



عمادة البحث العلمي  
DEANSHIP OF SCIENTIFIC RESEARCH

مجلة العلوم الاقتصادية

Journal homepage:

<http://journals.sustech.edu/>



كلية الإدارة والاقتصاد  
FACULTY OF BUSINESS ADMINISTRATION AND ECONOMICS

## العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية

### (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)

أمينة عبد القادر علي

علي عبد الله الحاكم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية

#### المستخلص:

تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم. هدف البحث إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثيره بمعوقات الإبداع الإداري، واستخدم البحث المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد إستبانة وزعت منها (379) واسترجع منها (328) إستبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد (86.5%). توصلت نتائج البحث إلى أن مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية، وإن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات. أوصى البحث على عدم تركيز السلطة في يد الإدارة العليا لأن ذلك من شأنه الحد من التجديد والإبداع، كذلك عدم اعتبار الأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على أنها الهدف الرئيسي في العمل، مع الاهتمام بزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري.

#### ABSTRACT:

The research problem aimed at examining the most significant features of creativeness and innovation of executive managers in some multi-activities business organizations in Khartoum town. The research aimed to find out the reality of administrative creativeness and to study the impact of the obstacles of administrative creativeness on it. The research used the historical, inductive method as well as descriptive analysis. To achieve this goal, a questionnaire was designed, and (379) questionnaires were distributed of which (328) were found valid for analysis accounting for (86.5%). The findings showed that the office executive managers of various departments have viable creativeness at high level; also organizational obstacles limit the administrative creativeness in departments. The research recommends that the concentration of power should not be in the hands of senior administrators because it would limit the creativeness and innovation of junior employees; in addition the systems and procedures adopted by the higher administration should be the primary goal of work. Moreover, it is necessary to increase moral and material incentives,

encourage collective work and promote administrative decision-making in order to encourage administrative creativeness.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الأصالة، الطلاقة، المرونة.

#### المقدمة :

بعد الإبداع من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (هيجان ، 1999م، ص8). في حين تكافح المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة و التنافسية أو المحافظة عليها 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 مجدية في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين و تسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (الزهري 2002م، ص231).

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 محوراً 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 عصرنا الحاضر فقد ارتبط بالتسابق التقني بين الدول في مختلف المجالات (الدهان، 1992م، ص 177).

عليه فإن الإبداع الإداري هو منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديرين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لابد وأن تنجح للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر فيهم إبداع وتميز 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.

#### مشكلة الدراسة:

تتحصّر مشكلة الدراسة في الكشف والتعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات متعددة الأنشطة في مدينة الخرطوم ودورها الرئيسي بتشجيع الإبداع الإداري بأعمالها، والمعوقات 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.

وتتحصّر مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: "ما هو واقع الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، وما هي المعوقات التي تحد من ظهورها؟" وينفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:-

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

#### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة 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: إن 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.

#### أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم.
- 2- معرفة واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي الأصالة، الطلاقة، المرونة، المخاطرة، القدرة على التحليل، الحساسية للمشكلات لدى المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم.
- 3- بيان المعوقات العقلية، والانفعالية، والتنظيمية التي تحد من الإبداع الإداري لدى المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم.

#### فروض الدراسة :

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

الفرضية الثانية: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري (العقلية-الانفعالية-الدافعية - التنظيمية) ومدى ممارسة مدراء المكاتب للابداع الاداري.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود مقومات الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب ووجود معوقات تعوق عملية الإبداع الإداري.

#### منهجية الدراسة :

يستخدم البحث المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة والإجابة عن التساؤلات و تحليل البيانات المجمعمة وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم بتحديد واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم ومن ثم

تطويره، والوقوف على المعوقات التي تحد من تطبيق التفكير الإبداعي فيها. بالإضافة إلى الاطلاع على المراجع والمصادر العلمية ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

#### حدود الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على إدارات بعض المؤسسات متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم، كما اقتصرَت النتائج التي تم التوصل إليها على ما تم جمعه من بيانات من خلال أداة الدراسة، وهذا سيبيِّن واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم، والمعوقات التي تواجهها.

1. الحدود الزمنية: 2014م.

