

**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**

By
Saleh Mohammed Ali Alkolaibi

Supervised by
Prof. Dr. Shihab Rasheed Albaiaty

**Doctor of Philosophy
(General Administration)**

2012

Matriculation Number: Ye 226

Abstract

Title: Administrative Creativity of General Managers and Department Managers in the General Departments: An Applied Study of a Selected Sample in Ministries, Republic of Yemen.

Researcher: Saleh bin Mohammed Ali Al Kulaibi
Degree: PhD in public Administration Philosophy

Discussion Committee:

1. Dr Abdullah bin Abdullah Al Sanafi –Chairman
2. Dr Fuad Al Hamadi – Member
3. Shihab Rasheed Al Bayati- Supervisor

Date of Viva: / /2011

Study Objectives:

The current study aims at identifying the availability of creativity elements in general managers and department managers as well as their application of such elements during the administrative creativity process. It also recognizes and studies the methods of used administrative creativity and the extent of allowing their subjects to reach administrative creativity.

Study Method: the analytical and descriptive method

Study Sample: all general managers and department managers in the ministry under the study amounting to 350 managers.

Statistical Analysis: To analyze and interpret the study data, the researcher used frequencies, percentage, contrast analysis, T-test, averages, deviation, in addition to Sefi effe tests.

Vital Results: The study revealed a number of results summarized by the researcher as follows:

1. Administrative creativity elements are averagely found in the managers.
2. The most common element among them is the originality, then direction persistence and fluency and flexibility. Challenge identification element comes last.

3. They averagely practice the administrative creativity process.
4. The most commonly applied step of administrative creativity is implementation of ideas, the least is identification of challenges.
5. They suffer hindrances of administrative creativity of which the most common is motivation, the least is mental hindrance.
6. They averagely enable their subjects to practice administrative creativity.
7. They practice individual styles of administrative creativity to a large extent, whereas they poorly practice group work styles of administrative creativity.

Essential Recommendations:

1. The top leadership in ministries ought to give full support which encourages general managers and department managers to use untraditional methods to deal with challenges and situations, and to take initiative to improve administration work in ministries.
2. It is important to implement intensive training programs to general managers and district managers to apply administrative creativity process in order to be able to identify challenges, to gain skills of evaluating concepts and skills to implement ideas. These skills are crucial to reach administrative creativity.
3. Ministries represented by its top leadership should work to lessen hindrances of administrative creativity in order to enable managers to practice such creativity. This can be done through less centralization, provision of training to develop motivation, and enabling managers to practice new ideas without criticizing or mocking.
4. Managers should encourage the spirit of initiative in their subjects through giving support and confidence.
5. Managers are supposed to practice group work styles of administrative creativity more which enables their subjects to participate in identifying, dealing with, and resolving problems by using new ideas and methods.

خطة بحث رسالة الدكتوراه للطالب صالح محمد علي الكليبي

تحت عنوان: الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة

تخصص إدارة عامة

Public administration

يعد التفكير المبدع والبناء من المهارات الأساسية لكل مدير يسعى نحو النجاح. وعملية الإبداع- عند التطبيق من قبل المدير- تتطلب أن يتخلص من الروتين المعتاد وأنماط السلوك الإداري السائد في بيئة الإدارة العامة, ذلك أن العملية الإبداعية بوصفها سلوكاً تحتاج إلى مزيد من التعليم المعرفي والمعلوماتي بشكل متزايد وسريع على نحو يساعد على استيعاب كل جديد في المعرفة والمعلوماتية التي تضمن زيادة كفاءة الخبير وزيادة مهاراته الشخصية مما يمكنه من استثمار طاقته الإبداعية في تحليل وحل المشكلات ومنح الصلاحيات وإطلاق حرية التفكير الإبداعي للآخرين, وبهذا يستطيع المدير أن يخلق بيئة إدارية تساعد على تنمية قدراته الذاتية الإبداعية, وحفز الآخرين على صناعة أفكار إبداعية تنعكس على جودة الخدمات أو السلع المقدمة لجمهور المستفيدين.

وقد أكدت الدراسات التي تناولت الإبداع- بوصفه مهارة ضرورية للمدير في المنظمات الإدارية الحكومية- على أن التفكير الإبداعي يساعد على التعامل الذكي مع التحديات والفرص المتاحة لذلك يجب أن ندرك كخبراء كيف للإبداع والابتكار أن يساعد على تحقيق مزيد من التميز والنجاح في جميع المجالات العملية والحياتية.

إن الإبداع كعملية سلوكية يؤدي إلى تحدي الأفكار التقليدية أو المتفق عليها وأساليب تنفيذها من خلال طرح حلول أو مفاهيم وأساليب جديدة تفضي إلى تغيير الأنماط والعادات والسلوكيات الإدارية المملة في بيئات الأعمال الإدارية.

كما أن العملية الإبداعية عند الالتزام بها من قبل المديرين تحتم عليهم التقليل أو تجنب أو التخلص من العوائق التي تقف أمام فيض الإبداع وتدفعه في مناطق عملهم, وأن تتفهم مميزات التقليد المبدع وما يحتاجه من بيئات عمل تساعد ولا تعيق نمو مساحات التفكير الإبداعي وزيارة عدد المرؤوسين الذين يؤمنون به كثقافة وعمل معاً.

إننا عندما نستخدم التفكير الإبداعي كثقافة مؤسسية فاعلة فأنا نستطيع بذلك مواجهة المواقف اليومية بشكل تلقائي خصوصاً إذا ما مكنا الأفراد من إطلاق قدراتهم الإبداعية وأدركنا كمديرين أن كل فرد منا يمتلك القدرة على الإبداع والخلق والابتكار الذي يحتاج إلى التوجه الهادف إلى التغيير لتحقيق أفضل الممارسات الإدارية المحققة للأهداف العامة بأقل جهد وأقل تكلفة وأقل زمن وبما يحقق درجة مقبولة من الرضا للزبون الداخلي والخارجي للمنظمة سواء كانت عامة أم خاصة.

وقد لا يختلف إثنان على أن الإبداع في كل الميادين هو الخيار الاستراتيجي لكل المنظمات الحكومية والخاصة من أجل الحضور والازدهار على الساحة المحلية والدولية, والقيادة

الإبداعية هي الحل بكل بساطة, لأنها هي القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية, ولأن القيادة الادارية الفعالة هي التي توضع الروح في جميع مقومات الإبداع الإداري, فإذا لم تؤمن القيادة بالإبداع كفلسفة ومنهج وسلوك في العمل الإداري والفني فإن عملية الإبداع الإداري تظل طموحات وتطلعات غير ذات جدوى.

ويمكن لأية قيادة إدارية النهوض بهذا الدور(تحديات المنافسة) من خلال تضمين أفكار ومقومات الإبداع الإداري في استراتيجياتها وخططها وبرامجها الميدانية, وبشكل خاص أن تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية, هذه القيم والتوجهات الإبداعية تعطي المنظمة العامة قوة دفع هائلة نحو الانجاز, والتفوق, فالإبداع, والازدهار, وقدرة المنظمة على البقاء والازدهار في ظل المنافسة رهينة بتبنيها لمجموعة القيم والتوجهات الإبداعية والالتزام بها وامكانية تطبيقها في الواقع العملي.

وإذا ما أدركت المنظمات العامة في الجمهورية اليمنية أهمية البقاء والتطور والنمو, ستبرز الحاجة الى الأفكار الإبداعية من كل فرد , وهنا يبرز دور القيادة الادارية الإبداعية في فتح قنوات اتصال مع الافراد تضمن من خلالها تدفق الافكار والمبادرات الجديدة والإبداعية داخل هيكلها التنظيمية والوظيفية وفي كافة مستوياتها الإدارية.

وقد جاءت هذه الدراسة تماشياً مع تطورات العصر المتسارعة , لتحديث إدارتنا الحكومية من خلال غرس ثقافة الإبداع الإداري والتميز في مؤسساتنا العامة والتخلص من البيروقراطية والروتين واعتماد استراتيجيات غير تقليدية في مواجهة التحديات المعاصرة.

أهمية الدراسة:

يرى الباحث أن أهمية الدراسة تنبع من:

أن الدراسة جاءت مع دعوات الحكومة اليمنية للإصلاح الإداري, وضرورة تعيين قيادات إدارية قادرة على ممارسة الإبداع الإداري . كذلك جاءت منسجمة مع استراتيجيات تحديث الخدمة المدنية التي تسعى الى تطوير أنظمتها ومنها نظام الاختيار والتعيين للقيادات الإدارية العليا وإقرار نظام الكفاءة والجدارة لشغل المناصب العليا في الدولة بهدف إيصال قيادات إدارية قادرة على ممارسة عمليات الإبداع الإداري وتحقيق الأهداف العامة وتلبية احتياجات المستفيدين من أجهزة الإدارة الحكومية.

ارتباط موضوع الإبداع الإداري ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الإدارية المبدعة التي إذا ما توفرت فإنها قادرة على أحداث الحافزية نحو التفكير الإبداعي لدى الآخرين وبالتالي تغيير الأساليب المألوفة في قيادة المنظمات, فقد أصبحت القيادة التي تنتهج منهج الإبداعي الإداري هي النقطة الفارقة في تحقيق التقدم والإبداع ما بين منظمة وأخرى , معتمدة في ذلك على العلم والمعرفة كسلوك في عقول البشر العارفين الذين يشكلون في الإدارة المعاصرة رأس المال الفكري الذي يحتل مرتبة متقدمة على عناصر رأس المال المادي . فرأس المال الفكري ممثلاً بالموارد البشرية التي تملك العقول العارفة المبدعة تستطيع بقدراتهم تحقيق التفوق والتميز في خدماتنا وسلعنا على الآخرين من المنظمات العامة.

جاءت هذه الدراسة لتبحث في تحديد مدى توفر مقومات الإبداع وكشف أهم معوقات الإبداع في بيئة العمل في أجهزة الإدارة الحكومية وتحسس المشكلات وحلها من خلال ممارسة عمليات الإبداع الإداري وإنتاج وتنمية الأفكار وتحليلها وتقييمها وتنفيذها. وتمكين العاملين من أعمالهم وإطلاق قدراتهم ومهاراتهم الفكرية من وجهة نظر مديري العموم أو المبحوثين . إذ أن القائد الإداري هو العنصر الأساس في تنفيذ مفردات العمل التنظيمي والسلوك الإنساني في كافة المنظمات.

أهمية الإبداع في ترشيد القرار الإداري ومواكبة التطور في الادارة التنفيذية ومواقع اتخاذ القرار من أجل البقاء والصمود في مواجهة المنافسة التي تتعرض لها الخدمات التي تقدمها. ندرة وشحة الدراسات المماثلة في مجال الإبداع الإداري سواء على مستوى اليمن أم على المستوى العربي.

مشكلة الدراسة :

عندما تواجه منظمات الإدارة العامة مشكلات تتعلق بالروتين والنمطية الواحدة في ممارسات الأعمال, فإن ذلك سوف يؤدي بها للتخلف والتخلف في بيئة متغيرة ومتطورة أمام المستفيدين من خدماتها أو سلعتها . وربما قد يعرضها إلى النقد وعدم الثقة من قبل المجتمع . وخصوصا إذا ماكانت هذه المنظمات تعاني من مشكلات إدارية أو مالية أو بشرية متراكمة وغير متحكم فيها . هذا الوضع قد يعمق عوامل التخلف وعدم الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير ويزيد من عوامل السلوك الإداري النمطي بحيث يصبح هذا السلوك هو الخط الذي تسير فيه الممارسات الإدارية بروتين ثابت مقاوم للتغيير أو التجديد والابتكار.

وقد تؤدي ظاهرة الجمود الإداري في منظمات ومؤسسات الإدارة العامة إلى تعطيل العقل البشري كأحد أدوات التفكير الإبداعي مما يؤدي إلى تأكيد إدارة الروتين والحفاظ عليه على حساب إدارة العقل واستثماره في تغيير هذا الجمود , ولعل أنظمة وإجراءات العمل السائدة في منظمات الإدارة العامة تساعد بشكل كبير على نمطية الأعمال بدلا عن عمليات التفكير للتغيير والتجديد في هذه الأجهزة نتيجة لوجود الكثير من العوائق أمام هذه العمليات مع غياب المقومات التي تساعد على الإبداع الإداري للقيادات والمرووسين في مؤسسات الإدارة العامة. كما أن غياب التمكين للمرووسين عند ممارسة أعمالهم الوظيفية وإلزامهم بما يوجه به رؤسائهم ساهم بشكل كبير في غياب عمليات الإبداع في أجهزة الإدارة العامة وتأكيد نمطية الأعمال مما أدى إلى تزايد المشكلات وتراجع جودة الخدمات والسلع المقدمة لجمهور المستفيدين في المجتمع.

نتيجة تبني وحدات وأجهزة الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية لمفاهيم الإدارة التقليدية من حيث الرؤى والأهداف والهيكل التنظيمية ذات المركزية العالية وسيادة بيئة العمل المغلقة التي لا تساعد على إدارة العملية الإبداعية في هذه المنظمات العامة المغلقة, ولا تساعد على تحويل هذه البيئة إلى بيئة مفتوحة تستوعب التغيرات الحاصلة داخليا وخارجيا.

كما أن المنظمات العامة في اليمن من تكريس للروتين ونمطية الاعمال وعدم استثمار العقل في كسر الجمود , فضلا عن عدم تمكين المرووسين من استثمار عقولهم , مما أدى الى تراجع جودة مستويات السلع والخدمات المقدمة للجمهور وسط بيئة تنافسية شديدة سواء من قبل الخارج أم القطاع الخاص , فضلا عن تزايد الطلب على الخدمات النوعية التي يفرضها التطور المتسارع في البيئة الخارجية. وعليه تتحدد مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة على الأسئلة الآتية.

أسئلة الدراسة:

ما مدى توفر مقومات "عناصر" الإبداع الإداري: التحسس للمشكلات الطلاقة, الاصاله, المرونة , مواصلة الاتجاه "الهدوء" لدى مديري العموم في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

ما مدى ممارسة مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات لعملية الإبداع الإداري من حيث : اكتشاف وتحديد المشكلة , انتاج وتنمية الافكار , تحليل الافكار , تقييم الافكار , وتنفيذ الافكار حسب آراء أفراد عينة الدراسة.

ماهي المعوقات المتوقعة لممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري: العقلية الانفعالية "الخوف والتردد" الدافعية , التنظيمية في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدارسة.

ماهي اساليب الإبداع الإداري المستخدمة من قبل مديري العموم : فردية , جماعية , في الدواوين العامة للوزارات.

ما مدى تمكين مديري العموم ومديري الإدارات للعاملين لممارسة عملية الإبداع الإداري من حيث الدعم , الثقة في الدواوين العامة للوزارات.

فرضيات الدراسة:

ووفقاً لما تقدم تسعى هذه الدراسة لغرض تحقيق أهدافها الى اختبار الفرضيات التالية : هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري وتوفر مقومات الإبداع الإداري لديهم.

هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري ومدى ممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وممارسة مديري العموم ومديري الإدارات الإبداع الإداري في إدارتهم سلبياً وإيجابياً.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الإبداع الإداري المستخدمة وممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري في إدارتهم.

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري وتنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري من قبلهم.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على آراء مديري العموم والإدارات في إدارتهم العامة في الوزارة من خلال ممارستهم اليومية حول مقومات الإبداع الإداري.

التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري العموم والإدارات في إدارتهم العامة من حيث مدى توفر مقوماته ومدى ممارسة عملياته لديهم.

التعرف على مدى ممارسة مديري العموم والإدارات لعملية التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى رؤوسهم.

كشف أساليب الإبداع الإداري المستخدمة من قبل مديري العموم والإدارات في الإدارات العامة للوزارات.

كما أن الدراسة قد تفيد عدداً غير قليل من المسؤولين في الحكومة اليمنية لهم تأثير في إصلاح وتحديث الجهاز الإداري للدولة.

إمكانية توظيف نتائج الدراسة وتوصياتها في تفعيل ممارسة الإبداع الإداري من قبل مديري العموم والإدارات في الوزارات, وذلك من خلال الحد من الروتين وتغيير الأنماط التقليدية المألوفة والحد من قوة المعوقات للإبداع الإداري وبناء بيئات إدارية مشجعة للإبداع في الوزارات بالتالي مشجعة للعاملين لطرح أفكار ومبادرات جديدة.

طرح معالم الإبداع في إطار الظروف الحديثة وبلورة مفهوم الإبداع على أنه عمل استراتيجي أمام مديري العموم والإدارات لتحقيق الأهداف بشكل سليم وابتكاري.

أمام مديري العموم والإدارات لتحقيق الأهداف بشكل سليم وابتكاري.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

تقتصر الدراسة على موضوع الإبداع الإداري من حيث :

مقومات الإبداع الإداري, وهي: التحسس للمشكلات . الطلاقة . الإصالة . المرونة . ومواصلة الاتجاه.

عمليات الإبداع الإداري, وهي : اكتشاف المشكلات وتحديد المشكلة . إنتاج وتنمية الأفكار . تحليل الأفكار . تقييم الأفكار . تنفيذ الأفكار.

معوقات الإبداع الإداري, وهي : عقلية , انفعالية , واقعية . تنظيمية.

أساليب الإبداع الإداري, وهي : الفردية . والجماعية

التمكين: الثقة , والدعم.

مجتمع الدراسة مكوناً من جميع مديري العموم وجميع مديري الإدارات العاملين في الوزارات المختارة قيد هذه الدراسة، وهي:

وزارة الداخلية.

وزارة العدل.

وزارة الزراعة والري.

وزارة المياه والبيئة.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي.

وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.

وزارة التربية والتعليم.

وزارة النفط والمعادن.

وزارة الإعلام.

وزارة الصحة والسكان.

تجري الدراسة على الإدارات العامة في الدواوين العامة للوزارات في العاصمة صنعاء .

تم إجراء الدراسة خلال عام 2010-2011م

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ هذه الدراسة , حتى يتمكن من توفير وصف دقيق للموضوع المراد دراسته من خلال جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة, وبما يؤدي إلى تنظيم وترتيب البيانات. ووصف وتحليل النتائج وتفسيرها في صياغات واضحة ودقيقة في محاولة من الباحث للوصول إلى تعميمات واستخلاصات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها في مجال الإبداع الإداري وحتى نصل إلى النتائج المرجوة, وإن شاء الله سوف نتبع الخطوات التالية :

مصادر ثانوية: وذلك بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

مصادر أولية: وذلك من خلال إعداد وتصميم استبيان حول الإبداع الإداري . أجري عليه اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين . واختبار صدقية المحتوى واختبار الثبات للتأكد من صلاحيته للتنفيذ.

مجتمع الدراسة:

تتكون الحكومة اليمنية من (30), وزارة التي تشكل المجتمع الكلي للدراسة, تم اختيار(10) عشر وزارات منها لتكون محل الدراسة الحالية حيث استخدم في اختيار مجتمع الدراسة العينة العشوائية البسيطة لتكون فيها الفرصة متساوية لكل الوزارات, حيث تم إعطاء كل وزارة رقماً تم خلط الأرقام لضمان عدم تسلسلها, تم سحب أرقام بعدد عشر وزارات من العدد الكلي للوزارات(30).

تم الحصول على احصائية بعدد مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات (الدواوين العامة), قيد هذه الدراسة من قبل وزارة الخدمة المدنية, حيث بلغ عدد مديري العموم(140), وعدد مديري الإدارة(210) وبدا تكونت عينة الدراسة من 350 مدير عام ومدير إدارة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة, قام الباحث بإعداد وتطوير استبيان, بلغ عدد فقرته(166) فقرة موزعة على(6)محاور:

محور المعلومات الشخصية للمبحوثين ويتكون من(5) فقرات.

محور مقومات الإبداع ويتكون من(38) فقرة.

محور مراحل عملية الإبداع الإداري ويتكون من(41) فقرة.

محور معوقات الإبداع الإداري ويتكون من(30) فقرة.

محور التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى المرؤوسين ويتكون(23)فقرة.

محور أساليب الإبداع الإداري ويتكون من (26) فقرة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة, تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة للتعرف على مدى صلاحيتها لأهداف الدراسة وتساؤلاتها, وكانت النسبة العامة للاتفاق بين المحكمين (87%) وفقاً لما وضعه الباحث من مقياس وذلك على مستوى جميع مجالات الدراسة و فقراتها الداخلية التي وردت في الإدارة, ويشير ذلك الى أن الأداة تتمتع بقدر كبير من الصدق.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (30) من مديري العموم ومديري الإدارات من أفراد مجتمع الدراسة وبعد مضي اسبوعين من تطبيق الأداة أعيد تطبيقها على نفس العينة وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الارتباط لبيرسون فبلغ (94%), الأمر الذي يشير الى أن الأداة تتمتع بقدر كبير من الثبات.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة, قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية: المتوسط الحسابي, الإنحراف المعياري, معامل ارتباط بيرسون, تحليل التباين الأحادي (لدراسة Dunnett₃ الفروق البعدية, اختبارات دننت 3 (t), اختبارات لدراسة ANOVA) الفروق بين فئات سنوات الخبرة لمعالجة بيانات الدراسة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات الحديثة التي تطرقت للإبداع الإداري بشكل أو بآخر, سوف يقوم الباحث في هذا الجزء بإستعراض الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

دراسة محمد بزيح العازمي, 2006م, هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين , والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية المدنية, وحاولت الدراسة الكشف عن مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين وعلاقتها بخصائص وسمات القيادة التحويلية. استخدم المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الطاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً , وذلك بالإعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة , وكذا تحليل النتائج المسحية للمبحوثين.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الآتية: أن مفردات مجتمع الدراسة ترى أن سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الإدارية المدنية. بأن تسعة وعشرين سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الإدارية المدنية, وأبرز هذه السمات تتمثل في أن القائد المدني يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل , وأن القائد المدني يتمتع بثقة ذاتية عالية , ويحوز على إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به , بالإضافة إلى تمتعه بالقيم المثلى في سلوكه , والثقة العالية في قدرات مروسيه.

بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين , وأن هناك علاقه طردية بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مروسيه لمهارات وقدرات إبداعية(1)

دراسة فهد بن عوض السلمي, 2008م:

(1) محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي , القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الادارية , رسالة ماجستير غير منشورة , 1427, 2006م

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مدراس المرحلة الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم , وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدراس المرحلة الثانوية , وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدراس المرحلة الثانوية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث السابقة, استبانة كأداة للدراسة المسحية , وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الموافقة على درجة ممارسة مديري المدراس لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في إدارة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً), وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالباً) , وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة هي علاقة ارتباطية موجبة وقوية(2)

دراسة باسم علي عبيد حوامده, 2006م: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن, والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة(الخبرة , المؤهل العلمي , والمنطقة على مستوى الإبداع الإداري , واستخدام في الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث السابقة , وتطوير أداة استبيان لقياس مستوى الإبداع لدى العينة المبحوثة من القادة التربويين , وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع لدى القادة التربويين في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراة , كما أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة لمتغير المنطقة لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال(3) دراسة طلال بن رطيان العنزي, 2006م , جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية . والكشف عن مدى ادراك المديرين في تنمية الإبداع ورعاية المبدعين.

واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على الكتب والبحوث والدراسات ذات العلاقة , وكذا تعميم استمارة استبيان حول عناصر أو مقومات الإبداع الإداري والسياسات التي تتبناها الشركة لدعم وتنمية الإبداع بهدف جمع البيانات من الواقع الميداني , وتحليل الاجابات أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج, منها:

أن المديرين في شركة الاتصالات السعودية يميلون نحو الموافقة على توفر الإبداع الإداري لديهم بدرجة عالية.

يوجد انقساماً في الرأي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية حول تبني الشركة لسياسات دعم وتنمية الإبداع فيها.

وجود علاقة دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري والحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع الإداري لدى المديرين في الشركة .

توجد علاقة داله احصائياً بين الإبداع الإداري نحو الارتفاع لدى المديرين(4)

دراسة فاطمة بنت علي بن محسن واصلي, 2006م, جاءت الدراسة للتعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصور مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الإعداد والمؤهل العلمي حول مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية.

