	المؤسسة	الموزعة الاستبيانات	الاستبيانات المستردة والصالحة للدراسة		النسبة من المجتمع
			العدد	% (من الموزعة)	
1	بنك الشمال الإسلامي	10	7	70%	2.1%
2	بنك السودان	32	32	100%	9.8%
3	بنك أم درمان الوطني	10	8	80%	2.4%
4	بنك البركة	10	7	70%	2.1%
5	بنك الخرطوم	10	9	90%	2.7%
6	بنك تنمية الصادرات	15	12	80%	3.7%
7	بنك التضامن	10	7	70%	2.1%
8	الهيئة القومية للكهرباء	45	42	93%	12.8%
9	هيئة مياه ولاية الخرطوم	13	10	77%	3.0%
10	ديوان الضرائب	15	8	53%	2.4%
11	التعليم العالي	38	36	95%	11.0%
12	وزارة التنمية	15	11	73%	3.4%
13	جباد للنقل	5	5	100%	1.5%
14	مجموعة معاوية البرير	15	10	67%	3.0%
15	بترودار	15	13	87%	4.0%

الرقم	المؤسسة	الموزعة الاستبيانات	الاستبيانات المستردة والصالحة للدراسة		النسبة من المجتمع
			العدد	% (من الموزعة)	
16	زين	42	40	95%	12.2%
17	سيقا	11	10	91%	3.0%
18	دال للسيارات	7	6	86%	1.8%
19	كوكاكولا	20	19	95%	5.8%
20	كابو	20	17	85%	5.2%
21	جياذ للصناعات الحديدية	15	13	87%	4.0%
22	برج جياذ	6	6	100%	1.8%
الجموع		379	328	86.5%	100%

المصدر: إعداد الدارسة من الدارسة التطبيقية، 2014م.

يلاحظ من الجدول السابق أن النسبة المئوية لعدد الاستبيانات المعادة مكتملة البيانات تراوحت ما بين (53% و 100%)، وبصفة عامة كانت النسبة المئوية لعدد الاستبيانات المعادة مكتملة البيانات لمجتمع الدارسة (86.5%)، وتعد هذه النسبة من نسب الردود الجيدة في العلوم السلوكية¹. وقد اعتبرت الدارسة أن الاستبيانات المستردة تمثل أفراد الدارسة الذين سوف يخضعون للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية الاستدلالية المناسبة وسوف يتم تعميم النتائج في ضوء مجتمع الدارسة.

وان مبررات اختيار هذه المؤسسات لتكون مجتمع للبحث هي:

- كونها من المؤسسات الكبيرة في ولاية الخرطوم.
- تنوع أصناف منتجاتها وخدماتها المقدمة.
- حققت إنجازات إبداعية خلال السنوات الخمسة الماضية.
- استمرارها في الإنتاج والتسويق رغم الظروف التي يمر بها الوطن حالياً.

3. أداة الدارسة وأجراءات تطبيقها والاساليب الإحصائية المستخدمة

1.3 أداة الدارسة

الإستبانة هي الأداة الرئيسة لهذه الدارسة حيث استخدمتها الدارسة نظراً لطبيعة الدارسة وتحقيقاً لأهدافها باعتبارها أنسب الأدوات في البحوث والدراسات التربوية. فالإستبانة هي " أداة

(¹) القحطاني، سالم سعيد، وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS)، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية 2000م، ص (128).

لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة بحثية معينة، وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبين لفظياً في إجاباتهم على الأسئلة التي تتضمنها الإستبانة". و بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة الحالية والمتمثلة في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة فقد قامت الدارسة بتصميمها بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة، والملحق رقم (5) يوضح الإستبانة بصورتها النهائية، وقد تكونت هذه الإستبانة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية وهي البيانات الأولية الخاصة بالمتغيرات الشخصية وتشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، القطاع، نوع القطاع).

القسم الثاني: وقد أشتمل على ثلاثة أجزاء على النحو التالي:

الجزء الأول: وهو الجزء الخاص بالفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم) وذلك لقياس مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة. ويهدف هذا الجزء إلى التعرف على آراء المبحوثين حول اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بناءً على توافر المقومات اللازمة للإبداع الإداري، حيث خصص لهذا الجزء (35) عبارة وهي الواردة في الجزء الأول من الإستبانة، ولقد حاولت الدارسة من خلال هذه العبارات التعرف على مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة وذلك من خلال المحاور الثمانية التالية:

المحور الأول: القدرات المميزة للشخصية المبدعة:

ولقد خصص لهذا المحور (4) عبارات وهي الواردة في البنود (1، 2، 3، 4) والتي من خلالها حاولت الدارسة التعرف على آراء المبحوثين حول مدى توفر القدرات المميزة للشخصية المبدعة.

المحور الثاني: الطلاقة الفكرية:

ويتكون من (4) عبارة وهي الواردة في البنود (5، 6، 7، 8) حيث حاولت الدارسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مدى توفر مقوم الطلاقة الفكرية لديهم.

المحور الثالث: المرونة الذهنية:

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (9، 10، 11، 12، 13) حيث حاولت الدارسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مدى توفر المرونة الذهنية لديهم.

المحور الرابع: الحساسية للمشكلات:

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (14، 15، 16، 17، 18) حيث حاولت الدارسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول حساسيتهم للمشكلات.

المحور الخامس: الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف)

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (19، 20، 21، 22، 23) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول قدرتهم على الاحتفاظ بالاتجاه أو الهدف.

المحور السادس: قبول المخاطرة

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (24، 25، 26، 27، 28) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول قبولهم للمخاطرة.

المحور السابع: الأصالة

ويتكون من (4) عبارات وهي الواردة في البنود (29، 30، 31، 32) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مدى توفر مقوم الأصالة لديهم.

المحور الثامن: القدرة على التحليل والربط

ويتكون من (3) عبارات وهي الواردة في البنود (33، 34، 35) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول قدرتهم على التحليل والربط لأفكارهم.

وقد تبنت الدراسة في إعداد هذه المحاور على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل تساؤل وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة لقياس درجة استخدام العناصر (العبارات) الـ (35) السابقة بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1)=ضعيفة جداً (2)=ضعيفة (3)=متوسطة (4)=كبيرة (5)=كبيرة جداً

الجزء الثاني: وهو الجزء الخاص بالفرضية الثانية (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمرحلة عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري) وذلك للتعرف على أهم مراحل عملية الإبداع الإداري. ولمعرفة ما هو واقع تطبيق هذه المراحل داخل الإدارات المختلفة. وإلى أي مدى يتم استخدام هذه المراحل بتلك الإدارات في أعمالهم اليومية من خلال اختيار أحد البدائل (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ضعيفة جداً) وذلك لمعرفة درجة ممارستهم لتلك المراحل.

وذلك من خلال المحاور الخمسة التالية:

المحور الأول: اكتشاف وتحديد المشكلات:

ولقد خصص لهذا المحور (7) عبارات وهي الواردة في البنود (36، 37، 38، 39، 40، 41، 42) والتي من خلالها حاولت الدراسة التعرف على آراء المبحوثين حول قدرتهم على اكتشاف وتحديد المشكلات.

المحور الثاني: إنتاج الأفكار:

ويتكون من (5) عبارة وهي الواردة في البنود (43، 44، 45، 46، 47) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مقدرتهم على إنتاج الأفكار.

المحور الثالث: تحليل الأفكار:

ويتكون من (5) عبارات وهي الواردة في البنود (48، 49، 50، 51، 52) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول مقدرتهم على تحليل الأفكار.

المحور الرابع: تقييم الأفكار:

ويتكون من (4) عبارات وهي الواردة في البنود (53، 54، 55، 56) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول قدرتهم على تقييم الأفكار.

المحور الخامس: تنفيذ الأفكار:

ويتكون من (7) عبارات وهي الواردة في البنود (57، 58، 59، 60، 61، 62، 63) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على آراء المبحوثين حول تنفيذهم للأفكار المختارة.

وقد تبنت الدراسة في إعداد هذه المحاور على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل تساؤل وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة لقياس درجة استخدام العناصر (العبارات) الـ (28) السابقة بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1)=ضعيفة جداً (2)=ضعيفة (3)=متوسطة (4)=كبيرة (5)=كبيرة جداً

الجزء الثالث: يهدف هذا الجزء الخاص بالفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري ومدى ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري) وذلك للتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة التفكير الابتكاري في الإدارات المختلفة، حيث خصص لهذا الجزء (17) عبارة وهي الواردة في الجزء الثالث من الاستبانة، وقد حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على التحديات التي تواجه ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري، وإلى أي مدى تمثل العناصر التالية صعوبات تحد من تطبيق الأفكار الابتكارية بالإدارات المختلفة وذلك من خلال المحاور الأربعة التالية:

المحور الأول: معوقات عقلية:

وقد خصص لهذا المحور (5) عبارات وهي الواردة في البنود (64، 65، 66، 67، 68) والتي من خلالها حاولت الدراسة التعرف على المعوقات العقلية التي تحول دون ممارسة العاملين للتفكير الابتكاري.

المحور الثاني: معوقات انفعالية (الخوف - التردد):

ويتكون هذا المحور من (4) عبارات وهي الواردة في البند (69، 70، 71، 72) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على المعوقات الانفعالية مثل الخوف والتردد والتي تحول دون ممارسة العاملين للتفكير الابتكاري.

المحور الثالث: معوقات دافعية:

ويتكون من (4) عبارات وهي الوارد في البنود (73، 74، 75، 76) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على المعوقات الدافعية التي تحول دون ممارسة العاملين للتفكير الابتكاري.

المحور الرابع: معوقات تنظيمية:

ويتكون من (4) عبارات وهي الوارد في البنود (77، 78، 79، 80) حيث حاولت الدراسة من خلال هذه العبارات التعرف على المعوقات التنظيمية التي تحول دون ممارسة العاملين للتفكير الابتكاري.

وقد تبنت الدراسة في إعداد هذه المحاور على الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل تساؤل وتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذو النقاط الخمسة لقياس درجة استخدام العناصر (العبارات) الـ (17) السابقة بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(1)= لا أوافق بشدة (2)= لا أوافق (3)= محايد (4)= موافق (5)= موافق بشدة

1.1.3 صدق أداة الدراسة

ويعني الصدق: "أن تقيس الأداة ما وضعت لقياسه"¹. كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"². وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

(¹) العساف، حمد صالح، مرجع سابق، ص (429).

(²) عبيدات، ذوقان، وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان، الأردن، 2001م، ص (179).

* تم حساب معامل الاتفاق بين آراء المحكمين حول بنود الاستبانة، وتبين انه معامل اتفاق كبير جداً .

1. الصدق الظاهري (صدق المحتوى): للتأكد من صدق المحتوى للأداة قامت الدراسة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، ويوضح الملحق رقم (3) أسماء المحكمين الذين قاموا مشكورين بتحكيم أداة هذه الدراسة. وذلك لاستطلاع آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، وإبداء ملاحظاتهم، بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة. واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات وحذف البعض الآخر منها. وقد بلغ عدد عبارات الاستبانة في صورتها النهائية (7) سؤال للجزء الأول تتعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني وعدد عباراته (80) عبارة تخص متغيرات الدراسة الأساسية والمتعلقة باستطلاع آراء عينة الدراسة حول محاور الدراسة المختلفة. ويوضح الملحق رقم (5) الاستبانة في صورتها النهائية.

2. الصدق البنائي (الاتساق الداخلي): قامت الدراسة بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة بتطبيقها على عينة أولية من مجتمع الدراسة قوامها (30) مفردة، وذلك للوقوف على مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تقع فيه ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. والجدول رقم (4-2) يوضح معاملات الصدق البنائي لأداة الدراسة، من خلال حساب معامل "ارتباط بيرسون" بين درجة كل عبارة في الجزء المعين والدرجة الكلية لجميع العبارات التي يتضمنها ذلك الجزء.

ويوضح الجدول رقم (4-2) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الأول (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم).

جدول رقم (4-2)

معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1.	0.550**	13.	0.524**	25.	0.662**
2.	0.702**	14.	0.402*	26.	0.832**

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
.3	0.472**	.15	0.740**	.27	0.503**
.4	0.591**	.16	0.750**	.28	0.593**
.5	0.613**	.17	0.582**	.29	0.499**
.6	0.568**	.18	0.670**	.30	0.701**
.7	0.399*	.19	0.459*	.31	0.572**
.8	0.639**	.20	0.723**	.32	0.627**
.9	0.728**	.21	0.480**	.33	0.744**
.10	0.311	.22	0.624**	.34	0.590**
.11	0.521**	.23	0.505**	.35	0.487**
.12	0.504**	.24	0.548**		

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يلاحظ أن ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 (2-Tailed). * دال عند مستوى الدلالة 0,05 (2-Tailed). يتضح من الجدول (4-2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.311) في حدها الأدنى للعبارة رقم (10) و (0.832) في حدها الأعلى للعبارة رقم (26)، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل ماعدا العبارات رقم (7،14) فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، أما العبارة (10) فهي غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن أغلبية عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة. ويوضح الجدول رقم (4-3) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثاني (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري).

جدول رقم (4-3)

معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
.36	0.562**	.46	0.623**	.56	0.702**
.37	0.585**	.47	0.632**	.57	0.639**
.38	0.607**	.48	0.538**	.58	0.656**
.39	0.640**	.49	0.792**	.59	0.699**
.40	0.666**	.50	0.699**	.60	0.685**

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
.41	0.648**	.51	0.594**	.61	0.649**
.42	0.749**	.52	0.629**	.62	0.761**
.43	0.622**	.53	0.720**	.63	0.769**
.44	0.660**	.54	0.706**		
.45	0.578**	.55	0.664**		

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يلاحظ أن ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 (2-Tailed). * دال عند مستوى الدلالة 0,05 (2-Tailed).

يتضح من الجدول (4-3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.538) في حدها الأدنى للعبارة رقم (48) و (0.792) في حدها الأعلى للعبارة رقم (49)، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل، مما يشير إلى أن جميع عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

وبوضح الجدول رقم (4-4) معاملات ارتباط بيرسون للمحور الثالث (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري ومدى ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري).

جدول رقم (4-4)

معامل الارتباط بين درجات عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
.64	0.508**	.70	0.640**	.76	0.542**
.65	0.467**	.71	0.647**	.77	0.463**
.66	0.617**	.72	0.415**	.78	0.441*
.67	0.434**	.73	0.501**	.79	0.442*
.68	0.600**	.74	0.481**	.80	0.605**
.69	0.633**	.75	0.638**		

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يلاحظ أن ** دال عند مستوى الدلالة 0,01 (2-Tailed). * دال عند مستوى الدلالة 0,05 (2-Tailed).

يتضح من الجدول (4-5) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة وقد تراوحت ما بين (0.415) في حدها الأدنى للعبارة رقم (72) و (0.647) في حدها الأعلى للعبارة رقم (71)، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) فأقل ما عدا

العبارات رقم (72، 78، 79) فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05)، مما يشير إلى أن أغلبية عبارات المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

2.1.3 ثبات أداة الدراسة

أما ثبات أداة الدراسة فيعني: "التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة"¹. ويقال أن أداة الدراسة ذات ثبات عال إذا كان معامل الثبات (معامل الارتباط) أكبر من (0,75)². ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبانة) استخدمت الدراسة (معادلة ألفا كرونباخ) (Alpha (a) cronbach's)³ للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعدلة على العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي والتي تتكون من (30) مفردة. والجدول رقم (4-5) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (4-5)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
2	%94	35	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم
1	%95	28	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري
3	%84	17	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري ومدى ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري
.	%95	80	معامل الثبات العام

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

(¹) العساف، مرجع سابق، 1995م، ص (430).

(²) فهمي، محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم، والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص (59).

(³) قام كروباخ باستنتاج القانون التالي (حافظ، مرجع سابق)، ص (61): $\alpha = (n - 1) / \sum S_i^2$ حيث (n) تمثل عدد العبارات في أداة القياس.

(S_i^2) تمثل تباين العبارات رقم (i).

(S^2) تمثل تباين مجموع الدرجات.

يتضح من الجدول (4-5) أن معامل ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) تراوح ما بين (84%) لجميع عبارات المحور الثالث (المعوقات الإبداع الإداري) وهو معامل مرتفع و بين (95%) لكافة عبارات المحور الثاني (مراحل الإبداع الإداري) وهو معامل مرتفع جداً ، كما أن معامل الثبات العام لجميع العبارات في الإستبانة عال حيث بلغ (95%)¹ وهذا يدل على ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها التطبيق الميداني للدراسة.

ونستخلص مما سبق أن أداة القياس صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

2.3 إجراءات تطبيق أداة الدراسة

بعد مراجعة ادبيات الدراسة والدراسات السابقة المتعلقة وبالإبداع والابتكار الإداري وجدت الدراسة أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الايتبانة، وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالآتي:

- ♦ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ♦ عرض الايتبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ♦ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف.
- ♦ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت على الاستبانة وارتقت بمستواها.
- ♦ إجراء دراسة ميدانية أولية على عينة استطلاعية لاختبار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة أو الحذف.

وبعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي، وثبات أداة الدراسة، قامت الدراسة بتوزيع الإستبانة على مجتمع الدراسة والمتمثل في عينة من الإداريين والموظفين العاملين بولاية الخرطوم من قبل الدراسة يداً بيد، بالإضافة إلى مساعدة زملاء العمل، وقد قامت الدراسة بإتباع الخطوات التالية:

(¹) وفقاً لما ورد في كتاب فهمي، مرجع سابق، 2005، ص (59)، فالمقياس الثابت هو الذي يكون معامل الثبات فيه أكثر من (0.75).

♦ تم الحصول على خطاب تعريف من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا يفيد قيام الدراسة بإعداد دراسة علمية كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال – كلية الدراسات العليا والملحق رقم (6) يوضح خطاب التعريف.

♦ تم توزيع أداة الدراسة على الإداريين والموظفين عن طريق اليد أو المسؤولين في المؤسسات المختلفة محل الدراسة.

♦ استغرق توزيع وجمع الاستبانات من يونيو 2013 وحتى أغسطس 2013.

♦ واجهت الدراسة صعوبات عند تطبيق الدراسة ومتابعتها، ومن أهمها صعوبة الحصول على أعداد دقيقة للشريحة المستهدفة، وإصرار بعض المؤسسات على الحصول على موافقة الإدارة العليا قبل توزيع الاستبانات مما أدى لتأخرها لانشغال الإدارات العليا أو عدم الحصول على الموافقة في بعض المؤسسات مما أدى لاستبعادها من الدراسة. حيث تم التوزيع والمتابعة الشخصية للتأكد من استيفاء كافة البيانات، والتأكد من أن المبحوثين هم بالفعل من ذوي الاختصاص، وقد تمت المراجعة من وقت لآخر، بالإضافة إلى الاتصال الهاتفي وكذلك عن طريق زملاء العمل، مع حثهم على الإجابة مما ضاعف الجهد المبذول، وذلك بسبب انشغال أفراد العينة وارتباطهم باجتماعات وغيرها بالإضافة لتباعد المؤسسات مما صعب عملية التوزيع والمتابعة والاستلام.

♦ وللتأكد من استرداد العدد الكامل للعينة فقد تم توزيع نسخ أكثر من العدد المطلوب، ويتوفيق من الله تم الحصول على عدد الاستبانات المطلوبة التي تم تحليلها، وقد بلغ عدد المعادة والصالحة للتحليل (328) استبانة أي بنسبة (86.5%) من الاستبانات المستهدفة من مجتمع الدراسة وهي نسبة جيدة جداً في العلوم السلوكية فيما بلغ عدد التي لم تسترد و الغير صالحة للدراسة عددها (51) استبانة أي بنسبة (13.5%).

♦ تم إدخال بيانات الاستبانات بالحاسب الآلي، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences)، ومن ثم تمت معالجة البيانات وتحليلها واستخراج النتائج.

3.3 أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب التي قامت الدارسة باستخدامها:

1. تم ترميز وإدخال البيانات للحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-4=1)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي¹:

- ♦ من 1 إلى 1.80 يعبر عن (ضعيفة جداً) بالنسبة للمحور الأول والثاني، و(غير موافق بشدة) للمحور الثالث للدراسة.
- ♦ أكبر من 1.80 وإلى 2.60 يعبر عن (ضعيفة) بالنسبة للمحور الأول والثاني، و(غير موافق) للمحور الثالث للدراسة.
- ♦ أكبر من 2.60 وإلى 3.40 يعبر عن (متوسطة) بالنسبة للمحور الأول والثاني، و(محايد) للمحور الثالث للدراسة.
- ♦ أكبر من 3.40 وإلى 4.20 يعبر عن (كبيرة) بالنسبة للمحور الأول والثاني، و(موافق) للمحور الثالث للدراسة.
- ♦ أكبر من 4.20 وإلى 5 يعبر عن (كبيرة جداً) بالنسبة للمحور الثاني، و(موافق بشدة) للمحور الثالث للدراسة.

2. تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3. حساب معامل ارتباط بيرسون "ر" (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).

4. حساب معامل ألفا كرونباخ "α" (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.

5. المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

(¹) شبلي، عثمان، الإحصاء الاجتماعي، مكتبة النهضة، القاهرة، 2001م، ص (43) ..

6. المتوسط الحسابي المرجح (Weighted Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد العينة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط موزون مرجح¹.

7. تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من 1 صحيح فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)². علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.

8. تم استخدام اختبار "ت" للمجموعة الواحدة للتعرف على متوسط درجة الموافقة على محاور الدراسة ولكن في مجتمع الدراسة ككل (μ).

9. تم اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للتعرف على دلالة الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغير الجنس (ذكر، أنثى)، القطاع (عام، خاص)، نوع القطاع (خدمي، إنتاجي).

10. تم اختبار "ف" أو تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova)، للتعرف على دلالة الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية (العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة - الحالة الاجتماعية).

11. تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة في آرائهم عن متغيرات الدراسة الأساسية وذلك إذا تبين من تحليل التباين أن هناك فروقاً معنوية أما إذا لم يتبين من اختبار تحليل التباين وجود فروق معنوية فلا داعي لاستخدام هذا الاختبار³.

(¹) كشك، محمد بهجت، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1996م، ص (89).

(²) حسن، امثال، وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، مطابع الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م، ص (115).

(³) مراد، صلاح أحمد، الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، ص (294).

12. كذلك تم استخدام اختبار أقل فرق معنوي (Least Significant Difference) LSD لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة في آرائهم عن متغيرات الدراسة الأساسية وذلك إذا تبين من تحليل التباين أن هناك فروقاً معنوية أما إذا لم يتبين من اختبار تحليل التباين وجود فروق معنوية فلا داعي لاستخدام هذا الاختبار¹.
13. كذلك تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Linear لدراسة نوعية العلاقة بين الفرضيات.
14. استخراج متوسط الوزن النسبي الفارق لتحديد الأهمية النسبية.

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة وتفسير بياناتها

يتناول هذا الجزء عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتحليلها وتفسيرها من خلال آراء عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين بالإدارات المختلفة ، وكذلك معرفة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري، بالإضافة للوقوف على مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لديهم، وكذلك مدى استخدامهم لمراحل عملية الإبداع، والتعرف على اختلاف اتجاهات أفراد الدراسة حول المعوقات التي تحد من تطبيق الأفكار الابتكارية في مؤسساتهم.

وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري إلى جانب اختبار (ت) للتعرف على ما إذا كان متوسط درجة الموافقة بين أفراد المجتمع على العبارات المختلفة التي تغطي الدراسة يفوق قيمة محددة بشكل معنوي أم لا لتحقيق تساؤلات الدراسة.

كما سידرس هذا الفصل الاختلافات في آراء عينة الدراسة نحو المحاور الرئيسية باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية، ولذلك تم استخدام اختبار (ت) لدراسة الاختلافات بين مجموعتين مستقلتين إلى جانب اختبار التباين (ف) لدراسة الاختلافات بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها مع تفسير النتائج:

1.1 القسم الأول: تحليل البيانات الوصفي:

(¹) المرجع السابق، ص (295).

1.1.1 النتائج المتعلقة بوصف أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية:

يتناول هذا الجزء من الدراسة المتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، القطاع(عام، خاص)، نوع القطاع (خدمي، إنتاجي)). وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

1. توزيع مفردات الدراسة حسب النوع:

يوضح الجدول رقم (1-5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب النوع.

جدول رقم (1-5)

توزيع مفردات الدراسة حسب النوع

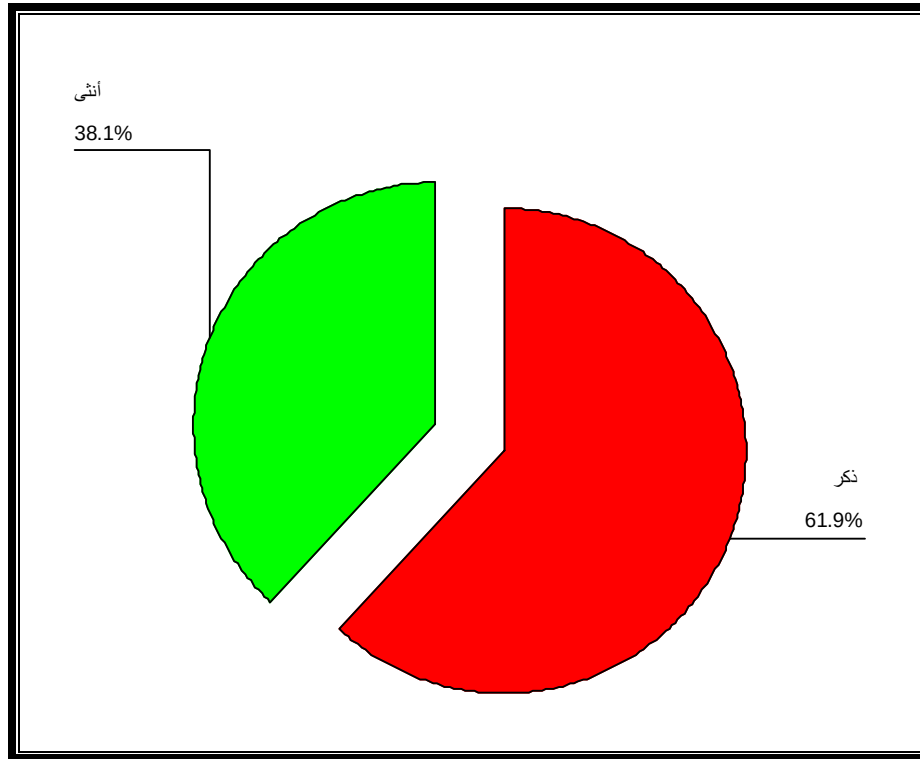
الرقم	النوع	التكرار	النسبة
1.	ذكر	203	%61.9
2.	أنثى	125	%38.1
	المجموع	328	%100

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

شكل رقم (1-5): يوضح التوزيع النسبي للمبحوثين حسب النوع.

شكل رقم (1-5)

توزيع مفردات الدراسة حسب النوع



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن (203) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (%61.9) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من الذكور، وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة، في حين أن (125) منهم يمثلون ما نسبته (%38.1) من إجمالي أفراد العينة من الإناث.

2. توزيع مفردات الدراسة حسب العمر:

يوضح الجدول رقم (2-5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب العمر .