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

3. الحدود المكانية: اقتصر البحث على المؤسسات العاملة بولاية الخرطوم من مختلف القطاعات حيث بلغ عددها (15) 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، جيا، مجموعة شركات دال، بترو دار.

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتمثل مجتمع الدراسة بإدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم، ولعدم قدرة الباحثان على تحديد العدد الكلي لمجتمع الدراسة، اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على أسلوب العينة الميسرة تمثل المجتمع الأصلي من خلال توزيع الاستبانة على أفراد المجتمع وهم العاملون بإدارات هذه المؤسسات، وتم توزيع 379 استبانة تم استرجاع 328 استبانة صالحة للتحليل، بنسبة استرداد (86.5%).

#### أداة الدراسة:

لجمع المعلومات المتعلقة بالبحث تم استخدام الاستبانة التي صممت من خلال تساؤلات البحث وأهدافها حيث اشتملت على ثلاثة أقسام:-

(أ) القسم الأول: البيانات الشخصية والتي تمثلت في (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

(ب) القسم الثاني: ويقسم إلى فرعين.

**الفرع الأول:-** الجزء الخاص بقياس مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى عينة البحث. 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. ولقد حاول البحث من خلال هذه العبارات التعرف على مدى توافر مقومات الإبداع الإداري لدى عينة البحث وذلك من خلال المحاور الثمانية التالية:

المحور الأول: القدرات المميزة للشخصية المبدعة ولقد خصص لهذا المحور (4) عبارات.

المحور الثاني: الطلاقة الفكرية ويتكون من (4) عبارات.

المحور الثالث: المرونة الذهنية ويتكون من (5) عبارات.

المحور الرابع: الحساسية للمشكلات ويتكون من (5) عبارات.

المحور الخامس: الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف) ويتكون من (5) عبارات.  
المحور السادس: قبول المخاطرة ويتكون من (5) عبارات.  
المحور السابع: الأصالة ويتكون من (4) عبارات.  
المحور الثامن: القدرة على التحليل والربط ويتكون من (3) عبارات.  
الفرع الثاني:- يهدف للتعرف على المعوقات التي تحول دون ممارسة التفكير الابتكاري في الإدارات المختلفة، حيث خصص لهذا الجزء (17) عبارة، 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.  
المحور الثاني: معوقات انفعالية (الخوف - التردد) ويتكون هذا المحور من (4) عبارات.  
المحور الثالث: معوقات دافعية ويتكون من (4) عبارات.  
المحور الرابع: معوقات تنظيمية ويتكون من (4) عبارات  
وطبقاً لمقياس ليكرت الخماسي فقد تم تحديد أوزان فقرات الإستبانة في القسم الثاني.  
ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الأداة ويشير الجدول رقم (1) إلى قيمة معامل الثبات لمحاور الأداة:

جدول رقم (1): معاملات ثبات أداة الدراسة

معامل الثبات	عدد الفقرات	عدد الاستجابات	المحور
0.642	4	328	السمات العامة المميزة للشخصية المبدعة
0.278	4	328	الطلاقة الفكرية
0.638	5	328	المرونة الذهنية
0.721	5	328	الحساسية للمشكلات
0.612	5	328	الاحتفاظ بالاتجاه
0.761	5	328	قبول المخاطرة
0.724	4	328	الأصالة
0.760	3	328	القدرة على التحليل والربط
0.843	5	328	المعوقات العقلية
0.794	4	328	المعوقات الانفعالية
0.831	4	328	المعوقات الدافعية
0.811	4	328	المعوقات التنظيمية
0.862	52	328	جميع المحاور

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

يتضح أن معاملات ثبات كل محور من محاور الاستبانة مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.01، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين 0.612 و 0.843 في حين بلغت قيمة معامل الثبات لجميع المحاور 0.862، وهذا يدل على إمكانية

ثبات النتائج التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق هذه الأداة وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في ضوء حدودها العملية.