(2) فهد بن عوض الله تراحم السلمي. ممارسة ادارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدراس المرحلة الثانوية بتعلم العاصمة المقدسة, جامعة أم القرى , كلية التربية , قسم الادارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشورة , 1429, 2008م.

(3) باسم علي عبيد حوامدة واخرون , مستوى الابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن , مجلة جامعة الملك سعود , 182, مجلة العلوم التربوية والدراسات الاسلامية (3) 1426 هـ , 2006م , ص463 – ص543

(4) طلال بن رطيان العنزي , الابداع الاداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية , جامعة الملك سعود , كلية العلوم الادارية , قسم الادارة العامة , رسالة ماجستير غير منشورة , 1427 هـ , 2006م .

استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي بالإعتماد على الكتب والدراسات والبحوث ذات العلاقة , واستخدام الاسلوب الاحصائي في تحليل البيانات الناتجة عن تعبئة الاستبيان من قبل مجتمع الدراسة , وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوفر مقومات الإبداع الإداري مثل المقومات التنظيمية والامكانات والموارد والبرامج التدريبية والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما تعتقد المشرفات التربويات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المشاركات في الدراسة والمقومات التنظيمية والامكانات والموارد والبرامج التدريبية والسمات الشخصية تبعاً للمنطقة.

أن المعلمات والمديرات المشاركات في الإجابة على اداة الدراسة يعتقدن بتوفر مقومات الإبداع الإداري المتعلق بالجوانب التنظيمية أكثر من المشرفات التربويات. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة والمقومات التنظيمية والامكانات والبرامج التدريبية والسمات الشخصية تبعاً للخدمة. أن المعلمات والمديرات يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلق بجوانب السمات الشخصية أكثر مما تعتقد المشرفات التربويات(5)

دراسة حاتم علي حسن رضا, 2004م, هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة, والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية في المطار , وكذا الكشف عن علاقة الإبداع الإداري بتحسين الاداء الوظيفي للعاملين , ومن ثم التعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء عملية الإبداع الإداري.

استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج البحث المكتبي فيما يتعلق بالاطار النظري. أما فيما يتعلق بالجزء الثاني فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي, من خلال المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان, وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يأتي: أن غالبية مجتمع الدراسة والاجهزة الامنية بالمطار يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة في الكشف عن المخالفات والمهربات وما قد يسيئ للأمن. وجود تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجال الامن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.

قيام رجل الامن بالمطار على تقديم الاقتراحات والافكار الجديدة في مجال عمله وبإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور(6)

دراسة شبلي إسماعيل الوسيط, 2007م, هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف في الضفة الغربية.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على البحث المكتبي وإعداد استبانة , حيث بينت الدراسة أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية , كما بينت الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف تتمثل في ضغوط العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام , وأنه لتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال وزيادة منح الحوافز المعنوية

(5) فاطمة بنت علي بن محسن واصلي , مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان , جامعة أم القرى, كلية التربية , قسم الإدارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشورة , 1426هـ - 2006م

(6) حاتم علي حسن رضا , الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي , أكاديمية نايف للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الإدارية , رسالة ماجستير غير منشورة , 1424هـ - 2004م.

للمبدعين وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى الإدارات في هذه المصارف⁽⁷⁾

دراسة فوزية بنت عبدالرحمن العوافي، 2006م، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية والإدارية في الجامعة.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحليل النتائج وتفسير البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام للأساليب المطلقة في الدراسة عالية في معظمها ، وباستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد ، باستخدام الأسلوب الأمثل للتعامل مع كل فرد. أثبتت الدراسة أن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إبداعية إدارية جيدة.

كشفت الدراسة أن هناك بعض الادوار التي يرى مجتمع الدراسة أنها لا تمارس أساليب الإبداع الإداري إلا بدرجة متوسطة أو منخفضة.

كما كشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال العمل الإداري والدورات التدريبية لكن لم يحدد الاختبار لصالح من كانت تلك الفروق⁽⁸⁾

دراسة ضيف الله بن عبدالله النفيعي، 2003م، هدفت الدراسة إلى التعرف على دافع الإبداع في المنظمات ومراحله وعناصره، وذلك كأمر ضروري للغاية من أجل التطوير الإداري لهذه المنظمات، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والمراجع ذات العلاقة، مع أسلوب المسح الميداني من خلال تعميم استمارة استبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، كما أظهرت الدراسة تبايناً مختلفاً في ترتيب مجالات الإبداع الإداري التنظيمي، حيث جاء حل المشاكل واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى، ثم تشجيع الابتكار، ثم القابلية للتغيير، ثم روح المجازفة وأخيراً سمة الاتصالات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية⁽⁹⁾

دراسة أريج بنت سليمان بن محمد بدر، 2008م، هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري للمدبرات ومساعدات المدارس وفقاً للمحاور الآتية: (مهاراة العصف الذهني، مهارة الخريطة الذهنية، ومهارة الحوار)، وتحديد الفروق بين المتوسطات للإجابات من قبل عينة الدراسة حول الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس، وكذا سعت الدراسة إلى بناء نموذج لتحقيق النمو المهني للمدبرات والمساعدات بالمدارس من خلال تدريبهن وتقييم أدائهن باستمرار.

وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي، وصممت إستبيانه كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

(7) شبلي اسماعيل الوسيط، واقع الابداع الاداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007م

(8) فوزية بنت عبدالرحمن العوافي، مدى تطبيق اساليب الابداع الاداري في التعامل مع الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية والادارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، 1426هـ - 2006م.

(9) ضيف الله بن عبدالله النفيعي، الابداع الإداري من اجل التطوير الاداري في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م، 17، 1ع، 1424هـ - 2003م، ص3 - ص37

أن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعتبر ذات أهمية عالية للمديرين ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية.

أن أهم الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري بالنسبة لمجتمع الدراسة كانت على النحو الآتي: الخريطة الذهنية , مهارة الحوار, ومهارة العصف الذهني , حيث ظهرت الحاجة لتنمية مهارة الخريطة الذهنية بدرجة احتياج عالية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بحسب (المسمى الوظيفي , المرحلة التعليمية , نوع المؤهل , سنوات الخبرة , الدورات التدريبية) مما يؤكد الحاجة الماسة إلى إشباع هذه المهارات الإبداعية لديهن⁽¹⁰⁾

دراسة لاحق بن عبد الله القحطاني, 2008م, هدفت الدراسة إلى الكشف عن جوانب الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض بغرض تحسين قدراته على استيعاب التجديدات ومواكبة التطورات لمواجهة المشكلات الأمنية من خلال تفكير إبداعي قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات , فضلاً عن تطوير طرق العمل لتحسين مستويات الأداء مما ينعكس إيجاباً على المنظمات الأمنية كذلك سعت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الآتية:

جوانب الإبداع الإداري في الأمن العام بمدينة الرياض.
المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام.
مدى الاختلاف في وجهات النظر لدى المبحوثين نحو جوانب الإبداع الإداري في الأمن العام باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن هناك جوانب متعددة للإبداع الإداري بالأمن العام , حيث تم رصد جوائز مالية للمتفوقين والمبدعين , وتسديد الرسوم والمخالفات لإدارات الأمن العام إلكترونياً , وتشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة ورسالتها والأهداف العامة والنوعية لوحدها.
أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام تتمثل في زيادة معدلات ضغوط العمل الأمني ونقص الامكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والإبداع.
أن السبل المهمة جداً لتفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام هي: تطوير إدارات الأمن العام لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل , ومنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين في العمل الأمني , وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع⁽¹¹⁾

دراسة محمد بن علي بن حسن الليثي, 2008م, سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.

استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة , وقد أظهرت عملية تحليل البيانات عدداً من النتائج, يمكن تلخيصها على النحو الآتي:
أن درجة ممارسة الثقافة السائدة كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس.
أن درجة ممارسة عنصر الاصاله من عناصر الإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس.

⁽¹⁰⁾ أريج بنت سليمان بن محمد بدر , الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرين ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة , جامعة أم القرى , كلية التربية , قسم الإدارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشوره , 1429 هـ - 2008م

⁽¹¹⁾ لاحق بن عبد الله القحطاني, الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض , جامعة نائف العربية للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الإدارية , رسالة ماجستير غير منشورة, 1428 هـ - 2008م.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة السائدة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.

أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري⁽¹²⁾

دراسة محمد بن عامر النتيقات، 2006م، هدفت الدراسة إلى تبيان مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة الرياض ، وكذلك التعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.

استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة، منها:

ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.

تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين فيها.

أن درجة اتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما تطرأ أي مشكلة إذ أن العاملين في شرطة مدينة الرياض يرجعون لرؤسائهم لحلها ، كما يشدد دائماً وعلى وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية.

أنه لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري للضباط العاملين بشرطة الرياض باختلاف العمر ، والمؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، الرتبة العسكرية، وسنوات الخبرة⁽¹³⁾

دراسة صبرية بنت مسلم اليحيوي، 2007م، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات عناصر الإبداع الإداري لدى المديرات ومدى ممارستن لعملية الإبداع الإداري والمعوقات المتوقعة لممارستن للإبداع الإداري والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرات ، ومدى ممارسة المديرات لعملية الإبداع الإداري ومقوماته والكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة المديرات لعملية الإبداع الإداري ، ومدى توفر مقوماته ، والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل دور المديرات في ممارسة الإبداع الإداري ، والحد من معوقاته في المدراس الثانوية الحكومية للبنات في المدينة المنورة.

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والوثائق والمسح الميداني لأفراد وعينة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

ترى المديرات والمعلمات أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها تتوفر بدرجة متوسطة.

اتفاق المديرات والمعلمات على أن أكثر مقومات الإبداع الإداري توافراً لدى المديرات والمعلمات هو مواصلة الاتجاه(الهدف)، وأقلها توافراً لتحسس للمشكلات.

يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرات يمارسن الإبداع الإداري وكل عملية من عملياته بدرجة متوسطة.

ترى المديرات أن أكثر عمليات الإبداع الإداري من حيث ممارستن لها تقييم الأفكار ، وأقلها ممارسة تنفيذ الأفكار.

(12) محمد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، جامعة أم القرى، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1428هـ - 2008م.

(13) محمد بن عامر النتيقات، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1427هـ - 2006م.

ترى المعلمات أن أكثر عمليات الإبداع الإداري من حيث ممارسة المديرات لها هي اكتشاف المشكلة وتحديدها , وأقلها ممارسة تحليل الأفكار.

ترى المديرات والمعلمات أن ممارسة المديرات للإبداع الإداري تواجهها معوقات بدرجة عالية. ترى المديرات أن من أكثر معوقات ممارسة الإبداع الإداري معوقات تتعلق بالدافعية وأقلها معوقات تتعلق بالانفعالية(الخوف, التردد).

ترى المعلمات أن أكثر معوقات الإبداع الإداري معوقات تتعلق بالدافعية , وأقلها المعوقات العقلية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري وكل مقوم من تلك المقومات : الاصلية , المرونة , ومواصلة الاتجاه لصالح المديرات.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المديرات والمعلمات حول معوقات ممارسة الإبداع الإداري وكل معوق من تلك المعوقات(14)

التعليق على الدراسات السابقة:

عند التمعن في الدراسات السابقة, يتضح لنا أن الدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعاتها مع الدراسات السابقة, منها تتناول موضوع الإبداع الإداري, إلا أنها تختلف من حيث تناولها الموضوع, فبعض الدراسات تناولت مقومات وخصائص ال المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات, وبعضها تناول تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري, والبعض تناول العلاقة بين الولاء في العمل وسعي المديرين للإبداع الإداري, وبعضها تناول علاقة الوقت بتحقيق الإبداع الإداري, وبعضها تناول دور القائد في توسيع زيادة الحافزية للعاملين لتحقيق الإبداع الإداري, وبعضها تناول العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين, والتعرف على سمات القائد التحويلي لدى القيادة الإدارية المدنية , والبعض الآخر تناول مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين, والبعض الآخر تناول مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين, والكشف عن مدى إدراك المديرين لأهمية تنمية روح الإبداع ورعاية المبدعين وبعضها سعت الى التعرف على مقومات الإبداع لدى مديرات المدارس والمعلمات, وبعضها تناول مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين, والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري وتحسين الإداء الوظيفي للعاملين , وبعضها تناولت التعرف على واقع الإبداع الإداري في الإدارات. وسعت دراسات أخرى الى التعرف على مدى تطبيق اساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات, في حين بعض الدراسات سعت نحو الكشف عن دوافع الإبداع الإداري في المنظمات والتعرف على مراحل عملية الإبداع الإداري وعناصره كأمر ضروري للغاية بهدف التطوير الإداري لهذه المنظمات, وبعضها تناول الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري للمديرات ومساعدات المدارس, وفقاً للمحاور الآتية:

مهارات العصف الذهني, مهارة الخريطة الذهنية, مهارة الحوار, وقد سعت هذه الدراسات الى بناء نموذج لتحقيق النمو المهني للمديرات والمساعدات في المدارس من خلال تدريبهن وتقويم إداهن باستمرار.

وبعضها تناول جوانب الإبداع الإداري ومعوقاته, بهدف تحسين القدرات لاستيعاب التحديات ومواكبة التطورات لمواجهة المشكلات من خلال تفكير إبداعي قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات.

(14) صبرية بنت مسلم الجبوي, الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة , المجلة التربوية , جامعة الكويت , ملحق العدد 83, 312, صفر 1428هـ - مارس 2007م , ص5 - ص95

وبعضها تناول أهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الإبداع الإداري في المدارس, بهدف تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري لدى المديرات في المدارس, والبعض الآخر تناول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وعلاقته بالمركزية الإدارية في المنظمات. في حين تناول البعض من هذه الدراسات مقومات الإبداع الإداري من حيث تحسس المشكلات, الطلاقة, الأصالة, المرونة, الدافعية للإنجاز, ومواصلة الاتجاه نحو الهدف, وعملية الإبداع الإداري من حيث اكتشاف وتحديد المشكلات وإنتاج الأفكار, وتحليل الأفكار, وتقييم الأفكار, وتنفيذ الأفكار, والبعض تناول معوقات الإبداع الإداري من حيث العقلية والانفعالية والدافعية والتنظيمية, والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات التي تناولت مقومات الإبداع الإداري من حيث تحسس المشكلات, الطلاقة, والمرونة, والأصالة, ومواصلة الاتجاه, والتي تناولت عملية الإبداع الإداري من حيث تحديد واكتشاف المشكلات, وإنتاج الأفكار, وتتفق مع الدراسات التي تناولت معوقات الإبداع الإداري الأتية: الانفعالية (الخوف والتردد) الدافعية, التنظيمية, وإن كان تم تناول عملية الإبداع الإداري ومعوقاته بمسميات مختلفة في الدراسات السابقة إلا انها تتفق مع المضمون مع الدراسة الحالية, كما اختلفت الدراسة السابقة من حيث البيانات التي طبقت في الجمهورية اليمنية في العاصمة صنعاء, كما تراوحت عينة الدراسات السابقة ما بين 500-600 وبلغت عينة الدراسة الحالية 350, وطبقت الدراسات السابقة على المديرين والمشرفين في الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية, وعلى المديرات للمدارس والمساعدات والمشرفات والمعلمات, وفئة الدراسة الحالية هم مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات, استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي, والدراسات النظرية استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي, والدراسة الحالية تتفق في منهجها مع الدراسات السابقة, والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كداه لجمع المعلومات, أغلب الدراسات السابقة استخدمت في تحليل المعلومات الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وغيرها, ومعامل ارتباط بيرسون, وتحليل التباين, واستخدمت الدراسة الحالية, التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية, واختبارات (ت) ومعامل ارتباط بيرسون وغيرها.

هيكلية الدراسة:

بناء على ما سبق اقتضت الضرورة العلمية تقسيم مضمون الرسالة الى قسمين, حيث

كرس القسم الاول لمناقشة الجانب النظري وتم تقسيمه الى ثلاثة فصول:

الفصل الاول تناول: التفكير والابداع والمفاهيم ذات العلاقة.

الفصل الثاني وناقش: مقومات الإبداع الإداري

وكرس الفصل الثالث: المهارات الإبداعية للمديرين.

أما القسم الثاني, فقد تم تخصيصه للجانب الميداني حيث تضمن ثلاثة فصول:

كرس الفصل الاول, عرض البيانات.

وناقش الفصل الثاني, تحليل البيانات.

وانصرف الفصل الثالث الى استعراض, أهم النتائج والتوصيات.

الإبداع الإداري

لدى مديري العموم ومديري الإدارات

في وحدات الإدارة العامة

"دراسة تطبيقية لعينة مختارة
من الوزارات في الجمهورية اليمنية"

المشرف
أ.د/ شهاب رشيد البياتي
عميد كلية العلوم المالية والإدارية
الجامعة اليمنية الأردنية

الباحث
صالح بن محمد بن علي الكليبي
للحصول على دكتوراه فلسفه
في الإدارة العامة

2011

ملخص أطروحة الدكتوراه:

تاريخ المناقشة: 2011/12/ 29م

أهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف على مدى توفر مقومات (عناصر) الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات, ومدى ممارستهم لمراحل عملية الإبداع الإداري, والتعرف على معوقات الإبداع الإداري والتي لها تأثير على ممارسة الإبداع من قبل المديرين, والتعرف على أساليب الإبداع الإداري المستخدمة من قبلهم وإلى أي مدى يمارسون التمكين لتحقيق الإبداع الإداري من قبل رؤوسهم.

منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي.

عينة الدراسة: جميع مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارة قيد الدراسة, وعددهم 350مديراً.

المعالجات الإحصائية: لتحليل وتفسير بيانات الدراسة استخدم الباحث "التكرارات, النسب المئوية, (Sefi effe) وتحليل التباين, واختبارات شيفيه (T-test) المتوسطات الحسابية, الانحراف, الى جانب اختبارات (Sefi effe)".

أهم النتائج: أظهرت تحليل بيانات الدراسة الحالية عدداً من النتائج يلخصها الباحث في أن مديري العموم ومديري الإدارات يرون الآتي:

- 1- أن مقومات الإبداع الإداري, بمجموعها ومفرداتها تتوفر لديهم بدرجة متوسطة.
- 2- أن أكثر مقومات الإبداع الإداري توفر لديهم مقوم الأصالة الذي في المرتبة الاولى, ويليه مقوم مواصلة الاتجاه ثم الطلاقة ثم المرونة وجاء مقوم تحسس المشكلات في المرتبة الأخيرة.
- 3- أنهم يمارسون مراحل عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة.
- 4- أن أكثر مراحل عملية الإبداع الإداري من حيث ممارستهم لها هي تنفيذ الأفكار وأقلها ممارسة اكتشاف وتحديد المشكلات..
- 5- أنهم يعانون بدرجة كبيرة من معوقات الإبداع الإداري, وإن من أكثر المعوقات تأثيراً على عملية الإبداع الإداري هي معوقات تتعلق بالدافعية وأقلها المعوقات العقلية.
- 6- أنهم يمارسون التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى رؤوسهم بدرجة متوسطة.
- 7- أنهم يمارسون أساليب الإبداع الإداري الفردية بدرجة كبيرة, بينما يمارسون أساليب الإبداع الإداري الجماعية بدرجة ضعيفة.

أهم التوصيات:

- 1- على القيادات الادارية العليا في الوزارات تقديم الدعم الكامل الذي يضمن تشجيع مديري العموم ومديري الإدارات على استخدام الأساليب غير التقليدية في التعامل مع المشكلات أو المواقف والعمل على تطوير وتحسين أساليب العمل الإداري في الوزارة بدلاً من أساليب العمل التقليدية أو أساليب التفكير الكلي المألوفة.
- 2- تكثيف برامج التدريب لمديري العموم ومديري الإدارات في مجال تطبيق مراحل عملية الإبداع الإداري بهدف اكسابهم مهارات تحديد اكتشاف المشكلات, ومهارات انتاج وتوليد الافكار, ومهارات تحليل الافكار, ومهارات تقييم الافكار, ومهارات تنفيذ الافكار, وبما يمكنهم من تطبيق عملية الإبداع الإداري بدرجة تؤهلهم لتحقيق الإبداع الإداري.
- 3- يجب على الوزارات ومن خلال قياداتها العليا العمل على تخفيف حدة معوقات الإبداع الإداري في هذه الوزارات حتى يتمكن المديرين من ممارسة الإبداع الإداري دون معوقات, وذلك من خلال



تخفيف حدة المركزية الإدارية , والتدريب الإداري بهدف خلق الحافزية لدى المديرين واعطاء المديرين حق صناعة الافكار الجديدة دون نقد أو سخرية.

4- ينبغي على المديرين تنمية روح المبادرة لدى مرؤوسيهم , وذلك من خلال تقديم الدعم لهم ومنحهم الثقة.

5- ينبغي على المديرين استخدام أساليب الإبداع الإداري الجماعية بدلاً من أساليب الإبداع الإداري الفردية , وذلك من خلال إشراك مرؤوسيهم في حصر المشكلات وتحديدها وفي كيفية التعامل معها وفي كيفية صناعة الأفكار الجديدة لحلها.







إهداء

إلى والديّ الكريمين حفظهما الله- اللذان شجعاني على السير في دروب العلم والمعرفة، وكانا نعم العون لي بعد الله بدعواتهما المباركة وبمشاعرهما الصادقة، اطال الله أعمارهما وختم بالصالحات أعمالهما.

إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي وصبائي، وتربيت معهم تحت سقف واحد، إلى أخواني الأصدقاء.

إلى زوجتي الغالية - وفقها الله- التي عانت معي وبذلت كل ما تستطيع في مساعدتي وخدمتي وتحمل الصعاب معي.

إلى من كان هذا العمل على حساب وقت راحتهم ونزعتهم، إلى ثمرات قلبي وروحي، إلى إبني: محمد وإلى ابنتي: مها، وجنى.

إلى كل المحبين والمخلصين : أهدي هذا العمل المتواضع.

الباحث

صالح بن محمد علي الكليبي

شكر وتقدير

خير من نشكر وخير من ندعو ونسأل ملك الملوك وواهب النعيم الكريم الأكرم الذي علم بالقلم علم الإنسان مالم يعلم القائل في محكم التنزيل (وَإِذْ تَأْتِنُ رُبُكُمْ لَيْنٌ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ) إبراهيم (7)، فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام على من لا نبي بعده معلم الناس الخير سيد الأولين والآخرين ورحمة الله للعالمين نبينا محمد بن عبدالله القائل (من لم يشكر الناس لم يشكر الله) الجامع الصغير. وبعد:

فإن هذه الدراسة ما كان لها أن تتم إلا بعد توفيق الله عز وجل ثم بتظافر جهود المخلصين، لذا أتقدم بجزيل الشكر وخالص الدعاء وعظيم الامتنان لأصحاب البذل والعطاء وأخص بالذكر:

- سعادة الأستاذ الدكتور: شهاب رشيد البياتي المشرف على الأطروحة والذي غمرني بتوجيهاته ونصائحه فوجدت منه كل دعم ومساندة طيلة فترة الدراسة فجزاه الله عني خير الجزاء ونفع به.

- عضوي لجنة المناقشة والحكم على الأطروحة معالي الأستاذ الدكتور: عبدالله السنفي، وسعادة الأستاذ الدكتور: فؤاد الحمدي حيث كان لهما الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في إخراج هذه الأطروحة بأحسن صورة وذلك بالملاحظات البناءة القيمة فلهما مني أخلص الدعاء.

- أعضاء لجنة التحكيم لأداة الدراسة من أعضاء التدريس والتدريب بالمعهد الوطني للعلوم الإدارية، وجامعة صنعاء وجامعة عمران.

- خبراء التحليل الإحصائي سعادة الدكتور : محمد صالح عبدالله مسعود عميد كلية التربية جامعة عمران، والأستاذ القدير محمد عبدالله القباطي رئيس مركز نظم المعلومات المعهد الوطني للعلوم الإدارية.