جدول رقم (2-5): توزيع مفردات الدراسة حسب العمر

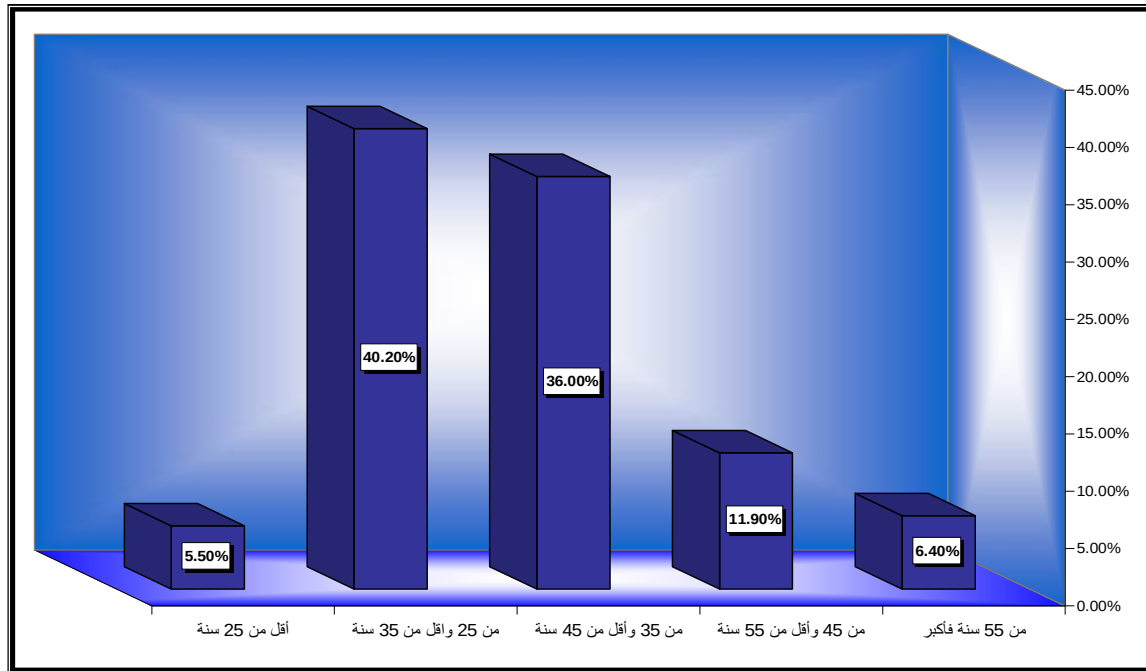
الرقم	العمر	التكرار	النسبة
1.	أقل من 25 سنة	18	5.5%
2.	من 25 وأقل من 35 سنة	132	40.2%
3.	من 35 وأقل من 45 سنة	118	36.0%
4.	من 45 وأقل من 55 سنة	39	11.9%
5.	من 55 سنة فأكثر	21	6.4%
	المجموع	328	100%

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

شكل رقم (2-5) : يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين حسب العمر .

شكل رقم (2-5)

توزيع مفردات الدراسة حسب العمر



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه والخاص بعمر المستجيبين أن (132) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (40.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من 25 سنة وأقل من 35 سنة، وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة، في حين أن (118) منهم يمثلون ما نسبته (36.0%) من إجمالي أفراد العينة أعمارهم تتراوح من 35 سنة وأقل من 45 سنة، و (39) منهم يمثلون ما نسبته (11.9%) أعمارهم تتراوح من

45 سنة وأقل من 45 سنة، بينما (21) منهم يمثلون ما نسبته (6.4%) أعمارهم تتراوح من 55 سنة فأكثر، و(18) منهم يمثلون ما نسبته (5.5%) أعمارهم أقل من 25 سنة.

3. توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (3-5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (3-5): توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

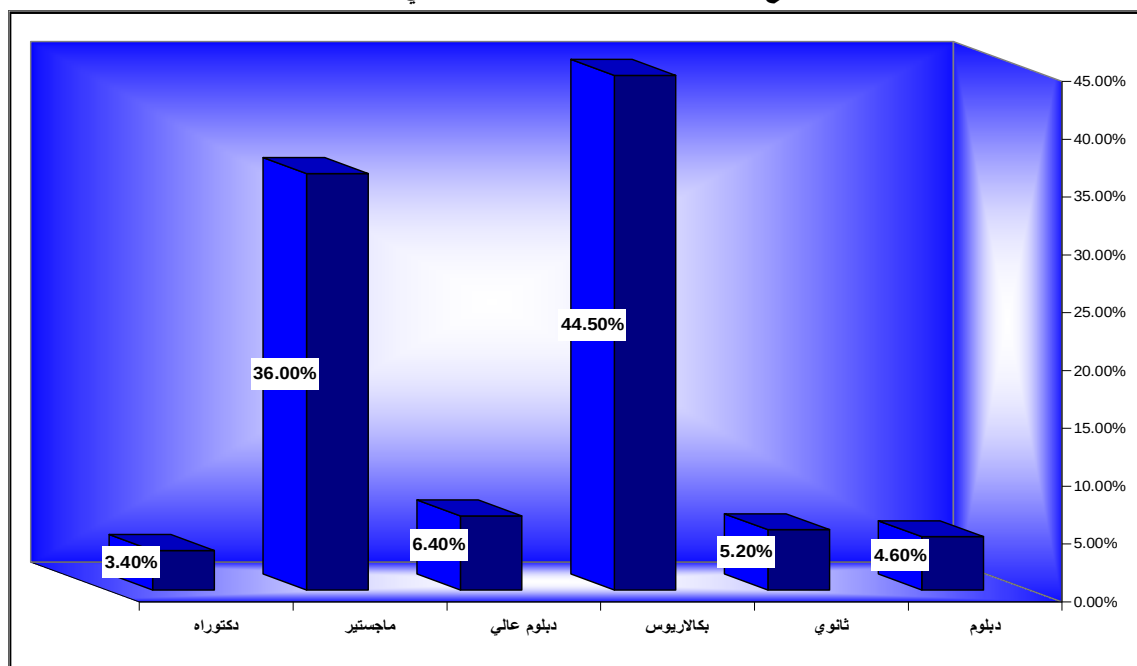
الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1.	دكتوراه	11	3.4%
2.	ماجستير	118	36.0%
3.	دبلوم عالي	21	6.4%
4.	بكالوريوس	146	44.5%
5.	ثانوي	17	5.2%
6.	دبلوم	15	4.6%
	المجموع	328	100%

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

شكل رقم (3-5): يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين حسب المؤهل العلمي.

شكل رقم (3-5)

توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يظهر من الجدول والشكل أعلاه والخاص بالمؤهل العلمي لأفرد الدراسة أن النسبة العظمى منهم حاصلين على شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (146) ما نسبته (44.5%)، يأتي بعدهم الأشخاص حاصلين على شهادة الماجستير إذ بلغوا (118) ما نسبته (36.0%)، في حين أن (21) منهم يمثلون ما نسبته (6.4%) حاصلين على دبلوم عالي، بينما حاصلين على الثانوية فيمثلون (17) ما نسبته (5.2%)، ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة

الحاصلين على الدبلوم بعدد (15) ما نسبته (4.6%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة الحاصلين على الدكتوراه ويمثلون (11) ما نسبته (3.4%) من إجمالي المجيبين على الإستبانة.

4. توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (4-5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة.

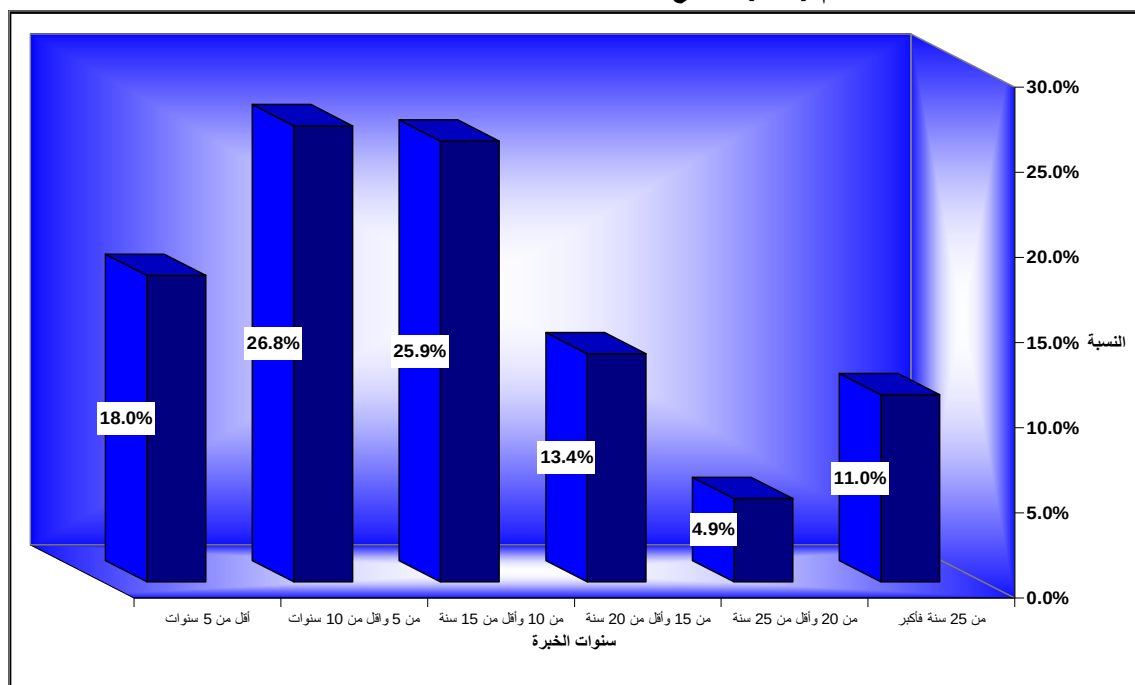
جدول رقم (4-5): توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة

الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1.	أقل من 5 سنوات	59	18.0%
2.	من 5 وأقل من 10 سنوات	88	26.8%
3.	من 10 وأقل من 15 سنة	85	25.9%
4.	من 15 وأقل من 20 سنة	44	13.4%
5.	من 20 وأقل من 25 سنة	16	4.9%
6.	من 25 سنة فأكثر	36	11.0%
	المجموع	328	100%

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

شكل رقم (4-5): يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين حسب سنوات الخبرة.

شكل رقم (4-5): توزيع مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه والخاص بسنوات الخبرة بالنسبة للمستجيبين أن (88) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (26.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم تتراوح من 5 سنة وأقل من 10 سنوات، وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة، في حين أن (85) منهم يمثلون ما نسبته (25.9%) من إجمالي أفراد العينة

خبراتهم تتراوح من 10 سنة وأقل من 15 سنة، و(59) منهم يمثلون ما نسبته (18.0%) خبرتهم أقل من 5 سنوات، بينما (44) منهم يمثلون ما نسبته (13.4%) خبراتهم من 15 وأقل من 20 سنة، و(36) منهم يمثلون ما نسبته (11.0%) خبراتهم 25 سنة فأكثر، بينما (16) منهم يمثلون ما نسبته (4.9%) تتراوح خبراتهم من 20 وأقل من 25 سنة.

5. توزيع مفردات الدراسة وفق الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (5-5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة وفق الحالة الاجتماعية لأفراد العينة.

جدول رقم (5-5)

توزيع مفردات الدراسة حسب وفق الحالة الاجتماعية

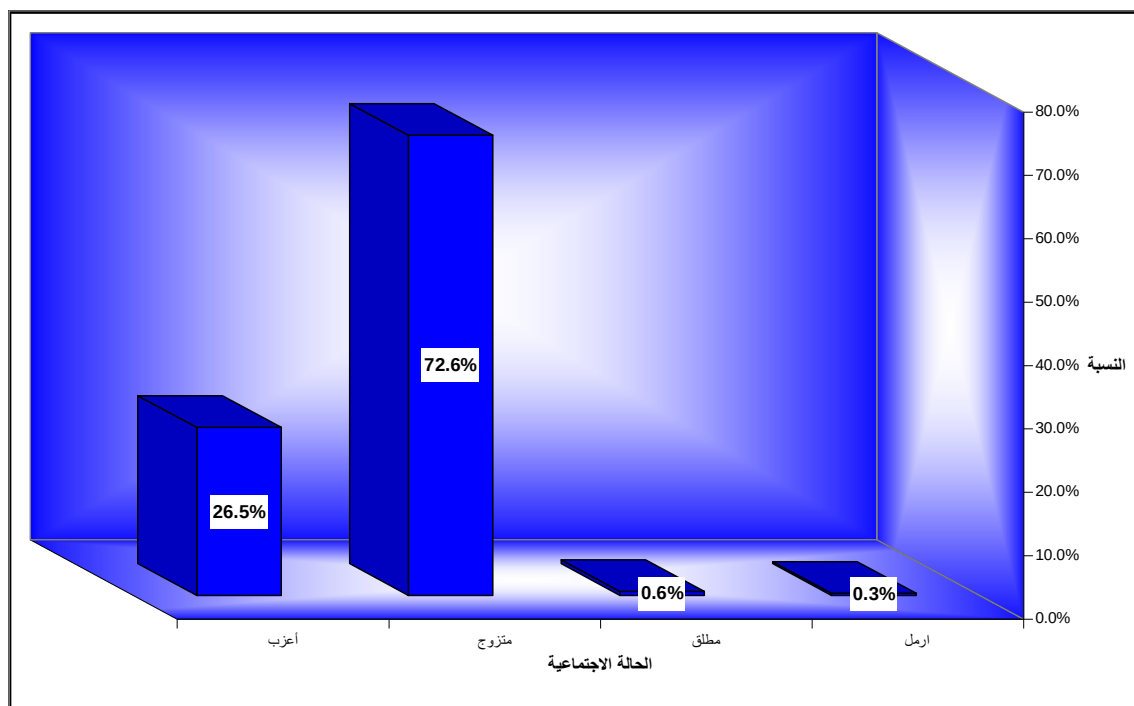
الرقم	عدد الدورات	التكرار	النسبة
1.	أعزب	87	26.5%
2.	متزوج	238	72.6%
3.	مطلق	2	0.6%
4.	أرمل	1	0.3%
	المجموع	328	100%

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

شكل رقم (5-5): يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين وفق الحالة الاجتماعية.

شكل رقم (5-5)

توزيع مفردات الدراسة وفق الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه والخاص بالحالة الاجتماعية للمستجيبين فإن (238) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (72.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة متزوجين، وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة، في حين أن (87) منهم يمثلون ما نسبته (26.5%) من إجمالي أفراد العينة عزاب، مقابل (2) منهم يمثلون ما نسبته (0.6%) مطلّقين، بينما (1) ما نسبته (0.3%) أرمل.

6. توزيع مفردات الدراسة وفق القطاع:

يوضح الجدول رقم (6-5) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة وفق القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

جدول رقم (6-5)

توزيع مفردات الدراسة حسب وفق القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة

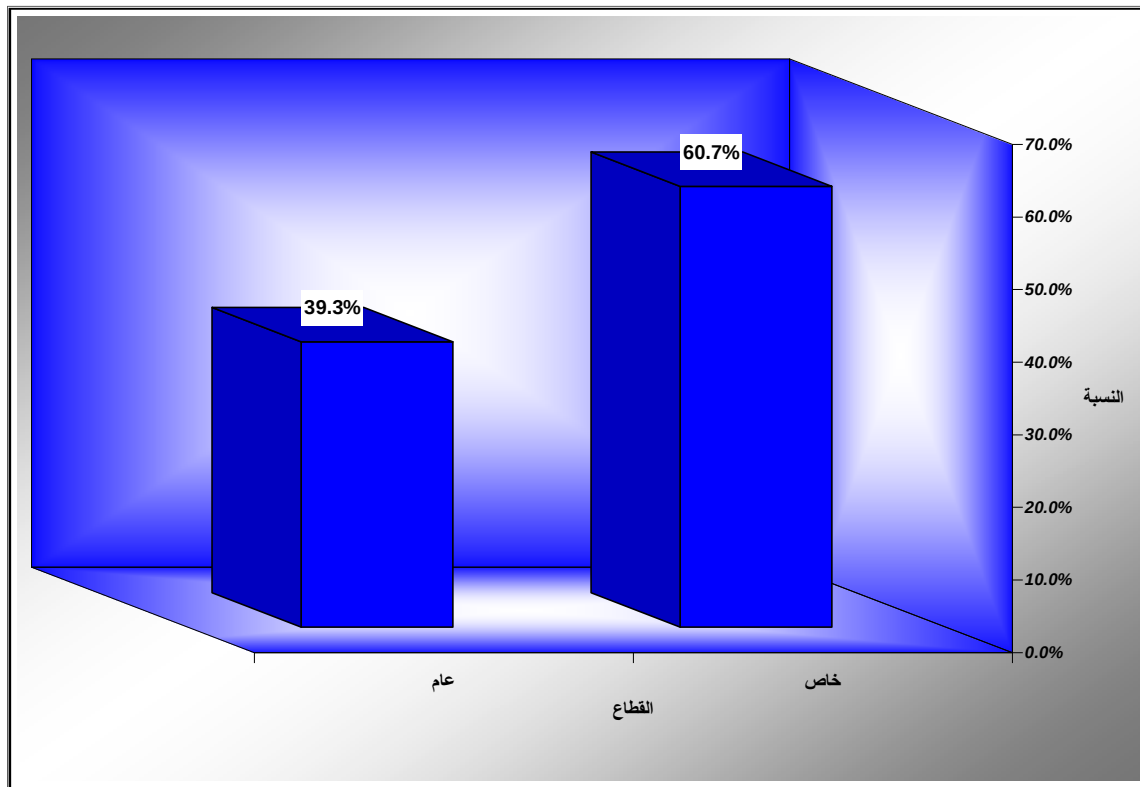
الرقم	عدد الدورات	التكرار	النسبة
1.	عام	129	39.3%
2.	خاص	199	60.7%
	المجموع	328	100%

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

شكل رقم (6-5): يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين وفق القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

شكل رقم (6-5)

توزيع مفردات الدراسة وفق القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه والخاص بالقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة فإن (199) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (60.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في القطاع الخاص، وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة، في حين أن (129) منهم يمثلون ما نسبته (39.3%) من إجمالي أفراد العينة يعملون في القطاع العام.

7. توزيع مفردات الدراسة وفق نوع القطاع:

يوضح الجدول رقم (5-7) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات الدراسة وفق نوع القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

جدول رقم (5-7)

توزيع مفردات الدراسة حسب وفق نوع القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة

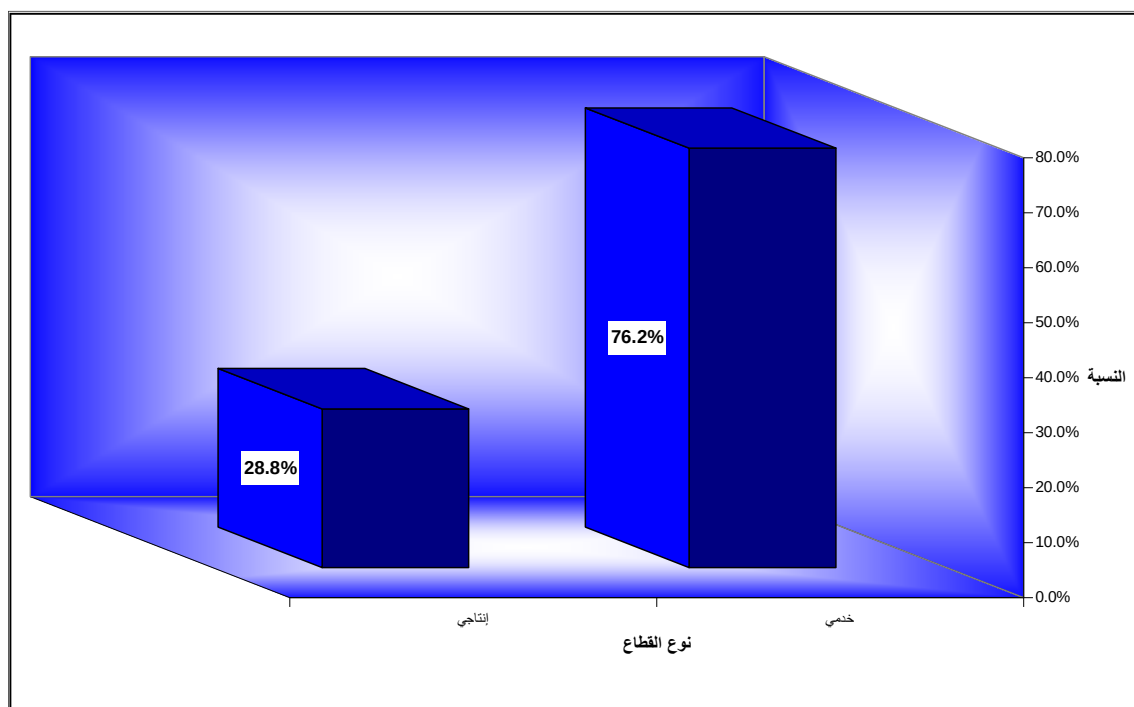
الرقم	عدد الدورات	التكرار	النسبة
3.	إنتاجي	78	28.8%
4.	خدمي	250	76.2%
	المجموع	328	100%

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

شكل رقم (5-7): يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين وفق نوع القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

شكل رقم (5-7)

توزيع مفردات الدراسة وفق نوع القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة



المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه والخاص بنوع القطاع فإن (250) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (76.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في القطاع الخدمي، وهم الفئة الأكثر من أفراد العينة، في حين أن (78) منهم يمثلون ما نسبته (28.8%) من إجمالي أفراد العينة يعملون في القطاع الإنتاجي.

2.1 القسم الثاني: تحليل البيانات الاستدلالي

1.2.1 النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

هذا الجزء من الدراسة يتناول عرض ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لترتيب أسئلة الدراسة من خلال نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بآراء عينة الدراسة على النحو التالي:

1. الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب

التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم.

يهدف هذا الجزء بدراسة مدى توافر مقومات الإبداع الإداري التي تؤثر على الاتجاه نحو التفكير الابتكاري، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول توافر مقومات الإبداع الإداري لديهم. وكذلك تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على مدى إمكانية مساهمة هذه المقومات في اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري كما يلي:

♦ بدرجة ضعيفة جداً: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يقل بشكل معنوي عن 1,8 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.

♦ درجة ضعيفة: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يقل بشكل معنوي عن القيمة 2,6 و يزيد عن 1,8 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.

♦ درجة متوسطة: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة 2,6 ولا يزيد عن 3,4 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.

♦ درجة كبيرة: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3,4 ولا يزيد عن 4,2 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.

♦ درجة كبيرة جداً: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4,2 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.

الجدول رقم (5-8)

مقومات الإبداع الإداري

المقومات	ضعيفة جداً (1)	ضعيفة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جداً (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (4,2)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب
أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار .	ك 0	4	55	168	101	4.12	0.716	28.228	**0.000	1
	% 0.0	% 1.2	% 16.8	% 51.2	% 30.8					
أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .	ك 4	10	92	145	77	3.86	0.854	18.177	**0.000	3
	% 1.2	% 3.0	% 28.0	% 44.2	% 23.4					
أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع عند النقاش .	ك 1	6	62	149	110	4.10	0.785	25.381	**0.000	2
	% 0.3	% 1.8	% 18.9	% 45.4	% 33.3					
أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل .	ك 1	7	54	155	111	4.12	0.776	26.171	**0.000	1
	% 0.3	% 2.1	% 16.5	% 47.3	% 33.8					
جميع عبارات القدرات العامة المميزة للشخصية المبدعة										
لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	ك 0	3	48	156	121	4.20	0.715	30.491	**0.000	2
	% 0.0	% 0.9	% 14.6	% 47.6	% 36.9					
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	ك 1	8	89	157	73	3.89	0.781	20.725	**0.000	4
	% 0.3	% 2.4	% 27.1	% 47.9	% 22.3					
لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة .	ك 1	7	55	175	90	4.05	0.744	25.678	**0.000	3
	% 0.3	% 2.1	% 16.8	% 53.4	% 27.4					
لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة .	ك 1	6	39	153	129	4.23	0.750	29.676	**0.000	1
	% 0.3	% 1.8	% 11.9	% 46.6	% 39.3					

المقومات	ضعيفة جداً (1)	ضعيفة (2)	متوسط ة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جداً (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (4,2)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب
جميع عبارات (الطلاقة الفكرية)										
لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية.	ك	1	5	48	157	117	0.751	28.232	**0.000	3
	%	%0.3	%1.5	%	%	%				
أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	ك	0	6	33	122	167	0.739	33.619	**0.000	1
	%	%0.0	%1.8	%	%	%				
لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	ك	6	6	27	116	173	0.851	28.798	**0.000	2
	%	%1.8	%1.8	%	%	%				
أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	ك	0	5	92	137	94	0.793	22.272	**0.000	5
	%	%0.0	%1.5	%	%	%				
لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	ك	1	6	49	159	113	0.758	27.477	**0.000	4
	%	%0.3	%1.8	%	%	%				
جميع عبارات (المرونة الذهنية)										
أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	ك	4	15	83	152	74	0.866	17.667	**0.000	5
	%	%1.2	%4.6	%	%	%				
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	ك	0	14	79	156	79	0.804	20.592	**0.000	3
	%	%0.0	%4.3	%	%	%				
أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	ك	1	5	64	173	75	0.737	25.160	**0.000	2
	%	%0.3	%1.5	%	%	%				
أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم	ك	0	5	30	140	153	0.708	34.376	**0.000	1
	%	%0.0	%1.5	%9.1	%	%				

المقومات	ضعيفة جداً (1)	ضعيفة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جداً (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (4,2)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب
به من عمل.										
أملك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	ك	1	16	83	148	80	3.88	0.842	19.027	4
	%	%0.3	%4.9	25.3 %	45.1 %	24.4 %				
جميع عبارات (الحساسية للمشكلات)										
أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح.	ك	0	2	21	128	177	4.46	0.644	41.163	1
	%	%0.0	%0.6	%6.4	49.0 %	54.0 %				
استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها عند حل مشكلة ما.	ك	2	6	77	144	99	4.0	0.816	22.454	3
	%	%0.6	%1.8	23.5 %	43.9 %	30.2 %				
لا أتنازل عن أهدافي.	ك	2	4	44	138	140	4.25	0.777	29.130	2
	%	%0.6	%1.2	13.4 %	42.1 %	42.7 %				
أملك دافع قوي لتحقيق النجاح.	ك	0	4	21	124	179	4.46	0.671	39.311	1
	%	%0.0	%1.2	%6.4	37.8 %	54.6 %				
اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	ك	2	9	87	142	88	3.93	0.834	20.195	4
	%	%0.6	%2.7	26.5 %	43.3 %	26.8 %				
جميع عبارات محور (الاحتفاظ بالاتجاه أو الهدف)										
أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	ك	2	11	53	122	140	4.18	0.865	24.718	3
	%	%0.6	%3.4	16.2 %	37.2 %	42.7 %				
أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.	ك	6	23	76	128	95	3.86	0.975	16.027	5
	%	%1.8	%7.0	23.2 %	39.0 %	29.0 %				

المقومات	ضعيفة جداً (1)	ضعيفة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جداً (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (4,2)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب
			%	%	%					
لدي القدرة على الدفاع عن أفكارتي بالحجة والبرهان.	0	4	35	144	145	4.31	0.709	33.498	**0.000	2
	%0.0	%1.2	10.7 %	43.9 %	44.2 %					
أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	0	9	54	152	113	4.13	0.778	26.192	**0.000	4
	%0.0	%2.7	16.5 %	46.3 %	34.5 %					
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.	0	3	19	99	208	4.55	0.647	43.504	**0.000	1
	%0.0	%0.9	5.8 %	30.2 %	63.1 %					
جميع عبارات محور (قبول المخاطرة)										
أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين.	1	5	57	148	117	4.14	0.775	26.727	**0.000	3
	%0.3	%1.5	17.4 %	45.1 %	35.7 %					
أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.	0	7	77	141	103	4.04	0.797	23.564	**0.000	4
	%0.0	%2.1	23.5 %	43.0 %	31.4 %					
أحرص على توسيع اهتماماتي وأقلل الغموض وأعمل بجدية على فكّه وتحليله.	0	5	41	166	116	4.20	0.708	30.630	**0.000	1
	%0.0	%1.5	12.5 %	50.6 %	35.4 %					
لا أترسّع في قبول أو رفض الفكرة.	0	4	52	154	118	4.18	0.773	29.073	**0.000	2
	%0.0	%1.2	15.8 %	47.0 %	36.0 %					
جميع عبارات محور (الأصالة)										
						4.14	0.558	36.982	**0.000	5

المقومات	ضعيفة جداً (1)	ضعيفة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جداً (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (4,2)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب
لدي القدرة على تنظيم أفكارتي.	ك	0	0	29	140	159	4.40	0.646	39.145	1
	%	%0.0	%0.0	%8.8	42.7 %	48.5 %			**0.000	
لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	ك	0	0	39	138	151	4.34	0.681	35.663	3
	%	%0.0	%0.0	11.9 %	42.1 %	46.0 %			**0.000	
أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	ك	0	4	33	124	167	4.38	0.716	35.015	2
	%	%0.0	%1.2	10.1 %	37.8 %	50.9 %			**0.000	
جميع عبارات محور (القدرة على التحليل والربط)										
المتوسط الحسابي المرجح العام										
							4.16	0.397	52.724	1
									**0.000	

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م. ** يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05.