#### أساليب التحليل الإحصائي:

تم تحليل ومعالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج ( SPSS ) وفق الأساليب التالية:

- 1- التوزيع التكراري لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- 2- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة إجابات أفراد الدراسة تجاه محاور أداة الدراسة.
- 3- اختبار ( One- Way ANOVA ) لمعرفة دلالات الفروق بين المتغيرات الديمغرافية وجوانب الإبداع الإداري ودرجات تطبيق عناصر الإبداع الإداري المختلفة والمعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية للتطبيق، وكذلك اختبار ( LSD ) لمعرفة المتغيرات التي كانت الفروقات لصالحها.

#### الإطار النظري

##### أولاً: مفهوم الإبداع الإداري:

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 تنتشر 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 (الحقباني ، 1997م، ص12). ومن جهة ثانية تواجه الباحثين مشكلة 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 الإداري فإن ذلك لا يعد غريباً، وإن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها (عبد الحميد، 1995م، ص16). الإبداع في المعجم الوسيط من بدعه بدعاً أي أنشأه على غير مثال وبدع صار غاية في صنعته، خيراً كان أو شراً. والابتداعية تنسم بالخروج في الأساليب القديمة عن طريق استخدام أساليب جديدة (فضل الله، 1406، ص79). وعرفه بأنه عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكثر قدر من الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تتميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات (هيجان، 1999م، ص8).

يعتبر الإبداع وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة يسهم في إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج (السويدان والعدلوني ، 2004م ، ص18). عرف الإبداع بأنه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين (Torrance,1993:p46). عرّف الإبداع بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة إدارية مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات

المؤسسة أو المجتمع أو العالم، إذا كانت النتائج من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (جروان، 2002م، ص 22).

وعُرفَ الإبداع بأنه الذات في استجابتها عندما تُستثار بعمق وبصورة فعلية أو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها. (الشبيني، 1997م، ص 88).

فالإبداع هو العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة (Soo et.al, 2002: p129).

وبملاحظة ما تتضمنه التعريفات السابقة لمفهوم الإبداع يمكن استنتاج الآتي:

- هي عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد.
  - هي وحدة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية يمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.
  - هي عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها وتوصيلها للآخرين
  - هي مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية.
  - هي العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة.
- وعليه يمكن تعريف الإبداع بأنه: " عملية ذات مراحل متعددة لتحسس المشكلات واكتشاف مواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات ثم البحث 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 يفعل بها ويعايشها ثم يستجيب لها فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة، ويمكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات".

**ثانياً: القدرات المميزة للشخصية المبدعة :**

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 الإبداع (الشربيني 2002م، ص 109).

وقد حدد عدداً من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومنها:

١- الأصالة Originality: وهي المقدره على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير المؤلف وبعيد المدى (السرور 2002م، ص119). 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 أصالتها (منصور، 1989م، ص86) والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي (الخطيب، 1995م، ص137):

- الاستجابة غير الشائعة أي القدرة على إنتاج أفكار نادرة.
- الاستجابة البعيدة أي القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة.
- الاستجابة الماهرة أي القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة، وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة، إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي (الحيزان، 2002م، ص 33-34):-

- 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 تصوراته هو شخصياً، 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 اعتبرت الأصالة مرادفة للإبداع نفسه، ولا بد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع، فما هي إلا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية. أن تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة. وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ولا نقل 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 ذلك (إبراهيم، 1978م، ص 18).

٢ - الطلاقة Fluency: 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 التقليدي (عبدالفتاح، 1995م، ص 56). والطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (السويدان، 2002م، ص 57)، 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 الجديدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها (الشريبي، 2002م، ص12).

وتتمثل أنواع الطلاقة بالاتي (الطيبي، 2001م، ص 55):

- طلاقة اللفظ: سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.
- طلاقة التداعي: إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

• طلاقة الأفكار : استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

• طلاقة التعبير : التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

• طلاقة الأشكال : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

٣ - المرونة Flexibility: 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 ذاتها (السرور ، 2002م، ص 118). كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد (حلواني، 1990م، ص 63). ويمكن تصنيف المرونة إلى:

أ - المرونة التلقائية: تتضمن 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 فقط (الكناني ، 1990م، ص 88).

ب - المرونة التكيفية: 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 التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً (حنورة ، 2000م، ص 28). وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم (إبراهيم، 1978م، ص 25).

يتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلاً: يتم الكشف عن عدد من التقلبات 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 التقلبات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها (حنورة، 2000م، ص 29).

٤ - الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems: 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، وأن 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 حولها (جروان، 2002م، ص 157). أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق (إبراهيم، 1978م، ص 26).

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 الفرق الشاسع بين ما هو كائن وما يجب أن يكون (الكناني ، 1990م، ص 20).

٥ - الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه : 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 توجهه حيالها قائماً (الكناني، 1990م، ص35). 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 بنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها (إبراهيم ، 1978م، ص 29) . 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 البحث (رشوان، 2000م، ص41).

٦ - قبول المخاطرة risk-taking: مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة (الصافي ، 1997م، ص114). و 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 ذلك (النمر ، 1410هـ، ص17). أما في ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها (الشمري، 2002م، ص196).

٧ - التحليل (Analysis) والربط (Synthesis): التحليل هو القدرة على تفتيت المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض. وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمع من ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد (رشوان، 2000م، ص 43). 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\* . (التصنيف 2/1/10: ص40) وهناك قدرات إبداعية أخرى أشارت إليها العديد من الأدبيات المتعلقة بالإبداع مثل:

- الإفاضة Elaboration : القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة، من شأنها أن تساعد على تطويرها وإغنائها وتنفيذها (جروان ، 2002م، ص157).
- القدرة على التقييم Evaluation : والتي عرفت بأنها الوصول إلى القرارات واتخاذ الأحكام المرتبطة بما هو أحسن أو أصح أو أكثر ملائمة بالاستناد إلى معيار معين (الكناني، 1990م، ص36) .

### ثالثاً: معوقات الإبداع

يمكن تصنيف معوقات الإبداع الإداري بالآتي:

1- المعوقات العقلية: تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، وإتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلة الحركة الفكرية (السويدان و العدلوني، 2004م، ص86).

2- المعوقات الانفعالية: مثل الثقة بالنفس ، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير، وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تنتسب في الحد من الإبداع.

3- معوقات الدافعية : أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجزاً ضد الأفكار الجديدة.

4- المعوقات التنظيمية: يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب. ويضيف الصيدلاني المعوقات التنظيمية ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، والتحيز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل وضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة (الصيدلاني، 2001م، ص212-214).

#### تحليل نتائج البحث ومناقشتها:

#### أولاً: خصائص مجتمع الدراسة

تم تصنيف مجتمع الدراسة وفقاً لمتغيرات: العمر، والنوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وفي ما يلي توضيح لخصائص أفراد الدراسة في ضوء هذه المتغيرات:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية

الرقم	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة %
1	العمر	أقل من 25 سنة	18	5.5%
		25 - أقل من 35	132	40.2%
		35 - أقل من 45	118	36.0%
		45 - أقل من 55	39	11.9%
		55 سنة فأكثر	21	6.4%
2	النوع	ذكر	203	61.9%
		أنثى	125	38.1%
3	المؤهل العلمي	دكتوراه	11	3.4%
		ماجستير	118	36.0%
		بكالوريوس	21	6.4%
		دبلوم عالي	146	44.5%
		بكالوريوس	17	5.2%
		ثانوي	15	4.6%
4	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	59	18.0%

26.8%	88	من 5 وأقل من 10 سنوات
25.9%	85	من 10 وأقل من 15 سنة
13.4%	44	من 15 وأقل من 20 سنة
4.9%	16	من 20 وأقل من 25 سنة
11.0%	36	من 25 سنة فأكثر

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

يتضح من الجدول رقم (2) 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. وهذا مؤشر على قلة عدد الإناث الذين يشغلون وظيفة مدراء المكاتب التنفيذية، على الرغم من أن كثر من الدراسات تشير إلى فعالية المرأة في إدارة المكاتب وأنها انصب للعنصر النسائي أكثر.

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، 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). 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. وهذه النسب تدل على سنوات خبرة طويلة الذي قد يكون له اثر إيجابي على قدراتهم الإيجابية.

أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي أن النسبة العظمى منهم حاصلين على شهادة البكالوريوس حيث بلغ عددهم (146) ما نسبته (44.5%)، يأتي بعدهم الأشخاص الحاصلين 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 الحاصلين 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 الاستبانة. النسبة السابقة تدل على أن عينة الدراسة لها مؤهلات علمية مرتفعة مما يعني ان تمتعهم بمقومات الإبداع الإداري سيتأثر بخلفتهم العملية، لأن التعليم له اثر على القدرات الإبداعية، ولأن من احد معوقات الإبداع نقص المعلومات (الشميمري والمبيرك 2014م:ص97).

إن نسبة (26.8%) خبرتهم من (5 سنة وأقل من 10 سنوات)، يليهم نسبة (25.9%) خبرتهم من (10 سنة وأقل من 15 سنة)، ثم ما نسبته (18.0%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، بينما نسبة (13.4%) خبرتهم من (15 وأقل من 20 سنة)، ونسبة (11.0%) خبرتهم (25 سنة فأكثر)، بينما نسبة (4.9%) خبرتهم 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 تنميتها وصقلها (الشميمري، والمبيريك ، 2014م ، ص80). ومن أهم الطرق أو الوسائل لصقل موهبة الإنسان هي الخبرة، لأن الإبداع ظاهرة إنسانية يمكن تنميتها بزيادة سنوات الخبرة، ويظهر ذلك أهمية التدريب والتطوير لزيادة القدرات والمهارات الإبداعية.

#### ثانياً: نتائج عبارات الدراسة :

مقومات الإبداع الإداري: يهدف هذا الجزء إلى دراسة 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. يوضح الجدول رقم(3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعنصر القدرات العامة المميزة للشخصية المبدعة:

جدول رقم (3) عنصر القدرات العامة المميزة للشخصية المبدعة

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
1	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار .	4.12	0.716
2	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل.	3.86	0.854
3	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع عند النقاش.	4.10	0.785
4	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل.	4.12	0.776
	جميع العبارات	4.05	0.545

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

وفيما يتعلق بدرجة توفر القدرات العامة للشخصية المبدعة والواردة في جدول رقم (4) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها.

يوضح الجدول رقم(5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعنصر الطلاقة:

جدول رقم(4) درجة تطبيق عنصر الطلاقة

الرقم	العبارة	متوسط الاجابة	الانحراف المعياري
5	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	4.20	0.715
6	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.89	0.781
7	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.05	0.744
8	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بطلاقة.	4.23	0.750
	جميع العبارات	4.10	0.555

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الطلاقة والواردة في جدول رقم (4) فكانت استجاباتهم على درجة عالية من الموافقة بكافة عباراتها.

يوضح الجدول رقم(5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعنصر المرونة:

جدول رقم (5) درجة تطبيق عنصر المرونة

الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	العبرة	الرقم
0.751	4.17	لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية.	9
0.739	4.37	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	10
0.851	4.35	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته.	11
0.793	3.98	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	12
0.758	4.15	لدي القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	13
0.498	4.20	جميع العبارات	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر المرونة والواردة في الجدول رقم (5) فكانت استجاباتهم بدرجة عالية جداً من الموافقة فيما يتعلق بسعيهم للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل، وأيضاً فيما يتعلق باهتمام الإدارات بالآراء المخالفة لآرائهم.

يوضح الجدول رقم(6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعنصر الحساسية للمشكلات:

جدول رقم (6) درجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات

الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	العبرة	الرقم
0.866	3.84	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها.	14
0.804	3.91	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	15
0.737	4.02	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي تواجهني.	16
0.708	4.34	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من عمل.	17
0.842	3.88	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون.	18
0.545	4.00	جميع العبارات	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الحساسية للمشكلات والواردة في جدول رقم (6) فكانت استجاباتهم عالية فيما يتعلق بتقديرهم للأفكار المستحدثة بالعمل حتى ولو لم تطبق.