- كما أتقدم بالشكر الجزيل الى عمادة المعهد الوطني للعلوم الادارية ممثلة بمعالي العميد الاستاذة الدكتورة: وهيبه فارح ونائب العميد للتدريب وتنمية الموارد سعادة الدكتور: قائد عقلا، ونائب العميد للشئون المالية سعادة الدكتور: أحمد محمد سيف الشعبي.

- الأخوة الاعزاء الدكتور: عبدالله الخولاني رئيس مركز البرامج الخاصة الذي كان له وقفه صادقة وتوجيه سديد وتعاون مستمر طيلة ايام الدراسة وحتى إتمام الأطروحة , والأستاذ القدير: سعيد العسلي الذي كان منه النصيحة والتوجيه وكذا مراجعة الأطروحة لغوياً ومنهجياً.

- الأخوة الاعزاء مديري العموم ومديري الادارات في الوزارات قيد هذه الدراسة الذين تعاونوا معي بتكرمهم بالإجابة على أداة الدراسة.

- جميع الأخوة الزملاء والأصدقاء الذين تعاونوا معي لهم مني جزيل الشكر والعرفان، وأخص منهم الأخ القدير الاستاذ الدكتور: محمد الشباطات حفظه الله ورعاه، والأخ العزيز/ خالد منصور الصايدي الذي قام بإخراج وتصميم وتنسيق هذه الأطروحة له مني خالص الدعاء.

فهرس الدراسة:

م	الموضوع	الصفحة
1	المقدمة	2-1
2	أهمية الدراسة	3-2
3	مشكلة الدراسة	3
4	أسئلة الدراسة	4
5	فرضيات الدراسة	4
6	أهداف الدراسة	5-4
7	حدود الدراسة	6-5
8	منهج الدراسة	6
9	مجتمع الدراسة	6
10	أداة الدراسة	6
11	صدق الأداة	7
12	ثبات الأداة	7
13	الأساليب الإحصائية	7
14	الدراسات السابقة	14-7
15	التعليق على الدراسات السابقة	16-15
16	هيكل الدراسة	16
القسم الأول: الإطار النظري		
الفصل الأول: التفكير والإبداع والمفاهيم ذات العلاقة		
17	1-1: مفهوم التفكير	20-17
18	2-1: طبيعة التفكير	22-20
19	3-1: أنواع التفكير الإبداعي	23-22
20	4-1: مستويات التفكير الإبداعي	27-24
21	5-1: معوقات التفكير الإبداعي السليم	29-27
22	6-1: العلاقة بين العقل والتفكير والمعرفة	31-29
23	7-1: طبيعة الإبداع	31
24	8-1: مفهوم الإبداع	33-32
25	9-1: مفهوم الإبداع الإداري	34-33
26	10-1: العلاقة بين مفهوم الإبداع والمفاهيم ذات العلاقة	41-34
27	11-1: مكونات الإبداع وعناصره	45-41
الفصل الثاني: مقومات الإبداع الإداري		
28	1-2: أهمية الإبداع	49-46
29	2-2: مقومات (عناصر) الإبداع الإداري	58-49
30	3-2: التمكين ومقومات القدرة الإبداعية للموارد البشرية	60-58
31	4-2: الثقة بالمديرين والتمكين	63-60
32	5-2: أساليب التمكين	65-63
33	6-2: الكفاءة القيادية للمدير	65

م	الموضوع	الصفحة
34	7-2: مراحل عملية الإبداع الإداري	68-65
35	8-2: معوقات الإبداع الإداري	72-68
36	9-2: الممارسات التي تعيق عملية الإبداع الإداري	74-72
37	10-2: خصائص المديرين المبدعين	75-74
الفصل الثالث: المهارات الإبداعية للمديرين		
38	1-3: القيادة الإبداعية	77-76
39	2-3: أهمية القيادة الإبداعية	77
40	3-3: مهام القائد الإبداعي	78-77
41	4-3: القائد المبدع ومهارة الإبداع الإداري	79-78
42	5-3: المهارات الإدارية الإبداعية للمديرين	81-79
43	6-3: القدرات الإبداعية ومهارة تحليل المشكلات	84-81
44	7-3: القدرات الإبداعية ومهارة اتخاذ القرارات الرشيدة	87-85
45	8-3: الإبداع واتخاذ القرارات	89-88
46	9-3: أساليب وطرق تنمية المهارات الإبداعية للمديرين	99-89
47	10-3: مراحل عملية التفكير الإبداعي للمديرين	102-99
48	11-3: سمات وآليات بناء البيئة الإبداعية للمديرين	103-102
49	12-3: آليات بناء البيئة الإبداعية	104-103
50	13-3: الدوافع الإبداعية للمديرين	106-104
51	14-3: دور الإدارة العليا في تنمية روح الإبداع لدى المديرين	109-107
الجزء الثاني: الجانب العملي		
الفصل الأول: عرض البيانات		
52	1-1: خصائص عينة الدراسة	113-110
53	2-1: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – تحسس المشكلات	114-113
54	3-1: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – الطلاقة	115-114
55	4-1: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – الأصالة	116-115
56	5-1: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – المرونة	117-116
57	6-1: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – مواصلة الاتجاه نحو الهدف	118-117
58	7-1: مستوى الأهمية لمراحل عملية الإبداع الإداري – مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات	119-118
59	8-1: مستوى الأهمية لمراحل عملية الإبداع الإداري – مرحلة إنتاج الأفكار	120-119
60	9-1: مستوى الأهمية لمراحل عملية الإبداع الإداري – مرحلة تحليل الأفكار	121-120
61	10-1: مستوى الأهمية لمرحلة عملية الإبداع الإداري – مرحلة تقييم الأفكار	122-121
62	11-1: مستوى الأهمية لمراحل عملية الإبداع الإداري – مرحلة تنفيذ الأفكار	123-122
63	12-1: مستوى الأهمية لمعوقات الإبداع الإداري – معوقات عقلية	124-123
64	13-1: مستوى الأهمية لمعوقات الإبداع الإداري – معوقات انفعاليه (الخوف - التردد)	125-124
65	14-1: مستوى الأهمية لمعوقات الإبداع الإداري – معوقات دافعية	126-125
66	15-1: مستوى الأهمية لمعوقات الإبداع الإداري – معوقات تنظيمية	127-126

م	الموضوع	الصفحة
67	16-1: مستوى الأهمية لتمكين الإبداع الإداري – الثقة	128-127
68	17-1: مستوى الأهمية لتمكين الإبداع الإداري – الدعم	129-128
69	18-1: مستوى الأهمية لأساليب الإبداع الإداري – أساليب الإبداع الفردية	130-129
70	19-1: مستوى الأهمية لأساليب الإبداع الإداري – أساليب الإبداع الجماعية	131-130
الفصل الثاني : تحليل البيانات		
71	1-2: المحور الأول: مقومات الإبداع الإداري	155-132
72	2-2: المحور الثاني: مراحل عملية الإبداع الإداري	179-155
73	3-2: المحور الثالث: معوقات الإبداع الإداري	101-179
74	4-2: المحور الرابع: تمكين الإبداع الإداري	213-101
75	5-2: المحور الخامس: أساليب الإبداع الإداري	224-213
الفصل الثالث: النتائج والتوصيات		
76	1-3: نتائج الدراسة	232-225
77	2-3: التوصيات	238-232
78	المراجع	250-239

فهرس الأشكال:

م	الموضوع	الصفحة
1	الشكل (1) سمات الفكرة الإبداعية	19
2	الشكل (2) نظام العقل وآلية عمله	20
3	الشكل (3) أنواع التفكير	23
4	الشكل (4) مستويات التفكير	25
5	الشكل (5) نموذج تفصيلي لعمليات التفكير ومهاراته	26
6	الشكل (6) مثلث العقول والتفكير والمعرفة	31
7	الشكل (7) نموذج العلاقة بين الإبداع الممحص ودرجة الحافزية	39
8	الشكل (8) نموذج عملية الإبداع الإداري	47
9	الشكل (9) نموذج تنفيذ عملية الإبداع الإداري على كافة المستويات الإدارية	48
10	الشكل (10) عجلة العملية الكاملة لحل المشكلات ابداعياً للمديرين المبدعين	51
11	الشكل (11) نموذج البناء العقلي لحل المشكلات	67
12	الشكل (12) المهارات الادارية الإبداعية للمديرين	81
13	الشكل (13) قوة التصور العقلي لتيسير الوصول إلى حلول إبداعية	84
14	الشكل (14) دور الإدارة والمدير في تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الآخرين	108

فهرس الجداول:

م	الموضوع	الصفحة
1	جدول (1) جدول تقسيم التفكير	27-26
2	جدول (2): مكونات التفكير المبني على البصيرة	83
3	جدول (3) آليات العمل للمدخل التقليدي والمدخل الحديث في التعامل مع الإبداع	106

م	الموضوع	الصفحة
4	جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية	110
5	جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	110
6	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب النوع	110
7	جدول (7): الاستبيانات الموزعة علي مديري العموم ومديري الإدارات	110
8	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل	111
9	جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب الوزارة والدرجة الوظيفية والنوع والمؤهل العلمي	111-112
10	جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	112
11	جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب فئات سنوات الخبرة	112-113
12	جدول (12) مقومات الإبداع الإداري : التحسس للمشكلات	114
13	جدول (13) مقومات الإبداع الإداري : الطلاقة	115
14	جدول (14) مقومات الإبداع الإداري : الاصاله	116
15	جدول (15) (مقومات الإبداع الإداري : المرونة)	117
16	جدول (16) مقومات الإبداع الإداري : مواصلة الاتجاه (الهدف)	118
17	جدول (17) مراحل عملية الإبداع الإداري : اكتشاف وتحديد المشكلات	119
18	جدول (18) مراحل عملية الإبداع الإداري : انتاج الافكار	120
19	جدول (19) مراحل عملية الإبداع الإداري :تحليل الافكار	121
20	جدول (20) مراحل عملية الإبداع الإداري : تقييم الافكار	122
21	جدول (21) مراحل عملية الإبداع الإداري : تنفيذ الافكار	123
22	جدول (22) معوقات الإبداع الإداري : معوقات عقلية	124
23	جدول (23) معوقات الإبداع الإداري : معوقات انفعالية(الخوف – التردد)	125
24	جدول (24) معوقات الإبداع الإداري : معوقات دافعية	126
25	جدول (25) معوقات الإبداع الإداري : معوقات تنظيمية	127
26	جدول (26) التمكين : الثقة	128
27	جدول (27) التمكين : الدعم	129
28	جدول (28) اساليب الإبداع الإداري : اساليب الإبداع الفردية	130
29	جدول (29) اساليب الإبداع الإداري : اساليب الإبداع الجماعية	131
30	جدول (30):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري	132
31	(لدراسة الفروق لبعده تحسس المشكلات لمقومات جدول(31): نتائج اختبار) الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديمغرافية	133
32	جدول(32): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعده تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري حسب الوزارات	134
33	(لدراسة الفروق بين جهات Dunnett t3 جدول(33): نتائج اختبار دننت ت3) العمل لمحمور لمقوم تحسس المشكلات	134
34	جدول(34): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعده تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة	135
35	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(35): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لبعده تحسس المشكلات	136

م	الموضوع	الصفحة
36	جدول(36):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري للأصالة	136
37	لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري جدول(37): نتائج اختبار للأصالة حسب المتغيرات الديمغرافية	137
38	جدول(38): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري للأصالة حسب الوزارات	138
39	جدول(39): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري لمقوم الأصالة حسب فئات سنوات الخبرة	138
40	جدول(40):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري للطلاقة	139
41	لدارسة الفروق لبعد الطلاقة لمقومات الإبداع الإداري جدول(41): نتائج اختبار تعزى للمتغيرات الديمغرافية	140
42	جدول(42): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق ببعد الطلاقة حسب الوزارات	141-140
43	جدول(43): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري لعنصر الطلاقة حسب فئات سنوات الخبرة	141
44	(لدارسة الفروق بين فئات t3Dunnnett جدول(44): نتائج اختبار دنت ت3) سنوات الخبرة لبعد الطلاقة	142
45	جدول(45):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري للمرونة	143-142
46	لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري جدول(46): نتائج اختبار للمرونة حسب المتغيرات الديمغرافية	144
47	جدول(47): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري لبعد المرونة حسب الوزارات	145
48	(لدارسة الفروق بين جهات t3Dunnnett جدول(48): نتائج اختبار دنت ت3) العمل لبعد المرونة	145
49	جدول(49): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بعنصر المرونة حسب فئات سنوات الخبرة	146
50	(لدارسة الفروق بين فئات t3Dunnnett جدول(50): نتائج اختبار دنت ت3) سنوات الخبرة لبعد المرونة	147
51	جدول(51):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري بالنسبة مواصلة الاتجاه	148-147
52	لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري جدول(52): نتائج اختبار فيما يتعلق بمواصلة الاتجاه حسب المتغيرات الديمغرافية	149
53	جدول(53): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بعنصر مواصلة الاتجاه حسب الوزارات	149
54	(لدارسة الفروق بين جهات t3Dunnnett جدول(54): نتائج اختبار دنت ت3) العمل لعنصر مواصلة الاتجاه	150
55	جدول(55): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري مواصلة الاتجاه حسب فئات سنوات الخبرة	151

م	الموضوع	الصفحة
56	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(56): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لبعده مواصلة الاتجاه	151
57	جدول(57):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري	152
58	لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري جدول(58): نتائج اختبار حسب المتغيرات الديمغرافية	152
59	جدول(59): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري حسب الوزارات	153
60	(لدراسة الفروق بين جهات Dunnett t3 جدول(60): نتائج اختبار دننت ت3) العمل لمحور مقومات الإبداع الإداري	153
61	جدول(61): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	154
62	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(62): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لمحور مقومات الإبداع الإداري	154
63	جدول(63): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد محور مقومات الإبداع الإداري ومحورها	155
64	جدول(64):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع الإداري	156-155
65	لدراسة الفروق في مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات جدول(65): نتائج اختبار لمراحل عملية الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديمغرافية	157-156
66	جدول(66): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع الإداري حسب الوزارات	157
67	جدول(67): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	158
68	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(68): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات	158
69	جدول(69):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري	160-159
70	لدراسة الفروق لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل جدول(70): نتائج اختبار عملية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية	161
71	جدول(71): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب الوزارات	161
72	جدول(72): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	162
73	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(73): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لمرحلة إنتاج الأفكار	163
74	جدول(74):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري	164-163
75	لدراسة الفروق لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل جدول(75): نتائج اختبار عملية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية	165

م	الموضوع	الصفحة
76	جدول(76): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب الوزارات	165
77	(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول(77): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات لمرحلة تحليل الأفكار	166
78	جدول(78): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	166
79	جدول(79):الوسط الحسابي والانحراف المعياري مرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري	167
80	لدارسة الفروق لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية جدول(80): نتائج اختبار الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية	168
81	جدول(81): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب الوزارات	169
82	جدول(82): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	170
83	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(83): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة مرحلة تقييم الأفكار	170
84	جدول(84):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري	171
85	لدارسة الفروق لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية جدول(85): نتائج اختبار الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية	172
86	جدول(86): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب الوزارات	173
87	(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول(87): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات لمرحلة تنفيذ الأفكار	173
88	جدول(88): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	174
89	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(89): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لمرحلة تنفيذ الأفكار	175
90	جدول(90):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مراحل الإبداع الإداري	175
91	لدارسة الفروق في محور مراحل الإبداع الإداري جدول(91): نتائج اختبار حسب المتغيرات الديمغرافية	176
92	جدول(92): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مراحل الإبداع الإداري حسب الوزارات	177
93	جدول(93): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مراحل الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	178-177
94	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(94): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لمحور مراحل الإبداع الإداري	178
95	جدول(95): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين مراحل محور عملية الإبداع الإداري ومحورها	179
96	جدول(96):الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعوقات العقلية للإبداع	180-179

م	الموضوع	الصفحة
	الإداري	
97	لدراسة الفروق المعوقات العقلية للإبداع الإداري جدول(97): نتائج اختبار تعزى للمتغيرات الديمغرافية	181
98	جدول(98): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات العقلية للإبداع الإداري حسب الوزارات	182-181
99	(لدراسة الفروق بين t3 Dunnett جدول(99): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات للمعوقات العقلية	182
100	جدول(100): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات العقلية للإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	183
101	(لدراسة الفروق بين فئات t3 Dunnett جدول(101): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة للمعوقات العقلية	184
102	جدول(102):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعوق انفعالية الخوف للإبداع الإداري	185-184
103	لدراسة الفروق لمعوق انفعالية الخوف والتردد جدول(103): نتائج اختبار للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية	186
104	جدول(104): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمعوق انفعالية الخوف والتردد للإبداع الإداري حسب الوزارات	186
105	(لدراسة الفروق بين t3 Dunnett جدول(105): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات لمعوق انفعالية الخوف والتردد	187
106	جدول(106): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمعوق انفعالية الخوف للإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	188
107	(لدراسة الفروق بين فئات t3 Dunnett جدول(107): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لمعوق انفعالية الخوف	189
108	جدول(108):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعوقات الدافعية للإبداع الإداري	190
109	لدراسة الفروق لمعوقات الدافعية للإبداع الإداري جدول(109): نتائج اختبار تعزى للمتغيرات الديمغرافية	191
110	جدول(110): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات الدافعية للإبداع الإداري حسب الوزارات	191
111	(لدراسة الفروق بين t3 Dunnett جدول(111): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات للمعوقات الدافعية	192
112	جدول(112): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات الدافعية للإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	192
113	(لدراسة الفروق بين فئات t3 Dunnett جدول(113): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة للمعوقات الدافعية	193
114	جدول(114):الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري	194-193
115	لدراسة الفروق للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري جدول(115): نتائج اختبار تعزى للمتغيرات الديمغرافية	194
116	جدول(116): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات التنظيمية للإبداع	195

م	الموضوع	الصفحة
	الإداري حسب الوزارات	
117	(لدراسة الفروق بين t3 Dunnett جدول(117): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات للمعوقات التنظيمية	195
118	جدول(118): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	196
119	(لدراسة الفروق بين فئات t3 Dunnett جدول(119): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة للمعوقات التنظيمية	196
120	جدول(120):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معوقات الإبداع الإداري	197
121	لدراسة الفروق لمحور معوقات الإبداع الإداري جدول(121): نتائج اختبار تعزى للمتغيرات الديمغرافية	198
122	جدول(122): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور معوقات الإبداع الإداري حسب الوزارات	198
123	(لدراسة الفروق بين t3 Dunnett جدول(123): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات لمحور معوقات الإبداع الإداري	199
124	جدول(124): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور معوقات الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	200
125	(لدراسة الفروق بين فئات t3 Dunnett جدول(125): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لمحور معوقات الإبداع الإداري	200
126	جدول(126): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين معوقات الإبداع الإداري	101
127	جدول(127):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري	202-201
128	لدراسة الفروق لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري جدول(128): نتائج اختبار حسب المتغيرات الديمغرافية	203
129	جدول(129): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات	203
130	(لدراسة الفروق بين t3 Dunnett جدول(130): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري	204
131	جدول(131): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	205
132	(لدراسة الفروق بين فئات t3 Dunnett جدول(132): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري	205
133	جدول(133):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الدعم لتمكين الإبداع الإداري	206
134	لدراسة الفروق لبعده الدعم لتمكين الإبداع الإداري جدول(134): نتائج اختبار حسب المتغيرات الديمغرافية	207
135	جدول(135): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعده الدعم لتمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات	208
136	(لدراسة الفروق بين t3 Dunnett جدول(136): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات لبعده الدعم لتمكين الإبداع الإداري	208

م	الموضوع	الصفحة
137	جدول(137): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	209
138	جدول(138):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تمكين الإبداع الإداري	210
139	لدراسة الفروق لمحور مقومات تمكين الإبداع جدول(139): نتائج اختبار الإداري حسب المتغيرات الديمغرافية	210
140	جدول(140): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمحور مقومات تمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات	211
141	(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول(141): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات لمحور مقومات تمكين الإبداع الإداري	211
142	جدول(142): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات تمكين الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	212
143	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(143): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لمحور تمكين الإبداع الإداري	212
144	جدول(144): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد تمكين الإبداع الإداري ومحورها	213
145	جدول(145):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب الإبداع الجماعية	213
156	لدراسة الفروق لأساليب الإبداع الجماعية حسب جدول(146): نتائج اختبار المتغيرات الديمغرافية	215
147	جدول(147): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لأساليب الإبداع الجماعية حسب الوزارات	215
148	(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول(148): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات لأساليب الإبداع الجماعية	216
149	جدول(149): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لأساليب الإبداع الجماعية حسب فئات سنوات الخبرة	216
150	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(150): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لأساليب الإبداع الجماعية	217
151	جدول(151):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب الإبداع الفردية	218-217
152	لدراسة الفروق في لأساليب الإبداع الفردية حسب جدول(152): نتائج اختبار المتغيرات الديمغرافية	219-218
153	جدول(153): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لأساليب الإبداع الإداري الفردية حسب الوزارات	219
154	(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول(154): نتائج اختبار دننت ت3) الوزارات لأساليب الإبداع الفردية	220
155	جدول(155): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لأساليب الإبداع الفردية حسب فئات سنوات الخبرة	220
156	(لدراسة الفروق بين فئات Dunnett t3 جدول(156): نتائج اختبار دننت ت3) سنوات الخبرة لأساليب الإبداع الفردية	221
157	جدول(157):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أساليب الإبداع الإداري	221



الصفحة	الموضوع	م
222	لدارسة الفروق في محور أساليب الإبداع الإداري جدول(158): نتائج اختبار حسب المتغيرات الديمغرافية	158
223	جدول(159): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور أساليب الإبداع الإداري حسب الوزارات	159
223	جدول(160): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور أساليب الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة	160
224	جدول(161): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين أساليب الإبداع الإداري ومحورها	161



القسم الأول الإطار النظري

مقدمة

يعد التفكير المبدع والبناء من المهارات الأساسية لكل مدير يسعى نحو النجاح. وعملية الإبداع- عند التطبيق من قبل المدير- تتطلب أن يتخلص من الروتين المعتاد وأنماط السلوك الإداري السائد في بيئة الإدارة العامة، ذلك أن العملية الإبداعية بوصفها سلوكاً تحتاج إلى مزيد من التعليم المعرفي والمعلوماتي بشكل متزايد وسريع على نحو يساعد على استيعاب كل جديد في المعرفة والمعلوماتية التي تضمن زيادة كفاءة الخبير وزيادة مهاراته الشخصية مما يمكنه من استثمار طاقته الإبداعية في تحليل وحل المشكلات ومنح الصلاحيات وإطلاق حرية التفكير الإبداعي للآخرين، وبهذا يستطيع المدير أن يخلق بيئة إدارية تساعد على تنمية قدراته الذاتية الإبداعية، وحفز الآخرين على صناعة أفكار إبداعية تنعكس على جودة الخدمات أو السلع المقدمة لجمهور المستفيدين.

وقد أكدت الدراسات التي تناولت الإبداع- بوصفه مهارة ضرورية للمدير في المنظمات الإدارية الحكومية- على أن التفكير الإبداعي يساعد على التعامل الذكي مع التحديات والفرص المتاحة لذلك يجب أن ندرك كخبراء كيف للإبداع والابتكار أن يساعد على تحقيق مزيد من التميز والنجاح في جميع المجالات العملية والحياتية.

إن الإبداع كعملية سلوكية يؤدي إلى تحدي الأفكار التقليدية أو المتفق عليها وأساليب تنفيذها من خلال طرح حلول أو مفاهيم وأساليب جديدة تقضي إلى تغيير الأنماط والعادات والسلوكيات الإدارية المملة في بيئات الأعمال الإدارية.