- ♦ يتضح من الجدول (5-15) أن المتوسط الحسابي المرجح العام لدرجة الموافقة على عبارات الفرضية الأولى القائلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم) بلغ (4.16) درجة بانحراف معياري بسيط (0.397) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة.
- ♦ وبإجراء اختبار (ت) تبين أن المتوسط الحسابي المرجح في المجتمع (μ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4,2) حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين المتوسط المرجح للمحور والقيمة (4,2) = (52.985) وهي موجبة.
- ♦ وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0,05).
- ♦ كما تتراوح قيم الانحرافات المعيارية للإجابات على عبارات الفرضية بين (0.644 – 0.975) وجميعها أقل من الواحد. إذاً فهذه القيم تشير إلى التجانس في إجابات الباحثين على هذه العبارات، أي أنهم متفقون عليها.

عليه نجد أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر مقومات الإبداع الإداري بصفة عامة هي درجة كبيرة جداً، وهذه النتيجة تعكس اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وتوفر مقومات الإبداع الإداري لديهم (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة).

كما يبين الجدول السابق أن درجة توفر مقومات الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تتراوح ما بين الدرجة الكبيرة والدرجة الكبيرة جداً، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. المحور الأول: القدرات المميزة للشخصية المبدعة:

1.1 مقومات الإبداع الإداري والتي تتوفر بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارتان "أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار" و "أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل" في المرتبة الأولى، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.12) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.716) للأولى و (0.776) درجة للثانية وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة الأولى كانت (30.8%+51.2%=82.0%) و (33.8%+47.3%=81.1%) للعبارة الثانية من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (28.228) للعبارة الأولى و (26.171) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا النصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع عند النقاش" في المرتبة الثانية، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.10) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.785) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (33.5%+45.4%=78.9%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (25.381) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.86) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ

(0.854) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (23.5%+44.2%=67.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (18.177) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

1-2 جميع عبارات المحور الفرعي الأول (القدرات المميزة للشخصية المبدعة):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.05) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.545) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (34.880) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر القدرات والسمات للشخصية المبدعة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة وهي نظرة إيجابية.

2. المحور الثاني الطلاقة الفكرية:

1-2 مقومات الطلاقة الفكرية والتي تتوفر بدرجة كبير جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة" في المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.24) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.750) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (39.3%+46.6%=85.9%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (29.676) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً.

♦ جاءت العبارة "لدي القدرة على طرح الأفكار والحوال السريعة لمواجهة مشاكل العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.20) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.715) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا

درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (36.9%+47.6%=84.5%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (30.491) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً .

2-2 مقومات الطلاقة الفكرية والتي تتوفر بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.05) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.744) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العنصر كانت (27.4%+53.4%=80.8%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (25.678) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.89) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.781) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (22.3%+47.9%=70.2%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (20.725) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

3-2 جميع عبارات المحور الفرعي الثاني (الطلاقة الفكرية):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.10) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.555) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (35.743) وهي

موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر سمة الطلاقة الفكرية من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة وهي نظرة إيجابية.

3. المحور الثالث المرونة الذهنية:

3-1 مقومات المرونة الذهنية والتي تتوفر بدرجة كبير جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه" في المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.37) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.739) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (50.9%+37.2%=88.1%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (33.619) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً.

♦ جاءت العبارة "لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته" في المرتبة الثانية من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.35) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.851) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (52.7%+35.4%=88.1%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (28.798) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً.

3-2 مقومات المرونة الذهنية والتي تتوفر بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.17) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.751) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العنصر كانت (35.7%+47.9%=83.6%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (28.232) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا النسر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.15) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.758) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (34.5%+48.5%=83.0%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (27.477) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة" في المرتبة الخامسة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.98) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.793) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (28.7%+41.8%=70.5%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (22.272) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

3-3 جميع عبارات المحور الفرعي الثالث (المرونة الذهنية):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.20) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.498) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (43.780) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من

(0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر سمة المرونة الذهنية من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً وهي نظرة إيجابية.

4. المحور الرابع الحساسية للمشكلات:

4-1 مقومات الحساسية للمشكلات والتي تتوفر بدرجة كبيرة جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.34) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.708) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (46.6%+42.7%=89.3%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (34.376) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً.

4-2 مقومات الحساسية للمشكلات والتي تتوفر بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني" في المرتبة الثانية، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.02) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.737) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العنصر كانت (25.9%+52.7%=78.6%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (25.160) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.91) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.804) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على

العنصر كانت (24.1%+47.6%=71.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (20.592) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا النصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.88) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.842) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (24.4%+45.1%=69.5%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (19.027) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها" في المرتبة الخامسة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.84) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.866) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (22.6%+46.3%=68.9%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (17.667) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

3-4 جميع عبارات المحور الفرعي الرابع (الحساسية للمشكلات):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.00) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.545) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (33.286) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر سمة الحساسية للمشكلات من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة وهي نظرة إيجابية.

5. المحور الخامس الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف):

5-1 مقومات الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف) والتي تتوفر بدرجة كبير جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارتان "أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح" و "أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح" في المرتبة الأولى، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.46) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.644) للأولى و (0.671) درجة للثانية وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة الأولى (54.0% = 39.0% + 93.0%) والثانية (54.6% + 37.8% = 92.3%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العبارة الأولى والقيمة (4.2) = (41.163) و (39.311) للعبارة الثانية وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً .

♦ جاءت العبارة "لا أتنازل عن أهدافي" في المرتبة الثانية من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.25) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.777) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (42.7% + 42.1% = 84.8%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (29.130) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً .

5-2 مقومات الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف) والتي تتوفر بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها عند حل مشكلة ما" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.00) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.816) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العنصر كانت (39.2% + 43.9% = 83.1%) من مجموع أفراد الدراسة.

كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (22.454) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا النصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.93) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.834) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العنصر كانت (26.8%+43.3%=70.1%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (20.195) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا النصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

3-5 جميع عبارات المحور الفرعي الخامس (الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف)):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.22) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.471) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (46.993) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر سمة الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف) من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً وهي نظرة إيجابية.

6. المحور السادس (قبول المخاطرة):

6-1 مقومات قبول المخاطرة والتي تتوفر بدرجة كبير جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج" في المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.55) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.647) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (63.1%+30.2%=93.3%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة

في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (43.504) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً .

♦ جاءت العبارة "لدي القدرة على الدفاع عن أفكارى بالحجة والبرهان" في المرتبة الثانية، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.31) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.709) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العنصر كانت (44.2%+43.9%=88.1%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (33.498) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً .

2-6 مقومات قبول المخاطرة والتي تتوفر بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.13) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.778) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العنصر كانت (34.5%+46.3%=80.8%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (26.192) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.86) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.995) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (29.0%+39.0%=68.0%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (16.027) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة

المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أقبل انتقادات الآخرين بصدور رغب" في المرتبة الخامسة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.18) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.865) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت ($42.7\% + 37.2\% = 79.9\%$) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (24.718) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

3-6 جميع عبارات المحور الفرعي السادس (قبول المخاطرة):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.21) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.674) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (38.066) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر سمة الحساسية للمشكلات من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً وهي نظرة إيجابية.

7. المحور السابع الأصالة:

1-7 مقومات الأصالة والتي تتوفر بدرجة كبير جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "أحرص على توسيع اهتماماتي وأقلل الغموض وأعمل بجدية على فهم وتحليله" في المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.20) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.708) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت ($35.4\% + 50.6\% = 86.0\%$) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (30.630) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة

(Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً .

2-7 مقومات الأصالة والتي تتوفر بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة" في المرتبة الثانية، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.18) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.733) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العنصر كانت (36.0%+47.0%=83.0%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (29.073) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.14) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.775) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العنصر كانت (35.7%+45.1%=80.8%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (26.727) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.04) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.797) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (31.4%+43.0%=74.4%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (23.564) وهي موجبة، وكانت قيمة

مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر هذا العنصر من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

3-7 جميع عبارات المحور الفرعي السابع (الأصالة):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.14) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.558) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (36.982) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر سمة الحساسية للمشكلات من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة وهي نظرة إيجابية.

8. المحور الثامن القدرة على التحليل والربط:

8-1 مقومات القدرة على التحليل والربط والتي تتوفر بدرجة كبير جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "لدي القدرة على تنظيم أفكاري" في المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.40) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.646) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (48.5%+42.7%=91.2%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (39.145) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً.

♦ جاءت العبارة "أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه" في المرتبة الثانية من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.38) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.716) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (50.9%+37.8%=88.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (35.015) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي

أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً .

♦ جاءت العبارة "لدي القدرة على تجزئة مهام العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة توافرها، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.34) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.681) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على أهمية هذا العنصر كانت (46.0%+42.1%+88.1%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (4.2)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (4.2) = (35.663) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر متوفر من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة كبيرة جداً .

3-8 جميع عبارات المحور الفرعي الثامن (القدرة على التحليل والربط):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.37) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.560) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (44.431) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة توفر سمة الحساسية للمشكلات من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً وهي نظرة إيجابية.

اختبار الفرضية الأولى

نصت الفرضية الأولى علي أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم) . ولمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) لإجابات المبحوثين علي كل محور من محاور الفرضية الأولى.

جدول رقم (5-9)

يوضح الأوساط الحسابية الموزونة لمحاور الفرضية الأولى

م	المحاور	الوسط الحسابي	الوسط أقرب إلي	
			الوزن	الدرجة
1	القدرات المميزة للشخصية المبدعة.	4.05	4	موافق
2	الطلاقة الفكرية.	4.10	4	موافق
3	المرونة الذهنية.	4.20	5	موافق بشدة
4	الحساسية للمشكلات.	4.00	4	موافق
5	الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف).	4.22	5	موافق بشدة
6	قبول المخاطرة.	4.21	5	موافق بشدة
7	الأصالة.	4.14	4	موافق
8	القدرة على التحليل الربط.	4.37	4	موافق

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م.

♦ يتضح من الجدول رقم (5-9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات الفرضية الأولى تأخذ الوزنين (4،5) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقون أو موافقون بشدة توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم.

♦ إن النتائج في الجدول (5-9) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل محور من محاور الفرضية الأولى، حيث كانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (5-10)

يوضح نتائج اختبار مربع كاي لمحاور الفرضية الأولى

م	المحاور	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة Sig
1	القدرات المميزة للشخصية المبدعة.	156.134	10	0.000
2	الطلاقة الفكرية.	221.512	11	0.000
3	المرونة الذهنية.	233.366	13	0.000
4	الحساسية للمشكلات.	170.024	13	0.000
5	الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف).	148.634	11	0.000
6	قبول المخاطرة.	155.427	13	0.000
7	الأصالة.	158.348	10	0.000
8	القدرة على التحليل الربط.	215.220	7	0.000

المصدر: إعداد الدارسة من الدارسة التطبيقية، 2014م.

من الجدول رقم (5-10): يتبين الآتي:

♦ كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في جميع محاور الفرضية الأولى (0.000) تحت مستوى معنوية (5%) وبما أنها جميعاً أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فهذا يدل على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم). حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وافقوا أو وافقوا بشده على العبارات.

وذلك يعكس النظرة الإيجابية لأفراد عينة الدراسة تجاه توفر مقومات وسمات الشخصية المبدعة. ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن قدرات وسمات الشخصية المبدعة متوفرة وبدرجة كبيرة جداً لدى مدراء المكاتب التنفيذية العاملين بمختلف القطاعات وهي مرتبة على التوالي على حسب الوزن النسبي لها كما يلي:

- 1 - القدرة على التحليل والربط (87.40).
- 2 - الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف) (84.40).
- 3 - قبول المخاطرة (84.20).
- 4 - المرونة الذهنية (84.00).
- 5 - الأصالة (82.80).
- 6 - الطلاقة الفكرية (82.00).
- 7 - القدرات المميزة للشخصية المبدعة (81.00).
- 8 - الحساسية للمشكلات (80.00).

2- الفرضية الثانية: هناك علاقة بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري.

يهدف هذا الجزء إلى دراسة واقع تطبيق مراحل عملية الإبداع الإداري، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى استخدام كل مرحلة من مراحل العملية الإبداعية. وكذلك تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على درجة التنفيذ كما يلي:

- ♦ بدرجة ضعيفة جداً: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يقل بشكل معنوي عن 1,8 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.
- ♦ درجة ضعيفة: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يقل بشكل معنوي عن القيمة 2,6 و يزيد عن 1,8 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.
- ♦ درجة متوسطة: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة 2,6 ولا يزيد عن 3,4 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.
- ♦ درجة كبيرة: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3,4 ولا يزيد عن 4,2 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.
- ♦ درجة كبيرة جداً: أي أن متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4,2 من 5 درجات وهي الدرجة العليا.

الجدول رقم (5-11)

درجة تطبيق مراحل عملية الإبداع الإداري

الترتيب	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (4,2)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة جداً (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	ضعيفة (2)	ضعيفة جداً (1)	المقومات
2	**0.002	31.821	0.722	4.27	138	143	44	3	0	أقوم بحصر المشكلات الهامة التي تواجه العمل الإداري الذي أقوم به
					42.1 %	43.6 %	13.4 %	0.9 %	0.0 %	
4	**0.000	25.486	0.793	4.12	110	157	53	5	3	أقوم بتحديد المشكلة (الانحراف عن الهدف والنتيجة المرغوبة بوضوح)
					33.5 %	47.9 %	16.2 %	1.5 %	0.9 %	

المقومات	ضعيفة جداً (1)	ضعيفة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جداً (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (4,2)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب	
أصبح المشكلة المطروحة بأساليب مختلفة حتى تظهر الزاوية الصحيحة لرؤيتها على حقيقتها	ك	2	6	72	147	101	4.03	0.810	23.104	**0.000	6
	%	%0.6	%1.8	%22.0	44.8 %	30.8 %					
أكتشف وقت ظهور المشكلة بوضوح	ك	1	9	71	160	87	3.98	0.788	22.640	**0.003	7
	%	%0.3	%2.7	%21.6	48.8 %	26.5 %					
أحدد مصدر المشكلة (داخلية أو خارجية)	ك	0	7	43	149	129	4.22	0.751	29.428	**0.003	3
	%	%0.0	%2.1	%13.1	45.4 %	39.3 %					
أحدد مدى تكرار المشكلة (متكررة-أم تحدث لأول مرة)	ك	0	2	43	145	138	4.28	0.708	32.693	**0.000	1
	%	%0.0	%0.6	%13.1	44.2 %	42.1 %					
أحدد بدقة المدى الزمني للمشكلة (قصيرة المدى أم أنها مستمرة)	ك	1	9	59	150	109	4.09	0.802	24.572	**0.000	5
	%	10.0 %	%7.4	%17.0	26.6 %	40.0 %					
جميع عبارات مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات											
استخدم أساليب مختلفة لإنتاج الأفكار مثل العصف الذهني	ك	2	15	92	129	90	3.88	0.884	18.112	**0.000	3
	%	%0.6	%4.6	%28.0	39.3 %	27.4 %					
اعتمد على طرح الأسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار	ك	1	6	66	172	83	4.01	0.746	24.425	**0.000	1
	%	%0.3	%1.8	%20.1	52.4 %	25.3 %					
أقوم بطرد الأفكار المسيطرة التي تقف عائقاً أمام رؤيتي لفكرة جديدة	ك	2	9	84	160	73	3.89	0.568	20.321	**0.000	2
	%	%0.6	%2.7	%25.6	48.8 %	22.3 %					
أركز على كمية الأفكار المطروحة فالكم يولد الكيف فكلما زاد العدد كانت النتيجة أفضل	ك	4	19	99	136	70	3.76	0.895	15.361	**0.000	5
	%	%1.2	%5.8	%30.2	41.5 %	21.3 %					

المقومات	ضعيفة جداً (1)	ضعيفة (2)	متوسطة (3)	كبيرة (4)	كبيرة جداً (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (4,2)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب
ك	5	16	96	131	80	3.81	0.914	16.017	**0.000	4
%	1.5%	4.9%	29.3%	39.9%	24.4%					
جميع عبارات مرحلة إنتاج الأفكار										
ك	0	2	56	152	118	4.81	0.725	29.409	**0.000	1
%	0.0%	0.6%	17.1%	46.3%	36.0%					
ك	1	10	84	158	75	3.90	0.792	20.648	**0.000	5
%	0.3%	3.0%	25.6%	48.2%	22.9%					
ك	2	11	69	146	100	4.01	0.840	21.746	**0.002	3
%	0.6%	3.4%	21.0%	44.5%	30.5%					
ك	1	2	69	153	103	4.08	0.756	25.936	**0.000	2
%	0.3%	0.6%	21.0%	46.6%	31.4%					
ك	3	14	88	121	102	3.93	0.911	18.486	**0.000	4
%	0.9%	4.3%	26.8%	36.9%	31.1%					
جميع عبارات مرحلة تحليل الأفكار										
ك	2	15	79	140	92	3.93	0.870	19.362	**0.000	4
%	0.6%	4.6%	24.1%	42.7%	28.0%					
ك	1	7	54	177	89	4.05	0.740	25.821	**0.000	3
%	0.3%	2.1%	16.5%	54.0%	27.1%					
ك	0	8	44	163	113	4.16	0.743	28.320	**0.000	2

الترتيب	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (4,2)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	كبيرة جداً (5)	كبيرة (4)	متوسطة (3)	ضعيفة (2)	ضعيفة جداً (1)	المقومات
					34.5 %	49.7 %	13.4% (3)	2.4% (2)	0.0% (1)	% مناسبتها للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.
1	**0.000	29.671	0.739	4.21	125 38.1 %	153 46.6 %	44 13.4% (3)	6 1.8% (2)	0 0.0% (1)	ك اختار الأفكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع
2	**0.000	34.331	0.575	4.09	جميع عبارات مرحلة تقييم الأفكار					
3	**0.000	29.317	0.746	4.21	125 38.1 %	153 46.6 %	43 13.1% (3)	7 2.1% (2)	0 0.0% (1)	ك أحول الأفكار البديلة إلى حلول عملية
2	**0.000	29.919	0.738	4.22	127 38.7 %	152 48.3 %	43 13.1% (3)	6 1.8% (2)	0 9.0% (1)	ك أحرص على قبول وتأييد رؤسائي للأفكار البديلة المنتقاة للتنفيذ
4	**0.000	28.681	0.737	4.17	115 35.1 %	159 48.5 %	48 14.6% (3)	6 1.8% (2)	0 0.0% (1)	ك احدد الخطوات الإجرائية التي ينبغي الإقدام عليها لتنفيذ الأفكار ضمن جدول زمني
1	**0.000	30.452	0.747	4.26	139 42.4 %	139 42.4 %	45 13.7% (3)	5 1.5% (2)	0 0.0% (1)	ك أحرص على سلامة الإجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ الأفكار البديلة
7	**0.000	20.925	0.860	3.99	104 31.7 %	132 24.2 %	80 24.4% (3)	10 3.0% (2)	2 0.6% (1)	ك أضع قائمة بالمعوقات المتوقعة مواجهتها عند تنفيذ الأفكار البديلة
6	**0.000	22.115	0.824	4.01	98 29.9 %	147 44.8 %	71 21.6% (3)	11 3.4% (2)	1 0.3% (1)	ك أضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأفكار البديلة
5	**0.000	26.224	0.802	4.16	124 37.8 %	144 43.9 %	50 15.2% (3)	9 2.7% (2)	1 0.3% (1)	ك أتابع تنفيذ الأفكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح
1	**0.000	35.178	0.589	4.14	جميع عبارات مرحلة تنفيذ الأفكار					
	**0.000	38.283	0.504	4.06	المتوسط الحسابي المرجح العام					

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م. ** يوجد اختلاف دال عند مستوى الدلالة 0,05.

♦ يتضح من الجدول (5-11) أن المتوسط الحسابي المرجح العام لدرجة تطبيق مراحل عملية الإبداع الإداري في مجتمع الدراسة بلغ (4.06) درجة بانحراف معياري بسيط (0.504) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة.

♦ وبإجراء اختبار (ت) تبين أن المتوسط الحسابي المرجح في المجتمع (μ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة (2.6) حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين المتوسط المرجح للمحور والقيمة (3,4) = (38.283) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0,05).

♦ كما تتراوح قيم الانحرافات المعيارية للإجابات علي عبارات الفرضية بين (0.644 - 0.975) وجميعها أقل من الواحد. إذاً فهذه القيم تشير إلي التجانس في إجابات المبحوثين علي هذه العبارات، أي أنهم متفقون عليها.

♦ عليه نجد أن درجة تنفيذ أفراد عينة الدراسة لمراحل عملية الإبداع الإداري بصفة عامة هي درجة كبيرة ، وهذه النتيجة تعكس اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري (من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة).

♦ كما يبين الجدول السابق أن درجة استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة تتراوح ما بين الدرجة الكبيرة والدرجة الكبيرة جداً ، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

2- المحور الأول: مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات:

2-1 خطوات مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات والتي تمارس بدرجة كبيرة جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "أحدد مدى تكرار المشكلة (متكررة - أم تحدث لأول مرة)" في المرتبة الأولى، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.28) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.708) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (42.1%+44.1%=86.2%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (32.693) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً .

♦ جاءت العبارة "أقوم بحصر المشكلات الهامة التي تواجه العمل الإداري الذي أقوم به" في المرتبة الثانية، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.27) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.722) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت $(42.1\% + 43.6\% = 85.7\%)$ من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) $= (31.821)$ للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً.

♦ جاءت العبارة "أحدد مصدر المشكلة (داخلية أو خارجية)" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.22) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.751) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت $(39.3\% + 45.4\% = 84.7\%)$ من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) $= (29.428)$ للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً.

2-1 خطوات مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات والتي تمارس بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "أقوم بتحديد المشكلة (الانحراف عن الهدف والنتيجة المرغوبة بوضوح)" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.12) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.793) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت $(33.5\% + 47.9\% = 81.4\%)$ من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) $= (25.486)$ للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أحدد بدقة المدى الزمني للمشكلة (قصيرة المدى أم أنها مستمرة)" في المرتبة الخامسة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.09) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.802) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (33.2%+45.7%=78.9%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (24.572) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أصيغ المشكلة المطروحة بأساليب مختلفة حتى تظهر الزاوية الصحيحة لرؤيتها على حقيقتها" في المرتبة السادسة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.03) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.810) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (30.8%+44.8%=75.6%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (23.104) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أكتشف وقت ظهور المشكلة بوضوح" في المرتبة السابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.98) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.788) وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (26.5%+48.8%=75.3%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (22.640) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

3-1 جميع عبارات المحور الفرعي الأول (مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.14) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.583) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (35.475) وهي

موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة وهي نظرة إيجابية.

2- المحور الثاني: مرحلة إنتاج الأفكار:

2-1 خطوات مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات والتي تمارس بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "اعتمد على طرح الأسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار" في المرتبة الأولى، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.01) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.746) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (25.3%+52.4%=77.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (24.425) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أقوم بطرد الأفكار المسيطرة التي تقف عائقاً أمام رؤيتي لفكرة جديدة" في المرتبة الثانية، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.89) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.796) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (22.3%+48.8%=71.1%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (20.321) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "استخدم أساليب مختلفة لإنتاج الأفكار مثل العصف الذهني" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.88) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.884) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (27.4%+39.3%=66.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما

نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (18.112) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أقوم بتأجيل إصدار الحكم على الأفكار المطروحة لإنتاج أكبر عدد من الأفكار" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.81) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.914) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (24.4%+39.9%=64.3%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (16.017) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة أركز على كمية الأفكار المطروحة فالكم يولد كيف فكلما زاد العدد كانت النتيجة أفضل" في المرتبة الخامسة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.76) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.895) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (21.3%+41.5%=62.8%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (15.361) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

4-1 جميع عبارات المحور الفرعي الثاني (مرحلة إنتاج الأفكار):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.87) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.615) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا المحور يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (25.629) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة وهي نظرة إيجابية.

3- المحور الثالث: مرحلة تحليل الأفكار:

3-1 خطوات مرحلة تحليل الأفكار والتي تمارس بدرجة كبيرة جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "أرتب الأفكار في أقسام حسب الموضوعات" في المرتبة الأولى، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.81) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.725) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (36.0%+46.3%=82.3%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (29.409) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً.

3-1 خطوات مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات والتي تمارس بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "أجمع بين الأفكار المختلفة لتكوين فكرة جديدة مفيدة" في المرتبة الثانية، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.08) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.756) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (31.4%+46.6%=78.0%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (25.936) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أفحص مدى ارتباط الأفكار بالموضوعات المطروحة بدلاً من القفز للاستنتاجات بسرعة" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.01) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.840) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (30.5%+44.5%=75.0%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (21.746) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة

(Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "ارفض الأفكار التي تتأرجح بين (إما ، أو)" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.93) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.911) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت $(31.1\% + 36.9\% = 68.0\%)$ من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (18.486) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أحل كل فكرة من الأفكار إلى متغيراتها الجزئية" في المرتبة الخامسة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.90) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.792) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت $(22.9\% + 48.2\% = 71.1\%)$ من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (20.648) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

3-3 جميع عبارات المحور الفرعي الثاني (مرحلة تحليل الأفكار):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.02) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.614) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا المحور يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (30.111) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة وهي نظرة إيجابية.

4 - المحور الرابع: مرحلة تقييم الأفكار:

4-1 خطوات مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات والتي تمارس بدرجة كبيرة جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "اختار الأفكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع" في المرتبة الأولى، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.21) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.739) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (38.1%+46.6%=84.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (29.671) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً.

4-2 خطوات مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات والتي تمارس بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "أقيم كل فكرة في ضوء مناسبتها للإمكانات المادية والبشرية المتاحة" في المرتبة الثانية، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.16) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.743) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (34.5%+49.7%=84.2%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (28.320) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أحرص على انتقاء الأفكار البديلة بناء على ما تحققه من مكاسب (جودة الأفكار)" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.05) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.740) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (27.1%+54.0%=81.1%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (25.821) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي

(0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أتجنب الاعتماد على انتقاء الأفكار البديلة على معيار واحد ودوافع خفية لا تتعلق بالموضوع" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.93) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.870) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (28.0%+42.7%=70.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (19.362) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

3-4 جميع عبارات المحور الفرعي الثاني (مرحلة تقييم الأفكار):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.09) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.575) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا المحور يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (34.331) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة وهي نظرة إيجابية.

5- المحور الخامس: مرحلة تنفيذ الأفكار:

5-1 خطوات مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات والتي تمارس بدرجة كبيرة جداً (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 4.2):

♦ جاءت العبارة "أحرص على سلامة الإجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ الأفكار البديلة" في المرتبة الأولى، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.26) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.747) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (42.4%+42.4%=84.8%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (30.452) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من

(0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً .

♦ جاءت العبارة "أحرص على قبول وتأييد رؤسائي للأفكار البديلة المنتقاة للتنفيذ" في المرتبة الثانية، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.22) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.738) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (38.7%+46.3%=85.0%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (29.919) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً .

♦ جاءت العبارة "أحول الأفكار البديلة إلى حلول عملية" في المرتبة الثالثة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.21) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.746) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (38.1%+46.6%=84.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (29.317) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة جداً .

2-1 خطوات مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات والتي تمارس بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "حدد الخطوات الإجرائية التي ينبغي الإقدام عليها لتنفيذ الأفكار ضمن جدول زمني" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.17) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.737) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على العبارة كانت (35.1%+48.5%=83.6%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذه العبارة يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (28.681) للعبارة وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000)

وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أتابع تنفيذ الأفكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح" في المرتبة الخامسة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.16) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.802) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (37.8%+43.9%=81.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (26.224) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الأفكار البديلة" في المرتبة الرابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.01) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.824) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (29.9%+44.8%=74.7%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (22.115) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "أضع قائمة بالمعوقات المتوقعة مواجهتها عند تنفيذ الأفكار البديلة" في المرتبة السابعة، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.99) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.860) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على هذه العبارة كانت (31.7%+40.2%=71.9%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (20.925) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة.

4-4 جميع عبارات المحور الفرعي الثاني (مرحلة تنفيذ الأفكار):

فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (4.14) درجة بانحراف معياري بسيط بلغ (0.589) درجة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا المحور يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (35.178) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.2-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار درجة استخدام هذه المرحلة من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة كبيرة وهي نظرة إيجابية.

اختبار الفرضية الثانية

نصت الفرضية الثانية علي أنه (هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري). ولمعرفة اتجاه آراء الباحثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) لإجابات الباحثين علي كل محور من محاور الفرضية الثانية.

جدول رقم (5-12)

يوضح الأوساط الحسابية الموزونة لمحاور الفرضية الثانية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الوسط أقرب إلي	
			الوزن	الدرجة
1	اكتشاف وتحديد المشكلات	4.14	4	كبيرة
2	إنتاج الأفكار	3.87	4	كبيرة
3	تحليل الأفكار	4.02	4	كبيرة
4	تقييم الأفكار	4.09	4	كبيرة
5	تنفيذ الأفكار	4.14	4	كبيرة

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م.

- ♦ يتضح من الجدول رقم (5-12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات الباحثين علي عبارات الفرضية الثانية تأخذ الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية الباحثين في عينة الدراسة يستخدمون مراحل عملية الإبداع الإداري وبدرجة كبيرة.
- ♦ وإن النتائج في الجدول (5-12) لا تعني أن كل الباحثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد الباحثين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل محور من محاور الفرضية الثانية، حيث كانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (5-13)

يوضح نتائج اختبار مربع كاي لمحاور الفرضية الثانية

م	المحاور	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig
1	اكتشاف وتحديد المشكلات	179.439	19	0.000
2	إنتاج الأفكار	197.341	16	0.000
3	تحليل الأفكار	158.951	14	0.000
4	تقييم الأفكار	212.293	11	0.000
5	تنفيذ الأفكار	169.939	18	0.000

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م.

من الجدول رقم (5-13): يتبين الآتي:

♦ كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في جميع عبارات الفرضية الثانية جميعها (0.000) تحت مستوى معنوية (5%) وبما أنها جميعاً أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري. حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وافقوا أو وافقوا بشده علي العبارات.

3. الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري

ومدى ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري.

يهدف هذا الجزء بدراسة المعوقات التي تواجه عملية الإبداع الإداري، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى وجود معوقات (عقلية، انفعالية، دافعية، تنظيمية) تعوق ممارسة التفكير الابتكاري، وكذلك تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على مدى وجود معوقات تحد من تطبيق الإبداع الإداري بالإدارات المختلفة.

الجدول رقم (5-14)

المعوقات التي تواجه عملية الإبداع الإداري

عناصر المعوقات	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (3,4)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب
ك عند التفكير في المشكلة أجد صعوبة في التذكر والتصور والتخيل	48	134	55	60	31	2.67	1.205	-4.951	**0.000	2
	%14.6	40.9 %	16.8 %	18.3 %	9.5 %					
ك ينحصر تفكيري في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المألوف	59	151	48	55	15	2.44	1.104	-9.200	**0.000	4
	%18.0	46.0 %	14.6 %	16.8 %	4.6 %					
ك أجد صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الايجابي	77	146	43	44	18	2.33	1.137	-10.688	**0.000	5
	%23.5	44.5 %	13.1 %	13.4 %	5.5 %					
ك اعتمد في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار علميا.	30	100	72	87	39	3.02	1.190	0.232	0.817	1
	%9.1	30.5 %	22.0 %	26.5 %	11.9 %					
ك اعتمد الاستنتاجات مباشرة دون إعطاء الوقت اللازم للخيال ودراسة الأفكار المطروحة بحرية	58	140	50	58	22	2.53	1.167	-7.283	**0.000	3
	%17.7	42.7 %	15.2 %	17.7 %	6.7 %					

عناصر المعوقات	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (3,4)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب
جميع عبارات محور المعوقات العقلية										
لا أجد في نفسي الثقة لصناعة أفكار جديدة	ك	130	138	28	20	1.92	1.026	-19.059	**0.000	4
	%	%39.6	42.1 %	%8.5	%6.1					
أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد	ك	111	143	32	27	2.06	1.085	-15.678	**0.000	3
	%	%33.8	43.6 %	%9.8	%8.2					
أخشى اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة	ك	78	134	53	48	2.35	1.129	-10.366	**0.000	2
	%	%23.8	40.9 %	16.2 %	14.6 %					
أفضل تنفيذ الحلول التي تلقى موافقة من قبل الإدارة العليا	ك	33	58	79	111	3.25	1.198	3.735	**0.000	1
	%	%10.1	17.7 %	24.1 %	33.8 %					
جميع عبارات محور المعوقات الانفعالية (الخوف، التردد)										
عدم تشجيع الإدارة العليا للمبدعين بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل	ك	9	39	37	105	3.99	1.122	15.939	**0.000	1
	%	%2.7	11.9 %	11.3 %	32.0 %					
عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمديرين الذين يقدموا أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول	ك	8	35	66	113	3.84	1.071	14.126	**0.000	3
	%	%2.4	10.7 %	20.1 %	34.5 %					
عدم العدالة في تقديم الحوافز للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة	ك	7	35	61	117	3.87	1.058	14.820	**0.000	2
	%	%2.1	10.7 %	18.6 %	35.7 %					
تتعرض الأفكار المبدعة لمديري المكاتب للنقد الهدام	ك	23	73	86	87	3.26	1.193	3.980	**0.000	4
	%	%7.0	22.3 %	26.2 %	26.5 %					

عناصر المعوقات	غير موافق بشدة (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (3,4)	قيمة مستوى الدلالة المحسوبة P.Value	الترتيب
من قبل رؤسائهم		%	%	%	%					
جميع عبارات محور المعوقات الدافعية						3.74	0.906	14.751	**0.000	2
تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع	ك	9	36	44	114	125	3.95	15.613	**0.000	1
	%	2.7%	11.0%	13.4%	34.8%	38.1%				
إلزام مدراء المكاتب بالرجوع إلى الإدارة العليا في كل صغيرة وكبيرة يحد من توليد أفكار جديدة	ك	11	37	39	113	128	3.95	15.231	**0.000	1
	%	3.4%	11.3%	11.9%	34.5%	39.0%				
التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل	ك	10	38	65	135	80	3.72	12.442	**0.000	3
	%	3.0%	11.6%	19.8%	41.2%	24.4%				
تحديد ادوار مدير المكتب بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع	ك	12	44	58	121	93	3.73	11.773	**0.000	2
	%	3.7%	13.4%	17.7%	36.9%	28.4%				
جميع عبارات محور المعوقات التنظيمية						3.84	0.877	17.243	**0.000	1
المتوسط الحسابي المرجح العام						3.11	0.634	3.123	**0.002	

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، برنامج SPSS، 2014م. ** يوجد اختلاف دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,05.

♦ يتضح من الجدول (5-14) أن المتوسط الحسابي المرجح العام لدرجة الموافقة على وجود معوقات تحد من ممارسة مدراء المكاتب للتفكير الإبداعي بلغ (3.11) درجة بانحراف معياري بسيط (0.634) درجة مما يدل على عدم وجود تباين كبير في آراء أفراد عينة الدراسة.

♦ وبإجراء اختبار (ت) تبين أن المتوسط الحسابي المرجح في المجتمع (μ) يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3,4) حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين المتوسط المرجح للمحور والقيمة (3,4) = (3.123) وهي موجبة.

♦ وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0,05).

عليه نجد أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات تحد من ممارسة مدراء المكاتب للتفكير الإبداعي بصفة عامة هي درجة متوسطة.

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن أغلبية المعوقات الموضوعة في الدراسة تعوق وبدرجة متوسطة ممارسة مدراء المكاتب للتفكير الإبداعي، حيث تبين أن قيم اختبار (ت) للفرق بين المتوسطات والقيمة (3,4) أغلبها سالبة ما عدا عبارات محور المعوقات التنظيمية فقد كانت موجبة، وقيم مستوى الدلالة أقل من (0.05). وهذه تدل على ضرورة دراسة هذه المعوقات والعمل على معالجتها.

وعليه يمكن ترتيب هذه المعوقات ترتيباً تنازلياً حسب شدتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

1. المحور الأول: المعوقات العقلية:

1-1 العناصر التي تعوق ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة متوسطة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 2.6 ويقل عن 3.4):

♦ جاءت العبارة "اعتمد في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار علمياً" في المرتبة الأولى من حيث درجة تحديه لممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.02) درجة بانحراف معياري بلغ (1.190) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (11.9%+26.5%=38.4%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (2.6)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (2.6) = (0.232) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.817) وهي أكبر من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق تطبيق التفكير الابتكاري من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة متوسطة.

♦ جاءت العبارة "عند التفكير في المشكلة أجد صعوبة في التذكر والتصور والتخيل" في المرتبة الثانية من حيث درجة تحديه لممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (2.67) درجة بانحراف معياري بلغ (1.205) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت $(9.5\% + 18.3\% = 27.8\%)$ من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يقل بشكل معنوي عن القيمة (2.6)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (2.6) $= (-4.951)$ وهي سالبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة متوسطة.

1-3 العناصر التي تعوق ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة ضعيفة (متوسط درجة الموافقة في المجتمع (μ) يقل بشكل معنوي عن 2.6 ويزيد عن أو يساوي 1.8):

♦ جاءت العبارة "اعتمد الاستنتاجات مباشرة دون إعطاء الوقت اللازم للخيال ودراسة الأفكار المطروحة بحرية" في المرتبة الثالثة من حيث درجة تحديه ممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.53) درجة بانحراف معياري بلغ (1.167) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت $(6.7\% + 17.7\% = 24.4\%)$ من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يقل بشكل معنوي عن القيمة (1.8)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) $= (-7.283)$ وهي سالبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة ضعيفة.

♦ جاءت العبارة "ينحصر تفكيري في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المألوف" في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (2.44) درجة بانحراف معياري (1.104) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت $(4.6\% + 16.8\% = 23.4\%)$ من إجمالي أفراد عينة الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يقل بشكل معنوي عن القيمة (1.8)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (1.8) $= (-9.200)$ وهي سالبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig. 1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك

يمكن اعتبار أن هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة ضعيفة.

♦ جاءت العبارة "أجد صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي" في الترتيب الخامس حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (2.33) درجة بانحراف معياري (1.137) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت ($5.5\% + 13.4\% = 19.9\%$) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يقل بشكل معنوي عن القيمة (1.8)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (1.8) = (-10.688) وهي سالبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig. 1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار أن هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة ضعيفة.

2. المحور الثاني: المعوقات الانفعالية (الخوف-التردد):

2-1 المعوقات الانفعالية التي تحد من ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة متوسطة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 2.6 ويقل عن 3.4):

♦ جاءت العبارة "أفضل تنفيذ الحلول التي تلقى موافقة من قبل الإدارة العليا" في المرتبة الأولى من حيث درجة تحديه لممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.25) درجة بانحراف معياري بلغ (1.198) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت ($14.3\% + 33.8\% = 48.1\%$) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (2.6)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (2.6) = (3.735) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig. 1-tailed) تساوي (0.000) وهي أكبر من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق تطبيق التفكير الابتكاري من وجهة نظر أفراد العينة بدرجة متوسطة.

2-2 المعوقات الانفعالية التي تحد من ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة ضعيفة (متوسط درجة الموافقة في المجتمع (II) يقل بشكل معنوي عن 2.6 ويزيد عن أو يساوي 1.8):

♦ جاءت العبارة "أخشى اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة" في الترتيب الثاني حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (2.35) درجة بانحراف معياري (1.129) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (4.6% + 14.6% = 19.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يقل بشكل معنوي عن القيمة (1.8)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (1.8) = (-10.366) وهي سالبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig. 1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار أن هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة ضعيفة.

♦ جاءت العبارة "أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد" في الترتيب الثالث حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (2.06) درجة بانحراف معياري (1.085) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (4.6% + 8.2% = 12.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يقل بشكل معنوي عن القيمة (1.8)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (1.8) = (-15.678) وهي سالبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig. 1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار أن هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة ضعيفة.

♦ جاءت العبارة "لا أجد في نفسي الثقة لصناعة أفكار جديدة" في الترتيب الرابع حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (1.92) درجة بانحراف معياري (1.026) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (3.7% + 6.1% = 9.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يقل بشكل معنوي عن القيمة (1.8)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (1.8) = (-19.059) وهي سالبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig. 1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار أن هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري من وجهة نظر أفراد العينة هي درجة ضعيفة.

3. المحور الثالث: المعوقات الدافعية:

3-1 المعوقات الدافعية التي تحد من ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت العبارة "عدم تشجيع الإدارة العليا للمبدعين بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل" في المرتبة الأولى من حيث درجة تحديه ممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.99) درجة بانحراف معياري بلغ (1.122) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (42.1%+32.0%=74.1%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (15.939) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "عدم العدالة في تقديم الحوافز للذين يقدمون أفكاراً جديدة" في المرتبة الثانية من حيث درجة تحديه ممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.87) درجة بانحراف معياري بلغ (1.058) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (32.9%+35.7%=68.6%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (14.820) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للذين يقدمون أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول" في المرتبة الثالثة من حيث درجة تحديه ممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.84) درجة بانحراف معياري بلغ (1.071) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (32.3%+34.5%=66.8%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (14.126) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة

(Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "تعرض الأفكار المبدعة للنقد الهدام من قبل الرؤساء" في المرتبة الرابعة من حيث درجة تحديه ممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.26) درجة بانحراف معياري بلغ (1.193) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (18.0%+26.5%+44.5%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر تزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (3.980) وهي سالبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (-Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة كبيرة.

4. المحور الرابع: المعوقات التنظيمية:

4-1 المعوقات التنظيمية التي تحد من ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة كبيرة (متوسط درجة الموافقة يزيد بشكل معنوي عن القيمة 3.4 ويقل عن 4.2):

♦ جاءت عبارتان "إلزام مدراء المكاتب بالرجوع إلى الإدارة العليا في كل صغيرة وكبيرة يحد من توليد أفكار جديدة" و "تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع" في المرتبة الأولى من حيث درجة تحدي ممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.95) درجة بانحراف معياري بلغ (1.096) درجة للأولى و (1.124) درجة للثانية، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (38.1%+34.8%+72.9%) للأولى و (39.0%+34.5%+73.5%) للثانية من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (15.613) للأولى و (15.231) للثانية وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذان العنصران يعوقان ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "تحديد ادوار مدير المكتب بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع" في المرتبة الثانية من حيث درجة تحديه ممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ

متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.73) درجة بانحراف معياري بلغ (1.121) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (28.4%+36.9%=65.3%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (11.773) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة كبيرة.

♦ جاءت العبارة "التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل" في المرتبة الثالثة من حيث درجة تحديه ممارسة التفكير الابتكاري، فقد بلغ متوسط درجة الموافقة على هذا العنصر (3.72) درجة بانحراف معياري بلغ (1.052) درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (موافق، أو موافق بشدة) على وجود هذا المعوق كانت (24.4%+41.2%=65.6%) من مجموع أفراد الدراسة. كما نجد أن متوسط درجة الموافقة في هذا العنصر يزيد بشكل معنوي عن القيمة (3.4)، حيث كانت قيمة (ت) للفرق بين متوسط هذا العنصر والقيمة (3.4) = (12.442) وهي موجبة، وكانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (Sig.1-tailed) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05) وبذلك يمكن اعتبار هذا العنصر يعوق ممارسة التفكير الابتكاري بدرجة كبيرة.

اختبار الفرضية الثالثة

نصت الفرضية الثالثة من فرضيات الدراسة على أنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري ومدى ممارسة مدراء المكاتب للتفكير الابتكاري).

لمعرفة اتجاه آراء الباحثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) لإجابات الباحثين على كل محور من محاور الفرضية الثالثة.

جدول رقم (5-15)

يوضح الأوساط الحسابية الموزونة لمحاور الفرضية الثالثة

م	المحاور	الوسط الحسابي	الوسط أقرب إلي	
			الوزن	الدرجة
1	المعوقات العقلية	2.60	3	محايد
2	المعوقات الانفعالية (الخوف - التردد)	2.40	2	غير موافق
3	المعوقات الدافعية	3.74	4	موافق

4	المعوقات التنظيمية	3.84	4	موافق
---	--------------------	------	---	-------

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م.

♦ يتضح من الجدول رقم (5-15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين علي عبارات الفرضية الثالثة تأخذ الأوزان (3، 4) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة محايدون أو موافقون على أنه توجد معوقات تحد من تطبيق التفكير الابتكاري، أما بالنسبة للمحور الثاني المعوقات الانفعالية فهم غير موافقون على وجوده.

♦ إن النتائج في الجدول (5-15) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل عبارة من عبارات الفرضية الثالثة، حيث كانت نتائج الاختبار كما يلي:

جدول رقم (5-16)

يوضح نتائج اختبار مربع كاي لمحاور الفرضية الثالثة

م	المحاور	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	القيمة Sig
1	المعوقات العقلية	169.341	20	0.000
2	المعوقات الانفعالية (الخوف – التردد)	195.787	16	0.000
3	المعوقات الدافعية	124.293	15	0.000
4	المعوقات التنظيمية	184.585	15	0.000

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م.

من الجدول رقم (5-16): يتبين الآتي:

♦ كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في جميع عبارات الفرضية الثالثة جميعها (0.000) تحت مستوى معنوية (5%) وبما أنها جميعاً أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، فهذا يدل علي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات، وبذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري ومدى ممارسة مدراء المكاتب للتفكير الابتكاري).

5. جميع محاور الدراسة

لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه المحاور، تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج المبينة لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة والمبينة في الجدول (5-17).

جدول رقم (5-17)

يوضح آراء عينة الدراسة حول مجمل محاور الدراسة بشكل عام

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	توفر مقومات الإبداع الإداري	4.16	0.397	83.10	52.724	0.000
2	تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري	4.06	0.504	81.29	38.283	0.000
3	وجود معوقات الإبداع الإداري	3.11	0.634	62.19	2.123	0.002
	جميع المحاور	3.78	0.330	75.53	42.638	0.000

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية (327) تساوي (2.581)

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة بلغ (3.78)، كما وبلغت قيمة t المحسوبة (42.638) وهي أكبر من قيمة t الجدولية التي تساوي (2.581)، وكذلك بلغ الوزن النسبي (75.53%) وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد (60%)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05). مما يدل على أن واقع الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة جيد بشكل عام. أي أن سمات وقدرات الشخصية المبدعة متوافرة لدى مدراء المكاتب التنفيذية، والتي تمكنهم من تنفيذ مراحل العملية الإبداعية على الرغم من المعوقات التي تحد من الاتجاه نحو التفكير الابتكاري لديهم. ويبين الجدول رقم (5-18) مدى تواجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين جميع محاور الدراسة.

جدول رقم (5-18)

يوضح معامل الارتباط بين جميع محاور الدراسة

المحور	الإحصاءات	الأول	الثاني	الثالث
الأول	معامل الارتباط	1	0,753**	-0,125*
	مستوى الدلالة	.	0.000	0.024
الثاني	معامل الارتباط	0,753**	1	-0,115*
	مستوى الدلالة	0.000	.	0.038

المحور	الإحصاءات	الأول	الثاني	الثالث
الثالث	معامل الارتباط	-0,125*	-0,115*	1
	مستوى الدلالة	0.024	0.038	.

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن:

- ♦ العلاقة بين المحور الأول والمحور الثاني علاقة طردية قوية لان معامل الارتباط يساوي $(0,753^{**})$ وهي موجبة وتقترب من الواحد. وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) أقل من (0.01) . وذلك يدل على أن توافر مقومات وسمات الشخصية المبدعة له علاقة طردية مع مدى استخدام مراحل العملية الإبداعية.
- ♦ العلاقة بين المحور الأول والمحور الثالث علاقة عكسية لان معامل الارتباط يساوي $(-0,125^{*})$ وهي سالبة وتقترب من الصفر فهي علاقة ضعيفة أي لا يوجد ارتباط يذكر. وذات دلالة إحصائية (0.024) أقل من (0.05) . وذلك يدل على أن توافر مقومات وسمات الشخصية المبدعة علاقته عكسية ولكن ضعيفة مع معوقات العملية الإبداعية.
- ♦ العلاقة بين المحور الثاني والمحور الثالث علاقة عكسية لان معامل الارتباط يساوي $(-0,115^{*})$ وهي سالبة وتقترب من الصفر فهي علاقة ضعيفة أي لا يوجد ارتباط يذكر. وذات دلالة إحصائية (0.038) أقل من (0.05) . وذلك يدل على أن وجود معوقات تعوق العملية الإبداعية ليس له تأثير على مدى ممارسة المدراء لمراحل العملية الإبداعية.
- ♦ استخدمت الدراسة تحليل الانحدار إذ يعتبر تحليل الارتباط خطوة مبدئية لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات، أما تحليل الانحدار الخطي البسيط فيعتبر مقياساً لنوعية العلاقة بين متغيرين يسمى أحد المتغيرات متغير تابع (Dependent Variable) والآخر متغير مستقل (Independent Variable) وهو المتسبب في تغير المتغير التابع¹ _ المتعدد بهدف اختبار الفرضيتين (الأولى والثالثة) وقد كشف تحليل النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن المتغيرات (الأولى والثالثة) يفسر تغير (56.8%) وذلك عند درجة ثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية $(0.000)^2$.
- ♦ كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن رفض فرض العدم الأول القائل (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مقومات الإبداع الإداري وبين استخدام مراحل العملية

(¹) الفراء، وليد عبد الرحمن خالد ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشئون الخارجية، 1430هـ، ص (20).

(²) ملحق رقم (7).

الإبداعية) وقبول الفرض البديل (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين مقومات الإبداع الإداري وبين استخدام مراحل العملية الإبداعية) حيث بلغت مستوى الدلالة (0.000) وذلك عند درجة ثقة 95%¹.

♦ وتشير نتائج التحليل الإحصائي عن قبول فرض العدم الثاني القائل (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين وجود معوقات تعوق الإبداع الإداري وبين استخدام مراحل العملية الإبداعية) حيث بلغت مستوى الدلالة (0.568) وذلك عند درجة ثقة 95%².

♦ وبدراسة العلاقة بين (مقومات الإبداع الإداري وبين استخدام مراحل العملية الإبداعية) تبين أن مقومات الإبداع الإداري تفسر (56.8%) من استخدام مراحل العملية الإبداعية، وأن قيمة t (20.691) ودرجة الدلالة sig. (0.000)³. وعليه يتضح أن فقط مقومات الإبداع الإداري لها تأثير على مدى استخدام مراحل العملية الإبداعية.

6. الفرضية الرابعة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة

ومدى استخدام مراحل الإبداع الإداري في العمل":

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة: (السمات العامة للشخصية المبدعة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) وبين درجة تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). كما يبينه الجدول رقم (5-19).

جدول رقم (5-19)

يوضح معامل الارتباط بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة وبين تنفيذ مراحل

عملية الإبداع الإداري

المحور	الإحصاءات	سمات عامة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	الاحتفاظ بالاتجاه	قبول المخاطرة	الأصالة	القدرة على التحليل والربط	القدرات المميزة للشخصية المبدعة
--------	-----------	-----------	-----------------	-----------------	-------------------	-------------------	---------------	---------	---------------------------	---------------------------------

(¹) ملحق رقم (7).

(²) ملحق رقم (7).

(³) ملحق رقم (7).

المحور	الإحصاءات	سمات عامة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	الاحتفاظ بالاتجاه	قبول المخاطرة	الأصالة	القدرة على التحليل والربط	القدرات المميزة للشخصية المبدعة
مراحل عملية الإبداع الإداري	معامل الارتباط	0,423	0,517	0,563	0,639	0,523	0,545	0,637	0,616	0,753
	مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	حجم العينة	328	328	328	328	328	328	328	328	328

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن:

♦ قيمة معامل الارتباط للسمات العامة للشخصية المبدعة هو (0,423) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (السمات العامة للشخصية المبدعة) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.

♦ قيمة معامل الارتباط r لسمة الطلاقة الفكرية هو (0,517) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الطلاقة الفكرية) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.

♦ قيمة معامل الارتباط r لسمة المرونة الذهنية هو (0,563) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المرونة الذهنية) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.

♦ قيمة معامل الارتباط r لسمة الحساسية للمشكلات هو (0,639) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الحساسية للمشكلات) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.

- ♦ قيمة معامل الارتباط r لسمة الاحتفاظ بالاتجاه هو (0,523) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاحتفاظ بالاتجاه) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.
- ♦ قيمة معامل الارتباط r لسمة قبول المخاطرة هو (0,545) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (قبول المخاطرة) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.
- ♦ قيمة معامل الارتباط r لسمة الأصالة هو (0,637) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأصالة) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.
- ♦ قيمة معامل الارتباط r لسمة القدرة على التحليل والربط هو (0,616) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القدرة على التحليل والربط) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.
- ♦ قيمة معامل الارتباط r لجميع السمات والقدرات الشخصية والنفسية هو (0,753) وهي اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي اقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات وقدرات للشخصية المبدعة (السمات العامة، للشخصية المبدعة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة ، القدرة على التحليل والربط) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.

7. الفرضية الخامسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود معوقات تعوق عملية الإبداع

الإداري لدى مدراء المكاتب ومدى استخدام مراحل الإبداع الإداري في العمل:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين وجود معوقات تعوق عملية الإبداع الإداري: (العقلية، والانفعالية، والدافعية، والتنظيمية) وبين درجة تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). كما يبينه الجدول رقم (5-20).

جدول رقم (5-20)

يوضح معامل الارتباط بين معوقات الإبداع الإداري وبين تنفيذ مراحل

عملية الإبداع الإداري

المحور	الإحصاءات	معوقات عقلية	معوقات انفعالية	معوقات دافعية	معوقات تنظيمية	جميع معوقات العملية الإبداعية
مراحل عملية الإبداع الإداري	معامل الارتباط	-0,209**	-0,115*	-0,009	0,043	-0,115*
	مستوى الدلالة	0.000	0.037	0.872	0.434	0.038
	حجم العينة	328	328	328	328	328

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "327" ومستوى دلالة "0,05" يساوي 0,159 المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن:

♦ قيمة معامل الارتباط المعوقات العقلية هو (-0,209) وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين (المعوقات العقلية) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.

♦ قيمة معامل الارتباط r المعوقات الانفعالية هو (-0,115) وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.037) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين (المعوقات الانفعالية) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.