يوضح الجدول رقم(7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعنصر الاحتفاظ بالاتجاه أو الهدف:

جدول رقم (7) درجة تطبيق عنصر الاحتفاظ بالاتجاه أو الهدف

الانحراف المعياري	متوسط الإجابة	العبارة	الرقم
0.644	4.46	أركز على أي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح.	19
0.816	4.0	استغرق وقتاً في دراسة المعلومات التي جمعتها عند حل مشكلة ما.	20
0.777	4.25	لا أتنازل عن أهدافي.	21
0.671	4.46	أمتلك دافع قوي لتحقيق النجاح.	22
0.834	3.93	اهتمامي ينصب على إنتاج أفكار جديدة أكثر من اهتمامي بمحاولة الحصول على موافقة الآخرين.	23
0.471	4.22	جميع العبارات	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الاحتفاظ بالاتجاه أو الهدف والواردة في جدول رقم (7) فكانت استجاباتهم عالية جداً بكافة عباراتها.

يوضح الجدول رقم(8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعنصر قبول المخاطرة:

جدول رقم (8) درجة تطبيق عنصر قبول المخاطرة

الانحراف المعياري	متوسط الإجابة	العبارة	الرقم
0.865	4.18	أقبل انتقادات الآخرين بصدر رحب.	24
0.975	3.86	أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	25
0.709	4.31	لدي القدرة على الدفاع عن أفكارني بالحجة والبرهان	26
0.778	4.13	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات.	27
0.647	4.55	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج.	28
0.574	4.21	جميع العبارات	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر قبول المخاطرة والواردة في جدول رقم (8) فكانت استجاباتهم عالية بكافة عباراتها. مما يدل على حرصهم على اقتراح أساليب جديدة لأداء العمل رغم علمهم بالمخاطر المترتبة على ذلك.

يوضح الجدول رقم(9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعنصر الأصالة:

جدول رقم(9) درجة تطبيق عنصر الأصالة

الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	العبارة	الرقم
0.775	4.14	أحرص على طرح أفكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين.	29
0.797	4.04	أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.	30
0.708	4.20	أحرص على توسيع اهتماماتي وقلل الغموض وأعمل بجدية على فكه وتحليله.	31
0.773	4.18	لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة.	32
0.558	4.14	جميع العبارات	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر الأصالة والواردة في جدول رقم (9) فكانت استجاباتهم عالية بكافة عباراتها. يوضح الجدول رقم(10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة لعنصر التحليل والربط:

جدول رقم (10) درجة تطبيق عنصر القدرة على التحليل والربط

الانحراف المعياري	متوسط الاجابة	العبارة	الرقم
0.646	4.40	لدي القدرة على تنظيم أفكاري.	33
0.681	4.34	لدي القدرة على تجزئة مهام العمل.	34
0.716	4.38	أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه.	35
0.560	4.37	جميع العبارات	

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي للاستبانة، 2014م

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق عنصر التحليل و الربط والواردة في جدول رقم (11) فكانت استجاباتهم عالية بكافة عباراتها.

معوقات الإبداع الإداري: أما فيما يتعلق بالمعوقات العقلية والانفعالية والتنظيمية التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم.

يوضح الجدول رقم(11) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة للمعوقات العقلية، والانفعالية، والدافعية، والتنظيمية التي تحد من الإبداع الإداري:

جدول رقم (11): المعوقات إلي تحد من الإبداع الإداري

الترتيب	الانحراف المعياري	متوسط الإجابة	العبرة	الرقم
2	1.205	2.67	عند التفكير في المشكلة أجد صعوبة في التذكر والتصور والتخيل	36
4	1.104	2.44	ينحصر تفكيري في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المؤلف	37
5	1.137	2.33	أجد صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الايجابي	38
1	1.190	3.02	اعتمد في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار علمياً.	39
3	1.167	2.53	اعتمد الاستنتاجات مباشرة دون إعطاء الوقت اللازم للخيال ودراسة الأفكار المطروحة بحرية	40
3	0.910	2.60	جميع عبارات محور المعوقات العقلية	
4	1.026	1.92	لا أجد في نفسي الثقة لصناعة أفكار جديدة	41
3	1.085	2.06	أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد	42
2	1.129	2.35	أخشى اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة	43
1	1.198	3.25	أفضل تنفيذ الحلول التي تلقى موافقة من قبل الإدارة العليا	44
4	0.874	2.396	جميع عبارات محور المعوقات الانفعالية (الخوف، التردد)	
1	1.122	3.99	عدم تشجيع الإدارة العليا للمبدعين بالطريقة الملائمة أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل	45
3	1.071	3.84	عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمديرين الذين يقدموا أفكاراً جديدة مع الجهد المبذول	46
2	1.058	3.87	عدم العدالة في تقديم الحوافز للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة	47
4	1.193	3.26	تتعرض الأفكار المبدعة لمديري المكاتب للنقد الهدام من قبل رؤسائهم	
2	0.906	3.74	جميع عبارات محور المعوقات الدافعية	
1	1.096	3.95	تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع	48