كما أن العملية الإبداعية عند الالتزام بها من قبل المديرين تحتم عليهم التقليل أو تجنب أو التخلص من العوائق التي تقف أمام فيض الإبداع وتدفعه في مناطق عملهم، وأن تتفهم مميزات التقليد المبدع وما يحتاجه من بيئات عمل تساعد ولا تعيق نمو مساحات التفكير الإبداعي وزيارة عدد المرؤوسين الذين يؤمنون به كتقافة وعمل معاً.

إننا عندما نستخدم التفكير الإبداعي كتقافة مؤسسية فاعلة فأنا نستطيع بذلك مواجهة المواقف اليومية بشكل تلقائي خصوصاً إذا ما مكنا الأفراد من إطلاق قدراتهم الإبداعية وأدركنا كمديرين أن كل فرد منا يمتلك القدرة على الإبداع والخلق والابتكار الذي يحتاج إلى التوجه الهادف إلى التغيير لتحقيق أفضل الممارسات الإدارية المحققة للأهداف العامة بأقل جهد وأقل تكلفة وأقل زمن وبما يحقق درجة مقبولة من الرضا للزبون الداخلي والخارجي للمنظمة سواء كانت عامة أم خاصة.

وقد لا يختلف إثنان على أن الإبداع في كل الميادين هو الخيار الاستراتيجي لكل المنظمات الحكومية والخاصة من أجل الحضور والازدهار على الساحة المحلية والدولية، والقيادة الإبداعية هي الحل بكل بساطة، لأنها هي القادرة على مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، ولأن القيادة الإدارية الفعالة هي التي توضع الروح في جميع مقومات الإبداع الإداري، فإذا لم تؤمن القيادة بالإبداع كفلسفة ومنهج وسلوك في العمل الإداري والفني فإن عملية الإبداع الإداري تظل طموحات وتطلعات غير ذات جدوى.

ويمكن لأية قيادة إدارية النهوض بهذا الدور (تحديات المنافسة) من خلال تضمين أفكار ومقومات الإبداع الإداري في استراتيجياتها وخطتها وبرامجها الميدانية، وبشكل خاص أن تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمي التوجهات الإبداعية، هذه القيم والتوجهات الإبداعية تعطي المنظمة العامة قوة دفع هائلة نحو الانجاز، والتفوق، فالإبداع، والازدهار، وقدرة المنظمة على البقاء والازدهار في ظل المنافسة رهينة بتبنيها لمجموعة القيم والتوجهات الإبداعية والالتزام بها وامكانية تطبيقها في الواقع العملي.

وإذا ما أدركت المنظمات العامة في الجمهورية اليمنية أهمية البقاء والتطور والنمو، ستبرز الحاجة إلى الأفكار الإبداعية من كل فرد، وهنا يبرز دور القيادة الإدارية الإبداعية في فتح قنوات اتصال مع الأفراد تضمن من خلالها تدفق الأفكار والمبادرات الجديدة والإبداعية داخل هيكلها التنظيمية والوظيفية وفي كافة مستوياتها الإدارية.

وقد جاءت هذه الدراسة تماشياً مع تطورات العصر المتسارعة , لتحديث إدارتنا الحكومية من خلال غرس ثقافة الإبداع الإداري والتميز في مؤسساتنا العامة والتخلص من البيروقراطية والروتين واعتماد استراتيجيات غير تقليدية في مواجهة التحديات المعاصرة.

أهمية الدراسة:

يرى الباحث أن أهمية الدراسة تنبع من:

- 1- أن الدراسة جاءت مع دعوات الحكومة اليمنية للإصلاح الإداري, وضرورة تعيين قيادات إدارية قادرة على ممارسة الإبداع الإداري . كذلك جاءت منسجمة مع استراتيجيات تحديث الخدمة المدنية التي تسعى الى تطوير أنظمتها ومنها نظام الاختيار والتعيين للقيادات الإدارية العليا وإقرار نظام الكفاءة والجدارة لشغل المناصب العليا في الدولة بهدف إيصال قيادات إدارية قادرة على ممارسة عمليات الإبداع الإداري وتحقيق الأهداف العامة وتلبية احتياجات المستفيدين من أجهزة الإدارة الحكومية.
- 2- ارتباط موضوع الإبداع الإداري ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الإدارية المبدعة التي إذا ما توفرت فإنها قادرة على أحداث الحافزية نحو التفكير الإبداعي لدى الآخرين وبالتالي تغيير الأساليب المألوفة في قيادة المنظمات, فقد أصبحت القيادة التي تنهج منهج الإبداع الإداري هي النقطة الفارقة في تحقيق التقدم والإبداع ما بين منظمة وأخرى , معتمدة في ذلك على العلم والمعرفة كسلوك في عقول البشر العارفين الذين يشكلون في الإدارة المعاصرة رأس المال الفكري الذي يحتل مرتبة متقدمة على عناصر رأس المال المادي . فرأس المال الفكري ممثلاً بالموارد البشرية التي تملك العقول العارفة المبدعة تستطيع بقدراتهم تحقيق التفوق والتميز في خدماتنا وسلعنا على الآخرين من المنظمات العامة.
- 3- جاءت هذه الدراسة لتبحث في تحديد مدى توفر مقومات الإبداع وكشف أهم معوقات الإبداع في بيئة العمل في أجهزة الإدارة الحكومية وتحسس المشكلات وحلها من خلال ممارسة عمليات الإبداع الإداري وإنتاج وتنمية الأفكار وتحليلها وتقييمها وتنفيذها. وتمكين العاملين من أعمالهم وإطلاق قدراتهم ومهاراتهم الفكرية من وجهة نظر مديري العموم أو المبحوثين . إذ أن القائد الإداري هو العنصر الأساس في تنفيذ مفردات العمل التنظيمي والسلوك الإنساني في كافة المنظمات.
- 4- أهمية الإبداع في ترشيد القرار الإداري ومواكبة التطور في الإدارة التنفيذية ومواقع اتخاذ القرار من أجل البقاء والصمود في مواجهة المنافسة التي تتعرض لها الخدمات التي تقدمها.
- 5- ندرة وشحة الدراسات المماثلة في مجال الإبداع الإداري سواء على مستوى اليمن أم على المستوى العربي.

مشكلة الدراسة :

عندما تواجه منظمات الإدارة العامة مشكلات تتعلق بالروتين والنمطية الواحدة في ممارسات الأعمال, فإن ذلك سوف يؤدي بها للتقادم والتخلف في بيئة متغيرة ومتطورة أمام المستفيدين من خدماتها أو سلعتها . وربما قد يعرضها إلى النقد وعدم الثقة من قبل المجتمع . وخصوصاً إذا ما كانت هذه المنظمات تعاني من مشكلات إدارية أو مالية أو بشرية متراكمة وغير متحكم فيها . هذا الوضع قد يعمق عوامل التخلف وعدم الاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير ويزيد من عوامل السلوك الإداري النمطي بحيث يصبح هذا السلوك هو الخط الذي تسير فيه الممارسات الإدارية بروتين ثابت مقاوم للتغيير أو التجديد والابتكار.

وقد تؤدي ظاهرة الجمود الإداري في منظمات ومؤسسات الإدارة العامة إلى تعطيل العقل البشري كأحد أدوات التفكير الإبداعي مما يؤدي إلى تأكيد إدارة الروتين والحفاظ عليه على حساب إدارة العقل واستثماره في تغيير هذا الجمود , ولعل أنظمة وإجراءات العمل السائدة في منظمات الإدارة العامة تساعد بشكل كبير على نمطية الأعمال بدلا عن عمليات التفكير للتغيير والتجديد في هذه الأجهزة نتيجة لوجود الكثير من العوائق أمام هذه العمليات مع غياب المقومات التي تساعد على الإبداع الإداري للقيادات والمرؤوسين في مؤسسات الإدارة العامة.

كما أن غياب التمكين للمرؤوسين عند ممارسة أعمالهم الوظيفية وإلزامهم بما يوجه به رؤسؤهم ساهم بشكل كبير في غياب عمليات الإبداع في أجهزة الإدارة العامة وتأكيد نمطية الأعمال مما أدى إلى تزايد المشكلات وتراجع جودة الخدمات والسلع المقدمة لجمهور المستفيدين في المجتمع.

نتيجة تبني وحدات وأجهزة الإدارة العامة في الجمهورية اليمنية لمفاهيم الإدارة التقليدية من حيث الرؤى والأهداف والهيكل التنظيمية ذات المركزية العالية وسيادة بيئة العمل المغلقة التي لا تساعد على إدارة العملية الإبداعية في هذه المنظمات العامة المغلقة، ولا تساعد على تحويل هذه البيئة إلى بيئة مفتوحة تستوعب التغيرات الحاصلة داخلياً وخارجياً. كما أن المنظمات العامة في اليمن من تكريس للروتين ونمطية الاعمال وعدم استثمار العقل في كسر الجمود، فضلاً عن عدم تمكين المرؤوسين من استثمار عقولهم، مما أدى إلى تراجع جودة مستويات السلع والخدمات المقدمة للجمهور وسط بيئة تنافسية شديدة سواء من قبل الخارج أم القطاع الخاص، فضلاً عن تزايد الطلب على الخدمات النوعية التي يفرضها التطور المتسارع في البيئة الخارجية. وعليه تتحدد مشكلة هذه الدراسة في محاولة الإجابة على الأسئلة الآتية:

أسئلة الدراسة:

- 1- ما مدى توفر مقومات "عناصر" الإبداع الإداري: التحسس للمشكلات الطلاقة، الإصالة، المرونة، مواصلة الاتجاه "الهدوء" لدى مديري العموم في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة.
- 2- ما مدى ممارسة مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات لعملية الإبداع الإداري من حيث: اكتشاف وتحديد المشكلة، انتاج وتنمية الافكار، تحليل الافكار، تقييم الافكار، وتنفيذ الافكار حسب آراء افراد عينة الدراسة.
- 3- ماهي المعوقات المتوقعة لممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري: العقلية الانفعالية "الخوف والتردد" الدافعية، التنظيمية في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة.
- 4- ماهي اساليب الإبداع الإداري المستخدمة من قبل مديري العموم: فردية، جماعية، في الدواوين العامة للوزارات.
- 5- ما مدى تمكين مديري العموم ومديري الإدارات للعاملين لممارسة عملية الإبداع الإداري من حيث الدعم، الثقة في الدواوين العامة للوزارات.

فرضيات الدراسة:

- ووفقاً لما تقدم تسعى هذه الدراسة لغرض تحقيق أهدافها إلى اختبار الفرضيات التالية:
- 1- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مدى ممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري وتوفر مقومات الإبداع الإداري لديهم.
 - 2- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري ومدى ممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري.
 - 3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري في إدارتهم سلبياً وإيجابياً.
 - 4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب الإبداع الإداري المستخدمة وممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري في إدارتهم.
 - 5- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة مديري العموم ومديري الإدارات للإبداع الإداري وتنفيذ مراحل عملية الإبداع الإداري من قبلهم.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- التعرف على آراء مديري العموم والإدارات في إداراتهم العامة في الوزارة من خلال ممارستهم اليومية حول مقومات الإبداع الإداري.
 - 2- التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مديري العموم والإدارات في إداراتهم العامة من حيث مدى توفر مقوماته ومدى ممارسته عملياته لديهم.

- 3- التعرف على مدى ممارسة مديري العموم والإدارات لعملية التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى رؤوسهم.
- 4- كشف أساليب الإبداع الإداري المستخدمة من قبل مديري العموم والإدارات في الإدارات العامة للوزارات.
- 5- كما أن الدراسة قد تفيد عدداً غير قليل من المسؤولين في الحكومة اليمنية لهم تأثير في إصلاح وتحديث الجهاز الإداري للدولة.
- 6- إمكانية توظيف نتائج الدراسة وتوصياتها في تفعيل ممارسة الإبداع الإداري من قبل مديري العموم والإدارات في الوزارات, وذلك من خلال الحد من الروتين وتغيير الأنماط التقليدية المألوفة والحد من قوة المعوقات للإبداع الإداري وبناء بيئات إدارية مشجعة للإبداع في الوزارات بالتالي مشجعة للعاملين لطرح أفكار ومبادرات جديدة.
- 7- طرح معالم الإبداع في إطار الطروحات الحديثة وبلورة مفهوم الإبداع على أنه عمل استراتيجي أمام مديري العموم والإدارات لتحقيق الأهداف بشكل سليم وابتكاري.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

- أ- تقتصر الدراسة على موضوع الإبداع الإداري من حيث :
 - 1- مقومات الإبداع الإداري, وهي: التحسس للمشكلات . الطلاقة . الإصالة . المرونة . ومواصلة الاتجاه.
 - 2- عمليات الإبداع الإداري, وهي : اكتشاف المشكلات وتحديد المشكلة . إنتاج وتنمية الأفكار . تحليل الأفكار . تقييم الأفكار . تنفيذ الأفكار.
 - 3- معوقات الإبداع الإداري, وهي : عقلية , انفعالية , واقعية . تنظيمية.
 - 4- أساليب الإبداع الإداري, وهي : الفردية . والجماعية
 - 5- التمكين: الثقة , والدعم.
- ب- مجتمع الدراسة مكوناً من جميع مديري العموم وجميع مديري الإدارات العاملين في الوزارات المختارة قيد هذه الدراسة, وهي:
 - * وزارة الداخلية.
 - * وزارة العدل.
 - * وزارة الزراعة والري.
 - * وزارة المياه والبيئة.
 - * وزارة التخطيط والتعاون الدولي.
 - * وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.
 - * وزارة التربية والتعليم.
 - * وزارة النفط والمعادن.
 - * وزارة الإعلام.
 - * وزارة الصحة والسكان.
- ج- تجري الدراسة على الإدارات العامة في الدواوين العامة للوزارات في العاصمة صنعاء .
- د- تم إجراء الدراسة خلال عام 2010-2011م

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتنفيذ هذه الدراسة , حتى يتمكن من توفير وصف دقيق للموضوع المراد دراسته من خلال جمع البيانات ووصف الطرق المستخدمة, وبما يؤدي إلى تنظيم وترتيب البيانات. ووصف وتحليل النتائج وتفسيرها في صياغات واضحة ودقيقة في محاولة من الباحث للوصول إلى تعميمات واستخلاصات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها في مجال الإبداع الإداري وحتى نصل إلى النتائج المرجوة, وإن شاء الله سوف نتبع الخطوات التالية :



أ- مصادر ثانوية: وذلك بمراجعة الكتب والمقالات والدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

ب- مصادر أولية: وذلك من خلال إعداد وتصميم استبيان حول الإبداع الإداري . أجري عليه اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين . واختبار صدقية المحتوى واختبار الثبات للتأكد من صلاحيته للتنفيذ.

مجتمع الدراسة:

تتكون الحكومة اليمنية من (30) وزارة التي تشكل المجتمع الكلي للدراسة, تم اختيار (10) عشر وزارات منها لتكون محل الدراسة الحالية حيث استخدم في اختيار مجتمع الدراسة العينة العشوائية البسيطة لتكون فيها الفرصة متساوية لكل الوزارات, حيث تم إعطاء كل وزارة رقماً تم خلط الأرقام لضمان عدم تسلسلها, تم سحب أرقام بعدد عشر وزارات من العدد الكلي للوزارات (30).

تم الحصول على إحصائية بعدد مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات (الدواوين العامة), قيد هذه الدراسة من قبل وزارة الخدمة المدنية, حيث بلغ عدد مديري العموم (140), وعدد مديري الإدارة (210) وبذا تكونت عينة الدراسة من 350 مدير عام ومدير إدارة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة, قام الباحث بإعداد وتطوير استبيان, بلغ عدد فقرته (166) فقرة موزعة على (6) محاور:

- 1- محور المعلومات الشخصية للمبحوثين ويتكون من (5) فقرات.
- 2- محور مقومات الإبداع ويتكون من (38) فقرة.
- 3- محور مراحل عملية الإبداع الإداري ويتكون من (41) فقرة.
- 4- محور معوقات الإبداع الإداري ويتكون من (30) فقرة.
- 5- محور التمكين لتحقيق الإبداع الإداري لدى المرؤوسين ويتكون (23) فقرة.
- 6- محور أساليب الإبداع الإداري ويتكون من (26) فقرة.

صدق الأداة:

للتأكد من صدق الأداة, تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة للتعرف على مدى صلاحيتها لأهداف الدراسة وتساؤلاتها, وكانت النسبة العامة للاتفاق بين المحكمين (87%) وفقاً لما وضعه الباحث من مقياس وذلك على مستوى جميع مجالات الدراسة وفقراتها الداخلية التي وردت في الإدارة, ويشير ذلك الى أن الأداة تتمتع بقدر كبير من الصدق.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (30) من مديري العموم ومديري الإدارات من أفراد مجتمع الدراسة وبعد مضي اسبوعين من تطبيق الأداة أعيد تطبيقها على نفس العينة وتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الارتباط لبيرسون فبلغ (94%), الأمر الذي يشير الى أن الأداة تتمتع بقدر كبير من الثبات.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة, قام الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية الأتية:
(ANOVA) المتوسط الحسابي, الإنحراف المعياري, معامل ارتباط بيرسون, تحليل التباين الأحادي ()
(Dunnett) الفروق بين فئات سنوات , الفروق البعدية , اختبارات دننت 3 () اختبارات لدراسة الخبرة لمعالجة بيانات الدراسة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات الحديثة التي تطرقت للإبداع الإداري بشكل أو بآخر, سوف يقوم الباحث في هذا الجزء بإستعراض الدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة الحالية وذلك على النحو التالي:

- 1- دراسة محمد بزيع العازمي, 2006م, هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين, والتعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات الإدارية المدنية, وحاولت الدراسة الكشف عن مدى توفر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين وعلاقتها بخصائص وسمات القيادة التحويلية.
- استخدم المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً, وذلك بالإعتماد على الكتب والدراسات ذات العلاقة, وكذا تحليل النتائج المسحية للمبحوثين. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج الآتية: أن مفردات مجتمع الدراسة ترى.
- أن سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الإدارية المدنية.
 - بأن تسعة وعشرين سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات الإدارية المدنية, وأبرز هذه السمات تتمثل في أن القائد المدني يدرك مدى الحاجة للتغيير نحو الأفضل, وأن القائد المدني يتمتع بثقة ذاتية عالية, ويحوز على إحترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم به, بالإضافة إلى تمتعه بالقيم المثلى في سلوكه, والثقة العالية في قدرات مرؤوسيه.
 - بأن القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين المدنيين, وأن هناك علاقة طردية بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيه لمهارات وقدرات إبداعية⁽¹⁾.
- 2- دراسة فهد بن عوض السلمي, 2008م:
- هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة مديري مدراس المرحلة الثانوية لإدارة الوقت في مهام أعمالهم, وكذلك التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدراس المرحلة الثانوية, وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدراس المرحلة الثانوية.
 - استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث السابقة, استبانة كأداة للدراسة المسحية, وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: أن الموافقة على درجة ممارسة مديري المدراس لإدارة الوقت في مهام أعمالهم الواردة في إدارة هذه الدراسة كانت بدرجة (غالباً), وأن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لديهم كانت بدرجة (غالباً), وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة هي علاقة ارتباطية موجبة وقوية⁽²⁾.
- 3- دراسة باسم علي عبيد حوامده, 2006م: هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن, والتعرف على أثر بعض المتغيرات المستقلة (الخبرة, المؤهل العلمي, والمنطقة على مستوى الإبداع الإداري, واستخدام في الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والدراسات والبحوث السابقة, وتطوير أداة استبيان لقياس مستوى الإبداع لدى العينة المبحوثة من القادة التربويين, وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع لدى القادة التربويين في مجال حل المشكلات والاتصالات وتشجيع الإبداع تعزى للمؤهل العلمي ولصالح حملة الدكتوراة, كما أظهرت وجود فروق في مجال روح المجازفة لمتغير المنطقة لصالح الوسط وفي مجال الاتصالات لصالح الشمال⁽³⁾.
- 4- دراسة طلال بن رطيان العنزي, 2006م, جاءت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية. والكشف عن مدى ادراك المديرين في تنمية الإبداع ورعاية المبدعين.
- واستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على الكتب والبحوث والدراسات ذات العلاقة, وكذا تعميم استبانة استبيان حول عناصر أو مقومات الإبداع الإداري والسياسات التي تتبناها

(1) محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي, القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الإدارية, رسالة ماجستير غير منشورة, 1427, 2006م

(2) فهد بن عوض الله تراحم السلمي, ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدراس المرحلة الثانوية بتعلم العاصمة المقدسة, جامعة أم القرى, كلية التربية, قسم الإدارة التربوية والتخطيط, رسالة ماجستير غير منشورة, 1429, 2008م.

(3) باسم علي عبيد حوامدة وآخرون, مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن, مجلة جامعة الملك سعود, 182, مجلة العلوم التربوية والدراسات الإسلامية (3) 1426 هـ, 2006م, ص 463 - ص 543



- الشركة لدعم وتنمية الإبداع بهدف جمع البيانات من الواقع الميداني , وتحليل الاجابات أسفرت الدراسة عن عدد من النتائج منها:
- أن المديرين في شركة الاتصالات السعودية يميلون نحو الموافقة على توفر الإبداع الإداري لديهم بدرجة عالية.
 - يوجد انقساماً في الرأي لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية حول تبني الشركة لسياسات دعم وتنمية الإبداع فيها.
 - وجود علاقة دالة إحصائياً بين الإبداع الإداري والحوافز المادية والمعنوية من جهة والإبداع الإداري لدى المديرين في الشركة .
 - توجد علاقة داله احصائياً بين الإبداع الإداري نحو الارتفاع لدى المديرين⁽¹⁾
- 5- دراسة فاطمة بنت علي بن محسن واصلي, 2006م, جاءت الدراسة للتعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرات والمشرفات والمعلمات ومعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في تصور مجتمع الدراسة تبعاً لطبيعة العمل والخبرة ونوع الإعداد والمؤهل العلمي حول مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية.
- استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي بالإعتماد على الكتب والدراسات والبحوث ذات العلاقة , واستخدام الاسلوب الاحصائي في تحليل البيانات الناتجة عن تعبئة الاستبيان من قبل مجتمع الدراسة , وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أن المشاركات من مديرات المدارس والمعلمات في المرحلة الثانوية يعتقدن بتوفر مقومات الإبداع الإداري مثل المقومات التنظيمية والامكانات والموارد والبرامج التدريبية والسمات الشخصية لدى مديرات المرحلة الثانوية بدرجة أكثر مما تعتقد المشرفات التربويات.
 - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة المشاركات في الدراسة والمقومات التنظيمية والامكانات والموارد والبرامج التدريبية والسمات الشخصية تبعاً للمنطقة.
 - أن المعلمات والمديرات المشاركات في الإجابة على اداة الدراسة يعتقدن بتوفر مقومات الإبداع الإداري المتعلق بالجوانب التنظيمية أكثر من المشرفات التربويات.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أبعاد الدراسة والمقومات التنظيمية والامكانات والبرامج التدريبية والسمات الشخصية تبعاً للخدمة.
 - أن المعلمات والمديرات يعتقدن بتوافر مقومات الإبداع الإداري المتعلق بجوانب السمات الشخصية أكثر مما تعتقد المشرفات التربويات⁽²⁾
- 6- دراسة حاتم علي حسن رضا, 2004م, هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الامنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة , والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية في المطار , وكذا الكشف عن علاقة الإبداع الإداري بتحسين الاداء الوظيفي للعاملين , ومن ثم التعرف على مدى اختلاف رؤية أفراد الدراسة إزاء عملية الإبداع الإداري.
- استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج البحث المكتبي فيما يتعلق بالاطار النظري. أما فيما يتعلق بالجزء الثاني فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي, من خلال المسح الاجتماعي عن طريق الاستبيان, وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يأتي:
- أن غالبية مجتمع الدراسة والاجهزة الامنية بالمطار يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة في الكشف عن المخالفات والمهربات وما قد يسبب للامن.
 - وجود تكافؤ بين المسئولية والسلطة الممنوحة لرجال الامن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة.

(1) طلال بن رطيان العنزي , الابداع الاداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية , جامعة الملك سعود , كلية العلوم الادارية , قسم الادارة العامة , رسالة ماجستير غير منشورة , 1427هـ , 2006م .