♦ قيمة معامل الارتباط r المعوقات الدافعية هو (-0,009) وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.872) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المعوقات الدافعية) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.

♦ قيمة معامل الارتباط r المعوقات التنظيمية هو (0,043) وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.434) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المعوقات التنظيمية) وبين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري.

♦ قيمة معامل الارتباط r لجميع معوقات العملية الإبداعية هو (-0,115*) وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي (0,159)، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.038) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين معوقات العملية الإبداعية وبين مراحل عملية الإبداع الإداري.

8. الفرضية السادسة: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة

ومدى معوقات الإبداع الإداري في العمل":

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين سمات وقدرات الشخصية المبدعة: (السمات العامة للشخصية المبدعة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري (العقلية، الانفعالية، الدافعية، التنظيمية) لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى دلالة (0.05). كما يبينه الجدول رقم (5-21).

جدول رقم (5-21)

يوضح معامل الارتباط بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة وبين معوقات

عملية الإبداع الإداري

المحور	الإحصاءات	سمات عامة	الطلاقة الفكرية	المرونة الذهنية	الحساسية للمشكلات	الاحتفاظ بالاتجاه	قبول المخاطرة	الأصالة	القدرة على التحليل والربط	القدرات المميزة للشخصية المبدعة
معوقات عملية	معامل الارتباط	-0,127*	-0,193**	-0,062	-0,134*	-0,008	-0,027	-0,092	-0,121*	-0,125*
الإبداع الإداري	مستوى الدلالة	0.022	0.000	0.265	0.015	0.883	0.621	0.096	0.028	0.024
	حجم العينة	328	328	328	328	328	328	328	328	328

قيمة r المحسوبة عند درجة حرية "327" ومستوى دلالة "0,05" يساوي 0,159 المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة التطبيقية، 2014م

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن:

9. قيمة معامل الارتباط r للسمات العامة للشخصية المبدعة هو $(-0,127^*)$ وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,159)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة $(0,022)$ وهي أقل من $(0,05)$ ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين (السمات العامة للشخصية المبدعة) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.
10. قيمة معامل الارتباط r لسمة الطلاقة الفكرية هو $(-0,193^*)$ وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,159)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة $(0,000)$ وهي أقل من $(0,01)$ ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين (الطلاقة الفكرية) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.
11. قيمة معامل الارتباط r لسمة المرونة الذهنية هو $(-0,062)$ وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,159)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة $(0,265)$ وهي أكبر من $(0,05)$ ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية بين (المرونة الذهنية) وبين تنفيذ معوقات عملية الإبداع الإداري.
12. قيمة معامل الارتباط r لسمة الحساسية للمشكلات هو $(-0,134^*)$ وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,159)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة $(0,015)$ وهي أقل من $(0,05)$ ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين (الحساسية للمشكلات) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.
13. قيمة معامل الارتباط r لسمة الاحتفاظ بالاتجاه هو $(-0,008)$ وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,159)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة $(0,883)$ وهي أكبر من $(0,05)$ ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية بين (الاحتفاظ بالاتجاه) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.
14. قيمة معامل الارتباط r لسمة قبول المخاطرة هو $(-0,027)$ وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,159)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة $(0,621)$ وهي أكبر من $(0,05)$ ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية بين (قبول المخاطرة) وبين تنفيذ مراح معوقات عملية الإبداع الإداري.
15. قيمة معامل الارتباط r لسمة الأصالة هو $(-0,092)$ وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,159)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة $(0,096)$ وهي أكبر من $(0,05)$ ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة وليست ذات دلالة إحصائية بين (الأصالة) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.

16. قيمة معامل الارتباط r لسمة القدرة على التحليل والربط هو $(-0,121)$ وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,159)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.028) وهي أقل من (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين (القدرة على التحليل والربط) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.

17. قيمة معامل الارتباط r لجميع السمات والقدرات الشخصية والنفسية هو $(-0,125)$ وهي أقل من قيمة r الجدولية والتي تساوي $(0,159)$ ، كما أن قيمة مستوى الدلالة (0.024) وهي أقل من (0.05) ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سمات وقدرات للشخصية المبدعة (السمات العامة، للشخصية المبدعة، الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه، قبول المخاطرة ، القدرة على التحليل والربط) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.

3.1 تحليل الفروق لدى عينة الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية

يعنى هذا الجزء بدراسة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدى مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة، باختلاف متغيراتهم الأساسية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، القطاع، نوع القطاع):

الفرضية الرئيسية توجد علاقة بين ذات دلالة إحصائية مستوى دلالة (0.001) بين إجابات الباحثين حول محاور الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1- الفروق باختلاف النوع:

للتعرف إلى ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف النوع، وحيث أن المتغير المستقل يتكون من فئتين فقط فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين. لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف النوع، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5-22):

الجدول رقم (5-22)

نتيجة اختبار (ت) للعينتين المستقلتين للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف النوع

المحاور الرئيسية	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الفروق
قدرات ومقومات الشخصية المبدعة	ذكر	203	4.23	0.364	4.276	**0.000	توجد فروق
	أنثى	125	4.04	0.422			
استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري	ذكر	203	4.15	0.449	3.921	**0.000	توجد فروق
	أنثى	125	3.93	0.557			
معوقات الإبداع الإداري	ذكر	203	3.07	0.671	1.304-	0.193	لا توجد فروق
	أنثى	125	3.17	0.568			
جميع المحاور	ذكر	203	3.82	0.326	2.820	*0.005	توجد فروق
	أنثى	125	3.71	0.326			

* توجد فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م.

◆ يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بالمحور الأول كان (4.23) وبانحراف معياري (0.364)، أما الوسط الحسابي للإناث فقد بلغ (4.04) وبانحراف معياري (0.422). أي أن الوسط الحسابي للذكور كان أعلى من الوسط الحسابي للإناث. وإن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (4.276) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين المحور الأول تعود إلى النوع كانت لصالح الذكور.

◆ يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بالمحور الثاني كان (4.15) وبانحراف معياري (0.449)، أما الوسط الحسابي للإناث فقد بلغ (3.93) وبانحراف معياري (0.557). أي أن الوسط الحسابي للذكور كان أعلى من الوسط الحسابي للإناث. وإن مستوى الدلالة (0.000) وهو أقل من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (3.921) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين المحور الثاني تعود إلى النوع لصالح الذكور.

◆ يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بالمحور الثالث كان (3.07) وبانحراف معياري (0.326)، أما الوسط الحسابي للإناث فقد بلغ (3.17) وبانحراف معياري (0.326). أي أن الوسط الحسابي للإناث كان أعلى من الوسط الحسابي للذكور. وإن مستوى الدلالة (0.193) وهو أكبر من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (-1.304) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين المحور الثالث تعود إلى النوع لصالح الذكور.

◆ يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لإجابات الذكور فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة كان (3.82) وبانحراف معياري (0.326)، أما الوسط الحسابي للإناث فقد بلغ (3.71) وبانحراف معياري (0.326). أي أن الوسط الحسابي للذكور كان أعلى من الوسط الحسابي للإناث. وإن مستوى الدلالة (0.005) وهو أقل من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (2.820) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين جميع محاور الدراسة تعود إلى النوع. وبناء عليه:

◆ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين قدرات ومقومات الشخصية المبدعة تعود إلى متغير النوع.

◆ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير النوع.

◆ نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين معوقات عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير النوع.

2. الفروق باختلاف العمر:

للتعرف إلى ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف العمر، لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف العمر، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (23-5):

الجدول رقم (23-5)

نتيجة تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف العمر

المحاور الرئيسية	فئات العمر	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفروق
قدرات ومقومات الشخصية المبدعة	أقل من 25 سنة	18	3.96	5.378	**0.000	توجد فروق
	25 وأقل من 35 سنة	132	4.10			
	35 وأقل من 45 سنة	118	4.18			
	45 وأقل من 55 سنة	39	4.43			
	أكبر من 55 سنة	21	4.16			
استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري	أقل من 25 سنة	18	3.79	5.043	**0.001	توجد فروق
	25 وأقل من 35 سنة	132	4.02			
	35 وأقل من 45 سنة	118	4.07			
	45 وأقل من 55 سنة	39	4.17			
	أكبر من 55 سنة	21	4.44			
معوقات الإبداع الإداري	أقل من 25 سنة	18	3.18	1.891	0.112	لا توجد فروق
	25 وأقل من 35 سنة	132	3.20			
	35 وأقل من 45 سنة	118	3.02			
	45 وأقل من 55 سنة	39	3.98			
	أكبر من 55 سنة	21	3.21			
جميع المحاور	أقل من 25 سنة	18	3.64	4.030	*0.003	توجد فروق
	25 وأقل من 35 سنة	132	3.77			

المحاور الرئيسية	فئات العمر	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفروق
	35 وأقل من 45 سنة	118	3.76			
	45 وأقل من 55 سنة	39	3.78			
	أكبر من 55 سنة	21	4.03			

* توجد فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م.

بالنظر للجدول أعلاه يتضح أن:

♦ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة للمحور الأول (قدرات ومقومات الشخصية المبدعة) تساوي (5.378) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور طبقاً لاختلاف العمر كانت لصالح الأفراد التي أعمارهم من 35 سنة فأكثر 1.

♦ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة للمحور الثاني (استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري) تساوي (5.043) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور طبقاً لاختلاف العمر كانت لصالح الأفراد التي أعمارهم من 35 سنة فأكثر 2.

♦ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة للمحور الثالث (معوقات الإبداع الإداري) تساوي (1.891) وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.112) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور طبقاً لاختلاف العمر.

♦ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة لجميع محاور الدراسة (4.030) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.003) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا محاور الدراسة طبقاً لاختلاف العمر كانت لصالح الأفراد التي أعمارهم تزيد عن 55 سنة. وبناء عليه:

(¹) ملحق رقم (8).

(²) ملحق رقم (8).

- ◆ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين قدرات ومقومات الشخصية المبدعة تعود إلى متغير العمر .
- ◆ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير العمر .
- ◆ نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين معوقات عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير العمر .

3. الفروق باختلاف المؤهل العلمي:

للتعرف إلى ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي، لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5-24):

الجدول رقم (5-24)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي

المحاور الرئيسية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفروق
قدرات ومقومات الشخصية المبدعة	دكتوراه	11	4.35	1.226	0.278	لا توجد فروق
	ماجستير	118	4.18			
	دبلوم عالي	21	4.21			
	بكالوريوس	146	4.11			
	دبلوم	17	4.15			
	ثانوي	15	4.26			
استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري	دكتوراه	11	4.31	2.184	*0.056	توجد فروق
	ماجستير	118	4.10			
	دبلوم عالي	21	4.26			
	بكالوريوس	146	3.98			
	ثانوي	17	4.16			
	دبلوم	15	4.20			

المحاور الرئيسية	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفروق
معوقات الإبداع الإداري	دكتوراه	11	2.83	1.697	0.135	لا توجد فروق
	ماجستير	118	3.03			
	دبلوم عالي	21	2.97			
	بكالوريوس	146	3.20			
	ثانوي	17	3.14			
	دبلوم	15	3.25			
جميع المحاور	دكتوراه	11	3.83	0.655	0.658	لا توجد فروق
	ماجستير	118	3.76			
	دبلوم عالي	21	3.81			
	بكالوريوس	146	3.76			
	ثانوي	17	3.79			
	دبلوم	15	3.91			

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م.

** توجد فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.01).
* توجد فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

بالنظر للجدول أعلاه يتضح أن:

♦ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة للمحور الأول (قدرات ومقومات الشخصية المبدعة) تساوي (1.226) وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.278) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي.

♦ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة للمحور الثاني (استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري) تساوي (2.184) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.056) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي.

♦ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة للمحور الثالث (معوقات الإبداع الإداري) تساوي (1.697) وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.135) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي.

- ◆ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة لجميع محاور الدراسة (0.655) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.658) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا محاور الدراسة طبقاً لاختلاف المؤهل العلمي. وبناء عليه:
- ◆ نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين قدرات ومقومات الشخصية المبدعة تعود إلى متغير المستوى التعليمي.
- ◆ نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير المستوى التعليمي.
- ◆ نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين معوقات عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير المستوى التعليمي.

5. الفروق باختلاف سنوات الخبرة:

للتعرف إلى ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة، لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5-25):

الجدول رقم (5-25)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة

المحاور الرئيسية	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفروق
قدرات ومقومات الشخصية المبدعة	أقل من 5 سنة	59	3.97	7.278	**0.000	توجد فروق
	من 5 وأقل من 10 سنة	88	4.09			
	من 10 وأقل من 15 سنة	85	4.20			
	من 15 وأقل من 20 سنة	44	4.31			
	من 20 وأقل من 25 سنة	16	4.15			
	من 25 سنة فأكثر	36	4.36			
استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري	أقل من 5 سنة	59	3.88	4.747	0.001	توجد فروق
	من 5 وأقل من 10 سنة	88	4.02			
	من 10 وأقل من 15 سنة	85	4.08			

المحاور الرئيسية	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفروق
	من 15 وأقل من 20 سنة	44	4.22			
	من 20 وأقل من 25 سنة	16	4.07			
	من 25 سنة فأكثر	36	4.32			
معوقات الإبداع الإداري	أقل من 5 سنة	59	3.30	1.398	0.225	لا توجد فروق
	من 5 وأقل من 10 سنة	88	3.08			
	من 10 وأقل من 15 سنة	85	3.08			
	من 15 وأقل من 20 سنة	44	3.01			
	من 20 وأقل من 25 سنة	16	3.11			
	من 25 سنة فأكثر	36	3.11			
جميع المحاور	أقل من 5 سنة	59	3.72	2.577	*0.026	توجد فروق
	من 5 وأقل من 10 سنة	88	3.72			
	من 10 وأقل من 15 سنة	85	3.78			
	من 15 وأقل من 20 سنة	44	3.85			
	من 20 وأقل من 25 سنة	16	3.78			
	من 25 سنة فأكثر	36	3.91			

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م. * توجد فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

بالنظر للجدول أعلاه يتضح أن:

♦ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة للمحور الأول (قدرات ومقومات الشخصية المبدعة) تساوي (7.278) وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.278) وهي أكبر من (0.00)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة كانت لصالح الأفراد الذين خبراتهم بين 10 وأقل من 20 سنة والأفراد الذين خبراتهم أكثر من 25 سنة¹.

♦ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة للمحور الثاني (استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري) تساوي (4.747) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور طبقاً لاختلاف

(¹) ملحق رقم (9).

سنوات الخبرة كانت لصالح الأفراد الذين خبراتهم بين 15 وأقل من 20 سنة والأفراد الذين خبراتهم أكثر من 25 سنة¹.

◆ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة للمحور الثالث (معوقات الإبداع الإداري) تساوي (1.389) وهي أقل من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.225) وهي أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة.

◆ تشير النتائج في الجدول إلى قيمة F المحسوبة لجميع محاور الدراسة (2.577) وهي أكبر من قيمة F الجدولية التي تساوي (2.63)، كذلك بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.026) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذا محاور الدراسة طبقاً لاختلاف سنوات الخبرة كانت لصالح الأفراد الذين خبراتهم أكثر من 25 سنة². وبناء عليه:

◆ نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين قدرات ومقومات الشخصية المبدعة تعود إلى متغير سنوات الخبرة.

◆ نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير سنوات الخبرة.

◆ نقبل الفرضية الصفريّة والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين معوقات عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير سنوات الخبرة.

(¹) ملحق رقم (9).

(²) ملحق رقم (9).

5. الفروق باختلاف الحالة الاجتماعية:

للتعرف إلى ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف الحالة الاجتماعية، ولتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف الحالة الاجتماعية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5-26):

الجدول رقم (5-26)

نتيجة اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف الحالة الاجتماعية

المحاور الرئيسية	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الفروق
قدرات ومقومات الشخصية المبدعة	أعزب	87	4.01	5.894	**0.001	توجد فروق
	متزوج	238	4.21			
	مطلق	2	4.11			
	أرمل	1	4.46			
استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري	أعزب	87	3.93	3.241	*0.022	توجد فروق
	متزوج	238	4.13			
	مطلق	2	3.91			
	أرمل	1	4.36			
معوقات الإبداع الإداري	أعزب	87	3.21	1.527	0.207	لا توجد فروق
	متزوج	238	3.07			
	مطلق	2	3.32			
	أرمل	1	3.82			
جميع المحاور	أعزب	87	3.72	1.839	0.140	لا توجد فروق
	متزوج	238	3.80			
	مطلق	2	4.78			
	أرمل	1	3.21			

المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م. * توجد فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).

♦ تشير النتائج في الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الدراسة الأول (قدرات ومقومات الشخصية المبدعة)، والثاني (استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري) طبقاً لاختلاف الحالة الاجتماعية. حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية (0.05).

♦ بينما تشير النتائج في جدول على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث (معوقات الإبداع الإداري) طبقاً لاختلاف الحالة الاجتماعية. وبناء عليه:

- ◆ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين قدرات ومقومات الشخصية المبدعة تعود إلى متغير الحالة الاجتماعية.
- ◆ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير الحالة الاجتماعية.
- ◆ نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين معوقات عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير الحالة الاجتماعية.

6. الفروق باختلاف القطاع الذي تعمل به المؤسسة:

للتعرف إلى ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف القطاع، وحيث أن المتغير المستقل يتكون من فئتين فقط فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين. لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف القطاع، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5-27):

الجدول رقم (5-27)

نتيجة اختبار (ت) للعينتين المستقلتين للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف القطاع

المحاور الرئيسية	القطاع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الفروق
قدرات ومقومات الشخصية المبدعة	عام	129	4.20	0.381	1.493	0.136	لا توجد فروق
	خاص	199	4.13	0.406			
استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري	عام	129	4.10	0.506	0.944	0.346	لا توجد فروق
	خاص	199	4.04	0.502			
معوقات الإبداع الإداري	عام	129	3.25	0.657	3.255	**0.001	توجد فروق
	خاص	199	3.02	0.604			
جميع المحاور	عام	129	3.45	0.329	3.179	*0.002	توجد فروق
	خاص	199	3.73	0.323			

المصدر: إعداد الدارسة من الدراسة التطبيقية،

* توجد فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.05).
2014م.

◆ يشير الجدول رقم (5-27) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات القطاع العام فيما يتعلق بالمحور الأول كان (4.20) وبانحراف معياري (0.381)، أما الوسط الحسابي للقطاع الخاص فقد بلغ (4.13) وبانحراف معياري (0.406). أي أن الوسط الحسابي للقطاع العام كان أعلى من الوسط الحسابي للقطاع الخاص. وأن مستوى الدلالة (0.136) وهو أكبر من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (1.493) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين المحور الأول تعود إلى القطاع.

◆ يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لإجابات القطاع العام فيما يتعلق بالمحور الثاني كان (4.10) وبانحراف معياري (0.506)، أما الوسط الحسابي للقطاع الخاص فقد بلغ (4.04)

وبانحراف معياري (0.502). أي أن الوسط الحسابي للقطاع العام كان أعلى من الوسط الحسابي للقطاع الخاص. وإن مستوى الدلالة (0.346) وهو أكبر من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (0.944) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين المحور الثاني تعود إلى القطاع.

◆ يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لإجابات القطاع العام فيما يتعلق بالمحور الثالث كان (3.25) وبانحراف معياري (0.657)، أما الوسط الحسابي للقطاع الخاص فقد بلغ (3.02) وبانحراف معياري (0.604). أي أن الوسط الحسابي للقطاع العام كان أعلى من الوسط الحسابي للقطاع الخاص. وإن مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (3.255) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين المحور الثالث تعود إلى القطاع كانت لصالح القطاع العام.

◆ يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لإجابات القطاع العام فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة كان (3.45) وبانحراف معياري (0.329)، أما الوسط الحسابي للقطاع الخاص فقد بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.323). أي أن الوسط الحسابي للقطاع العام كان أعلى من الوسط الحسابي للقطاع الخاص. وإن مستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (3.179) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين جميع محاور الدراسة تعود إلى القطاع كانت لصالح القطاع العام. وبناء عليه:

◆ نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين قدرات ومقومات الشخصية المبدعة تعود إلى متغير القطاع.

◆ نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير القطاع.

◆ نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين معوقات عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير القطاع.

7. الفروق باختلاف نوع القطاع الذي تعمل فيه الشركة:

للتعرف إلى ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف نوع القطاع، وحيث أن المتغير المستقل يتكون من فئتين فقط فقد تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين. لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف القطاع، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (5-28):

الجدول رقم (5-28)

نتيجة اختبار (ت) للعينتين المستقلتين للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً لاختلاف نوع القطاع

المحاور الرئيسية	نوع القطاع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة	الفروق
قدرات ومقومات الشخصية المبدعة	خدمي	250	4.16	0.384	0.156	0.876	لا توجد فروق
	إنتاجي	78	4.15	0.439			
استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري	خدمي	250	4.07	0.504	0.083	0.934	لا توجد فروق
	إنتاجي	78	4.06	0.504			
معارف الإبداع الإداري	خدمي	250	3.15	0.637	1.860	0.064	لا توجد فروق
	إنتاجي	78	2.99	0.616			
جميع المحاور	خدمي	250	3.79	0.330	1.294	0.196	لا توجد فروق
	إنتاجي	78	3.73	0.327			

* توجد فروق إحصائية عند مستوى معنوية (0.05). المصدر: إعداد الدراسة من الدراسة التطبيقية، 2014م.

♦ يشير الجدول رقم (5-28) إلى أن الوسط الحسابي لإجابات القطاع الخدمي فيما يتعلق بالمحور الأول كان (4.16) وبانحراف معياري (0.384)، أما الوسط الحسابي للقطاع الإنتاجي فقد بلغ (4.15) وبانحراف معياري (0.439). أي أن الوسط الحسابي للقطاع الخدمي كان أعلى من الوسط الحسابي للقطاع الإنتاجي. وأن مستوى الدلالة (0.876) وهو أكبر من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (0.156) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين المحور الأول تعود إلى نوع القطاع.

◆ يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لإجابات القطاع الخدمي فيما يتعلق بالمحور الثاني كان (4.07) وبانحراف معياري (0.504)، أما الوسط الحسابي للقطاع الإنتاجي فقد بلغ (4.06) وبانحراف معياري (0.504). أي أن الوسط الحسابي للقطاع الخدمي كان أعلى من الوسط الحسابي للقطاع الإنتاجي. وإن مستوى الدلالة (0.934) وهو أكبر من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (0.083) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين المحور الثاني تعود إلى نوع القطاع.

◆ يشير الجدول أن الوسط الحسابي لإجابات القطاع الخدمي فيما يتعلق بالمحور الثالث كان (3.15) وبانحراف معياري (0.637)، أما الوسط الحسابي للقطاع الإنتاجي فقد بلغ (2.99) وبانحراف معياري (0.616). أي أن الوسط الحسابي للقطاع الخدمي كان أعلى من الوسط الحسابي للقطاع الإنتاجي. وإن مستوى الدلالة (0.064) وهو أكبر من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (1.860) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين المحور الثالث تعود إلى نوع القطاع.

◆ يشير الجدول إلى أن الوسط الحسابي لإجابات القطاع الخدمي فيما يتعلق بجميع محاور الدراسة كان (3.79) وبانحراف معياري (0.330)، أما الوسط الحسابي للقطاع الإنتاجي فقد بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.327). أي أن الوسط الحسابي للقطاع الخدمي كان أعلى من الوسط الحسابي للقطاع الإنتاجي. وإن مستوى الدلالة (0.196) وهو أكبر من (0.05). وأن قيمة t المحسوبة (1.294) وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.97). مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول العلاقة بين جميع محاور الدراسة تعود إلى القطاع. وبناء عليه:

◆ نقبل الفرضية الصفيرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين قدرات ومقومات الشخصية المبدعة تعود إلى متغير نوع القطاع.

◆ نقبل الفرضية الصفيرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين استخدام مراحل عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير نوع القطاع.

◆ نقبل الفرضية الصفيرية والتي تنص على أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين معوقات عملية الإبداع الإداري تعود إلى متغير القطاع.

الفصل السادس

الاستنتاجات والتوصيات

يشتمل هذا الفصل من الدراسة على أهم النتائج التي توصلت إليها، وأبرز التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، والتي يمكن تلخيصها كما يلي:

1. استنتاجات الدراسة

يتناول هذا الجزء من الدراسة أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وهي:

1.1 نتائج خصائص أفراد مجتمع الدراسة

1. النوع: وجد أن الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة من الذكور ما نسبته (61.9%)، في حين أن الإناث يمثلون ما نسبته (38.1%) من إجمالي أفراد العينة. وهذا مؤشر على قلة عدد الإناث الذين يشغلون وظيفة مدراء المكاتب التنفيذية، على الرغم من أن كثير من الدراسات تشير إلى فعالية المرأة في إدارة المكاتب وأن إدارة المكاتب انصب للعنصر النسائي أكثر.

2. العمر: إن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم تتراوح من (25 سنة وأقل من 35 سنة) بنسبة (40.2%)، يليها الفئة العمرية من (35 سنة وأقل من 45 سنة) يمثلون ما نسبته (36.0%)، ثم (45 سنة وأقل من 45 سنة) بنسبة (11.9%) وهذا مؤشر جيد إذا ما حاولت الإدارات العليا الاستفادة من طاقة الشباب لأن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء، وهذا ما يؤكد علماء النفس "أن الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الابتكار في سن الثلاثين أو أوائل الأربعين من عمره، مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثة من العمر" (عبدالفتاح 1995، ص70)، يليها (55 سنة فأكثر) بنسبة (6.4%)، و (أقل من 25 سنة) بنسبة (5.5%). وهذا ما يؤكد علماء النفس على أن "الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الابتكار في سن الثلاثين وأوائل الأربعين من عمره، مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر"¹. إن نسبة (40.2%) أعمارهم تتراوح من (25 سنة وأقل من 35 سنة)، و نسبة (36.0%) للفئة العمرية من (35 سنة وأقل من 45 سنة) أي ما يدل على توافر سنوات خبرة طويلة مما تؤثر إيجابياً على قدراتهم الإبداعية.

3. المؤهل العلمي: أن النسبة العظمى حاصلين على شهادة البكالوريوس إذ مثلت نسبة (44.5%)، يليهم الحاصلين على الماجستير بنسبة (36.0%)، كما أن (6.4%) حاصلين على الدبلوم العالي، بينما الحاصلين على الشهادة الثانوية فيمثلون نسبة (5.2%)، والحاصلين على الدبلوم العالي بنسبة (5.6%)، ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة الحاصلين على الدبلوم ويمثلون نسبة (4.6%)، ويأتي في المرتبة الأخيرة الحاصلين على الدكتوراه ويمثلون نسبة (3.4%). النسبة

(¹) عبدالفتاح، نبيل، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار". مجلة الإداري، مسقط، 1995م، ص (70).

السابقة تدل على أن عينة الدراسة لها مؤهلات علمية مرتفعة مما يدل على أن التعليم له اثر على القدرات الإبداعية. لأن من احد معوقات الإبداع نقص المعلومات¹.

4. **سنوات الخبرة:** إن نسبة (26.8%) خبرتهم من (5 سنة وأقل من 10 سنوات)، يليهم نسبة (25.9%) خبراتهم من (10 سنة وأقل من 15 سنة)، ثم ما نسبته (18.0%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، بينما نسبة (13.4%) خبراتهم من (15 وأقل من 20 سنة)، ونسبة (11.0%) خبراتهم (25 سنة فأكثر)، بينما نسبة (4.9%) خبراتهم من (20 وأقل من 25 سنة). نجد أن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم من (5 وأقل من 10 سنوات) وهي الفئة التي يمكن أن نجد أنها التحقت للعمل خلال العشر سنوات الأخيرة، وذلك يظهر أن الإبداع يوجد عند كل الناس، فقد أودع الله القدرة على الإبداع في البشر، وترك لهم أمر تتميتها وصقلها². ومن أهم الطرق أو الوسائل لصقل موهبة الإنسان هي الخبرة.