49	إلزام مدراء المكاتب بالرجوع إلى الإدارة العليا في كل صغيرة وكبيرة يحد من توليد أفكار جديدة	3.95	1.124	1
50	التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل	3.72	1.052	3
51	تحديد ادوار مدير المكتب بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع	3.73	1.121	2
1	جميع عبارات محور المعوقات التنظيمية	3.84	0.877	1

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي للاستبانة، 2014م

وبترتيب العبارات حسب استجابات المبحوثين يتبين أن أعلى المعوقات التي تحد من الإبداع في المؤسسات العاملة في مدينة الخرطوم كانت المعوقات التنظيمية.

العلاقة بين مقومات الإبداع الإداري والمعوقات التي تحد من التفكير الإبداعي. يوضح الجدول رقم (12) الوسط معاملات الارتباط ومستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة للعلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري:

جدول رقم (12) معاملات 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 الإبداع الإداري	معامل الارتباط	-0,127*	-0,193**	-0,062	-0,134*	-0,008	-0,027	-0,092	-0,121*	-0,125*
	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

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي للاستبانة، 2014م

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن:

◆ 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 عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (السمات العامة للشخصية المبدعة) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.

◆ قيمة معامل الارتباط  $r$  لسمات 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  $(0.05)$ ، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الطلاقة الفكرية) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.

- ◆ 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 عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (المرونة الذهنية) وبين تنفيذ معوقات عملية الإبداع الإداري.
- ◆ 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 عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الحساسية للمشكلات) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.
- ◆ 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 عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الاحتفاظ بالاتجاه) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.
- ◆ 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 عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (قبول المخاطرة) وبين تنفيذ مراحل معوقات عملية الإبداع الإداري.
- ◆ 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 عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (الأصالة) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.
- ◆ 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 عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (القدرة على التحليل والربط) وبين معوقات عملية الإبداع الإداري.
- ◆ 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 عدم 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.

#### النتائج:

1- أن درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على أن اتجاهات مدراء المكاتب التنفيذية نحو التفكير الابتكاري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري هي درجة كبيرة، ويمكن ترتيب المقومات الإبداعية ترتيباً تنازلياً حسب الوزن النسبي كما يلي:

- ◆ القدرة على التحليل والربط 87.4%.
- ◆ الاحتفاظ بالاتجاه (الهدف) 84.4%.

◆ قبول المخاطرة	84.2%
◆ المرونة الذهنية	84.0%
◆ الأصالة	82.8%
◆ الطلاقة الفكرية	82.0%
◆ السمات العامة للشخصية المبدعة	81.0%
◆ الحساسية للمشكلات	80.0%

تتفق هذه النتائج مع دراسة (اندرو 1997م)، حيث بينت أن معدل الدرجة الإبداعية لدى المدراء (95.4%) مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ (96%).

تتفق هذه النتائج 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. ودراسة (العدواني، 2002م) التي توصلت إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى عينة الدراسة لم يصل إلى مستويات مرتفعة.

ويمكن أن يعزى ذلك لما ذكره (روشكا، 1989 م) : "أن الإبداع ليس صفة محددة للشخصية، بل هو شيء متغير يصعد ويهبط بتأثير الظروف التي تساعده على النمو الازدهار أو الذبول والموت".

2- أظهرت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك معوقات بدرجة متوسطة تواجه مدراء المكاتب في ممارسة الإبداع 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 (الكليبي 2012م) في أن من أكثر معوقات الإبداع الإداري هي المعوقات الدافعية، وأقلها المعوقات العقلية.