(2) فاطمة بنت علي بن محسن واصلي , مقومات الابداع الاداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينتي مكة المكرمة وجيزان , جامعة أم القرى , كلية التربية , قسم الادارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشورة , 1426هـ - 2006م

- قيام رجل الامن بالمطار على تقديم الاقتراحات والافكار الجديدة في مجال عمله وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور⁽¹⁾
- 7- دراسة شبلي إسماعيل الوسيط، 2007م، هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري لإدارات المصارف في الضفة الغربية. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي من خلال الاعتماد على البحث المكتبي وإعداد استبانة، حيث بينت الدراسة أن إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة عالية، كما بينت الدراسة أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف تتمثل في ضغوط العمل ونقص الحوافز المقدمة للمبدعين بشكل عام، وأنه لتطبيق الإبداع الإداري بشكل فاعل فإن الحاجة تتطلب تدريب الإدارات العليا على استيعاب التكنولوجيا وتقنيات الاتصال وزيادة منح الحوافز المعنوية للمبدعين وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري لدى الإدارات في هذه المصارف⁽²⁾
- 8- دراسة فوزية بنت عبدالرحمن العوافي، 2006م، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية والإدارية في الجامعة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحليل النتائج وتفسير البيانات، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن درجة ممارسة رؤساء الاقسام للأساليب المطلقة في الدراسة عالية في معظمها، وباستطاعة الإداري المبدع أن ينمي الإبداع لدى الأفراد، باستخدام الأسلوب الأمثل للتعامل مع كل فرد.
 - أثبتت الدراسة أن تحديد أساليب الإبداع الإداري له دور بارز في تحقيق تنمية إبداعية جيدة.
 - كشفت الدراسة أن هناك بعض الأدوار التي يرى مجتمع الدراسة أنها لا تمارس أساليب الإبداع الإداري إلا بدرجة متوسطة أو منخفضة.
 - كما كشفت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب نوع القسم والمؤهل العلمي، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال العمل الإداري والدورات التدريبية لكن لم يحدد الاختبار لصالح من كانت تلك الفروق⁽³⁾
- 9- دراسة ضيف الله بن عبدالله النفيعي، 2003م، هدفت الدراسة إلى التعرف على دافع الإبداع في المنظمات ومراحله وعناصره، وذلك كأمر ضروري للغاية من أجل التطوير الإداري لهذه المنظمات، بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية. استخدم الباحث المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والمراجع ذات العلاقة، مع أسلوب المسح الميداني من خلال تعميم استمارة استبيان، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية، كما أظهرت الدراسة تبايناً مختلفاً في ترتيب مجالات الإبداع الإداري التنظيمي، حيث جاء حل المشاكل واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى، ثم تشجيع الابتكار، ثم القابلية للتغيير، ثم روح المجازفة وأخيراً سمة الاتصالات، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية⁽⁴⁾
- 10- دراسة أريج بنت سليمان بن محمد بدر، 2008م، هدفت الدراسة إلى التعرف على الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري للمديرين ومساعدات المدراس وفقاً للمحاور الآتية: (مهارة العصف الذهني، مهارة الخريطة الذهنية، مهارة الحوار)، وتحديد الفروق بين المتوسطات للإجابات من قبل عينة الدراسة حول الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري لتطوير العمل المدرسي لمديرين

(1) حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، 1424هـ - 2004م.

(2) شبلي إسماعيل الوسيط، واقع الإبداع الإداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 2007م
(3) فوزية بنت عبدالرحمن العوافي، مدى تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية والادارية بجامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الادارة التربوية والتخطيط، 1426هـ - 2006م.

(4) ضيف الله بن عبدالله النفيعي، الإبداع الإداري من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، 17م، 1ع، 1424هـ - 2003م، ص3 - ص37

- ومساعدات المدارس , وكذا سعت الدراسة إلى بناء نموذج لتحقيق النمو المهني للمديرين والمساعدات بالمدارس من خلال تدريبهم وتقويم أدائهم باستمرار .
وقد استخدم في الدراسة المنهج الوصفي , وصممت إستراتيجته كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة , وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:
- أن جميع الحاجات المقدمة في الدراسة تعتبر ذات أهمية عالية للمديرين ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية الحكومية.
 - أن أهم الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري بالنسبة لمجتمع الدراسة كانت على النحو الآتي: الخريطة الذهنية , مهارة الحوار , ومهارة العصف الذهني , حيث ظهرت الحاجة لتنمية مهارة الخريطة الذهنية بدرجة احتياج عالية.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة بحسب (المسمى الوظيفي , المرحلة التعليمية , نوع المؤهل , سنوات الخبرة , الدورات التدريبية) مما يؤكد الحاجة الماسة إلى إشباع هذه المهارات الإبداعية لديهم⁽¹⁾
- 11- دراسة لاحق بن عبدالله الفحطاني, 2008م. هدفت الدراسة إلى الكشف عن جوانب الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض بغرض تحسين قدراته على استيعاب التغيرات ومواكبة التطورات لمواجهة المشكلات الأمنية من خلال تفكير إبداعي قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات , فضلاً عن تطوير طرق العمل لتحسين مستويات الأداء مما ينعكس إيجاباً على المنظمات الامنية كذلك سعت الدراسة إلى التعرف على الجوانب الآتية:
- جوانب الإبداع الإداري في الامن العام بمدينة الرياض.
 - المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع الإداري في الامن العام.
 - مدى الاختلاف في وجهات النظر لدى المبحوثين نحو جوانب الإبداع الإداري في الامن العام باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:
- أن هناك جوانب متعددة للإبداع الإداري بالأمن العام , حيث تم رصد جوائز مالية للمتفوقين والمبدعين , وتسديد الرسوم والمخالفات لإدارات الامن العام إلكترونياً , وتشجيع التخطيط الشامل الذي يوضح رؤية الإدارة ورسالتها والأهداف العامة والنوعية لوحدها.
 - أن أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري في الأمن العام تتمثل في زيادة معدلات ضغوط العمل الامني ونقص الامكانيات المادية والحوافز اللازمة لتشجيع الابتكار والابداع.
 - أن السبل المهمة جداً لتفعيل الإبداع الإداري في الأمن العام هي: تطوير إدارات الامن العام لاستخدام التقنيات الحديثة في العمل , ومنح الحوافز المعنوية المناسبة للمبدعين في العمل الامني , وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع⁽²⁾
- 12- دراسة محمد بن علي بن حسن اللبتي, 2008م. سعت الدراسة إلى تحقيق الاهداف الآتية:
- توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة.
 - التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
 - التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية.
- استخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة , وقد أظهرت عملية تحليل البيانات عدداً من النتائج, يمكن تلخيصها على النحو الآتي:
- أن درجة ممارسة الثقافة السائدة كانت بدرجة كبيرة من وجهة نظر مديري المدارس.

(1) أريج بنت سليمان بن محمد بدر , الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الابداع الاداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة , جامعة أم القرى , كلية التربية , قسم الادارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشوره , 1429هـ - 2008م

(2) لاحق بن عبدالله الفحطاني. الابداع الاداري ومعوقاته في الامن العام بمدينة الرياض , جامعة نانف العربية للعلوم الامنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الادارية , رسالة ماجستير غير منشورة , 1428هـ - 2008م.



- أن درجة ممارسة عنصر الاصاله من عناصر الإبداع الإداري كانت بدرجة كبيرة جداً من وجهة نظر مديري المدارس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة السائدة من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم 16 سنة فأكثر.
- أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التي تفسر الإبداع الإداري⁽¹⁾
- 13- دراسة محمد بن عامر النتيقات, 2006م, هدفت الدراسة إلى تبيان مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة الرياض , وكذلك التعرف على درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين.
- استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخل المسح الاجتماعي لعينة الدراسة , وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة, منها:
 - ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى الضباط العاملين بشرطة مدينة الرياض.
 - تدني درجة المركزية السائدة في بيئة شرطة مدينة الرياض حسب وجهة نظر الضباط العاملين فيها.
 - أن درجة اتباع الصيغ الرسمية تظهر عندما تطرأ أي مشكلة إذ أن العاملين في شرطة مدينة الرياض يرجعون لرؤسائهم لحلها , كما يشدد دائماً وعلى وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية.
 - أنه لا يوجد اختلاف في مستوى الإبداع الإداري للضباط العاملين بشرطة الرياض باختلاف العمر , والمؤهل العلمي , الحالة الاجتماعية , الرتبة العسكرية , وسنوات الخبرة⁽²⁾
- 14- دراسة صبرية بنت مسلم اليحيوي, 2007م, هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر مقومات عناصر الإبداع الإداري لدى المديرات ومدى ممارستهن لعملية الإبداع الإداري والمعوقات المتوقعة لممارستهن للإبداع الإداري والكشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرات , ومدى ممارسة المديرات لعملية الإبداع الإداري ومقوماته والكشف عن العلاقة الارتباطية بين ممارسة المديرات لعملية الإبداع الإداري , ومدى توفر مقوماته , والتعرف على مقترحات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل دور المديرات في ممارسة الإبداع الإداري , والحد من معوقاته في المدراس الثانوية الحكومية للبنات في المدينة المنورة.
- استخدم في الدراسة المنهج الوصفي بالاعتماد على الكتب والوثائق والمسح الميداني لأفراد وعينة الدراسة, وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج, من أهمها:
 - ترى المديرات والمعلمات أن مقومات الإبداع الإداري بمجموعها ومفرداتها تتوفر بدرجة متوسطة.
 - اتفاق المديرات والمعلمات على أن أكثر مقومات الإبداع الإداري توافراً لدى المديرات والمعلمات هو مواصلة الاتجاه(الهدف), وأقلها توافراً لتحسس للمشكلات.
 - يرى أفراد عينة الدراسة أن المديرات يمارسن الإبداع الإداري وكل عملية من عملياته بدرجة متوسطة.
 - ترى المديرات أن أكثر عمليات الإبداع الإداري من حيث ممارستهن لها تقييم الأفكار , وأقلها ممارسة تنفيذ الأفكار.

(1) محمد بن علي بن حسن الليثي , الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة , جامعة أم القرى, كلية التربية , قسم الإدارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشورة , 1428هـ - 2008م.

(2) محمد بن عامر النتيقات, المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية , جامعة نايف للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الإدارية , رسالة ماجستير غير منشورة , 1427هـ - 2006م.

- ترى المعلمت أن أكثر عمليات الإبداع الإداري من حيث ممارسة المديرات لها هي اكتشاف المشكلة وتحديدها , وأقلها ممارسة تحليل الأفكار.
- ترى المديرات والمعلمت أن ممارسة المديرات للإبداع الإداري تواجهها معوقات بدرجة عالية.
- ترى المديرات أن من أكثر معوقات ممارسة الإبداع الإداري معوقات تتعلق بالدافعية وأقلها معوقات تتعلق بالانفعالية(الخوف , التردد).
- ترى المعلمت أن أكثر معوقات الإبداع الإداري معوقات تتعلق بالدافعية , وأقلها المعوقات العقلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المديرات والمعلمت حول مدى توافر مقومات الإبداع الإداري وكل مقوم من تلك المقومات : الأصالة , المرونة , ومواصلة الاتجاه لصالح المديرات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين آراء المديرات والمعلمت حول معوقات ممارسة الإبداع الإداري وكل معوق من تلك المعوقات⁽¹⁾

التعليق على الدراسات السابقة:

عند التمعن في الدراسات السابقة, يتضح لنا أن الدراسة الحالية تتفق من حيث موضوعاتها مع الدراسات السابقة, منها تتناول موضوع الإبداع الإداري, إلا أنها تختلف من حيث تناولها الموضوع, فبعض الدراسات تناولت مقومات وخصائص ال المناخ التنظيمي التي تدعم التوجهات الإبداعية في المنظمات, وبعضها تناول تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري, والبعض تناول العلاقة بين الولاء في العمل وسعي المديرين للإبداع الإداري, وبعضها تناول علاقة الوقت بتحقيق الإبداع الإداري, وبعضها تناول دور القائد في توسيع زيادة الحافزية للعاملين لتحقيق الإبداع الإداري, وبعضها تناول العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين, والتعرف على سمات القائد التحويلي لدى القيادة الإدارية المدنية, والبعض الآخر تناول مستوى الإبداع الإداري لدى القادة التربويين, والبعض الآخر تناول مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين, والكشف عن مدى إدراك المديرين لأهمية تنمية روح الإبداع ورعاية المبدعين وبعضها سعت الى التعرف على مقومات الإبداع لدى مديرات المدارس والمعلمت, وبعضها تناول مستويات الإبداع الإداري لدى العاملين, والتعرف على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الكشف عن العلاقة بين الإبداع الإداري وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين, وبعضها تناولت التعرف على واقع الإبداع الإداري في الإدارات.

وسعت دراسات أخرى الى التعرف على مدى تطبيق اساليب الإبداع الإداري في التعامل مع الأزمات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات, في حين بعض الدراسات سعت نحو الكشف عن دوافع الإبداع الإداري في المنظمات والتعرف على مراحل عملية الإبداع الإداري وعناصره كأمر ضروري للغاية بهدف التطوير الإداري لهذه المنظمات, وبعضها تناول الحاجات التدريبية لتنمية مهارات الإبداع الإداري للمديرات ومساعدات المدارس, وفقاً للمحاور الآتية:
مهارات العصف الذهني, مهارة الخريطة الذهنية, مهارة الحوار, وقد سعت هذه الدراسات الى بناء نموذج لتحقيق النمو المهني للمديرات والمساعدات في المدارس من خلال تدريبهن وتقويم إداهن باستمرار.

وبعضها تناول جوانب الإبداع الإداري ومعوقاته, بهدف تحسين القدرات لاستيعاب التحديات ومواكبة التطورات لمواجهة المشكلات من خلال تفكير إبداعي قادر على إيجاد الحلول لهذه المشكلات. وبعضها تناول أهمية الثقافة التنظيمية لتحقيق الإبداع الإداري في المدارس, بهدف تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة والإبداع الإداري لدى المديرات في المدارس, والبعض الآخر تناول مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين وعلاقته بالمركزية الإدارية في المنظمات.

في حين تناول البعض من هذه الدراسات مقومات الإبداع الإداري من حيث تحسس المشكلات, الطلاقة, الأصالة, المرونة, الدافعية للإنجاز, ومواصلة الاتجاه نحو الهدف, وعملية الإبداع الإداري من

(1) صبرية بنت مسلم البيحوي, الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات بالمدينة المنورة, المجلة التربوية, جامعة الكويت, ملحق العدد 83, 312, صفر 1428 هـ - مارس 2007م, ص5 - ص95

حيث اكتشاف وتحديد المشكلات وإنتاج الأفكار، وتحليل الأفكار، وتقييم الأفكار، وتنفيذ الأفكار، والبعض تناول معوقات الإبداع الإداري من حيث العقلية والانفعالية والدافعية والتنظيمية، والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات التي تناولت مقومات الإبداع الإداري من حيث تحسس المشكلات، الطلاقة، والمرونة، والأصالة، ومواصلة الاتجاه، والتي تناولت عملية الإبداع الإداري من حيث تحديد واكتشاف المشكلات، وإنتاج الأفكار، وتتفق مع الدراسات التي تناولت معوقات الإبداع الإداري الأتية: الانفعالية (الخوف والتردد) الدافعية، التنظيمية، وإن كان تم تناول عملية الإبداع الإداري ومعوقاته بمسميات مختلفة في الدراسات السابقة إلا أنها تتفق مع المضمون مع الدراسة الحالية، كما اختلفت الدراسة السابقة من حيث البيئات التي طبقت في الجمهورية اليمنية في العاصمة صنعاء، كما تراوحت عينة الدراسات السابقة ما بين 500- 600 وبلغت عينة الدراسة الحالية 350، وطبقت الدراسات السابقة على المديرين والمشرفين في الوحدات الإدارية في الأجهزة الحكومية، وعلى المديرات للمدارس والمساعدات والمشرفات والمعلمات، وفئة الدراسة الحالية هم مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات، استخدمت الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي، والدراسات النظرية استخدمت المنهج الوصفي الوثائقي، والدراسة الحالية تتفق في منهجها مع الدراسات السابقة، والدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كإداة لجمع المعلومات، أغلب الدراسات السابقة استخدمت في تحليل المعلومات الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وغيرها، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل التباين، واستخدمت الدراسة الحالية، التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، واختبارات (ت) ومعامل ارتباط بيرسون وغيرها.

هيكلية الدراسة:

بناء على ما سبق اقتضت الضرورة العلمية تقسيم مضمون الرسالة الى قسمين، حيث

كرس القسم الاول لمناقشة الجانب النظري وتم تقسيمه الى ثلاثة فصول:

الفصل الاول تناول: التفكير والابداع والمفاهيم ذات العلاقة.

الفصل الثاني وناقش: مقومات الإبداع الإداري

وكرس الفصل الثالث: المهارات الإبداعية للمديرين.

أما القسم الثاني، فقد تم تخصيصه للجانب الميداني حيث تضمن ثلاثة فصول:

كرس الفصل الاول، عرض البيانات.

وناقش الفصل الثاني، تحليل البيانات.

وانصرف الفصل الثالث الى استعراض، أهم النتائج والتوصيات.



الفصل الأول

التفكير الإبداعي

والمفاهيم ذات العلاقة

مقدمة:

لعل من نافل القول أن المتغيرات المتسارعة التي تشهدها المجتمعات يتسع تأثيرها ليشمل الكل الانساني عقلاً وجسداً وعاطفة , الأمر الذي يجعل من المرونة ضرورة تميز طبيعية المجابهة الفكرية , بل ويمثل التفكير قاعدتها الأساسية وقلبها النابض.

كما أن اهتمام المجتمعات ومؤسساته وهيئاته العامة بالموارد البشري أخذ في التحول نحو التركيز على عقل الإنسان وتفكيره بصورة متزايدة جعل الاعتماد في المستقبل يتركز على القدرات الذهنية, وليس على القدرات العضلية, لذلك نجد أن مسألة التفكير العلمي والمعرفي في علم الإدارة وعلم النفس وفي العلوم الأخرى, وفي الحياة اليومية بوجه عام, تحتل مكانة رئيسية , لأن ذلك يُسهم في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات النظرية والعملية الملحة.

وعليه تصبح مهارات التفكير أداة جوهرية في يد الإنسان لفك حلقات النمطية والتقليدية المغلقة, وخلق معرفة جديدة قد تتحول إلى معرفة علمية لا يحدها مكان وزمان , أو إلى معرفة إجتماعية وثقافية محدودة على نظام اجتماعي أو منظمة أو جماعه أو أسرة أو حتى الفرد, وقد تكون فنية وإدارية وتشغيلية تتعلق بإيجاد أساليب جديدة في تقديم الخدمات والسلع بطريقة أكثر كفاءة وفاعلية.

1-1: مفهوم التفكير الإبداعي:

التفكير في معناه العام هو نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك ويتجاوز الاثنين معاً إلى الأفكار المجردة. والتفكير في معناه الضيق والمحدد هو كل تدفق أو مجرى من الأفكار, تحركه أو تستثيره مشكلة أو مسألة تتطلب الحل.

والتفكير نشاط عقلي يعالج به المرء مشكلة تواجهه , فعندما يوجد الفرد في مجال معين وتجاوبه مشكلة تتطلب الحل , نجده يبدأ بالتفكير أو يقوم بالنشاط الذهني اللازم لحل المشكلة وبهذا يكون التفكير استجابة عقلية لمؤثرات تواجه الفرد على صورة أسئلة⁽¹⁾

التفكير : هو أي عملية أو نشاط يحدث في عقل الفرد , ويحدث التفكير لأغراض متعددة منها:

- الفهم والاستيعاب للمشكلات.
- اتخاذ القرارات.
- التخطيط أو حل المشكلات.
- الحكم على الأشياء.
- الخروج عن المألوف أو النمطية السائدة.
- التخيل.
- الإحساس بالسيطرة والاستمتاع.⁽²⁾

(2006) التفكير encyclopedia Britannica وتعرف الموسوعة البريطانية الالكترونية الإبداعي على أنه تفكير واقعي أو استجابة خارجية (استجابة لمثير صادر عن البيئة الخارجية), أو تفكير ذاتي : استجابة داخلية (استجابة لمثير صادر عن الإنسان نفسه), ويعد التفكير وسيطاً بين النشاط الداخلي للإنسان والمثيرات أو المحفزات الخارجية.

أما علماء النفس فيرون أن التفكير الإبداعي " هو جهد عقلي يستهدف إيجاد جواب عن سؤال, أو إيجاد وسائل لإنجاز هدف عملي مرغوب فيه " حتى أن الموسوعة البريطانية تعتبر أن تاريخ علم النفس هو تاريخ دراسة التفكير : فعلم نفس عمليات التفكير يهتم بالأنشطة المشابهة لأولئك المنسويين عادة إلى المخترعين وعلماء الرياضيات ولاعبى الشطرنج , ونضيف إلى هؤلاء قادة المنظمات ومديريها , وفي كل الأحوال لم يتوصل علماء النفس إلى أي اتفاق لتعريف التفكير أو تحديد خصائصه , فبالنسبة للبعض هو تعديل في إدراك العالم أو أجزاء منه , بينما ينظر آخرون إلى التفكير على أنه سلوك داخلي لحل المشكلات.

(¹) شكشك , انس , التفكير خصائصه وميزاته , كتابنا للنشر , لبنان , المنصورية (المتن), 2007, الطبعة الأولى , ص7, ص13.
(²) D Beyev B.K.(2001)what research suggests about teaching thinting skills .In costa, Arthur (editov)Developing mind:are source boo:for teaching Alexandria, virginig,ASCD.p.p.18-28

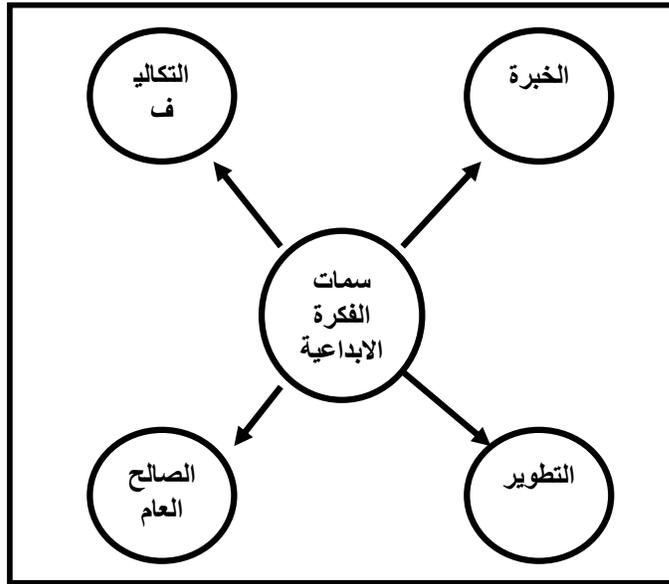
ويقسم فرويد التفكير إلى قسمين : تفكير مباشر أولي استجابة إلى مثيرات داخلية غير واعية يتميز بالحرية والانفلات, وتفكير غير مباشر ثانوي واستجابة لمثيرات خارجية يتميز بالانضباط والعقلانية , وقد اعتمدت الموسوعة البريطانية التقسيم التالي:

أ- التفكير الواقعي:

وهو التفكير الذي يقع تحت سيطرة مؤثرات أو محفزات البيئة الخارجية , ويصبح أكثر منطقياً وموجهاً ومنضبطاً . وعليه فإن عمليات التفكير تتبين بمفاهيم مثل الحكم وتكوين المفاهيم وحل المشكلات وإحداث تغييرات سلوكية ملاحظة , وعلى هذا الأساس قسمت الموسوعة البريطانية (2007) التفكير الواقعي إلى: (1)

- التفكير الإبداعي : وهو تقديم أفكار جديدة غير مألوفة أو معلومة لدى الآخرين أو استخلاق استخدامات جديدة غير معلومة , فالفرد المبدع هو الذي يملك ملكة التفكير الإبداعي لتقديم أفكار جديدة غير معلومة للأغلبية أو يعرض فكرة قائمة للأفضل وللصالح العام.
- ومن هذا المنطلق فإن الفكرة الإبداعية تتوفر لها الصفات الآتية⁽²⁾ والتي يمكن تصويرها في الشكل(1)

شكل (1) سمات الفكرة الإبداعية



2009, , :

- **التفكير المتقارب** : ويختص بالقدرة على جمع المعلومات وتنظيمها , ونتيجة هذا التفكير هو انجاز هدف محدد, يظهر هذا الشكل من التفكير عندما يواجه المرء مشكلة تتطلب استدعاء خبراته السابقة لتنظيم وتوجيه جهوده للحل.
- **التفكير الحكمي (التفكير في اصدار الحكم)** : وهو شكل من أشكال التفكير الواقعي الذي يستدعي استخدام قدرات التمييز بين الأشياء والأمور المعروضة على الفرد , مثل التمييز بين الرجل والمرأة , ونتيجة التفكير يكون اتخاذ قرار أو حكم , وأن العوامل المؤثرة في مثل هذا النوع من التفكير, ومن ثم في طبيعة الحكم , هي حجم ونوعية المعلومات المتاحة , توقعات النتائج المترتبة على الحكم والمحتملة من اتخاذ القرار , والخيارات المتاحة التي تؤثر في جودة الحكم. وأن مصدر الحكم أو صانع القرار يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية , هي:

(1) د. الحسنية , سليم ابراهيم , الادارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي , منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , 2009, الطبعة الاولى ص35- 42

(2) د. فريد , اسامة محمود , مهارات الذكاء والقدرات لصالح حياتك وعملك , قرطبة للنشر والتوزيع , الرياض , 2009, الطبعة الاولى, ص32 - 33.