5. **الحالة الاجتماعية:** أن نسبة (72.6%) متزوجين، في حين أن نسبة (26.5%) غير متزوجين، مقابل نسبة (0.6%) مطلقين، بينما نسبة (0.3%) أرامل. مما يدل على الاستقرار الأسري الذي ينعكس على قدراتهم الإبداعية.

6. **القطاع:** أن نسبة (60.7%) من عينة الدراسة يعملون في القطاع الخاص، في حين أن نسبة (39.3%) يعملون في القطاع العام. ويعزى ذلك لصعوبة الوصول لمؤسسات القطاع العام.

7. **نوع القطاع:** أن نسبة (76.2%) من عينة الدراسة يعملون في القطاع الخدمي، في حين أن نسبة (28.8%) يعملون في القطاع الإنتاجي. وذلك يدل على أن القطاع الخدمي هو القطاع الذي يتمتع بصفات إبداعية أكثر من القطاع الإنتاجي. ويعزى ذلك لسهولة التعديل والتغيير في إجراءات العمل بعكس القطاع الإنتاجي الذي لا يكن التعديل فيه بسرعة.

2.1 النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة

في ضوء الإجابة عن أسئلة الدراسة من قبل أفراد العينة المبحوثين، وبعد تحليلها ومناقشتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية حسب كل محور على حدة:-

الفرضية الأولى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم.

(¹) الشميمري، أحمد، و المبيرك، وفاء، ريادة الأعمال، مكتبة العبيكان ، الطبعة الثالثة ، 2014م، ص (97).

(²) الشميمري، أحمد، والمبيرك، وفاء، مرجع سابق، ص (80).

يتلخص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتنميتها وتطويرها حسب قدرات الأفراد والجماعات. وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أن اتجاهات مدراء المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري هي درجة كبيرة:

يرى أفراد العينة أن كل مقوم من مقومات الإبداع الإداري كانت متوفرة لديهم وبدرجة كبيرة، ويمكن ترتيب المقومات الإبداعية ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي كما يلي:

♦ القدرة على التحليل والربط 87.4%.

تتفق هذه الدراسة مع كل من (العنزي 1425هـ) ودراسة (الحقاني 1997م)، ودراسة ودراسة (سمولنسكي وكليز 1995م)، التي أشارت لارتفاع عنصر التحليل والربط. وتختلف مع النتيجة التي توصلت دراسة كل من (المعلم 1423هـ)، ودراسة (الهيجان 1420هـ)، ودراسة (فقيه 1420هـ) التي أشارت إلى انخفاض عنصر التحليل والربط.

♦ الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف) 84.4%.

تتفق هذه الدراسة مع كل من دراسة (الحقاني 1997م)، ودراسة ودراسة (سمولنسكي وكليز 1995م)، التي أشارت لارتفاع عنصر الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف). وتختلف مع النتيجة التي توصلت دراسة كل من (المعلم 1423هـ)، ودراسة (الهيجان 1420هـ)، ودراسة (فقيه 1420هـ) التي أشارت إلى انخفاض عنصر الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف).

♦ قبول المخاطرة 84.2%.

تتفق هذه الدراسة مع كل من (العنزي 1425هـ) ودراسة (الحقاني 1997م)، ودراسة ودراسة (سمولنسكي وكليز 1995م)، التي أشارت لارتفاع عنصر المخاطرة. وتختلف مع النتيجة التي توصلت دراسة كل من (المعلم 1423هـ)، ودراسة (الهيجان 1420هـ)، ودراسة (فقيه 1420هـ) التي أشارت إلى انخفاض المخاطرة.

♦ المرونة الذهنية 84.0%.

تتفق هذه الدراسة مع كل من (العنزي 1425هـ) ودراسة (الحقاني 1997م)، ودراسة ودراسة (سمولنسكي وكليز 1995م)، التي أشارت لارتفاع عنصر المرونة.

بينما اختلفت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة من (المعلم 1423هـ)، ودراسة (الهيجان 1420هـ)، التي أشارت إلى انخفاض عنصر المرونة.

♦ الأصالة 82.8%.

تتفق هذه الدراسة مع كل من (العنزي 1425هـ) ودراسة (الحقاني 1997م)، ودراسة ودراسة (سمولنسكي وكليز 1995م)، التي أشارت لارتفاع عنصر الأصالة.

وتختلف مع النتيجة التي توصلت دراسة كل من (المعلم 1423هـ)، ودراسة (الهيجان 1420هـ)، ودراسة (فقيه 1420هـ) التي أشارت إلى انخفاض عنصر الأصالة.

♦ الطلاقة الفكرية 82.0%.

تتفق هذه النتائج مع دراسة كل من (العنزي 1425هـ) ودراسة (الحقاني 1997م)، ودراسة ودراسة (سمولنسكي وكليز 1995م)، التي أشارت لارتفاع عنصر الطلاقة.

وتختلف مع دراسة كل من (المعلم 1423هـ)، ودراسة (الهيجان 1420هـ)، ودراسة (فقيه 1420هـ) التي أشارت إلى انخفاض عنصر الطلاقة.

♦ السمات العامة للشخصية المبدعة 81.0%.

تتفق هذه الدراسة مع كل من (العنزي 1425هـ) ودراسة (الحقاني 1997م)، ودراسة ودراسة (سمولنسكي وكليز 1995م)، التي أشارت لارتفاع السمات العامة للشخصية المبدعة.

وتختلف مع النتيجة التي توصلت دراسة كل من (المعلم 1423هـ)، ودراسة (الهيجان 1420هـ)، ودراسة (فقيه 1420هـ) التي أشارت إلى انخفاض السمات العامة للشخصية المبدعة.

♦ الحساسية للمشكلات 80.0%.

تتفق هذه الدراسة مع كل من (العنزي 1425هـ) ودراسة (الحقاني 1997م)، ودراسة ودراسة (سمولنسكي وكليز 1995م)، التي أشارت لارتفاع عنصر الحساسية للمشكلات.

وتختلف مع النتيجة التي توصلت دراسة كل من (المعلم 1423هـ)، ودراسة (الهيجان 1420هـ)، ودراسة (فقيه 1420هـ) التي أشارت إلى انخفاض عنصر الحساسية للمشكلات.

وعموماً تتفق هذه النتائج مع دراسة (اندر 1997م)، حيث بينت أن معدل الدرجة الإبداعية لدى المدراء (95.4%) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (96%)، ودراسة. ودراسة سكوت (١٩٩٤ م) والتي أظهرت أن درجة السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة مرتفع.

تتفق هذه النتائج مع دراسة جزئياً مع دراسة (السليم، 2002م) والتي بينت أن من أكثر عناصر الإبداع توافراً لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمدينة الرياض هي: (الأصالة، الطلاقة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات).

وتختلف مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العنزي 1425هـ) والتي أكدت توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط.

وتختلف مع دراسة (العدواني 1424هـ) التي توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة لم يصل إلى مستويات مرتفعة.

ودراسة (البيحيوي 2007م) التي توصلت إلى أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها تتوفر بدرجة متوسطة، وأن أكثر مقومات الإبداع الإداري هو مواصلة الاتجاه (الهدف)، وأقلها توافراً تحسس المشكلات.

ودراسة (Alkolaibi 2012) التي توصلت إلى أن كل مقوم من مقومات الإبداع الإداري كانت متوفرة لدى عينة الدراسة بدرجة متوسطة، وأن أكثر مقومات الإبداع توافراً هي الأصالة وتليها مواصلة الاتجاه ثم الطلاقة وبعدها المرونة وجاء مقوم تحسس المشكلات في المرتبة الأخيرة.

ويمكن أن يعزى ذلك لما ذكره روشكا : "أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعد على النمو الازدهار أو الذبول والموت"¹.

النتائج المرتبطة باختبار صحة الفروق:

1- توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين اتجاهات مديري المكاتب نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم .

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع وكانت الفروق لصالح الذكور .

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر وكانت الفروق لصالح الأفراد التي أعمارهم من 35 سنة فأكثر .

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(¹) روشكا، مرجع سابق، 1989م، ص (83).

5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح الأفراد الذين خبراتهم بين 10 وأقل من 20 سنة والأفراد الذين خبراتهم أكثر من 25 سنة.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير القطاع.

8- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير نوع القطاع.

الفرضية الثانية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري ومدى ممارستهم للتفكير الابتكاري.

وأظهرت الدراسة أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أنهم يمارسون مراحل عملية الإبداع الإداري و بدرجة كبيرة، ويمكن ترتيب المراحل ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي كما يلي:

♦ اكتشاف وتحديد المشكلات	82.8%.
♦ تنفيذ الأفكار	82.8%.
♦ تقييم الأفكار	81.8%.
♦ تحليل الأفكار	80.4%.
♦ إنتاج الأفكار	77.4%.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة (Alkolaibi2012) في أن من أكثر المراحل ممارسة هي تنفيذ الأفكار، وتختلف معها في أن أقلها ممارسة هي اكتشاف وتحديد المشكلات. ودراسة (النفيعي 2003م) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية كان فوق المتوسط بقليل.

ودراسة (اليحيوي 2007م) التي توصلت إلى أن المديرات يمارسن الإبداع الإداري وكل عملية من عملياته بدرجة متوسطة. وأن أكثر عمليات الإبداع الإداري ممارسة هي تقييم الأفكار واكتشاف المشكلة وتحديدها، وأقلها هو ممارسة تحليل الأفكار وتنفيذ الأفكار.

النتائج المرتبطة باختبار صحة الفروق:

1. هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الإبداع الإداري وممارسة التفكير الابتكاري.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين تنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع وكانت الفروق لصالح الذكور.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر وكانت الفروق لصالح الأفراد التي أعمارهم من 35 سنة فأكثر.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة وكانت الفروق لصالح الأفراد الذين خبراتهم بين 15 وأقل من 20 سنة والأفراد الذين خبراتهم أكثر من 25 سنة.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير القطاع.
8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين مدى توفر مقومات الإبداع الإداري تعزى لمتغير القطاع.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري (العقلية-الانفعالية-الدافعية -التنظيمية) ومدى ممارسة مدراء المكاتب للتفكير الابتكاري.

أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه مدراء المكاتب في ممارسة لإبداع الإداري ، ويمكن ترتيب هذه المعوقات ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي كما يلي:

♦ معوقات تنظيمية 76.8%.

♦ معوقات دافعية 74.8%.

♦ معوقات عقلية 52.0%.

♦ معوقات انفعالية (الخوف - التردد) 48.0%.

تتفق جزئياً هذه الدراسة مع دراسة (Alkolaibi2012) في أن من أكثر معوقات الإبداع الإداري هي المعوقات الدافعية، وأقلها المعوقات العقلية.

ودراسة (الوسيطي 2007م) حيث بينت الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى الإدارات تتمثل في ضغوط العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام.

ودراسة (القحطاني 2008م) حيث توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري تتمثل في زيادة معدلات ضغوط العمل ونقص الإمكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع.

ودراسة (اليحيوي 2007م) التي توصلت إلى أن ممارسة المديرات للإبداع الإداري تواجهها معوقات بدرجة عالية. وأكثر المعوقات التي تواجههن في ممارسة الإبداع الإداري تتعلق بالدافعية وأقلها معوقات تتعلق بالانفعالية (الخوف، والتردد). وأن أكثر معوقات الإبداع الإداري تتعلق بالدافعية، وأقلها المعوقات العقلية.

النتائج المرتبطة باختبار صحة الفروق:

1. توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين معوقات الإبداع الإداري ومدى ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع وكانت الفروق لصالح الذكور.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
6. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.
7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير القطاع وكانت الفروق لصالح القطاع العام.

8. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير القطاع.

الفرضية الرابعة: توجد فروق ايجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب ومدى استخدامهم لمراحل عملية الإبداع الإداري.

توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنفيذ عينة الدراسة لمراحل العملية الإدارية وبين قدرات الشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه).

الفرضية الخامسة: توجد فروق ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود معوقات تعوق عملية الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب ومدى استخدامهم لمراحل عملية الإبداع الإداري.

توجد علاقة عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين تنفيذ عينة الدراسة لمراحل العملية الإدارية وبين معوقات الإبداع الإداري.

الفرضية السادسة: توجد فروق ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود مقومات الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب ووجود معوقات تعوق عملية الإبداع الإداري.

توجد علاقة عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بين معوقات الإبداع الإداري والإدارية وبين قدرات الشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه)¹.

(¹) تم قبول نشر ورقة علمية توضح العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري.

2. التوصيات

يتناول هذا الجزء من الدراسة وفي ضوء ما توصلت إليه من نتائج تستخلص عدد من التوصيات. وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يوصي الاهتمام بالجوانب التالية:-

1- الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء المنظمات وتطورها.

2- زيادة منح الحوافز المادية والمعنوية المناسبة للمبدعين.

3- معالجة المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية والتنظيمية التي تحد من الإبداع الإداري لدى الإدارات المختلفة.

4- زيادة الاهتمام بالدوام المرن الذي يساعد الإدارات بإنجاز أعمالها من أجل إعطاء الوقت الكافي للإبداع.

5- إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.

6- استقطاب المبدعين وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.

7- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي.

8- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.

9- عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر من أهمية بالغة للإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوفر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.

10- ضرورة اهتمام الإدارات العليا بتدريب العاملين لديها على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة إبداعاتهم.

11- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.

12- زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال لما لذلك من تأثير إيجابي على الإبداع.

13 - تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

14 - مراجعة نظام تقييم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقييم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه، فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لابد وأن تكشف عملية تقييم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة للموظفين.

3. توصيات بعمل دراسات مستقبلية

يقترح القيام بعمل دراسات متعمقة لها علاقة بالدراسة الحالية لتكتمل الصورة عن موضوع الإبداع والابتكار الإداري الذي شغل الفكر الإداري لفترة، وذلك لعلاقته بالمتغيرات الإنسانية التي تتغير بشكل مستمر. ودراسة مراحل العملية الإبداعية والتي تتغير بتغير التكنولوجيات المستخدمة مع الوقت. وكذلك العمل على دراسة المعوقات التي من شأنها الحد من التفكير الإبداعي والابتكاري والعمل على إيجاد طرق جديدة لتشجيع واستخراج المهارات والقدرات الكامنة لدى الأفراد.

المراجع

المراجع العربية:

أولاً : الكتب:

1. القرآن الكريم، سورة البقرة، الآية (117)
2. إبراهيم ، عبد الستار ، آفاق جديدة في دراسة الإبداع، وكالة المطبوعات الكويت، 1978م.
3. إبراهيم، عبد الستار .الإبداع قضايا وتطبيقاته ، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة ، ٢٠٠٢ م.
4. ابن منظور ، جمال الدين ، أبي الفضل . لسان العرب، ط (3)، دار صادر، بيروت، ١٩٩٤ م.
5. أبو حطب، فؤاد، وصادق، آمال، علم النفس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، ط (2)، القاهرة، 1980م.
6. أحمد، محمد سمير، الإدارة الإلكترونية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009م، 1430هـ.
7. الأعسر، صفاء.الإبداع في حل المشكلات ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزي ع، القاهرة ، ٢٠٠٠ م.
8. أفندي، عطية حسين، اتجاهات جديدة في الإدارة بين النظرية والتطبيق، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة، 1994م.
9. بروس آن ، جيمس بيتوني . فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد حسن ، دار بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع، عمان ، ١٩٩٩ م .
10. بستان، أحمد، وطه، حسن، مدخل إلى الإدارة التربوية، دار القلم، الكويت، 1983م، 1403 هـ.
11. بيتي، جيوقري .كيف تنمي قدرتك على التفكير الإبداعي، ترجمة سلمان، سامي، ط١، بيت الأفكار الدولية، عمان، الاردن، ١٤٢٢ هـ.
12. توفلر، الفن، حضارة الموجة الثالثة، ترجمة: عصام الشيخ قاسم، الدار الجماهيرية للنشر، طرابلس، ليبيا، 1990م.
13. توفيق، عبد الرحمن .هكذا يفكر القادة الأكثر بداعاً ،مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، ٢٠٠٢ م.
14. توفيق، عبدالرحمن، "التفكير الابتكاري للإدارة"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، د.ت.
15. توفيق، عبدالرحمن، منهج الادارة العليا والتفكير الابداعي، مركز الخبرات المهنية، بيميك، القاهرة، 2004م.

16. جروان، فتحي عبدالرحمن، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 1998م.
17. جومان، كارول. الإبداع في العمل دليل عملي للتفكير الإبداعي، ترجمة بالعمر، عبد الهادي، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، ١٤٢٢ هـ.
18. حجازي، سناء محمد، سيكولوجية الإبداع: تعريفه وتنميته وقياسه لدى الأطفال، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001م، 1422هـ.
19. حريم، حسين. السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٩٧ م.
20. حسن، امتثال، وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، مطابع الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2002م.
21. حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، صر، 2001م.
22. حسين، عبدالفتاح، وجبر حشمن، وفاروق، ياسر، "المدير المتميز وحلقات التميز"، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، 1998م.
23. حلمي، يحيى مصطفى، خشبة، محمد السعيد، الكمبيوتر ونظم المعلومات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1990م.
24. الحمادي، علي. صناعة الإبداع، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ١٩٩٩ م.
25. حمود، خضير. السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط ١، ٢٠٠٢ م.
26. الحيزان، عبد الإله. لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، ٢٠٠٢ م.
27. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، عبدالرحمن توفيق، منهج المهارات القيادية (تنمية التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الطبعة الثالثة، سنة 2004م.
28. الخطيب، علي. التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار، دار التربية، قطر، ١٩٩٥ م.
29. درويش، زين العابدين، تنمية الإبداع منهج وتطبيق، دار المعارف، القاهرة، 1983م.
30. درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي. أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، ١٩٩٥ م.

31. الدهان، أميمه، نظريات منظمات الأعمال. مطبعة الصفدي، عمان، 1992م.
32. رشوان، أحمد حسين، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000م.
33. رشوان، حسين . الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، ٢٠٠٢م.
34. رعد حسن الصرن، إدارة المكاتب الحديثة: كيف تبني مكتباً عصرياً وتدير تكنولوجياته في القرن الحادي والعشرين، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، الطبعة الأولى، 2002م.
35. زويلف، مهدي، والعضايلة، علي، "إدارة المنظمة نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996م.
36. الزيات، فتحي مصطفى، الأسس البيولوجية والنفسية للنشاط العقلي المعرفي (المعرفة- الذاكرة- الابتكار)، دار النشر للجامعات، القاهرة، 1998م، 1419هـ.
37. زيتون، عايش، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تدريس العلوم، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1987م.
38. السالمي، علاء عبدالرازق، أتمتة المكاتب، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2000م.
39. السرور، ناديا، مدخل إلى تربية المتميزين والموهوبين، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998م.
40. السرور، ناديا، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، ٢٠٠٢ م.
41. سعيد بن عامر " الإدارة و تحديات التغيير"، دار الكتب للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
42. سليمان، علي السيد، عقول المستقبل- استراتيجيات لتعليم الموهوبين وتنمية الإبداع، مقدمة في البرامج التربوية للموهوبين والمتفوقين عقلياً، مكتبة الصفحات الذهبية، الرياض، 1999م.
43. السواط، مطلق وآخرون .الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة ، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة ، ١٤١٦ هـ.
44. السويدان، طارق والعدلوني، محمد .مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت، ٢٠٠٢م.
45. سيكران، أوما، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة- مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006م.

46. شبلي، عثمان، الاحصاء الاجتماعي، مكتبة النهضة، القاهرة، 2001م.
47. الشربيني، زكريا وصادق، يسريه. أطفال عند القمة: الموهبة -التفوق العقلي-الإبداع ، دار الفكر العربي، القاهرة ، ٢٠٠٢ م.
48. الشمري، فهد. المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ، شركة مطابع نجد، الرياض ، ٢٠٠٢ م.
49. الشميمري، أحمد، و المبيرك، وفاء، ريادة الأعمال، مكتبة العبيكان ، الطبعة الثالثة ، 2014م.
50. الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، 1977م.
51. شوقي، طريف، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة، 1992م.
52. الصافي، عبد الله . التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق ، مطابع دار البلاد، جدة، ١٩٩٧ م.
53. صالح، أحمد زكي، علم النفس التجريبي، النهضة العربية، القاهرة، 1977م.
54. الصباب، أحمد عبدالله، أصول الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة، 1993م، 1413 هـ.
55. صباح نوري عبدالوهاب، أتمتة المكاتب، دار حنين للنشر والتوزيع، الأردن، 1998م.
56. الصباغ، إيمان سعد، السمات الشخصية للمبتكرين، دار العبيدي للنشر والتوزيع، جدة، 1414 هـ.
57. الصباغ، عماد، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000م.
58. الصفار، فاضل، الإبداع الإداري: المبادئ و الأساليب، مجلة النبا، العدد (56)، الموقع على شبكة الانترنت، 2001م.
59. الطجم، عبدالله، والسواط، طلق. السلوك التنظيمي: المفاهيم – النظريات - التطبيقات ، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1995م، 1415 هـ.
60. الطويل، هاني عبدالرحمن، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، مطبعة كتابكم، نشر بدعم من الجامعة الأردنية، عمان ، 1986م.
61. الطيطي، محمد. بتمية قدرات التفكير الإبداعي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠٠١ م.
62. عبد الحميد، شاكر. علم نفس الإبداع ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، ١٩٩٥م.

63. عبد الرحمن، مديحه حسن، إستراتيجيات مقترحة لتدريس الهندسة العملية للتلاميذ المكفوفين في المرحلة الابتدائية، تدريس الرياضيات للمكفوفين دراسات وبحوث، عالم الكتاب للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 1998م.
64. العساف، حمد صالح، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1995م.
65. الفراء، وليد عبد الرحمن خالد ، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشئون الخارجية، 1430هـ.
66. القاضي، فؤاد، "التفكير الابتكاري"، استراتيجيات التغيير والتطوير منظمات الأعمال العربية الإدارة وآفاق المستقبل، 1418هـ، 1998م.
67. القحطاني، سالم سعيد، وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS)، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، المملكة العربية السعودية 2000م.
68. القذافي، رمضان. رعاية الموهوبين والمبدعين ، المكتبة الجامعية، الإسكندرية ، ٢٠٠٢ م.
69. القريوتي، محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001م.
70. القريوتي، محمد، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، مطبعة بنك البتراء، عمان ، ١٩٨٩ م.
71. الكناني، ممدوح .الأسس النفسية للابتكار ، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت ، ١٩٩٠ م.
72. المعاينة، خليل عبدالرحمن، والبوايز، محمد عبدالسلام، الموهبة والتفوق، دار الفكر، عمان ، الأردن، 2000م.
73. النمر، سعود .السلوك الإداري ، جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات، الرياض ، ١٤١٠ هـ.
74. النمر، سعود، وخاشفجي، هاني، ومحمود، محمد، و حمزاوي، محمد، "الإدارة العامة والأسس والوظائف"، الرياض، مطابع الفرزدق، ط (3)، 1994م.
75. هيجان ،عبد الرحمن .ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة ،الرياض، ١٤١٩ هـ.
76. سيكران، أوما، تعريب: إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة - مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ، الرياض، 2006م.
77. عبد الله، سعد الدين . الإبداع في السلم والحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة ،

- ٢٠٠١ م.
78. عبد الوهاب ،علي، "الفعالية الإدارية" ، ندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٩٨٥م.
79. عبد الوهاب، علي محمد، "أساسيات التفكير الابتكاري"، الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايسيرفس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الجديدة، 1998م.
80. عبيد، ماجدة السيد، تربية الموهوبين والمتفوقين، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000م.
81. عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997م.
82. عثمان، حسن خليفة، السكرتارية التنفيذية وإدارة المكاتب، مركز الوافدين للتكنولوجيا، القاهرة، لم يذكر تاريخ النشر.
83. عساف، عبدالمعطي، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 1999م.
84. علي، كمال محمد، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار الكتب والوثائق القومية، القاهرة، 1983م.
85. علي، محمود محمد، تنمية مهارات التفكير من خلال المناهج التعليمية (رؤية مستقبلية)، الطبعة الأولى، دار المجتمع، جدة، 2002م.
86. عوض منصور، أبو النور، محمد، مقدمة في الحاسبات الشخصية وأتمتة المكاتب، دار الفرقان، عمان، الطبعة الأولى، 1992م.
87. فضل الله، محمد فضل الله، القيادة الإدارية في الإسلام، الناشر المؤلف، الرياض ، ١٩٩٦ م.
88. فهمي، محمد شامل، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم، والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض المملكة العربية السعودية، 2005م.
89. حافظ، فوزي حبيب، القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 1425هـ.
90. كامل المغربي، المدخل لإدارة الأعمال، مكتبة عجمان، عمان، 1974م.
91. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، لبنان، 2000.
92. كشك، محمد بهجت، مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، دار

- الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر 1996م.
93. محجوب، علي سر الختم. الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للعلوم الإداري ، عمان، ١٩٨٦ م.
94. مراد، صلاح أحمد، الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2000م.
95. مصطفى نجيب شوايش، إدارة المكاتب وأعمال السكرتارية، مكتبة الرسالة الحديثة، عمان، الطبعة الأولى، 2004م، ص (50).
96. مصطفى، ابراهيم وآخرون . المعجم الوسيط ، إستانبول، دار الدعوة ، ١٩٨٩ م.
97. مكليود، رايموند: نظم المعلومات الإدارية، تعريب: سرور علي إبراهيم سرور، مراجعة: عاصم أحمد الحماحمي، دار المريخ، الرياض، الجزء الأول، 1990م.
98. منصور، أحمد . تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري،: دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة ، ١٩٨٩ م.
99. منصور، عوض، وآخرون، مقدمة في الحاسبات الشخصية وأتمتة المكاتب، دار الفرقان، عمان، الطبعة الأولى، 1992م.
100. نجم، عبود . إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة ، دار وائل للنشر، عمان. ٢٠٠٣ م.
101. نوون، دونالد. الإبداع في حل المشاكل، (ترجمة) مكتبة جرير ، مكتبة جرير، الرياض ، ٢٠٠٢م.
102. هلال، محمد عبدالغني، مهارات التفكير الابتكاري، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1997م.
103. هلال، محمد. مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً ، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر ، ٢٠٠٣ م.
104. هودن، نورمان، شبكة الربط المحلية للمكتبات الصغيرة كيف يتم عملها يدوياً ، ترجمة وتعليق: سليمان بن صالح العقلا، الطبعة الثانية، لم يذكر دار وتاريخ النشر.
105. هيجان، عبد الرحمن، المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٩م.
106. أبو الرب، أحمد محمود ، السكرتارية الحديثة وإدارة المكاتب، الطبعة السادسة، إريد، 1992م.
107. الحميدي، نجم عبد الله، والسامرائي، سلوى أمين، والعبيد، عبد الرحمن، نظم المعلومات

- الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2005م.
108. المعجم الوجيز، مجمع اللغة العربية، دار التحرير للطباعة والنشر، مصر، ١٩٨٠ م.
109. جروان، فتحي. الإبداع مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٢ م.
110. جري، ثابت علي: التوثيق وإدارة المكاتب، مراجعة وتدقيق: طارق أحمد الخير، منشورات جامعة دمشق، 1992م.
111. عبد الغفار، عبدالسلام، التفوق العقلي والابتكار، دار النهضة العربية، القاهرة، 1977م، 1397 هـ.
112. عبيد، ماجدة السيد، تربية الموهوبين والمتفوقين، دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2000م.