3- توجد علاقة عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين معوقات الإبداع الإداري الإدارية وبين قدرات الشخصية المبدعة (الأصالة، الطلاقة الفكرية، المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه). مما يدل على عدم تأثير معوقات الإبداع الإداري على المقومات والقدرات الشخصية للشخص المبدع.

## التوصيات:

- 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 في من الإبداع الإداري لدى الإدارات المختلفة.
- 4- استقطاب المبدعين وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.
- 5- العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- 6- والعمل الجماعي وصنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع.
- 7- تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مثل تفعيل مبدأ المشاركة وتشكيل فرق العمل.
- 8- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين.

## المراجع

1. إبراهيم ، عبدالستار (1978م)، آفاق جديدة في دراسة الإبداع، وكالة المطبوعات الكويت.
2. جروان، فتحي عبد الرحمن (2002م). الإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
3. الحقباني، تركي (1997م). "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.
4. حلواني، ابتسام (1990م). "التغيير ودوره في التطوير الإداري" مجلة الإدارة العامة، الرياض.
5. حنورة، مصري (2000م). "التربية والإبداع: بوصلة الرؤية" مجلة التقدم العلمي، ع (30) ، الكويت.
6. الحيزان، عبد الإله (2002م). لمحات عامة في التفكير الإبداعي ، مطابع أضواء المنتدى، الرياض.
7. الخطيب، علي (1995م). التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار، دار التربية، قطر.
8. رشوان، أحمد حسين (2000م)، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
9. الزهري، رندة (2002 م). " الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية "عالم الفكر"، الكويت، مج 30.
10. السرور، ناديا (2002م). مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
11. السويدان ، طارق محمد ، والعدلوني ، محمد أكرم ( 2004م). مبادئ الإبداع. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
12. السويدان، طارق والعدلوني، محمد (2002م). مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الكويت.
13. الشرييني، زكريا وصادق، يسريه (2002م). أطفال عند القمة: الموهبة -التفوق العقلي-الإبداع ، دار الفكر العربي، القاهرة.

14. الشمري، فهد (2002 م). المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، شركة مطابع نجد، الرياض.
15. الصافي، عبد الله (1997م). التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق، مطابع دار البلاد، جدة.
16. الصيدلاني، خالد صالح أحمد (2001م). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
17. الطيبي، محمد(2001 م). تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
18. عبد الحميد، شاكرا (1995م). علم نفس الإبداع، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة.
19. عبد الفتاح، نبيل عبدالحافظ(1995م)، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات"، الإداري، العدد (60)، السنة (17)، معهد الإدارة العامة، الرياض.
20. الكنانى، ممدوح (1990م). الأسس النفسية للابتكار، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
21. منصور، أحمد(1989م). تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة.
22. النمر، سعود(1410 هـ). السلوك الإداري، جامعة الملك سعود، عمادة شئون المكتبات، الرياض.
23. هيجان، عبد الرحمن (1999م). المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
24. فضل الله، فضل الله. (1406هـ). المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الإبداع الإداري. المجلة العربية للإدارة، س (10)، ع (3).
25. الدهان، أميمه. (1992م). نظريات منظمات الأعمال. عمان.
26. الشيبيني، هاشم (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75).
27. الشميمري، أحمد، و المبيرك، وفاء(2014م)، ريادة الأعمال، مكتبة العبيكان، الطبعة الثالثة.
28. 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.
29. روشكا، الكسندر(1410هـ/1989م)، الإبداع العام والخاص (ترجمة غسان أبو فخر)، عالم المعرفة، منشورات المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، مج12، القاهرة.
30. السليم، عبدالله يوسف الزامل(2002م)، أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
31. العدوانى، حمدان(2002م)، "مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية دولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليج العربي، مملكة البحرين.
32. (\* ) التصنيف 3/1/10، 2/1/10(2000م)، يرمز إلى رقم الجزء في المادة التدرجيه من سلسلة إصدارات بيمك.

- 33.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.
- 34.Torrance, E.P.(1993).The nature of creativity as manifest testing.New York: Press Syndicate of the university of Cambridge.
- 35.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.
- 36.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.