- خصائص المثير أو المشكلة.
- السياق أو الخلفية التي ظهرت بها.
- خبرة مصدر الحكم نفسه.

ولهذه العوامل تأثير بشكل كبير وأساسي على متخذ القرار ليتخذ باتجاه أو آخر.

- **التفكير في تشكيل مفاهيم (ادراكات):** وهو شكل تفكيري أكثر تعقيداً من التفكير المتقارب، والتفكير الحكمي يظهر عندما يطلب من الفرد تحديد أو استخدام صنفٍ ما من المثيرات. كأن يطلب من الفرد اختيار شكل المثلث من أنواع مختلفة من الرسومات الهندسية الأخرى.⁽¹⁾
- **التفكير في حل المشكلات:** وهو أعقد أنواع التفكير الواقعي، ويتم استخدام هذا النوع من التفكير عندما يواجه الفرد مهمة إنجاز هدف غاية في الصعوبة، أو شبه مستحيل، لكن يجب إنجازه بسرعة وفي الوقت المحدد لذلك، مما قد يضع الفرد أو المدير في حالة عدم رؤية الحل، وهذا ليس معناه أنه غير موجود، فإذا ما أكدت لنفسك أنه لا سبيل لإنجاز هذا الهدف، أو لإكمال هذا المشروع أو ذلك، أو لإنجاز مشروع التوسعة لنشاط مؤسستك أو عملك، أو لإنجاز شيء ما للحصول على ما تريد، فأن التركيز هنا على المشكلة لا على الحل، نتيجة وقوع الفرد أو المدير تحت ضغوط الوقت أو الامكانيات أو قدرات الأفراد.⁽²⁾

ب- التفكير الاحترافي (الذاتي أو التوحيدي):

ويمثل هذا النوع من التفكير القسم الثاني في الموسوعة البريطانية، وهو تفكير غير واع وغير منضبط، مثل الأحلام و"الفانتازيا" والهلوسة والتفكير المرضي، وغالباً ما يظهر نتيجة الرغبات والحاجات الشخصية غير المشبعة لدى الفرد، وتظهر نتائج هذا النوع من التفكير بالسلوك غير السوي والتوتر العصبي والخلل الذهني والتشتت، وهو تفكير خارج عن إطار التفكير الإبداعي في الإدارة.⁽³⁾ ويرى "جروان" أن التفكير عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض ⁽⁴⁾فيرى Edward de Bono لمثير يتم استقباله عن واحدة أو أكثر من الحواس الخمس، أما أدوار بونو أن التفكير الإبداعي عملية عقلية بهدف الوصول إلى أفكار جيدة وبعيدة عن الأفكار المهيمنة. لذلك يعطي في كتابه أهمية كبيرة لحاجة الفرد أو المدير إلى القدرة العقلية التي تساعده على التعرف على الأفكار المهيمنة التي توظف موقفاً ما، أو توظف تفسيره هو للموقف، وعلى الهروب منها أكبر بكثير من الهروب من شيء غامض وعسير على الفهم، وهناك سهولة في ادراك البدائل في الحالة الأولى أكبر بكثير مما يتوفر في الحالة الثانية⁽⁵⁾

2-1: طبيعة التفكير الإبداعي:

المخ والعقل والتفكير مفاهيم شغلت ولا تزال علماء الفيزيولوجيا العصبية، وفلاسفة المعرفة، وعلماء النفس والتربية، من أكثر النظريات أو النماذج شهرة وتداولاً وأقدمها في تحليل ونمذجة الطاقات العقلية للإنسان التي تحاول شرح نظام العقل والية عمله هو نموذج جيلفورد الذي يوزع نظام العقل إلى ثلاثة مكونات رئيسية:

شكل (2) نظام العقل وآلية عمله



2010 , . :

أ- العمليات : تقسم العمليات إلى مجموعتين، هي:⁽⁶⁾

(1) د. الحسينة، سليم ابراهيم، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 43
(2) أنتوني، روبرت، ما وراء التفكير الإيجابي، وصفه حكيمة وعملية من أجل تحقيق النتائج التي تريدها، ترجمه مكتبة جرير، الرياض، 2009، الطبعة الثانية، ص 50
(3) د. أحمد عبادة، التفكير الابتكاري - المعوقات والميسرات، دار الحكمة البحريني، 1993م، بدون طبعة، ص 18-25
(4) د. الحسينة، سليم ابراهيم، الإدارة بالإبداع، نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 44
(5) د. مومان، جارت، نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة، الدكتور محمد منير الاصبحي، إدارة الترجمة بمركز البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، بدون طبعة، ص 34
(6) د. الحسينة، سليم ابراهيم، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 44، مرجع سابق.

* عمليات التذكر : وهي العملية التي يتم عن طريقها استرجاع الخبرات الماضية.
* عمليات التفكير : وهي تذهب إلى أبعد من مجرد استرجاع هذه الخبرات , إذ إنها تعيد تنظيم هذه الخبرات في كل جديد يناسب الموقف الذي يواجهه الإنسان⁽¹⁾ وهو ما يفيدنا في هذه الدراسة فقد قسمها جيلفورد إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- التفكير المعرفي: وهو القدرة على اكتشاف المعلومات والتعرف عليها وفهماها.
- التفكير الانتاجي: وهو القدرة على استخدام المعلومات المتاحة ونتاج معلومات اخرى, وهذا هو جوهر التفكير الإبداعي , ويقسم التفكير الانتاجي إلى قسمين:
○ التفكير الانتاجي التقاربي "مثل الإجابة عن سؤال مغلق , له اجابة واحدة صحيحة"
○ التفكير الانتاجي التباعدي أو المتشعب "مثل الإجابة عن سؤال مفتوح له أكثر من إجابة صحيحة"
- التفكير التقويمي: وهو التفكير الذي يرى مدى ملائمة المعلومات التي تتوافر لحل المشكلة والتعرف فيما إذا كانت مناسبة وصحيحة أو خاطئة.

ب- المحتوى:

وهو المكون الثاني للعقل , ويقصد به المادة المعلوماتية والمعرفية التي يكتنزها العقل أو التي يستخدمها في عمليات الاسترجاع للذاكرة وفي عمليات التفكير التحليلي, فالعقل لا يمكن أن يعمل بدون مادة المعلومات والمعارف التي يحصل عليها عن طريق الحواس , وعن طريق الحدس , وتتكون المادة الاولية للعقل من:

- الاشكال الحسية المدركة بالحواس الخمس : مثل الالوان والاصوات مثل ورق هذا الأطروحة وغلافها.
- الرموز والاشارات المجردة: مثل الحروف , والارقام والعلاقات, مثل كلمات هذه الاطروحة وأرقامها.
- المعاني: مثل معاني الالفاظ والمصطلحات والافكار والنظريات التي تتكون في صور لغوية, مثل ألفاظ هذه الاطروحة وحروفها.
- السلوك الحركي: وهي المادة المعلوماتية المعرفية التي يحصل عليها أو يستقبلها العقل من حركة الاشياء وسلوك الاخرين , مثل قراءة أداء الاعمال في صالة تقديم الخدمات.

ج- النواتج:

ويحدث- كما أكد جيلفورد- من ناتج العمليات التي تقوم بها الذاكرة والتفكير في المعلومات "المحتويات الاربعة السابقة " التي يستقبلها العقل من خلال ستة نواتج اساسية, يمكن تلخيصها في الاتي:

- 1- تحليل المعلومات إلى وحدات معرفية , مثل الفكرة الواحدة , أو المفهوم الواحد , أو الكلمة الواحدة, وهكذا .
- 2- تصنيف المعلومات في مجموعات أو فئات تجمعها خصائص مشتركة كأساس للتصنيف.
- 3- إيجاد علاقات ترابط الوحدات المعرفية بعضها ببعض على أساس التشابه أو الاختلاف .
- 4- التعرف على النظام الذي يحكم المعلومات المستقبلية , وتحديد مكوناته وآليات عمله والنواتج التي تخرج عنه "إيجاد منظومات"
- 5- تحويل المعلومات المستقبلية إلى معلومات أخرى نتيجة التعديلات في الشكل أو الجوهر أو المعنى أو الاستخدام, كاستخدام عصي لتحريك جسم عالق في السقف.
- 6- التنبؤ بالاستناد إلى المعلومات المتاحة, إذ يمكن توقع ما قد يحدث في المستقبل مثل توقع الاقبال على استخدام أسلوب جديد في الإدارة أو على انتاج خدمة جديدة⁽²⁾

3-1: أنواع التفكير الإبداعي:

(1) د. نوفل , محمد بكر, تطبيقات عملية في تنمية التفكير باستخدام عادات العقل, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, 2010, الطبعة الثانية , ص 26 – ص 27, مرجع سابق
(2) د. الحسنية, سليم ابراهيم , الادارة بالإبداع نحو منهج نظمي. المنظمة العربية للتنمية الادارية, مرجع سابق, ص 46

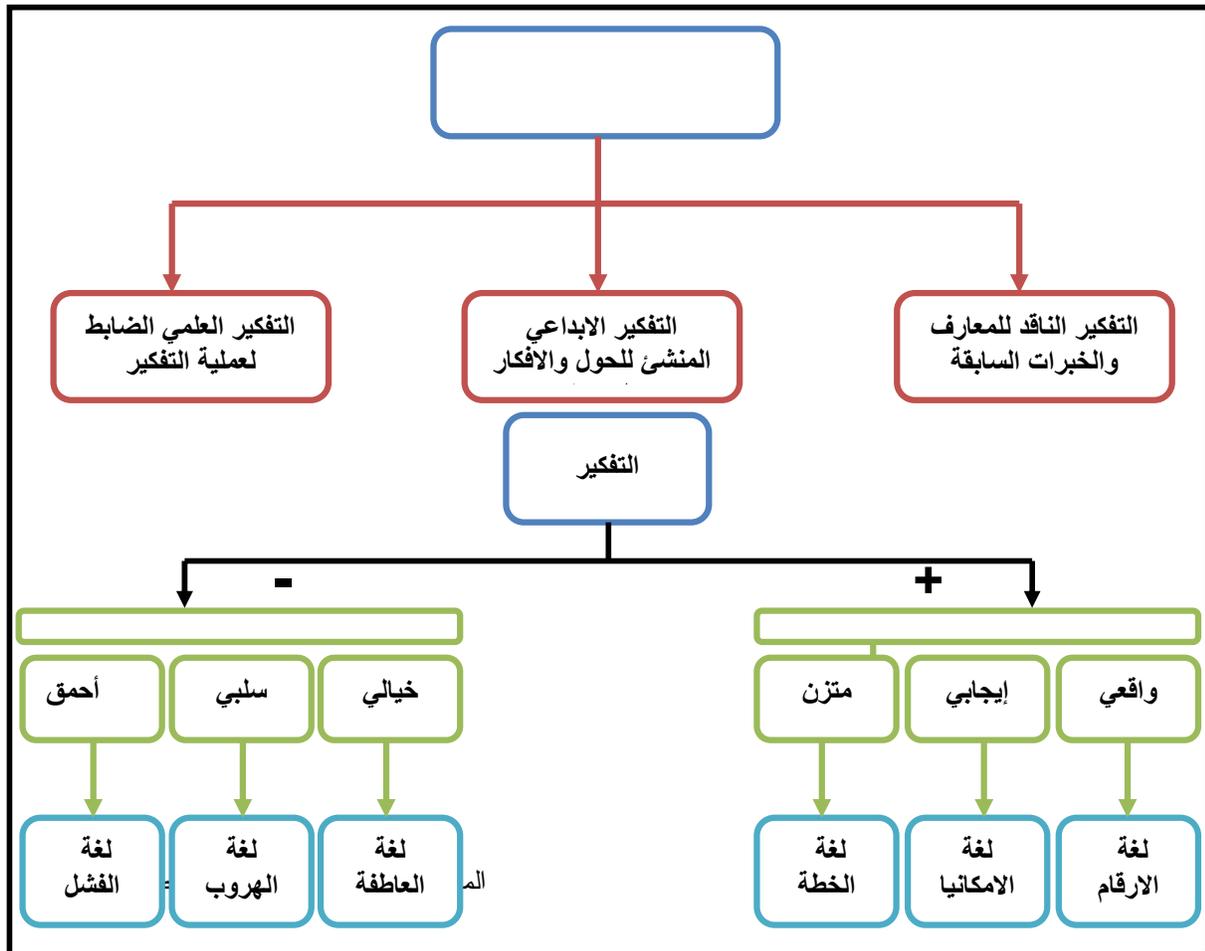
عندما تقوم بأداء الاعمال والمهام وتحليل المواقف والمشكلات في مؤسستك أو وظيفتك لا بد أن تحدد أي نوع من التفكير يقود تصرفاتك تجاه عملية اتخاذ القرارات أو حل المشكلات بطريقة غير روتينية أو مألوفة أو نمطية , وهذا يعتمد بشكل اساسي على نوعية التفكير المستخدم من لدنك في مواجهة هذه المواقف أو الازمات , و هل هو تفكير واقعي أم خيالي ؟ ايجابي أم سلبي ؟ منطقي أم عاطفي؟ متزن أم أحمق؟⁽¹⁾

وهناك أنواع متعددة للتفكير , حيث يعد التفكير بكل أشكاله من أعظم طاقات الإنسان العقلية الهادفة إلى خلق نظام في عالم الإدراك للأشياء وتصويرها وفهمها عقلياً مستخدماً عناصر اللغة من رسوم وإشارات ورموز ... الخ كأدوات للتفكير , وبهذا فإن التفكير أساس مهم لإنتاج فكر ومفاهيم ونظريات والتعميم والمفاضلة والتجريد , و اساس كذلك للبحث وايجاد الحلول للمشكلات والمواقف والازمات التي قد تواجه الفرد أو المدير , وكذلك عند إتخاذ القرارات ووضع خطط لتنفيذ الحلول والقرارات.

وهنا نؤكد الرؤية وتحليل "جروان" عندما قال: إننا نبدأ التفكير عادة عندما لانعرف ما الذي يجب فعله بالتحديد , أي إننا نطلق العنان للطاقات العقلية للتفكير الجاد بحثاً عن حلول جديدة وغير مألوفة للمشكلات , عجزت المعارف والخبرات السابقة والحالية عن إيجاد حلول ناجحة لها⁽²⁾

وعليه يمكن تحديد أنواع التفكير الإبداعي ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة والتي لها علاقة بشكل مباشرة بالقدرات الابداعية للفرد إذا ما اراد أن يحقق الإبداع الإداري في وظيفته أو مؤسسته التي يعمل فيها , وذلك من خلال التالي:

الشكل (3) أنواع التفكير



(1) د. رضا , اكرم , ادارة الذات – دليل الشباب الى النجاح , دار النشر والتوزيع الاسلامية , القاهرة 2005 , الطبع الرابعة , ص78

(2) د. جروان , فتحي عبد الرحمن. تعلم التفكير مفاهيم وتطبيقات , دار الكتاب , الكتاب الجامعي , العين , 1999 , الطبعة الثانية. ص35

فالفرد أو المدير , قبل أن يبدأ بالتفكير , تقتضي الضرورة استبعاد العاطفة , ولضمان التوصل من خلال التفكير إلى الحقائق ينبغي اتباع الطريق المحايدة والموضوعية من خلال الالتزام بالاتي :

1- الموازنة بين العقل والعاطفة: حيث أن العقل هو أداة التفكير , وينسحب عندما تسيطر العاطفة.

2- الموازنة بين التوكل والأسباب: فلا يبدأ التفكير الا بعد الايمان بالأسباب.

3- استخدام الحواس: فلا تسلم بصحة شيء الا بدليل.

4- الحياد : اعط العقل مداه دون إدخال المصالح الشخصية أو مصالح الآخرين.⁽¹⁾

وتوجد أنواع اخرى للتفكير⁽²⁾

1-4: مستويات التفكير الإبداعي:

إن مستوى التعقيد في التفكير يعتمد بصورة أساسية على مستوى الصعوبة والتجريد في المهمة المطلوبة من فعل الفرد والمدير فعندما يُسأل الشخص عن اسمه أو رقم تلفونه أو مؤهله أو مكان عمله , فإنه يجيب بصورة تلقائية دون جهد أو تعقيد , وبدون الحاجة إلى جهد عقلي , لكن لو طلب منه أن يعطي تصوراً للعالم بدون كهرباء أو تقنية الكمبيوتر أو الطائرة , فإنه يحتاج إلى جهد عقلي ومعرفي كبير , لأنه أمام مهمة أكثر صعوبة , وبالتالي فإن مستويات التفكير تعتمد على نوعية المهمات أو المشكلات أو المواقف المطروحة أمام , وعلى درجة التعقيد في عمليات التفكير المستخدمة لتنفيذ المهمة أو حل المشكلة أو تفسير الموقف وكيفية تجاوزه وعلى هذا يمكن تقسيم التفكير إلى ثلاث مستويات , هي:

المستوى الأول: المستوى الأساسي : ويشير إلى الأنشطة العقلية والذهنية غير المعقدة⁽³⁾

المستوى الثاني: المستوى فوق الاستعرافي: ويركز على طلب المعرفة , ويعد هذا المستوى مفهوماً حديثاً في مجال علم نفس التفكير , ولا يزال يلقي الكثير من الاهتمام نظراً لارتباطه بالتفكير الاستراتيجي والضبط والمراقبة والتقييم والإحكام , فمهارات التفكير فوق المعرفي هي مهارات عقلية معقدة , وتعد من أهم مكونات السلوك الذكي في معالجة المعلومات , وتنمو مع التقدم في العمر والخبرة , وتقوم بمهمة السيطرة على جميع أنشطة التفكير العاملة والموجهة لحل المشكلات , ويمكن تصوير مستويات التفكير في التالي:

الشكل (4) مستويات التفكير الإبداعي

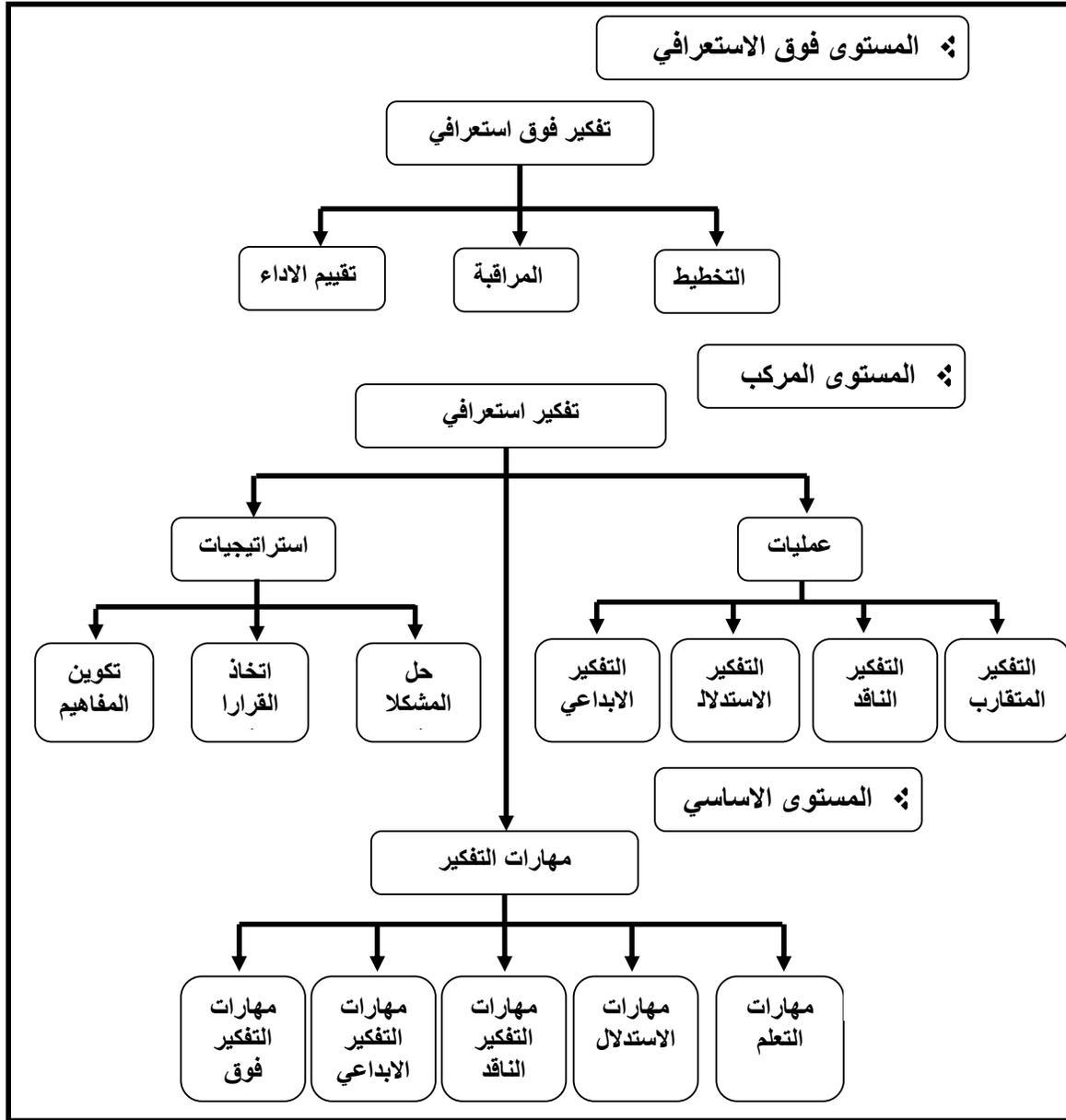
(1) د. زيتون, حسن حسين ,تعليم التفكير رؤية تطبيقية في تنمية العقول المفكرة, عالم الكتب , القاهرة , 2003, الطبعة الاولى, ص58-ص63
(2) ومن الانواع الاكثر انتشاراً وشهرة الاتي: = =

* التفكير الفعال	* التفكير العلمي	* التفكير الاستراتيجي	* التفكير المتقارب	* التفكير الرياضي
* التفكير النظمي	* التفكير الناقد	* التفكير الابداعي	* التفكير المتسرع	* التفكير الاستقرائي
* التفكير الاستنباطي	* التفكير المنطقي	* التفكير الجانبي	* التفكير التحليلي	* التفكير التأملي
* التفكير المحسوس	* التفكير المجرد	* التفكير الثانوي , وغيرها الكثير للاطلاع بتوسع يمكن الرجوع الى الاتية:		