ثانياً: الرسائل العلمية:

113. حسن، محمد علي، فاعلية إستراتيجية العصف الذهني في تدريس وحدة تلوث البيئة على تنمية قدرات التفكير الابتكاري والتحصيل الدراسي لطلبة الصف الأول الثانوي علمي في دولة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة البحرين، 1995م.
114. الحقباني، تركي "أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٧ م.
115. الحميدان، رياض بن عبدالعزيز، دور تقنية الاتصالات والمعلومات في تطوير الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007م.
116. الزعبي، فلاح، الجريري، عبد العزيز " دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي " (بحث علمي مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا تموز ٢٠٠٨ م.

117. السكران، ناصر". المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٤ م.
118. الصيدلاني، خالد صالح أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (2001م).
119. العساف، وفاء، "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، ١٤٢٥ هـ.
120. عسيري، يحيى علي، مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 1420هـ.
121. فخرو، أنيسة أحمد، سمات واتجاهات المعلمين نحو الابتكار وعلاقتها بقدرات التفكير الابتكاري لتلاميذهم في المرحلة الابتدائية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي البحرين، 1994م.
122. العنزي، بسام بن مناور (1425هـ)، "الثقافة التنظيمية والإبداع كدراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية جامعة الملك سعود، الرياض.
123. المعلم، طه عبدالقادر، "مهارات الإبداع الإداري كما يدركها مديرو المدارس الابتدائية ودورها في تطوير الأداء المدرسي" رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط بكلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 1423هـ.
124. السليم، عبدالله يوسف الزامل، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002م.
125. العدوانى، حمدان، "مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية دولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، مملكة البحرين، 2002م.
126. القحطاني، لاحق عبدالله، الإبداع ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1428هـ، 2008م.

127. العيسى ، غزيل سعد الله". المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على عينة من الموظفين الإداريات العاملات بالأجهزة الحكومية في مدينة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود ، الرياض، ١٤١٦هـ.
128. المانع ، محمد " تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء " ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ٢٠٠٦ م.
129. المفرجي، سالم محمد عبدالله، أهم السمات الابتكارية لمعلمي ومعلمات التعليم العام وطبيعة اتجاهاتهم نحو التفكير الابتكاري بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة، 1999م.
130. الوسيطى، شبلي إسماعيل، واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين 2007م.

ثالثاً: المجلات والدوريات والمؤتمرات:

131. أبو بكر، محمود، "خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة"، بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، "القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية" المنعقد في بيروت، أكتوبر، ٢٠٠٢ م.
132. أبو سماحة، كامل "الإبداع والتطوير مفاهيم أساسية" مجلة دار التربية، عدد ١٢٧ قطر، ١٩٩٨ م، ص.
133. أيوب، نادية "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية" مجلة الإدارة العامة، مج ٤٠، الرياض، ٢٠٠٠ م.
134. التصنيف 3/1/10، 2/1/10، يرمز إلى رقم الجزء في المادة التدريبية من سلسلة اصدارات بيمك، 2000م.
135. توفيق، عبد الرحمن. هكذا يفكر القادة الأكثر بداعاً، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك، القاهرة، ٢٠٠٢ م.
136. حلواني، ابتسام. "التغيير ودوره في التطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة، الرياض : ١٩٩٠ م.
137. حمور، ميرغني "إدارة التغيير والإبداع" خلاصة مداولات ومناقشات اجتماع خبراء الإدارة والتغيير، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٣ م.
138. حنورة، مصري. "التربية والإبداع: بوصلة الرؤية" مجلة التقدم العلمي، ع(٣٠)، الكويت، ٢٠٠٠ م.
139. الخازندار، جمال الدين. "الاستماع الفعال و تأثيره على الاتصالات التنظيمية" مجلة الإداري، السنة ١٧ العدد ٦١ يونيو ١٩٩٥ م.
140. روشكا، الكسندر، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان أبو فخر، عالم المعرفة، منشورات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مج12، القاهرة، 1410هـ/1989م.
141. السامرائي، مهدي. "التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية" المجلة العربية للتربية، مج ١٤ تونس، ١٩٩٤ م.
142. سليمان، شاكراً. "الإبداع وتحقيق الذات"، المنهل، مج ٥٢، جدة، ١٩٩٠ م.
143. السليمان، محمد حمزة، "قضايا حول التفكير الابتكاري ووسائل قياسه"، ندوة دور المدرسة والأسرة والمجتمع في تنمية الابتكار، جامعة قطر، 1996م.
144. السيارى، سعد بن محمد، "منهجية تطبيق نظام إدارة المحتوى الشامل"، منتدى إدارة

- الوثائق إلكترونية، وزارة النقل، المملكة العربية السعودية، 11 ديسمبر 2008م، الرياض.
145. الشواف، سعيد. "تحديات وتوقعات في الألفية الثالثة"، مجلة التدريب والتقنية، ع ١٣، الرياض، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، ٢٠٠٠ م.
146. الصفار، فاضل، الإبداع الإداري: المبادئ والأساليب، مجلة النبأ، العدد (56)، الموقع على شبكة الانترنت، 2001م.
147. صقر، هدى. "معوقات التفكير و السلوك الابتكاري لدى المديرين" مجلة الإدارة، العدد ٢ القاهرة، ١٩٩٣م.
148. الطيب، حسن أبشر. "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة، ع ٥٩، الرياض، ١٩٨٨ م.
149. الطيب، حسن أبشر، "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، ع ٥٩، الرياض، ١٩٨٨م.
150. عبد الفتاح، نبيل عبدالحافظ، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها لعملية اتخاذ القرارات"، الإداري، العدد (60)، السنة (17)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 م.
151. العبد الكريم، راشد، العبيد، إبراهيم. "إستراتيجية التفكير الإبداعي" وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي مشروع تطوير استراتيجيات التدريس"، النشرات العلمية، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٧ م.
152. العدل، عادل. "الالتزان الانفعالي وعلاقته بكل من السرعة الإدراكية والتفكير الابتكاري" دراسات تربوية، مج ١٠، القاهرة، ١٩٩٥ م.
153. القاسمي، أميمة، "مفهوم الإبداع الإداري وتنميته"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الثالث في الإدارة القيادية الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية، المنعقد في بيروت، أكتوبر ٢٠٠٢ م.
154. القاضي، فؤاد، "التفكير الابتكاري"، استراتيجيات التغيير والتطوير منظمات الأعمال العربية الإدارة وآفاق المستقبل، 1418هـ، 1998م.
155. القاضي، فؤاد، "العوامل المحددة للسلوك الإداري في جهاز الإدارة العامة"، مجلة الإدارة العامة، العدد (46)، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1415هـ.
156. القحطاني، يحيى سعيد، اتجاهات العاملين في القطاع المدني على استخدام الحاسب الآلي في الأعمال الإدارية"، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدفاع المدني الثامن عشر، الرياض، 1421هـ.
157. الكناني، ممدوح عبد المنعم، مناخ الابتكارية والأسرة والفصل الدراسي وعلاقتها

- التفاعلية بالدافع والمعرفة والفهم"، دراسات وقراءات في علم النفس التربوي، مطبعة النهضة، المنصورة، 1990م.
158. المعاينة، خليل عبدالرحمن، والبوايز، محمد عبدالسلام، الموهبة والتفوق، دار الفكر، عمان ، الأردن، 2000م.
159. النادي، فتحي". المسؤولية الاجتماعية للإدارة في الدول النامية ودورها في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين حالة عملية من مصر"، بحث مقدم إلى مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية في مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المنعقد في القاهرة نوفمبر ٢٠٠٠ م.
160. النمر، سعود محمد، "الإدارة المدرسية كقيادة تربوية"، مجلة المدير العربي، العدد (117)، القاهرة، 1992م.
161. النمر، سعود". الإبداع الإداري دراسة سلوكية "مجلة المدير العربي"، ع ١١٧ ، القاهرة، ١٩٩٢ م.
162. هيجان، عبد الرحمن. ضغوط العمل: مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٤١٩هـ.
163. عبد الوهاب ،علي، "الفعالية الإدارية" ، ندوة المدير الفعال، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٩٨٥م.
164. عبد الوهاب،علي". القدرات الإبداعية للعاملين ، مجلة الإدارة العامة، ع (٢٥)، الرياض، ١٤٢٠هـ.
165. عبدالفتاح، نبيل، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار". مجلة الإداري، مسقط، 1995م.
166. عساف ، عبد المعطي. "مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة" مجلة الإداري، العدد ع ٦٢ ، معهد الإدارة العامة مسقط، عمان، ١٩٩٥ م.
167. عطية، حامد، سلوك العاملين ودور المدير في التأثير عليهم. (نظرة عامة واقتراحات للتطبيق)، مجلة الإدارة العامة، العدد (46)، معهد الإدارة العامة، الرياض 1405 هـ، 1985م.
168. عيد ، سيد "ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ٣٣ ، القاهرة ، ٢١ فبراير ٢٠٠٨م.
169. عيسى، حسن أحمد، الإبداع في الفن والعلم، سلسلة عالم المعرفة، العدد (24)، الكويت، 1979م.

170. محمود، عبد اللطيف. "تحو تفسير تربوي للظاهرة الإبداعية" شؤون اجتماعية، ع ٦٢ الشارقة، ١٩٩٩م .
171. معاجيني، أسامة حسن محمد، وهويدي، محمد عبدالرازق، الفروق بين الطلبة المتفوقين والعاديين في المرحلة الإعدادية بدولة البحرين على مقياس تقدير الخصائص السلوكية للطلبة المتفوقين، المجلة التربوية، العدد الخامس والثلاثون، المجلد التاسع، جامعة الكويت، 1995م.
172. آل خليفة، فاطمة ، الربيعان، عصام"، قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل "، الحكومي في دولة الكويت "المجلة العربية للعلوم الإدارية"، مج ٧، الكويت، ٢٠٠٠ م.
173. همشري،عمر. "معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن" دراسات،مج ٢١ ، عمان، ١٩٩٤م.
174. هيجان،عبد الرحمن."معوقات الإبداع في المنظمات السعودية" مجلة الإدارة العامة، عدد(١) معهد الإدارة العامة،الرياض، ١٤٢٠ هـ.
175. هيكل، محمد، "أثر الحوافز على فاعلية الإدارة والإنتاج" مجلة الإدارة، العدد ٤، القاهرة، ١٤١٩ هـ، ص (16).
176. عيسى، حسين أحمد ، الإبداع في الفن والعلم، سلسلة عالم المعرفة، العدد 24، الكويت، 1989م.
177. اليحيوي، صبرية مسلم، الإبداع الإداري في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد 83، صفر 1428هـ، مارس 2007م.
178. النفيعي، ضيف الله عبدالله، الإبداع الإداري من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، م17، ع1، 1424هـ.

رابعاً: المواقع الالكترونية:

179. الصفار، فاضل، الإبداع الإداري: المبادئ و الأساليب، مجلة النبأ، العدد (56)، الموقع على شبكة الانترنت، 2001م.
180. موسى، عبد الله بن عبد العزيز، استخدام تقنية المعلومات والحاسوب في التعليم الأساسي بالأعضاء، الرياض، 2000م، <http://ostad.medharweb.net/tanzilat/hasobt.doc>
181. قنديلجي، عامر، الجنابي، علاء الدين، نظم المعلومات والمنظمات، والإدارة، والإستراتيجية، المنشاوي للدراسات والبحوث، (2003-2004)، www.minshaw.com.
182. موقع معهد الإمام الشيرازي الدولي للدراسات - واشنطن. <http://www.a21a.com/get-4721.html>

183. Alkolaibi, Salih Mohamed Ali, Administrative Creativity of General Managers and Administrative Department Managers in the General Administration Departments: An Applied Study of a Selected Sample in Ministries, Republic of Yemen, Matriculation Number: Ye 226, 2012
184. Arora, S. P., Office Organization and Management, Vikas Publishing House PVT Ltd, second revised edition, 2009, pp. 2-3.
185. Burton S. Kalishi, Office Management. New York Harcourt Brace Jovanovich, Inc. 1983, P. 15.
186. Jezycki, Andrew."an Analysis Of The Relationship Between Creativity Style And Leader Behavior In Elementary, Middle AndSecondary Schools" .San Francisco,1997, Unpublished Ed.D Dissertation, Submitted to the University of San Francisco.
187. McLeod, Raymond, JR, Management Information System, Study of Computer-Based Information System, (4th ed), Macmillan Inc., New York, (1990), P. 376.
188. Mcleod, Raymond, JR. et al,: Management Information System, (8th ed), Prentice Hall, New Jersey, 2000, P. P. 285-287.
189. Parker, Charles, and Thomas Case, Management Information System, Mitchell MC Grew-Hill, Singapore, (2nd ed), 1993, P. 513.
190. Sahani, S. K, and G. S. Sundaresh, Office Organization and Management, (3rd ed), Oxford and IBH Publishing Co., New Delhi, 1982, P. (85).
191. Scott, Susanne and Bruce, Reginald. "Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the

- work place”. Academy of Management Journal, 1994, 37, PP, 580-607
192. Smolensky, Elizabeth and Kleiner, Brian. "How to train people to think more Creativity" management development review, volume 8, number 6.
193. Soo, Christine; Timothy Devinney; David Midglers; Anne Deerin, 2002, Knowledge Management: Philosophy Processes, and Pitfalls, California Management Review, Vol. 44, No.4, PP: 129-150.
194. Torrance, E.P.(1993).The nature of creativity as manifest testing. New York: Press Syndicate of the University of Cambridge, p46.
195. V. S. P. Rao, and PS Narayna, Textbook of Office Management, (New Delhi: Tala Mc Grew-Hill publishing Co., Ltd, (1987), P. 6.

الملحق رقم (1)

يوضح الوصف الوظيفي لمدير
المكتب التنفيذي
والسكرتارية التنفيذية

الملحق رقم (2) الرسالة الموجهة للمحكمين

الملحق رقم (3)
قائمة بأسماء المحكمين ووظائفهم

تم عرض الاستبانة على عدد من الأساتذة المختصين في مجال العلوم الإدارية والإحصائية والمختصين في البحوث العلمية والمنهجية والإحصاء والتقويم وهم على النحو التالي:

الرقم	الاسم	الجهة
1.	د/ عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان	جامعة النيلين
2.	ب/ محمد فرح عبدالحليم	جامعة النيلين
3.	د/ بكري موسى	جامعة التقنية
4.	د/ حسن عباس	جامعة التقنية
5.	د/ طارق الرشيد	جامعة التقنية
6.	د/ عرفة جبريل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
7.	د/ عادل موسى	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
8.	د/ خالد رحمة الله	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

الملحق رقم (4)

الاستبانة قبل التحكيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة / أمينة عبد القادر علي حميدة دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بإعداد دراسة عن (اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري). ويتطلب إتمام الدراسة الحصول على رأى سعادتك فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظراً لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

وفي ضوء ما سبق يرجى من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان المرفق مؤكداً لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إطلاع أي طرف عليها خلاف الباحث وسوف تستخدم للبحث العلمي فقط.

علماً بأن الاستبيان يتضمن على عدد من العبارات وتتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها ووضع علامة (✓) تحت درجة الموافقة التي ترونها. في حال وجود أي استفسار أو عدم وضوح في أسئلة الاستبيان يرجى عدم التردد في سؤال الباحث.

أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستقصاء داعين الله أن يمدنا بتوقيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

وتفضلوا بقبول عظيم التقدير والاحترام،،

أمينة عبد القادر علي حميدة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

أولاً : البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المختارة:

1- النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر :

أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐
من 45 إلى أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي:

دكتوراه ☐ ماجستير ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
ثانوي ☐ دبلوم ☐ أخرى ☐

5- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنة ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنة ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر ☐

6- الحالة الإجتماعية :

عازب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐

7- الحالة الإجتماعية :

ولاية الخرطوم ☐ ولايات السودان الآخر ☐ خارج السودان ☐

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الابداع الاداري لديهم.

يختبر الجدول التالي مدى توفر قدرات ومقومات الابداع الاداري لدى مديري المكاتب التنفيذية. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل مقوم.

مقومات الابداع الاداري					درجة التوافر
					كبيرة جداً
					كبيرة
					متوسطة
					ضعيفة
					ضعيفة جداً
القدرات المميزة للشخصية المبدعة					
1. انجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.					
2. أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
3. أشعر بالممل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
4. أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وأمتلك الحجة والقدرة على الاقناع.					
5. أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
الطلاقة الفكرية					
6. لدي القدرة على طرح الافكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
7. لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
8. لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة.					
9. لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف					

مقومات الابداع الاداري					درجة التوافر
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					المختلفة.
					10. لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة.
المرونة الذهنية					
					11. لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
					12. أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأىي للاستفادة منه.
					13. لا أتردد في تغيير موقفى عندما أقتنع بعدم صحته.
					14. أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.
					15. لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
الحساسية للمشكلات					
					16. أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.
					17. أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.
					18. أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.
					19. أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.

مقومات الابداع الاداري					درجة التوافر
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					20. أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.
الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف)					
					21. أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح.
					22. عند حل مشكلة ما استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها.
					23. لا أتنازل عن أهدافي وأصر علي تحقيقها بطرق مباشرة أو غير مباشرة.
					24. أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح والدرجات العليا في الحياة.
					25. أهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من أهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.
قبول المخاطرة					
					26. أتعلم انتقادات الآخرين بصدر رحب.
					27. أتعلم الفشل بأعباره التجريبية التي تسبق النجاح.
					28. لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.
					29. ابادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.

مقومات الابداع الاداري					درجة التوافر
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					30. أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.
الأصالة					
					31. اطرح دائماً افكار عميقة بعيدة عن السطحية - لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل.
					32. أحرص على طرح افكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين.
					33. أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.
					34. أحرص على توسيع اهتماماتي واتقلل الغموض وأعمل بجدية على فكه وتحليله.
					35. لا اتسرع في قبول او رفض الفكرة.
القدرة على التحليل والربط					
					36. لدي القدرة على تنظيم أفكاري.
					37. لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.
					38. لدي القدرة على تحليل مهام العمل.
					39. أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.
					40. لدي القدرة على إدراك العلاقة بين الأشياء وتفسيرها.

الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الابداع الاداري وممارسة التفكير الابتكاري.

تعكس معلومات الجدول التالي أهم مراحل عملية الابداع الاداري. لمعرفة ما هو واقع تطبيق هذه المراحل داخل الادارات المختلفة. وإلى أي مدى يتم استخدام هذه المراحل في مجال عملك؟ الرجاء وضع علامة (√) في الخانة المقابلة لكل عبارة.

مراحل عملية الابداع الاداري					درجة توفر الممارسة
					كبيرة جداً
					كبيرة
					متوسطة
					ضعيفة
					ضعيفة جداً
اكتشاف وتحديد المشكلات					
41. أحصر المشكلات الهامة التي تواجه العمل الاداري الذي أقوم به.					
42. أقوم بتحديد المشكلة –الانحراف عن الهدف أو النتيجة المرغوبة بوضوح.					
43. اصيغ المشكلة المطروحة بأساليب مختلفة حتى تظهر الزاوية الصحيحة لرؤيتها على حقيقتها.					
44. أكتشف وقت ظهور المشكلة بوضوح.					
45. أحدد مصدر المشكلة (داخلية أو خارجية).					
46. أحدد مدى تكرار المشكلة (متكررة- أم تحدث لأول مرة).					
47. ابين بدقة المدى الزمني للمشكلة (قصيرة المدى أم أنها مستمرة).					
48. استطيع توضيح مدى حدة (صعوبة) المشكلة بدقة.					
49. ادرك بحساسية عالية المثيرات المحيطة بالعمل.					
انتاج الافكار					
50. استخدام اساليب مختلفة لانتاج الافكار مثل العصف					

درجة توفر الممارسة					مراحل عملية الابداع الاداري
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					الذهني ¹ .
					51. اعتمد على طرح الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لانتاج اكبر قدر من الافكار.
					52. قوم بطرد الافكار المسيطرة التي تقف عائقاً امام رؤيتي لفكرة جديدة مثل الخبرات السابقة.
					53. اركز على كمية الافكار المطروحة وليس نوعيتها لا الكم يولد الكيف فكلما زاد العدد كانت النتيجة أفضل.
					54. أقوم بتأجيل اصدار الحكم على الافكار المطروحة لانتاج أكبر عدد من الافكار.
تحليل الافكار					
					55. أرتب الافكار في اقسام حسب الموضوعات.
					56. أحل كل فكرة من الافكار إلى متغيراتها الجزئية.
					57. أفحص مدى ارتباط الافكار بالموضوعات المطروحة بدلاً من القفز للاستنتاجات بسرعة.
					58. أجمع بين الافكار المختلفة لتكوين فكرة جديدة مفيدة.
					59. ارفض الافكار التي تتأرجح بين (إما ، أو).
					60. استبعد الافكار التي ليس لها علاقة بالموضوع.
تقييم الافكار					
					61. أتجنب الاعتماد على انتقاء الافكار البديلة على معيار

¹ العصف الذهني التي يقصد بها نوع من التفكير الجماعي والفردى يهدف الى تعدد وتنوع في الافكار. وتعتمد على استخدام الدماغ في حل مشكلة من المشكلات وهي تقنية تستعملها مجموعة من الافراد لايجاد حل لمشكلة محددة بجمع الافكار التي تخطر ببال افرادها بصورة عفوية.

درجة توفر الممارسة					مراحل عملية الابداع الاداري
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					واحد ودوافع خفية لا تتعلق بالموضوع.
					62. أختار الافكار البديلة التي تتفق مع اهداف العمل وسياساته وموارده.
					63. أحرص على انتقاء الافكار البديلة بناء على ما تحققة من مكاسب (جودة الأفكار).
					64. اقيم كل فكرة في ضوء مناسبتها للامكانات المادية والبشرية المتاحة.
					65. اختار الافكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع.
					66. أختار الافكار البديلة المناسبة بناء على توافقها مع عامل الوقت والسرعة.
					67. أختار الافكار التي تتوافق مع ظروف البيئة الخارجية للعمل.
تنفيذ الأفكار					
					68. أحول الأفكار البديلة إلى حلول عملية.
					69. أعرض الافكار البديلة في عبارات بسيطة لضمان فهمها.
					70. أحرص على قبول وتأييد رؤسائي للأفكار البديلة المنتقاة للتنفيذ.
					71. احدد الخطوات الاجرائية التي ينبغي الاقدام عليها لتنفيذ الافكار ضمن جدول زمني.
					72. أحرص على سلامة الاجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ الافكار البديلة.

درجة توفر الممارسة					مراحل عملية الابداع الاداري
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	
					73. أضع قائمة بالمعوقات المتوقع مواجهتها عند تنفيذ الافكار البديلة.
					74. أضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الافكار البديلة.
					75. أحدد المدة الزمنية التي يستغرقها تنفيذ كل نشاط.
					76. اتابع تنفيذ الافكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معوقات الابداع الاداري ومدى ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري.

يعكس الجدول التالي تحديات تواجه ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري. إلى أي مدى تمثل العناصر التالية صعوبات تحد من تطبيق الافكار الابتكارية بالإدارات المختلفة؟، الرجاء وضع علامة (√) في الخانة المقابلة لكل معوق.

المعوقات التي تحد من التفكير الابتكاري					معوقات الابداع الإداري
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
معوقات عقلية					
					77. عند التفكير في المشكلة اجد صعوبة في التذكر والتصور والتخيل.
					78. اعتمد على الاحساس والبديهة بالصح والخطأ عند حل

المعوقات التي تحد من التفكير الابتكاري					معوقات الابداع الإداري
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					مشكلة ما.
					79. ينحصر تفكيري في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المألوف.
					80. أجد صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الايجابي.
					81. أشعر أن حل المشكلة عملية عقلية معقدة.
					82. انظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون محاولة تقسيمها إلى مشكلات صغيرة.
					83. اعتمد في تقييم الافكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الافكار علمياً.
					84. اعتقد بأن ناك حلاً واحداً صحيحاً لأي مشكلة.
					85. اعتمد الاستنتاجات مباشرة دون اعطاء الوقت لازم للخيال ودراسة الافكار المطروحة بحرية.
انفعالية (الخوف - التردد)					
					86. أخاف التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة.
					87. لا أجد في نفسي الثقة لصناعة افكار جديدة.
					88. افضل استخدام اسلوب التبعية في التفكير خوفاً من ردود أفعال الآخرين.
					89. أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الاقدام على ما هو جديد.

المعوقات التي تحد من التفكير الابتكاري					معوقات الابداع الإداري
لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					90. أخاف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.
					91. أخشى اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة.
					92. افضل تنفيذ الحلول التي تؤدي إلى نتائج سريعة لان هذه النتائج تكون ملموسة وموافق عليها من قبل القيادة العليا.
					93. لدي قناعة بأن ليس بالإمكان أبدع مما كان.
معوقات دافعية					
					94. انعدام التشجيع أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والابداع في العمل.
					95. عدم تشجيع الإدارة العليا للمبدعين بالطريقة الملائمة.
					96. عدم المساندة والدعم للمدراء للقيام بالأعمال الابداعية.
					97. عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمدراء الذين يقدموا افكار جديدة مع الجهد المبذول.
					98. عدم العدالة في تقديم الحوافز للمدراء الذين يقدموا افكار جديده.
					99. النقد الهدام والمحبط للأفكار المبدعة التي يقدمها مديري المكاتب.
معوقات تنظيمية					
					100. تركيز السلطة في يد الادارة العليا يحد من التجديد والابداع.
					101. الزام مدراء المكاتب بالرجوع إلى الادارة العليا في كل

المعوقات التي تحد من التفكير الابتكاري					معوقات الابداع الإداري
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
					صغيرة وكبيرة يحد من توليد افكار جديدة.
					102. نعمل في اطار تشريعات ولوائح ثابتة لا تقبل التجديد والابداع.
					103. التمسك بالأنظمة والاجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار انها الهدف الرئيسي في العمل.
					104. تحديد ادوار مدير المكتب بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات مما يؤدي إلى قتل روح الابداع.
					105. الرقابة على اداء المدراء من قبل الإدارة العليا خوفاً من الخروج عن المألوف.

الملحق رقم (5)

الاستبانة في صورتها النهائية

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

الأخ الكريم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الباحثة / أمينة عبد القادر علي حميدة دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، بإعداد دراسة عن (اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري وعلاقتها بمستوى الابداع الإداري). ويتطلب إتمام الدراسة الحصول على رأى سعادتك فيما يتعلق ببعض الموضوعات نظراً لما لديكم من خبرة وممارسة عملية تتعلق بموضوع الدراسة.

وفي ضوء ما سبق يرجى من حضرتكم التكرم بالمساعدة في إتمام هذه الدراسة عن طريق الإجابة على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان المرفق مؤكداً لكم أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم إطلاع أي طرف عليها خلاف الباحث وسوف تستخدم للبحث العلمي فقط.

علماً بأن الاستبيان يتضمن على عدد من العبارات وتتمثل مشاركتكم في بيان درجة موافقتكم على كل منها ووضع علامة (✓) تحت درجة الموافقة التي ترونها. في حال وجود أي استفسار أو عدم وضوح في أسئلة الاستبيان يرجى عدم التردد في سؤال الباحث.

أشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستقصاء داعين الله أن يمدنا بتوقيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

وتفضلوا بقبول عظيم التقدير والاحترام،،،

أمينة عبد القادر علي حميدة

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية: الرجاء وضع علامة (✓) أمام الإجابة المختارة:

1- النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر :

أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة ☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة ☐
من 45 إلى أقل من 55 سنة ☐ من 55 سنة فأكثر ☐

3- المؤهل العلمي:

ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐
ماجستير ☐ دكتور ☐

4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنة ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنة ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
من 15 إلى أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى أقل من 25 سنة ☐ من 25 سنة فأكثر ☐

5- الحالة الاجتماعية :

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

6- القطاع :

عام ☐ خاص ☐

7- نوع القطاع:

خدمي ☐ انتاجي ☐ اخرى اذكرها

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مديري المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الابداع الاداري لديهم.