- تعلم التفكير مفاهيم وتطبيقات , الكاتب د. فتحي عبد الرحمن جروان

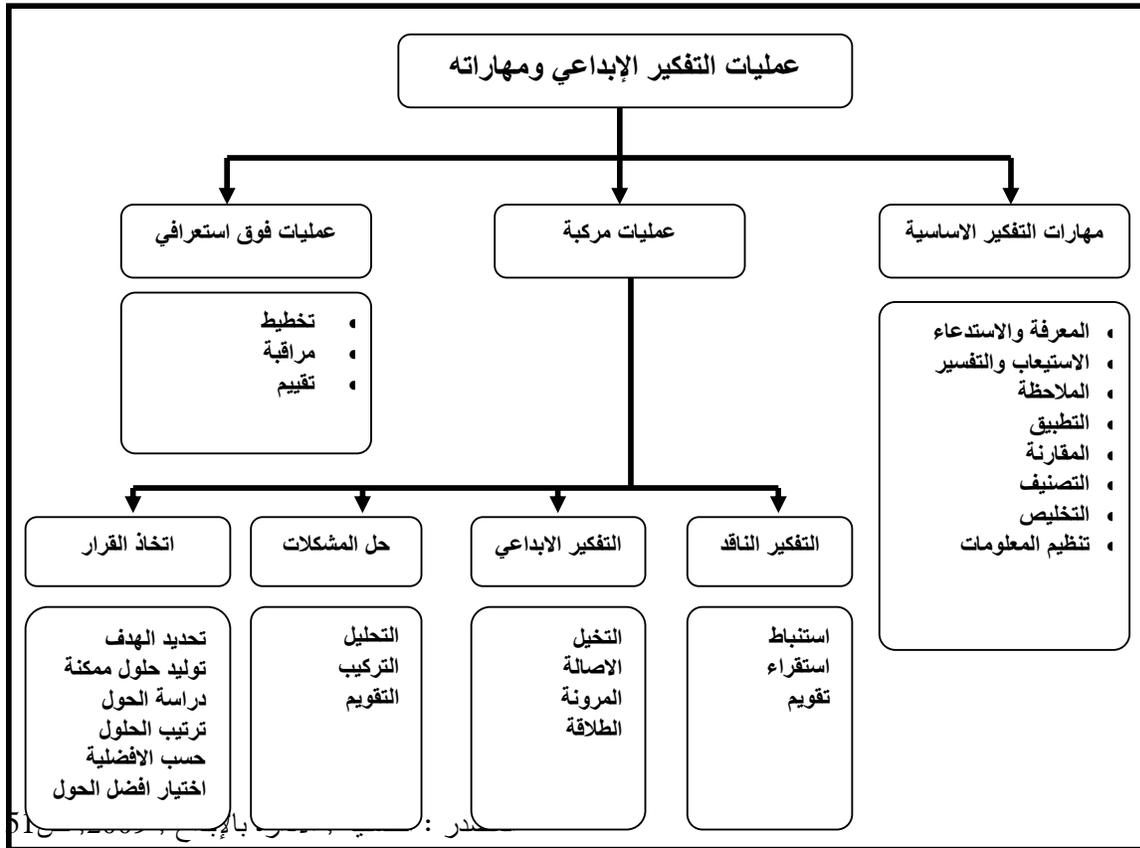
- تعلم التفكير ومهاراته , للكاتب د. وليد رفيق العياصرة

(3) د. العياصرة , وليد رفيق, استراتيجيات تعليم التفكير ومهاراته , دار اسامة للنشر والتوزيع , عمان, 2011م , الطبعة الاولى , ص37-ص38



المصدر : الحسنية, د. سليم ابراهيم, الادارة بالأبداع , 2009, ص50 والتفكير في المستوى فوق الاستعرافي أو المعرفي يدل على مستوى النشاط العقلي الاسمي , الذي تناط به مهمة العمليات فوق المعرفية , أي أنه النشاط العقلي الذي يقود عمليات أو أنشطة العقل ومهارات التفكير بالتنظيم والإشراف وإصدار التعليمات حول كيفية السير في حل المشكلات , بينما التفكير في مستوى مكونات الأداء أو المستوى المركب , إنما هو مهارات التفكير المختلفة بتنفيذ العمل التفكيرى وتطبيق استراتيجيات الحل , أما مستوى التفكير الاساسي, فيختص باكتساب المعرفة وتخزينها وحفظها لحين اللزوم , ويمكن ايضاح ذلك في التالي:

الشكل (5) نموذج تفصيلي لعمليات التفكير الابداعي ومهاراته



المستوى الثالث: فعالية التفكير الإبداعي:

يمكن تصنيف التفكير الإبداعي من حيث فعاليته إلى نوعين كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول (1) جدول تقسيم التفكير الإبداعي

تفكير غير فعال	تفكير فعال
<p>وهو تفكير لا تتبع فيه منهجية نظمية واضحة ودقيقة ويبنى على:</p> <ul style="list-style-type: none"> • معطيات باطلة أو غير متصلة بالموضوع. • ردود انفعالية. • اللجوء إلى السلطة القهرية. • الاسلوب الابيض والاسود في البرهان , على الرغم من وجود خيارات اخرى. • التبسيط والاعتماد على التجارب الفردية والشخصية. • التحيز في التفكير. • النظرة الجزئية , مكانياً وزمانياً وموضوعياً. • العجرفة والغرور. • التمرکز حول الذات. • التسرع في الاحكام. • المعارضة على طول الخط. • التطرف في الثقافة والفكر. 	<p>وهو التفكير الذي تتحقق فيه الشروط</p> <ul style="list-style-type: none"> • تتبع فيه الأساليب المنهجية السليمة • تستخدم فيه أفضل المعلومات من حيث دقتها وكفاءتها. • تحدد فيه المشكلة بكل دقة ووضوح. • يخضع للمراجعة المكانية لوجهات النظر المختلفة. • الانفتاح على الأفكار الجديدة • المثابرة على متابعة التفكير في حل المشكلة حتى النهاية. • البحث عن عدة بدائل وفحصها باهتمام. • المرونة في تعديل القرارات عند ظهور معطيات موجبة لذلك. • إصدار القرارات بموضوعية في ضوء الاهداف والواقع بعيداً عن الانفعالات والمواقف الشخصية

المصدر : د. سليم ابراهيم الحسنيه , 2009 (1)

1-5: معوقات التفكير الإبداعي السليم:

هناك علاقة وثيقة بين تفجير القدرات الكامنة وتحسين التفكير الإبداعي واتجاهه نحو التفكير السليم , إلا أن ظروف الحياة وعوامل التأثير السلبية على العقل البشري تدعو للقولبة في التفكير وذلك راجع للعوامل والمؤثرات الآتية:

العامل الاول: أسلوب التربية لأولادنا: حيث أن التربية في مجتمعاتنا تدعو لسيطرة فكر الاب والام على تفكير الابناء فالأب هو الذي يفكر وما على الابناء الا التنفيذ والطاعة العمياء , كما أن ما يحبه الاب يدعو ابنائه إلى حبه.

العامل الثاني: أسلوب التدريب والتعليم التقني: لاشك أن أسلوب التدريب والتعليم المعتمد على الحفظ والتلقين سوف يؤدي بفكر الأفراد في المؤسسات إلى القولبة والنمطية في التفكير وقيام الأفراد بتكرار رأي أو فكرة المسئول أو المدير وعدم إبداء الفرد لرأيه الشخصي, ويدعو هو أيضاً إلى القولبة في التفكير(2):

العامل الثالث: الانقياد إلى النمطية أو الاتجاه العام في الآراء: أن رفض الآراء الجديدة والدعوة للانسياق نحو الاتجاه العام للآراء السائدة سوف يؤدي حتماً إلى القولبة في التفكير.

العامل الرابع: الخوف من الانتقادات: أن الشعور بالخوف والتردد عند طرح الأفكار أو التعبير عن الرأي من قبل الفرد سوف يؤدي به إلى عدم الإفصاح أو التعليق ويلجأ إلى ثقافة عدم المغامرة وإبداء رأيه خوفاً من النقد أو الاستهجان والالتهام بعدم الفهم, فيحجمه ذلك عن أي تفكير, ويعتاد على القولبة في التفكير.

العامل الخامس: الميل إلى الهدوء والركود: مع مرور الوقت يتحول الفرد إلى كائن محافظ, وينزع إلى الراحة والهدوء وعدم الاجهاد العقلي أو الذهني, ويخضع للنمطية وما هو مألوف وللعادات والتقاليد والأعراف السائدة وإذا حدث أن مرت على بأله حادثة أو مثير جديد يخرج عن المألوف فإنه سرعان ما يحاول الغاءه أو نسيانه تفكيرياً.

العامل السادس: الخوف من الوحدة: إن مبدأ الوحدة في التفكير يعد الاساس أو القاعدة في أي عمل جديد أو تفكير خلاق , لكن قاعدة أو مبدأ أن الإنسان كائن اجتماعي, تجعله يميل إلى معايشة ومخالطة الجماعات البشرية بدلاً من التفرد والاستسلام لما تفرره هذه الجماعات التي تعتبر سداً منيعاً أمام التفكير الاستقلالي السليم مما يدفع الفرد نحو الخلود إلى الراحة مع نفسه دون الآخرين, لأنه عندما يكون الفرد منفرداً مع نفسه تجده أكثر قدرة على التفكير الجديد التأملي.

العامل السابع: النظر إلى الماضي والحاضر والبعد عن المستقبل: إذا ما تعود الفرد على التفكير في الماضي والحاضر بالحضارات والتاريخ السابق, فإن ذلك سيجعله يحيا حياة الماضي, ويفكر بفكر الماضي, ويشكو من بسط الوقت ولا يجد وقتاً للتفكير في المستقبل, ووقوع الفرد في هذه الثقافة يجعله يؤمن بأهمية التقليد للأفكار السابقة, ويمنع بقوة حادثة التفكير لدى الآخرين.

العامل الثامن: التعلق بالنظام والنمطية القائمة: عندما يبحث الفرد عن الراحة والخلود إليها فإنه يبحث عن معايشة الشعور بالأمان والطمأنينة, وذلك يدفعه نحو المحافظة والتغني بالنظم والنمطية السائدة, لأنها توفر له أماني الراحة والأمان, وتدفعه من جهة أخرى إلى الرفض الدائم للتفكير الجديد الخلاق والمستحدث.

العامل التاسع: مواجهه الأفكار الجديدة وقبولها إذا وصلت إلى حد العادة الممارسة: أن مواجهة الأفكار الجديدة ورفضها تأتي من ثقافة مقاومة التغيير, لأننا بحاجة في الاساس إلى ضمانات امنية ذاتية تؤمن لنا روح ومضمون النظام السائد وتقاليد الموروثة(3)

العامل العاشر: تنفيذ الاوامر أكثر من تطوير العمل: تنفيذ الاوامر دون غيرها هي الظاهرة السائدة في مؤسسات أجهزة الادارة العامة , فالموظف أو المدير يميل في أغلب الأحيان إلى إرضاء القيادات العليا أو أرباب العمل بالتنفيذ الحرفي للأوامر والتوجيهات بحجة تسيير العمل بالطريقة الصحيحة دونما عنى في البحث والتنقيب عن معلومات وحقائق جديدة تطور بها هذه الاعمال أو الإجراءات أو الأساليب المتبعة.

(1) د. الحسنية , سليم ابراهيم , الادارة بالإبداع , نحو بناء منهج نظمي, المنظمة العربية للتنمية الادارية , مرجع سابق , ص50- ص54

(2) د. إدوارد دي بنو , علم ابنك كيف يفكر , خلاصات , العدد 25, ديسمبر 1997م, الشركة العربية للإعلام العلمي,(شعاع) القاهرة,ص10

(3) بتلر, جيلان, ود. توني هوب, ادارة العقل , تدريب العقل على التركيز وترتيب الافكار لرفع مستوى قدراتك العقلية , ترجمة مكتبة جرير , الرياض , 2003, الطبعة الاولى , ص126 – ص140

العامل الحادي عشر: الاستغلال السيئ للوقت الفائض: أن إدارة الوقت من أهم المهارات الانتاجية الشخصية , حيث تعد أمراً ضرورياً لتحقيق النجاح والتميز في العمل, فالوقت وقتك, وهو مرتبط بشخصك في المقام الاول, فإذا تفهمت المبادئ الاساسية لإدارة الوقت وحاولت تحويل هذه المبادئ إلى عادات, فإن قدرات التفكير ستكون هي الدافع القوي نحو التغيير, لذلك فإن تنظيمك الجيد لوقتك يمكنك من إدارة عملك وحياتك بكفاءة وفاعلية عالية, أما إذا استسلم الفرد لمضيعات الوقت فإنه لا يستطيع إدارة وقته, ولا يستطيع إدارة أي شيء غيره, وبالتالي فإن عملية التفكير تصبح أول المعطلات في الجسد, وإذا تعطلت سادت حياة النمطية والسير على حبل الروتين.⁽¹⁾

العامل الثاني عشر: الأخطاء الشائعة في التفكير: هناك مجموعة من الاخطاء قد يقع فيها المفكر أو المدير عندما يشرع في عملية التفكير في موقف أو مشكلة مما قد يجانبه الصواب والتوفيق فيما يفكر فيه, لهذا يجب أن تأخذ في الاعتبار هذه الاخطاء الشائعة حتى لا تعيق لدينا قدرات التفكير السليم وتجعلنا نستسلم لنظريات وافتراسات سابقة دون أن نشعر.

العامل الثالث عشر: وقع المعلومة على الذهن: أن تلقي المعلومة بسرعة واحتضانها عقلياً وذهنياً نتيجة الإعجاب السريع بها قد يؤدي بالمدير إلى الاقتناع بها دون تفكير, وهذا يؤثر على قدرات المدير الابداعية وعلى ثقافة التفكير الإبداعي لديه, وهنا تتدخل التحيزية الذاتية, وخاصة عندما تكون هذه المعلومة أو الأفكار قريبة الطرح, فإن تأثيرها يكون أقوى من تفكير وأحكام المدير الادراكية.

العامل الرابع عشر: التأثير برأي الآخرين: إن اتباع منهج التفكير السليم أسهل في الوصول إلى الأفكار الجديدة, وغالباً ما يكون أسهل ويكون في الغالب أكثر منطقية في عمليات الإبداع الإداري, لكن إذا استطعنا أن نستخدم الآخرين لنشر هذه الأفكار واستطلاع الآراء حولها, ويجب تجنب بعض الهفوات التي قد تؤثر في رأي وفكر الآخرين.

العامل الخامس عشر: الارتباط العقلي بين الأفكار: لاشك أن الأمور المتشابهة تضلنا, فمثلاً لو كان انسان عنده صداع وأخذ اسبرين فأدى إلى زوال هذه الصداع أو أصيب شخص بصداع, يقتنع بأن "الاسبرين" هو العلاج دون تفكير في الأسباب المختلفة لحدوث هذا الصداع أو الظروف المختلفة المصاحبة له, أن الارتباط العقلي في المتشابهات يضلل افكارنا الجديدة.

وحتى لا نقع كمديرين في مثل هذا الارتباط في المتشابهات علينا الالتزام بالاتي:

1- عندما نلاحظ شيئين متشابهين لا بد أن نسأل أنفسنا وعقولنا كيف يختلفان, ونبحث ما إذا كنا نستطيع أن نكتشف ما إذا كانت لهما اسباباً مختلفة.

2- فحص التوقعات, ومناقشتها على أي الاسس ترتكز وهل تمثل تفكيراً معقولاً ولها معنى.

وبالتالي يجب أن نطرح هذا التساؤل دائماً وأبداً عندما نشرع في عملية التفكير كمديرين لدينا السمات الابداعية في إدارة اعمالنا ووظائفنا, هل كل المظاهر تعتبر مؤشراً جيداً للحقائق؟ في كثير من الأحيان تكون مضللة للحقائق وبالتالي مضللة لتفكيرنا⁽²⁾

6-1: العلاقة بين العقل والتفكير والمعرفة:

تقوم كل صناعة إبداعية متفردة على ثلاثية, قوامها الآلات مزودة بآليات تستخدمها هذه الآلات كأدوات لتوليد خدماتها ومنتجاتها, وثلاثية صناعة مجتمع المعرفة الابداعية بالتناظر إلا إنها هي العقول, وآلياتها هي وسائل التفكير, ومنتجاتها هي حصاد المعرفة و يلخص الشكل التالي هذه الثلاثية في هيئة مثلث, قاعدته الآلات متمثلة في ثلاثية من العقول:

- العقل الانساني.
- العقل الآلي.
- العقل الجمعي.

(1) د. فريمانتل, ديفيد, المدير الخارق, اساسيات ادارة الافراد بنجاح, ترجمة مكتبة جرير, الرياض, 2003, الطبعة الاولى, ص163
(2) د. جليكمان, روزلين, التفكير الامثل: كيف تحقق افضل ما في ذاتك, ترجمة: عواطف علاء الدين عمر, مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم, نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, 2008, الطبعة الاولى, ص47 - ص72

وترتبط هذه العقول بعضها مع بعض من خلال مجموعة من العلاقات التبادلية، بلا شك هي العلاقات البيئية التي تربط بين أضلاعه الثلاثة، أو نقاط المفصل، المشار إليها في الشكل بالدوائر الصغيرة السوداء المرقمة "1، 2، 3".

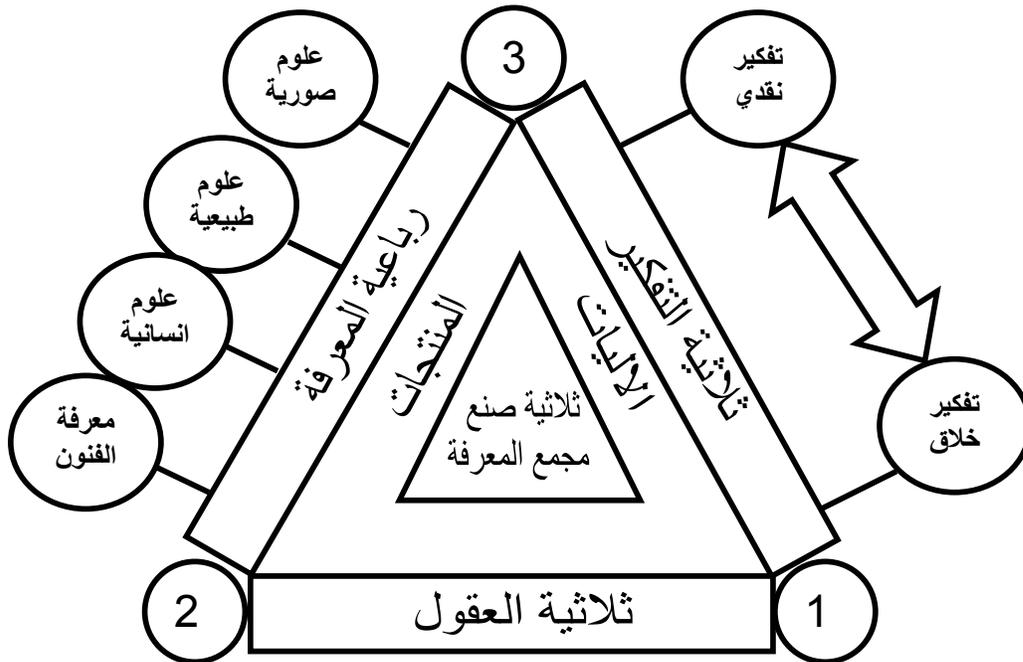
وتتسم هذه العلاقات البيئية بطابع تبادلي حاد، يصعب معه تحديد الخطوط الفاصلة بين شقي التأثير والتأثر، وما زال الغموض يكتنف معظم جوانبها، وسنكتفي هنا بإشارات عابرة عن كل نقاط المفصل الثلاث.

ولنبداً بالعلاقة البيئية الأولى "المفصل الرقم 1" بين ضلعي العقل والتفكير، وهي علاقة، على الرغم من محوريتها، لم ينشغل بها علم النفس فيما مضى، فقد طفت إلى السطح أخيراً تعددية عقول مجتمع المعرفة المتمثلة في الثلاثية، حيث أظهرت كيف تتفاوت وتتمايز هذه العقول في قدرتها على ممارسة أنماط التفكير المختلفة، فالعقل الآلي - على سبيل المثال - يفكر بصورة تختلف بشدة عن الطريقة التي يفكر بها العقل الانساني، فهناك بون شاسع بين أساليب التفكير الإنساني والخوارزميات التي تستخدمها الآلة "الكمبيوتر في حالتنا" في حل المشكلات، وبرهنة النظريات ولعب الشطرنج وما شابه، أن هذا التفاوت والتمايز هو أساس تقسيم العمل بين العقول الثلاثة، وهو التقسيم الذي صار ضرورياً لمواجهة ظواهر التعقد التي يزدحم بها المجتمع الانساني المعاصر.

أما العلاقة البيئية الثانية "المفصل رقم 2" بين العقل والمعرفة، فتقوم على أساس كون العقل هو صانع المعرفة وصنيعتها في الوقت ذاته، وقد أثبت علم النفس المعرفي أن هناك علاقة عضوية بين الكيفية التي يصنع العقل المعرفة من خلال تنمية قدراته على انتاج الجديد منها.

أما العلاقة البيئية الثالثة "المفصل رقم 3" بين ضلعي التفكير والمعرفة، فأساسها هو التكامل، فالتفكير السليم، من جانب، هو الذي يتحلى بالتكامل المعرفي، في حين تتوقف عملية توليد المعرفة، من جانب آخر، على مدى التكامل بين وسائل التفكير المختلفة، فمعرفة اللسانيات في مجال علوم الانسانيات - على سبيل المثال - تحتاج إلى تفكير نقدي، يحلل السلوك اللغوي ليوصفه ويفسره، وتحتاج كذلك إلى تفكير خلاق يتعامل مع الشق الإبداعي في استخدام اللغة، وتحتاج إلى التفكير التأملي الفلسفي ليؤسس للنظريات اللغوية المختلفة⁽¹⁾

الشكل (6) مثلث العقول والتفكير والمعرفة



(1) د. علي، نبيل، العقل العربي ومجتمع المعرفة، مظاهر الازمة واقتراحات بالحلول، الجزء الاول، عالم المعرفة، الكويت، 2009، الطبعة الاولى، ص 57 - ص 64

المصدر . د. نبيل علي، العقل العربي ومجمع المعرفة ، عالم المعرفة "2009

7-1: طبيعة الإبداع:

يعتمد نجاح الإبداع في الانتاجية الشخصية وتقديم الخدمات المتميز على الإبداع لدى القائد الإداري ولدى المدير، إذ إنه لن يصبح للأجهزة الادارية سمعه طيبة وقبول إذا لم تتوفر لها الأفكار بشكل مستمر وسليم⁽¹⁾. حيث يواجه مديرو الأجهزة الإدارية في المؤسسات والوزارات والهيئات تحدياً رئيسياً، ألا وهو كيفية تحقيق التوظيف الكامل للقدرات الفردية وتقويتها وتحفيزها وصولاً إلى الابتكار والتميز الإداري والمؤسسي⁽²⁾.

والحقيقة تؤكد أن الإنسان مبدع بالفطرة . لكنه يعطل الجانب المبدع في شخصيته إذا ما شرع في العمل ليحل محل الإبداع الروتين والنمطية في إنجاز أغلب الأعمال في الكثير من أجهزة الإدارة الحكومية الخدمية . مما يؤثر سلباً على عزيمة الأفراد ويهبط قدراتهم العقلية والابتكارية على حساب سيادة الروتين . مما سبب خسارة كبيرة في الفرص المتاحة للأجهزة الادارية لاستثمار العقل البشري في إدارة التغيير والتطوير خصوصاً ونحن في عصر التغيير والتطوير المستمر . فتعطيل العقل الإبداعي لدى الأفراد لم يعد وضعاً مقبولاً. لذلك يجب على اجهزة الادارة الحكومية أن تدرك قيمة اسهام الإبداع الإداري في كل العمليات الداخلية والخارجية. حيث إن الريادة لبعض الاجهزة الادارية كانت نتيجة إدراكها لأهمية العقل البشري في صناعة التميز والريادة أمام المستفيدين من خدماتها أو سلعها⁽³⁾.