يختبر الجدول التالي مدى توفر قدرات ومقومات الابداع الاداري لدى مديري المكاتب التنفيذية. الرجاء وضع علامة (✓) في الخانة المقابلة لكل مقوم.

مقومات الابداع الاداري					درجة التوافر
					كبيرة جداً
					كبيرة
					متوسطة
					ضعيفة
					ضعيفة جداً
القدرات المميزة للشخصية المبدعة					
1. أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار .					
2. أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.					
3. أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع عند النقاش.					
4. أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.					
الطلاقة الفكرية					
5. لدي القدرة على طرح الافكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
6. لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.					
7. لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
8. لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة.					
المرونة الذهنية					

مقومات الابداع الاداري					درجة التوافر
					كبيرة جداً
					كبيرة
					متوسطة
					ضعيفة
					ضعيفة جداً
9. لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتقائية.					
10. أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
11. لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.					
12. أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.					
13. لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					
الحساسية للمشكلات					
14. أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.					
15. أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.					
16. أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.					
17. أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.					
18. أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.					
الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف)					
19. أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح.					

مقومات الابداع الاداري					درجة التوافر
					كبيرة جداً
					كبيرة
					متوسطة
					ضعيفة
					ضعيفة جداً
20. استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها عند حل مشكلة ما.					
21. لا أتنازل عن أهدافي.					
22. أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح.					
23. أهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من أهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.					
قبول المخاطرة					
24. أتعلم انتقادات الآخرين بصدر رحب.					
25. أتعلم الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح.					
26. لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والبرهان.					
27. ابادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.					
28. أتحمّل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.					
الأصالة					
29. أحرص على طرح افكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين.					
30. أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.					

مقومات الابداع الاداري					درجة التوافر
					كبيرة جداً
					كبيرة
					متوسطة
					ضعيفة
					ضعيفة جداً
31. أحرص على توسيع اهتماماتي واقلل الغموض وأعمل بجدية على فكه وتحليله.					
32. لا اتسرع في قبول او رفض الفكرة.					
القدرة على التحليل والربط					
33. لدي القدرة على تنظيم أفكارى.					
34. لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.					
35. أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.					

الفرضية الثانية:

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تنفيذ مدراء المكاتب لمراحل عملية الابداع الاداري وممارسة التفكير الابتكاري.

تعكس معلومات الجدول التالي أهم مراحل عملية الابداع الاداري. لمعرفة ما هو واقع تطبيق هذه المراحل داخل الادارات المختلفة. وإلى أي مدى يتم استخدام هذه المراحل في مجال عملك؟ الرجاء وضع علامة (√) في الخانة المقابلة لكل عبارة.

درجة توفر الممارسة					مراحل عملية الابداع الاداري
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
اكتشاف وتحديد المشكلات					
					36. أقوم بحصر المشكلات الهامة التي تواجه العمل الاداري الذي أقوم به.
					37. أقوم بتحديد المشكلة (الانحراف عن الهدف والنتيجة المرغوبة بوضوح).
					38. اصيغ المشكلة المطروحة بأساليب مختلفة حتى تظهر الزاوية الصحيحة لرؤيتها على حقيقتها.
					39. أكتشف وقت ظهور المشكلة بوضوح.
					40. أحدد مصدر المشكلة (داخلية أو خارجية).
					41. أحدد مدى تكرار المشكلة (متكررة- أم تحدث لأول مرة).
					42. أحدد بدقة المدى الزمني للمشكلة (قصيرة المدى أم أنها مستمرة).

درجة توفر الممارسة					مراحل عملية الابداع الاداري
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
انتاج الافكار					
					43. استخدم اساليب مختلفة لانتاج الافكار مثل العصف الذهني ¹ .
					44. اعتمد على طرح الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لانتاج اكبر قدر من الافكار.
					45. اقوم بطرد الافكار المسيطرة التي تقف عائقاً امام رؤيتي لفكرة جديدة.
					46. اركز على كمية الافكار المطروحة فالكم يولد الكيف فكلما زاد العدد كانت النتيجة أفضل.
					47. أقوم بتأجيل اصدار الحكم على الافكار المطروحة لانتاج أكبر عدد من الافكار.
تحليل الافكار					
					48. أرتب الافكار في اقسام حسب الموضوعات.
					49. أحل كل فكرة من الافكار إلى متغيراتها الجزئية.
					50. أفحص مدى ارتباط الافكار بالموضوعات المطروحة بدلاً من القفز للاستنتاجات بسرعة.
					51. أجمع بين الافكار المختلفة لتكوين فكرة جديدة مفيدة.
					52. ارفض الافكار التي تتأرجح بين (إما ، أو).
تقييم الافكار					
					53. أتجنب الاعتماد على انتقاء الافكار البديلة على معيار

¹ يقصد بها نوع من التفكير الجماعي والفردى يعتمد على استخدام الدماغ في حل مشكلة من المشكلات وهي تقنية تستعملها مجموعة من الافراد لايجاد حل لمشكلة محددة بجمع الافكار التي تخطر ببال افرادها بصورة عفوية.

درجة توفر الممارسة					مراحل عملية الابداع الاداري
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	
					واحد ودوافع خفية لا تتعلق بالموضوع.
					54. أحرص على انتقاء الافكار البديلة بناء على ما تحققه من مكاسب (جودة الأفكار).
					55. اقيم كل فكرة في ضوء مناسبتها للامكانات المادية والبشرية المتاحة.
					56. اختار الافكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع.
تنفيذ الأفكار					
					57. أحول الأفكار البديلة إلى حلول عملية.
					58. أحرص على قبول وتأييد رؤسائي للافكار البديلة المنتقاة للتنفيذ.
					59. احدد الخطوات الاجرائية التي ينبغي الاقدام عليها لتنفيذ الافكار ضمن جدول زمني.
					60. أحرص على سلامة الاجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ الافكار البديلة.
					61. أضع قائمة بالمعوقات المتوقعة مواجهتها عند تنفيذ الافكار البديلة.
					62. أضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الافكار البديلة.
					63. اتابع تنفيذ الافكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معوقات الابداع الاداري ومدى ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري.

يعكس الجدول التالي تحديات تواجه ممارسة مديري المكاتب للتفكير الابتكاري. إلى أي مدى تمثل العناصر التالية صعوبات تحد من تطبيق الافكار الابتكارية بالإدارات المختلفة؟، الرجاء وضع علامة (√) في الخانة المقابلة لكل معوق.

معوقات الابداع الإداري					المعوقات التي تحد من التفكير الابتكاري
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
معوقات عقلية					
					64. عند التفكير في المشكلة اجد صعوبة في التذكر والتصور والتخيل.
					65. ينحصر تفكيري في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المؤلف.
					66. أجد صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الايجابي.
					67. اعتمد في تقييم الافكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الافكار علمياً.
					68. اعتمد الاستنتاجات مباشرة دون اعطاء الوقت لازم للخيال ودراسة الافكار المطروحة بحرية.
انفعالية (الخوف - التردد)					
					69. لا أجد في نفسي الثقة لصناعة افكار جديدة.
					70. أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الاقدام على ما هو جديد.

المعوقات التي تحد من التفكير الابتكاري					معوقات الابداع الإداري
موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق	
					71. أخشى اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة.
					72. افضل تنفيذ الحلول التي تلقى موافقة من قبل الإدارة العليا.
معوقات دافعية					
					73. عدم تشجيع الإدارة العليا للمبدعين بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والابداع في العمل.
					74. عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمديرين الذين يقدموا أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول.
					75. عدم العدالة في تقديم الحوافز للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة.
					76. تتعرض الافكار المبدعة لمديري المكاتب للنقد الهدام من قبل رؤسائهم.
معوقات تنظيمية					
					77. تركيز السلطة في يد الادارة العليا يحد من التجديد والابداع.
					78. الزام مدراء المكاتب بالرجوع إلى الادارة العليا في كل صغيرة وكبيرة يحد من توليد افكار جديدة.
					79. التمسك بالأنظمة والاجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار انها الهدف الرئيسي في العمل.
					80. تحديد ادوار مدير المكتب بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات مما يؤدي إلى قتل روح الابداع.

الملحق رقم (6) الخطاب المرسل إلى الشركات لتسهيل عمل الدراسة العملية

الملحق رقم (7)

Model Summary

Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.33198	.565	.568	.754(a)	1

a Predictors: (Constant), الأولى, الثالثة

Coefficients(a)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.486	.697		.225	.157	(Constant) 1
.568	-.571	-.021	.029	-.017	الثالثة
.000	20.438	.751	.047	.953	الأولى

a Dependent Variable: الثانية

Coefficients(a)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
.637	.472		.193	.091	(Constant) 1
.000	20.691	.753	.046	.956	الأولى

a Dependent Variable: الثانية

الملحق رقم (8)

Multiple Comparisons

LSD

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	العمر (J)	العمر (I)	Dependent Variable
Upper Bound	Lower Bound						
.0625	-.3197	.186	.09714	-.1286	من أقل إلى 25 من سنة 35	سنة 25 من أقل	الأولى
-.0293	-.4142	.024	.09783	-.2218(*)	45 من أقل إلى 35 من سنة		
-.0632	-.4967	.012	.11016	-.2800(*)	من أقل إلى 45 من سنة 55		
-.2253	-.7139	.000	.12418	-.4696(*)	سنة 55 من أكبر		
.3197	-.0625	.186	.09714	.1286	سنة 25 من أقل	من أقل إلى 25 من سنة 35	
.0032	-.1895	.058	.04898	-.0931	45 من أقل إلى 35 من سنة		
-.0127	-.2900	.032	.07046	-.1513(*)	من أقل إلى 45 من سنة 55		
-.1623	-.5197	.000	.09083	-.3410(*)	سنة 55 من أكبر		
.4142	.0293	.024	.09783	.2218(*)	سنة 25 من أقل	45 من أقل إلى 35 من سنة	
.1895	-.0032	.058	.04898	.0931	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.0823	-.1987	.416	.07141	-.0582	من أقل إلى 45 من سنة 55		
-.0677	-.4280	.007	.09156	-.2478(*)	سنة 55 من أكبر		
.4967	.0632	.012	.11016	.2800(*)	سنة 25 من أقل	من أقل إلى 45 من سنة 55	
.2900	.0127	.032	.07046	.1513(*)	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.1987	-.0823	.416	.07141	.0582	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.0162	-.3955	.071	.10464	-.1896	سنة 55 من أكبر		
.7139	.2253	.000	.12418	.4696(*)	سنة 25 من أقل	سنة 55 من أكبر	
.5197	.1623	.000	.09083	.3410(*)	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.4280	.0677	.007	.09156	.2478(*)	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.3955	-.0162	.071	.10464	.1896	من أقل إلى 45 من سنة 55		
.0169	-.4691	.068	.12352	-.2261	من أقل إلى 25 من سنة 35	سنة 25 من أقل	الثانية
-.0420	-.5315	.022	.12440	-.2868(*)	45 من أقل إلى 35 من سنة		

-0686	-6198	.015	.14009	-.3442(*)	من أقل إلى 45 من سنة 55		
-3421	-9634	.000	.15791	-.6528(*)	سنة 55 من أكبر		
.4691	-.0169	.068	.12352	.2261	سنة 25 من أقل	من أقل إلى 25 من سنة 35	
.0619	-.1832	.331	.06228	-.0607	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.0582	-.2943	.189	.08960	-.1181	من أقل إلى 45 من سنة 55		
-.1995	-.6539	.000	.11550	-.4267(*)	سنة 55 من أكبر		
.5315	.0420	.022	.12440	.2868(*)	سنة 25 من أقل	45 من أقل إلى 35 من سنة	
.1832	-.0619	.331	.06228	.0607	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.1212	-.2361	.528	.09080	-.0574	من أقل إلى 45 من سنة 55		
-.1370	-.5951	.002	.11643	-.3660(*)	سنة 55 من أكبر		
.6198	.0686	.015	.14009	.3442(*)	سنة 25 من أقل	من أقل إلى 45 من سنة 55	
.2943	-.0582	.189	.08960	.1181	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.2361	-.1212	.528	.09080	.0574	45 من أقل إلى 35 من سنة		
-.0468	-.5704	.021	.13306	-.3086(*)	سنة 55 من أكبر		
.9634	.3421	.000	.15791	.6528(*)	سنة 25 من أقل	سنة 55 من أكبر	
.6539	.1995	.000	.11550	.4267(*)	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.5951	.1370	.002	.11643	.3660(*)	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.5704	.0468	.021	.13306	.3086(*)	من أقل إلى 45 من سنة 55		
.2865	-.3373	.873	.15852	-.0254	من أقل إلى 25 من سنة 35	سنة 25 من أقل	الثالثة
.4696	-.1585	.331	.15965	.1555	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.5513	-.1561	.273	.17978	.1976	من أقل إلى 45 من سنة 55		
.3651	-.4323	.868	.20266	-.0336	سنة 55 من أكبر		
.3373	-.2865	.873	.15852	.0254	سنة 25 من أقل	من أقل إلى 25 من سنة 35	
.3382	.0237	.024	.07993	.1809(*)	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.4492	-.0032	.053	.11499	.2230	من أقل إلى 45 من سنة 55		
.2834	-.2998	.956	.14823	-.0082	سنة 55 من أكبر		
.1585	-.4696	.331	.15965	-.1555	سنة 25 من أقل	45 من أقل إلى 35 من سنة	
-.0237	-.3382	.024	.07993	-.1809(*)	من أقل إلى 25 من		

					سنة 35		
.2713	-.1872	.718	.11653	.0421	من أقل إلى 45 من سنة 55		
.1048	-.4831	.206	.14943	-.1891	سنة 55 من أكبر		
.1561	-.5513	.273	.17978	-.1976	سنة 25 من أقل	من أقل إلى 45 من سنة 55	
.0032	-.4492	.053	.11499	-.2230	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.1872	-.2713	.718	.11653	-.0421	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.1048	-.5672	.177	.17077	-.2312	سنة 55 من أكبر		
.4323	-.3651	.868	.20266	.0336	سنة 25 من أقل	سنة 55 من أكبر	
.2998	-.2834	.956	.14823	.0082	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.4831	-.1048	.206	.14943	.1891	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.5672	-.1048	.177	.17077	.2312	من أقل إلى 45 من سنة 55		
.0334	-.2868	.120	.08137	-.1267	من أقل إلى 25 من سنة 35	سنة 25 من أقل	الجميع
.0435	-.2789	.152	.08194	-.1177	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.0394	-.3237	.124	.09228	-.1422	من أقل إلى 45 من سنة 55		
-.1807	-.5900	.000	.10402	-.3853(*)	سنة 55 من أكبر		
.2868	-.0334	.120	.08137	.1267	سنة 25 من أقل	من أقل إلى 25 من سنة 35	
.0898	-.0717	.826	.04103	.0091	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.1006	-.1316	.793	.05902	-.0155	من أقل إلى 45 من سنة 55		
-.1089	-.4083	.001	.07608	-.2586(*)	سنة 55 من أكبر		
.2789	-.0435	.152	.08194	.1177	سنة 25 من أقل	45 من أقل إلى 35 من سنة	
.0717	-.0898	.826	.04103	-.0091	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.0931	-.1422	.682	.05981	-.0245	من أقل إلى 45 من سنة 55		
-.1168	-.4186	.001	.07670	-.2677(*)	سنة 55 من أكبر		
.3237	-.0394	.124	.09228	.1422	سنة 25 من أقل	من أقل إلى 45 من سنة 55	
.1316	-.1006	.793	.05902	.0155	من أقل إلى 25 من سنة 35		
.1422	-.0931	.682	.05981	.0245	45 من أقل إلى 35 من سنة		
-.0707	-.4156	.006	.08765	-.2431(*)	سنة 55 من أكبر		
.5900	.1807	.000	.10402	.3853(*)	سنة 25 من أقل	سنة 55 من أكبر	
.4083	.1089	.001	.07608	.2586(*)	من أقل إلى 25 من		

					سنة 35		
.4186	.1168	.001	.07670	.2677(*)	45 من أقل إلى 35 من سنة		
.4156	.0707	.006	.08765	.2431(*)	من أقل إلى 45 من سنة 55		

* The mean difference is significant at the .05 level.

الملحق رقم (9)
Multiple Comparisons

LSD

95% Confidence Interval		Sig.	Std. Error	Mean Difference (I-J)	الخبرة سنوات (J)	الخبرة سنوات (I)	Dependent Variable
Upper Bound	Lower Bound						
.0175	-.2334	.092	.06378	-.1079	10 من وأقل 5 من سنة	سنة 5 من أقل	الأولى
-.1033	-.3561	.000	.06423	-.2297(*)	15 من وأقل 10 من سنة		
-.1906	-.4877	.000	.07550	-.3391(*)	20 من وأقل 15 من سنة		
.0302	-.3902	.093	.10684	-.1800	25 من وأقل 20 من سنة		
-.2295	-.5449	.000	.08016	-.3872(*)	فأكبر سنة 25 من		
.2334	-.0175	.092	.06378	.1079	سنة 5 من أقل	10 من وأقل 5 من سنة	
-.0083	-.2352	.035	.05765	-.1217(*)	15 من وأقل 10 من سنة		
-.0935	-.3689	.001	.06999	-.2312(*)	20 من وأقل 15 من سنة		
.1306	-.2748	.485	.10302	-.0721	25 من وأقل 20 من سنة		
-.1317	-.4268	.000	.07499	-.2792(*)	فأكبر سنة 25 من		
.3561	.1033	.000	.06423	.2297(*)	سنة 5 من أقل	15 من وأقل 10 من سنة	
.2352	.0083	.035	.05765	.1217(*)	10 من وأقل 5 من سنة		
.0291	-.2479	.121	.07040	-.1094	20 من وأقل 15 من سنة		
.2529	-.1536	.631	.10330	.0497	25 من وأقل 20 من سنة		
-.0092	-.3058	.037	.07537	-.1575(*)	فأكبر سنة 25 من		
.4877	.1906	.000	.07550	.3391(*)	سنة 5 من أقل	20 من وأقل 15 من سنة	
.3689	.0935	.001	.06999	.2312(*)	10 من وأقل 5 من سنة		
.2479	-.0291	.121	.07040	.1094	15 من وأقل 10 من سنة		
.3768	-.0586	.151	.11066	.1591	25 من وأقل 20 من سنة		
.1195	-.2156	.573	.08518	-.0481	فأكبر سنة 25 من		
.3902	-.0302	.093	.10684	.1800	سنة 5 من أقل	25 من وأقل 20 من سنة	
.2748	-.1306	.485	.10302	.0721	10 من وأقل 5 من سنة		

.1536	-.2529	.631	.10330	-.0497	15 من وأقل 10 من سنة		
.0586	-.3768	.151	.11066	-.1591	20 من وأقل 15 من سنة		
.0169	-.4312	.070	.11389	-.2071	فأكبر سنة 25 من		
.5449	.2295	.000	.08016	.3872(*)	سنة 5 من أقل	فأكبر سنة 25 من	
.4268	.1317	.000	.07499	.2792(*)	10 من وأقل 5 من سنة		
.3058	.0092	.037	.07537	.1575(*)	15 من وأقل 10 من سنة		
.2156	-.1195	.573	.08518	.0481	20 من وأقل 15 من سنة		
.4312	-.0169	.070	.11389	.2071	25 من وأقل 20 من سنة		
.0439	-.2804	.152	.08241	-.1182	10 من وأقل 5 من سنة	سنة 5 من أقل	الثانية
-.0210	-.3475	.027	.08300	-.1842(*)	15 من وأقل 10 من سنة		
-.1479	-.5318	.001	.09756	-.3398(*)	20 من وأقل 15 من سنة		
.0805	-.4627	.167	.13806	-.1911	25 من وأقل 20 من سنة		
-.2301	-.6377	.000	.10358	-.4339(*)	فأكبر سنة 25 من		
.2804	-.0439	.152	.08241	.1182	سنة 5 من أقل	10 من وأقل 5 من سنة	
.0805	-.2125	.376	.07449	-.0660	15 من وأقل 10 من سنة		
-.0437	-.3995	.015	.09043	-.2216(*)	20 من وأقل 15 من سنة		
.1890	-.3347	.585	.13311	-.0728	25 من وأقل 20 من سنة		
-.1250	-.5063	.001	.09690	-.3157(*)	فأكبر سنة 25 من		
.3475	.0210	.027	.08300	.1842(*)	سنة 5 من أقل	15 من وأقل 10 من سنة	
.2125	-.0805	.376	.07449	.0660	10 من وأقل 5 من سنة		
.0234	-.3346	.088	.09096	-.1556	20 من وأقل 15 من سنة		
.2557	-.2694	.959	.13348	-.0069	25 من وأقل 20 من سنة		
-.0580	-.4413	.011	.09740	-.2497(*)	فأكبر سنة 25 من		
.5318	.1479	.001	.09756	.3398(*)	سنة 5 من أقل	20 من وأقل 15 من سنة	
.3995	.0437	.015	.09043	.2216(*)	10 من وأقل 5 من سنة		
.3346	-.0234	.088	.09096	.1556	15 من وأقل 10 من سنة		
.4300	-.1326	.299	.14299	.1487	25 من وأقل 20 من		

					سنة		
.1225	-.3106	.393	.11007	-.0941	فأكبر سنة 25 من		
.4627	-.0805	.167	.13806	.1911	سنة 5 من أقل	25 من وأقل 20 من سنة	
.3347	-.1890	.585	.13311	.0728	10 من وأقل 5 من سنة		
.2694	-.2557	.959	.13348	.0069	15 من وأقل 10 من سنة		
.1326	-.4300	.299	.14299	-.1487	20 من وأقل 15 من سنة		
.0467	-.5323	.100	.14716	-.2428	فأكبر سنة 25 من		
.6377	.2301	.000	.10358	.4339(*)	سنة 5 من أقل	فأكبر سنة 25 من	
.5063	.1250	.001	.09690	.3157(*)	10 من وأقل 5 من سنة		
.4413	.0580	.011	.09740	.2497(*)	15 من وأقل 10 من سنة		
.3106	-.1225	.393	.11007	.0941	20 من وأقل 15 من سنة		
.5323	-.0467	.100	.14716	.2428	25 من وأقل 20 من سنة		
.4246	.0059	.044	.10641	.2152(*)	10 من وأقل 5 من سنة	سنة 5 من أقل	الثالثة
.4314	.0098	.040	.10717	.2206(*)	15 من وأقل 10 من سنة		
.5406	.0449	.021	.12597	.2928(*)	20 من وأقل 15 من سنة		
.5348	-.1666	.302	.17826	.1841	25 من وأقل 20 من سنة		
.4959	-.0304	.083	.13375	.2327	فأكبر سنة 25 من		
-.0059	-.4246	.044	.10641	-.2152(*)	سنة 5 من أقل	10 من وأقل 5 من سنة	
.1946	-.1838	.955	.09618	.0054	15 من وأقل 10 من سنة		
.3073	-.1522	.507	.11677	.0775	20 من وأقل 15 من سنة		
.3071	-.3692	.857	.17188	-.0311	25 من وأقل 20 من سنة		
.2637	-.2286	.889	.12512	.0175	فأكبر سنة 25 من		
-.0098	-.4314	.040	.10717	-.2206(*)	سنة 5 من أقل	15 من وأقل 10 من سنة	
.1838	-.1946	.955	.09618	-.0054	10 من وأقل 5 من سنة		
.3032	-.1589	.539	.11745	.0722	20 من وأقل 15 من سنة		
.3026	-.3755	.833	.17235	-.0365	25 من وأقل 20 من سنة		
.2596	-.2353	.923	.12576	.0121	فأكبر سنة 25 من		
-.0449	-.5406	.021	.12597	-.2928(*)	سنة 5 من أقل	20 من وأقل 15 من	

سنة						
10 من وأقل 5 من سنة	-0.0775	.11677	.507	-.3073	.1522	
15 من وأقل 10 من سنة	-0.0722	.11745	.539	-.3032	.1589	
25 من وأقل 20 من سنة	-0.1086	.18463	.557	-.4719	.2546	
فأكبر سنة 25 من	-0.0600	.14213	.673	-.3396	.2196	
25 من وأقل 20 من سنة	-0.1841	.17826	.302	-.5348	.1666	
10 من وأقل 5 من سنة	.0311	.17188	.857	-.3071	.3692	
15 من وأقل 10 من سنة	.0365	.17235	.833	-.3026	.3755	
20 من وأقل 15 من سنة	.1086	.18463	.557	-.2546	.4719	
فأكبر سنة 25 من	.0486	.19002	.798	-.3252	.4224	
سنة 5 من أقل	-.2327	.13375	.083	-.4959	.0304	
10 من وأقل 5 من سنة	-0.0175	.12512	.889	-.2637	.2286	
15 من وأقل 10 من سنة	-0.0121	.12576	.923	-.2596	.2353	
20 من وأقل 15 من سنة	.0600	.14213	.673	-.2196	.3396	
25 من وأقل 20 من سنة	-0.0486	.19002	.798	-.4224	.3252	
10 من وأقل 5 من سنة	-0.0037	.05483	.947	-.1115	.1042	الجميع
15 من وأقل 10 من سنة	-0.0644	.05522	.244	-.1731	.0442	
20 من وأقل 15 من سنة	-0.1287(*)	.06491	.048	-.2564	-.0010	
25 من وأقل 20 من سنة	-0.0623	.09185	.498	-.2430	.1184	
فأكبر سنة 25 من	-0.1961(*)	.06892	.005	-.3317	-.0605	
10 من وأقل 5 من سنة	.0037	.05483	.947	-.1042	.1115	
15 من وأقل 10 من سنة	-0.0608	.04956	.221	-.1583	.0367	
20 من وأقل 15 من سنة	-0.1251(*)	.06017	.038	-.2434	-.0067	
25 من وأقل 20 من سنة	-0.0587	.08857	.508	-.2329	.1156	
فأكبر سنة 25 من	-0.1924(*)	.06447	.003	-.3193	-.0656	
15 من وأقل 10 من سنة	.0644	.05522	.244	-.0442	.1731	
10 من وأقل 5 من سنة	.0608	.04956	.221	-.0367	.1583	

.0548	-.1834	.289	.06052	-.0643	20 من وأقل 15 من سنة		
.1768	-.1726	.981	.08881	.0021	25 من وأقل 20 من سنة		
-.0042	-.2592	.043	.06480	-.1317(*)	فاكبر سنة 25 من		
.2564	.0010	.048	.06491	.1287(*)	سنة 5 من أقل	20 من وأقل 15 من سنة	
.2434	.0067	.038	.06017	.1251(*)	10 من وأقل 5 من سنة		
.1834	-.0548	.289	.06052	.0643	15 من وأقل 10 من سنة		
.2536	-.1208	.486	.09514	.0664	25 من وأقل 20 من سنة		
.0767	-.2115	.358	.07324	-.0674	فاكبر سنة 25 من		
.2430	-.1184	.498	.09185	.0623	سنة 5 من أقل	25 من وأقل 20 من سنة	
.2329	-.1156	.508	.08857	.0587	10 من وأقل 5 من سنة		
.1726	-.1768	.981	.08881	-.0021	15 من وأقل 10 من سنة		
.1208	-.2536	.486	.09514	-.0664	20 من وأقل 15 من سنة		
.0589	-.3264	.173	.09791	-.1338	فاكبر سنة 25 من		
.3317	.0605	.005	.06892	.1961(*)	سنة 5 من أقل	فاكبر سنة 25 من	
.3193	.0656	.003	.06447	.1924(*)	10 من وأقل 5 من سنة		
.2592	.0042	.043	.06480	.1317(*)	15 من وأقل 10 من سنة		
.2115	-.0767	.358	.07324	.0674	20 من وأقل 15 من سنة		
.3264	-.0589	.173	.09791	.1338	25 من وأقل 20 من سنة		

* The mean difference is significant at the .05 level.