8-1: مفهوم الإبداع:

تعد تحديات العصر الراهن وعولمة المفاهيم والنظم الاقتصادية والسياسية والإدارية والثقافية وما رافق ذلك من تطورات متسارعة معرفياً ومعلوماتياً هي السبب الاول والمؤثر الذي كشف ما تعانیه مؤسساتنا وأجهزتنا الإدارية الحكومية أو الخاصة من بيروقراطية وروتين وترهل تنظيمي وإداري الأمر الذي فرض على القيادات الإدارية والتنفيذية ضرورة تطبيق مفهوم الإبداع الذي ظهر منذ سنوات كمصطلح له مترادفات ومعان كثيرة، فبعض العلماء يربطه بالفرد، والبعض الآخر يربطه بالجماعة والمنظمة، ومنهم من عرفه على أساس نفسي وتربوي، ومنهم من عرفه على أساس تنظيمي، ومنهم من قال: إن الإبداع صفة موروثة تولد بالفطرة . بينما عارض آخرون مدعين بأنه صفة مكتسبة من التعلم والتدريب.

" الإبداع بأنه قدرة عقلية Abraham Zaleznick فعلى المستوى الفردي عرف ابراهام سيلزنك " فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشاكل للوصول إلى أفكار أو طرق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل اجتماعي. وعرفه سيمسون بأنه المبادرة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي واتباع نمط جديد من التفكير.

" فقد عرف الإبداع بأنه قدرة الفرد على استخدام طرق غير تقليدية في تحقيق Peers أما بيرز " إنجاز تتوفر فيه سمات الاصلية والابتكار.

أما علماء النفس والتربويون فقد كانوا أكثر تعصباً للفطرة الشخصية والفردية لمفهوم الإبداع حيث يرون أن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة. وأن المكتسبات الفردية تضحل في إطار الجمع وتدوب معها الشخصية الخاصة لكل فرد، كما يقول مارليل وريفيز وآخرون: إن الإبداع نتاج روح فردية، لأن الاكتشافات والاختراعات التي تمت في الماضي والحاضر قد ارتبطت باسم شخص واحد. وأن الطرق الجماعية لا تحقق انجازات إبداعية، لأن عمل الجماعة يركز غالباً على بحث الترابطات السطحية، وقليلاً ما تذهب لبحث الترابطات العميقة.

" أشار أن الإبداع قد يتم في إطار الجماعة إلا إنه في حقيقته ليس إلا Lepoteh وفي دراسة قدمها لبيوتيه " انتاج فرد معين أو انتاج روح فردية واحدة.

(1) د. العويس، رجب، التفكير، مهاراته استراتيجياته، مركز الاسكندرية للكتاب، القاهرة، 2004، الطبعة الاولى، ص101 - ص115

(2) د. أحمد عبادة، الحلول الابتكارية للمشكلات، دار الحكمة، البحرين، 1992م، بدون طبعه، ص63

(3) كوك بيتير، ادارة الإبداع، ترجمة. د/ خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008م، الطبعة الاولى، ص15

ويرى كل من اندرسون وكينج بأن الإبداع قدرة عقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة ينتج عنها فكر وعمل جديان يتميزان بقدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرة وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات.

ومن وجهة نظر آدم "Adam" وآخرون فإن الإبداع هو عملية تتناول أفكاراً جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية. والإبداع هو أيضاً الإنتاج والاستثمار الناجح للأمور الجديدة غير المألوفة لغرض إيجاد حلول جديدة للمشاكل مما يلبي احتياجات الأفراد والمجتمع⁽¹⁾.
أما عساف فقد تناول مفهوم الإبداع من خلال النقاط الآتية:

- 1- أن العملية الإبداعية هي كل شيء جديد نتيجة التفكير الإبداعي الإنساني، ويؤدي إلى تحقيق فائدة ترضي الآخرين.
- 2- أن الإبداع هو العملية التي نسعى من خلالها إلى إيجاد وحل المشكلات ذات القيمة، وتنفيذ الحول الصالحة التي تؤدي إلى تغييرات متمثلة في خدمات ومنتجات وإجراءات أفضل من المؤلف لدى المستفيدين أو المستهدفين.
- 3- أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص أو أفراد في المنظمات الإدارية، لديهم سمات يعينها تمكنهم من الإبداع في وظائفهم وأعمالهم مثل الأصالة والطلاقة والمرونة والحوار والمثابرة والإطلاع المستمر على جديد المعرفة والمعلومة.
- 4- أن الإبداع يعتمد على رغبة وثقة الفرد نفسه في أن يكون مبدعاً ومتفوقاً على الآخرين في حل المشكلات.
- 5- أن الإبداع عملية عقلية تعتمد على منهجية تفكير، تمر بعدة مراحل مترابطة مع بعضها البعض للوصول إلى فكرة إبداعية جديدة، تؤدي إلى حل مشكلة ما أو تطوير إجرائي أو تنظيمي أو قانوني⁽²⁾ وهناك من يرى أن الإبداع يجب أن يكون من خلال إغعام النفس بالتحدي والثقة العالية لإيجاد أفكار جديدة وخالقة، تجعل الشخص يتحرك بصورة أسرع وتفكير على نطاق أوسع، ويعمل بقدر يغلب عليه الذكاء والفتنة في الوظيفة أو المنظمة التي يعمل بها بما يؤدي إلى:
 - أ- اكتشاف شيء جديد ومفيد، يطور أعمال وإجراءات الوظيفة والمنظمة.
 - ب- التطوير الدائم والقوي بهدف إيجاد ثقافة الأفضل التي دائماً ما يكون على بعد خطوات.
 - ج- تدوين الممارسات الأفضل من خلال التتبع المستمر للأفكار الجديدة، ويجب أن يكون جزءاً من مهمة المدير أو القائد في المنظمة. وفوق ذلك يجب البحث عن أشكال الأداء الأفضل. والرغبة في الاستمرار في التحسين والتطوير كأفضل وسيلة لتحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، وبدون ذلك فإن وضع ثقافة الإبداع في مكانها الطبيعي أمر صعب⁽³⁾

1-9: مفهوم الإبداع الإداري:

في هذا السياق نفسه يمكن القول إن الإبداع الإداري هو التوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة، تسهم في تطوير الأداء في المؤسسات العامة وبما يضمن تأكيد ثقافة الابتكار لدى القادة الإداريين طوال تواجدهم في الوظيفة العامة، وذلك من خلال الاستجابة الفورية لكل ما هو جديد. لأن الإدارة تهدف إلى نشوء واعي هادف، يوجه نحو تحقيق الاستجابة لأفضل الخدمات، وزيادة الأداء بشكل تدريجي، وتحسين طرق العمل كما في دراسة العمل والحركة، وتحسين علاقات العمل في المؤسسات العامة كما في مفاهيم فرق العمل والعمل الجماعي، تحسين علاقات المؤسسات العامة مع بيئتها الخارجية. كما في مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة⁽⁴⁾

(1) د. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005م، الطبعة الأولى، ص3

(2) د. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999م، الطبعة الأولى، ص305

(3) د. جاك وسوزي ديلش، الفوز: الاجابات، ترجمة مكتبة جرير، الرياض 2007م الطبعة الأولى، ص22

(4) د. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011م الطبعة الأولى، ص416

فالإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة. لذلك يمكن القول أيضاً: إن الإبداع يتطلب توفر القدرة على الإحساس بوجود مشكلة وضرورة معالجتها, ومن ثم توفر القدرة على التفكير, ومن ثم إيجاد الحل المناسب.

وبالتالي فإن الإبداع يعني رؤية الأفكار والأمور من خلال منظور عقلي غير تقليدي يتحدى الأفكار التقليدية أو المتفق عليها وأساليب تنفيذها. بحثاً عن حلول أو مفاهيم وأساليب جديدة في التعامل مع المشكلات التي تمثل عقبات يجب أن نتجاوزها من خلال الاستعانة بأسلوب التفكير الإبداعي الذي يمثل رؤية ومنظوراً جديدين ترى به الناس واحتياجاتهم من حولك. وهناك من الباحثين من يرى أن التفكير الإبداعي يعد من المهارات الأساسية لكل مدير ناجح. يسعى بقوة نحو التعامل مع التحديات والفرص المتاحة بعيداً عن الروتين المعتاد وانماط السلوك المعتادة أو المألوفة. وبالتالي يزيد من قدرات ومهارات المدير مما يزيد من مكانة وسمعة المنظمة أمام المستفيدين من خدماتها وسلعها⁽¹⁾, لهذا أصبح الإبداع إحدى الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والخدمات داخل المؤسسات العامة. إذ أن المعارف والمعلومات في تزايد مستمر, والوعي والحاجات والطموحات الاجتماعية على اختلاف أنواعها في نمو واتساع, فلم يعد كافياً أو مرضياً أداء الأعمال والخدمات في المؤسسات العامة بالطرق الروتينية والتقليدية, لأن البقاء عليها والتمسك بها يؤدي إلى الوقوف, ومن ثم إلى التخلف. وهو بالتالي تراجع إلى الخلف عن الركب المتسارع في الذهاب إلى المستقبل البعيد. وهنا ندرك أهمية فهم مفهوم الإبداع الذي يؤكد أغلب الباحثين على أنه عملية ثقافية معرفية توجب علينا أن نؤمن بقدراتنا على التفكير الإبداعي في المستقبل, والإيمان باللامعقول كوسيلة تتحدى بها الأساليب التقليدية النمطية المألوفة في أداء الأعمال والخدمات. وهذا يتطلب مديراً لديه هذه الثقافة والروح الخلاقة للخروج من المألوف والانتقال إلى الجديد المألوف, ومن ثم إلى الجديد غير المألوف "الأفكار الجديدة", ومن ثم الانتقال إلى المستقبل قبل أن يصل إلى منظماتنا ومؤسساتنا العامة. وهنا تتجاوز الحاجات والطموحات المتنامية والمتسارعة لدى المجتمع⁽²⁾

1-10: العلاقة بين مفهوم الإبداع والمفاهيم ذات العلاقة:

لأغراض هذه الدراسة سوف نتطرق إلى بعض المفاهيم ذات العلاقة بالإبداع, وذلك على النحو التالي:

أ- الذكاء والابداع:

استندت الأوصاف العديدة للإبداع عبر السنين إلى ملاحظة الأفراد وسلوكهم, وعلى أية حال لا يوجد تعريف بسيط وشامل للإبداع, فالنظرة هنا إلى أن الإبداع هو انعكاس لذكائنا الإبداعي, وبدوره يصف الذكاء الإبداعي كيف نرى العالم وندركه, كما يعكس اعتقاداتنا الأساسية, وكذلك شخصياتنا, ويختلف الذكاء الإبداعي عما نطلق عليه عادة الذكاء العام إذ يتركز على كيف تفكر, وعلى رغبتنا القوية لتحقيق شيء جديد أو مختلف⁽³⁾

أنماط الذكاء الإبداعي:

للذكاء الإبداعي أربعة أنماط, هي:

- 1- النمط البدهي "الحدسي" ويركز على النتائج, ويعتمد على الخبرات السابقة في توجيه الاداء وتحليل المشكلات.
- 2- النمط الابتكاري: ويركز على حل المشكلات, وهو نظمي ويعتمد على البيانات.
- 3- النمط التخيلي: وهو القدرة على رؤية الفرص, وهو جمالي, ويتألق بالكتابة, ويقوم على حرية التفكير.
- 4- النمط الإلهامي: ويركز على التغيير الاجتماعي وعلى معطيات الذات تجاه ذلك. وفيما يلي وصف معمق لأنماط الذكاء الإبداعي الأربعة, مع إعطاء بعض الامثلة عن أشخاص نموذجيين, يمثلون كل نمط.

(1) د. الزهري رنده, الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية, عالم الفكر, المجلد 30, العدد 3, 2002م ص17

(2) سلسلة الإدارة المثلى. التفكير الإبداعي, مكتبة لبنان ناشرون, بيروت 2005م الطبعة الأولى. ص24

(3) د. كرامر, كاترين, عندما يكون الأسرع والانشط والاذكى غير كاف, ست خطوات لتحقيق ما تريد في عالم محموم, ترجمة مكتبية جريير, الرياض, 2002, الطبعة الأولى, ص23

النمط البدهي (الحديسي):

ويركز هذا النمط على النتائج , ويعتمد على الخبرة في توجيه القرارات , وكمثال على هذا "الذي انعش General Electric". والرئيس التنفيذي لشركة جنرال الكتريك "Jackwelch" الاسلوب " شركة هامدة , كان قاسياً لكنه كان مديراً وقائداً كاريزمياً , كما كان منكباً على عملة ومنافساً قوياً , وبخلاف العديد من الرؤساء التنفيذيين من أمثاله , كان يركز على الآراء والنتائج , ولقد تم وصفه "بالرجل الشديد الذي لا يرحم", ومن الناحية الأخرى, توجد أمثلة وقصص عن كرمه مع الموظفين في منظمته واهتمامه الشخصي بهم , وكان عادلاً دائماً لكنه كان قاسياً على المنافسين كان يؤمن بأن مفتاح الأداء ومفتاح التجديد والابتكار الإبداعي هم البشر, ولقد تصرف وفقاً لهذه الفلسفة من أجل تحويل جنرال الكتريك إلى شركة مبدعة وناجحة جداً ذات ربحية عالية , ولم يحبز استخدام كلمة "كفاءة", بل كان يؤمن بأن الإبداع جوهرى وحتمى , وأن كل شخص لديه المقدرة على أن يكون مبدعاً.

النمط الابتكاري:

ويركز هذا النمط على المشاكل وعلى البيانات , وهو نمطي جداً , والاشخاص أو الأفراد المبتكرون مستعدون لكي يعملوا بجد ويصروا على التجارب الدقيقة والتي تجري بحرص. ويعد هذا النمط نموذجاً للعالم والمهندس, أو المخترع والمدير, ومن الأمثلة على ذلك توماس Marie " وكمثال اخر على الاسلوب الابتكاري , العالمة ميري كوري "Thomas Edison" اديسون " التي كانت تعمل مع زوجها عندما اكتشفت الراديوم والبولونيوم, ولقد حازت ميري على Marie Cherie " جائزة نوبل, وقد واطبت على عملها , وواجهت تحديات عديدة, وتمتعت بذاكرة ممتازة , ومع أن بيئة العمل تؤثر عادة على كيفية أداء الأفراد , فإن المبتكرين المبدعين الحقيقيين - من امثال ميري كوري- يتجاوزون الصعوبات والمشكلات أيضاً كان نوعها , مع متابعة حثيثة لأهدافهم ورؤاهم , لذلك ظلت لسنوات عديدة تعمل في مختبر شديد البرودة وذي بناء متهدم من أجل متابعة العمل الذي شعرت بأنه مهم جداً بالنسبة لها , لقد أمنت بأن المثابرة والثقة بالنفس مطلوبان من أجل الوصول إلى ممارسة القدرات الإبداعية والابتكارية, ومن ثم تحقيق الأهداف , وفوق كل هذا فهي لم تقسدها الشهرة. (1)

النمط التخيلي:

ويتصف بهذا النمط الاشخاص ذوا الذوق الرفيع الذين يستمتعون بالكتابة, والقادة المتميزون الذين باستطاعتهم رؤية الفرص , ولديهم القدرة الإبداعية في حل المشكلات والازمات والمواقف بأفكار وحلول غير نمطية أو مألوفة, ولديهم شخصية كارزمية ملهمة للآخرين وجاذبة لهم , ومن هؤلاء- على سبيل " الذي كان قائداً مبدعاً قوياً وتخيلياً يلهم الآخرين , Winston churchill المثال- ونستون تشرشل " وكان رئيس وزراء بريطانيا خلال الحرب العالمية الثانية, والذي كتب العديد من الكتب في التاريخ , فقد كان مفكراً فريداً ذا حيوية ملفته للنظر والإعجاب , حيث أظهر شجاعة وقوة عقلية وفكرية في أوقات الازمات والمشكلات العظام , ويمتاز بقدرة هائلة في نقل واكساب الثقة والعزم إلى الآخرين , لهذا يعد تشرشل من أعظم قادة العالم.

وأمن تشرشل , كما فعل "تشارلز دار دين", "بأن الحياة كلها عبارة عن صراع ومشكلات ومواقف , وأن الأكثر تكيفاً وتجاوباً معها له الأفضلية في فرصة القيادة والتميز عن الآخرين , وادعى تشرشل بأنه لا حدود للعبقرية والإبداع إذا ما طبقت بشكل مناسب وفي ظل ظروف ملائمة(2)

النمط الإلهامي:

ويركز هذا النمط على إحداث التغيير الاجتماعي , حيث يسعى الفرد الذي يتصف بهذا النمط من أنماط الذكاء الإبداعي إلى تحقيق أهدافه وغاياته برغبة عالية حتى يتم له ذلك عن طيب خاطر , فمارتن " الرجل الذي آمن بالمقاومة السلمية , كان قائداً كاريزمياً في حركة Martin Luther king لوثر كنج " الحقوق المدنية في الستينات من القرن الماضي , حيث كانت لديه قدرة خطابية جاذبة ومؤثرة في الآخرين , استخدم المقاومة السلمية بمهارة وبقدرة إبداعية لإحداث التغيير الاجتماعي , ولقد ركز على التعليم باعتباره ضرورة من أجل التفكير العميق الناقد , وكان يتصف بالحكمة التي يتصف بها القادة الرؤيويون

(1) د. ألتن, تيد , العلم الجسور: سبعة علماء يغيرون عالماً, ترجمة: مصطفى ابراهيم فهمي, المشروع القومي للترجمة , القاهرة , العدد , 513, 2003م , الطبعة الأولى, ص38

(2) De Bono, Edward(2000),master Thinkers Hand Book Intern ational center for creative Thinking Now- p.p.161- 181

الحقيقيون , وقد منح جائزة نوبل للسلام في عام "1964", ولقب رجل العام في مجلة التايم الامريكية , وقد قال قبل اغتياله بفترة قصيرة: عليك أن تكون مستعداً للموت من أجل قضيتك أو غايتك أو أهدافك , وخلاف ذلك فأنت لست أهلاً لها.

ومع أنه قد تم وصف كل واحد من هؤلاء الاشخاص العظام السابق ذكرهم باعتباره قوياً في نمط ذكاء إبداعي محدد , فإن غالبيتنا لدينا أكثر من أسلوب إبداعي واحد , فعلى سبيل المثال لقد كان مايكل " مبتكراً "مهندساً وعالمًا" وتخليياً فناناً وبدهيًا نحاتاً صنع تماثيل عظيمة , Michel Angelo"انجلو" وعلاوة على هذه الأنماط الإبداعية الأساسية الأربعة توجد عدة مستويات من العمق لكل أسلوب على حدة , وعليه كان نمط مايكل انجلو الاقوى ابداعاً وهو النمط الابتكاري , يليه كل من النمط التخيلي والبدهي "الحدسي"⁽¹⁾

كيف نتعرف على الذكاء الإبداعي للفرد؟

حتى نصل إلى فهم معمق للذكاء الإبداعي نحتاج إلى فهم السمات الإبداعية للمبدعين "الاصالة" , الطلاقة , المرونة , تحسس المشكلات , والتمكين وغيرها" , ويوجد تحليل ووصف لها في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

ويشير الذكاء الإبداعي إلى الطريقة التي يستخدم فيها الأفراد قدراتهم على الإبداع , ويصف الذكاء الإبداعي مظاهر الشخصية التي تدفعنا إلى تحقيق نتائج بارزة ومبهرة , ويشمل الذكاء الإبداعي كيف ننظر إلى العالم من حولنا , ونستوعبه , كما يرتبط بقيمنا الاساسية من حيث معايير الصواب والخطأ أو ما نعتبره جيداً وسيئاً , وأخير فهو يشمل استعدادنا لأخذ ومواجهة المخاطر⁽²⁾

إن أحد الاعتبارات المهمة في تعريف الذكاء الإبداعي هو أن نتائج الإبداع يمكن أن تكون بسيطة , مثل تحسين أداء شيء ما , أو شيء جديد أو فريد عن الأشياء المشاهدة أو الممارسة , فالذكاء الإبداعي إذاً يشمل على الطريقة التي تعمل بها الأشياء والنتائج المتحقق من خلال هذا العمل , وعلينا أن ندرك أيضاً " أن المعاناة Einstein أن الاشخاص المبتكرين مندفعون بشغف نحو أعمالهم , فقد لاحظ اينشتاين" اليومية للتوصل إلى إجابات للأسئلة التي يطرحها تنبع من حاجة داخلية , وليس من برنامج أو من هدف , فعندما ننظر إلى من هو المبدع , ففي غالب الاحيان نتجاهل أفراداً مثل الجنرال الذي يشجع جنوده على الأداء الشجاع , والطبيب الذي يطور تقنية جديدة لإنقاذ الحياة , أو المدير الذي يقود منظمته نحو كل جديد في الطرق والأساليب في الأداء , وفي الحلول والافكار الجديدة عن مواجهة المشكلات والمواقف والازمات.

فكل أصحاب المهن وكل الأفراد يستطيعون أداء أفعال إبداعية , واذا لم ندرك أن باستطاعة كل الأفراد أن يكونوا مبدعين , فإننا ننتهي إلى فقدان مواهب وقدرات إبداعية ذات قيمة كبيرة وفي بعض الحالات قدرات إبداعية ومواهب حاسمة.

لقد كان يتم تصنيف الناس قديماً إما على أساس أنهم مبدعون , أو غير مبدعين , وهذا مسلك مأساوي في حق الأفراد من قبل مديريهم , فلدى معظم الناس قدرة على الإبداع , وبخاصة عندما نأخذ في الاعتبار الطرق السليمة والمشجعة التي تدفعهم بواسطتها أن يبادروا أو يعلنوا عن إبداعاتهم.

ب- الذكاء العام والذكاء الإبداعي:

هناك من يرى من العلماء أن العلاقة بين الذكاء العام والذكاء الإبداعي علاقة جدلية , إذ يعتمد الإبداع على "كيف نرى العالم" وعلى خلفيتنا المعرفية في التخصص المعني , وعلى حب الاستطلاع لدينا , ويرى التفكير المعاصر أن الذكاء العام يمكّن من بعض أنواع الإبداع , ولكن ليس بالضرورة أن يؤدي إلى تنميته , أو التأكيد على كل أنواع الإبداع⁽³⁾

من جهة اخرى , يعد الذكاء الإبداعي تحريراً وابتكارياً واختراعياً , وغير مقيد بالمألوف أو السائد , بل " I,Q جزئياً وغير مكبوت , وثورياً ومتحرراً روحياً , أما الذكاء العام الذي يشار اليه بحاصل الذكاء " فيتصف بأنه مركز ومؤطر ومنطقي ومقيد وواقعي وعملي ورصين واعتمادى ومحافظ ويعتمد كلا

(1) د. آلن جي. روي. الذكاء الإبداعي: الامكانيات والقدرات , ترجمة أ.د. عادل محمود الرشيد , و. أ.د. نعيم حافظ ابو جمعه , المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات , القاهرة , 2008 , الطبعة الثانية , ص 8

(2) د. كنج نيجل وانيل اندرسون , ادارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات , ترجمة د. محمود حسن حسني , دار المريخ للنشر , الرياض , 2004 , الطبعة الاولى , ص 111

(3) د. آلن . جي. رولي. الذكاء الإبداعي: الامكانيات والقدرات , ترجمة أ.د. عادل محمود الرشيد , و. أ.د. نعيم حافظ او جمعة , المنظمة العربية للتنمية الادارية , مرجع سابق , ص 10

المسلكين على "كيف يرى الناس العالم" وعلى كيف يستجيبون للحاجات أو التحديات أو المشكلات والمواقف المتعددة وعلى استعدادهم لمواجهة المخاطر⁽¹⁾، وأظهرت الدراسات الحديثة في عالم الجينات والذكاء أن للوراثة دوراً حسناً في تحديد مستويات الذكاء العام، ويزيد تأثير الجينات على قدرات ادراكية محددة مع تقدم العمر، ولقد أعلن العلماء الذين يبحثون في الجينات التي تحدد قدراتنا المتعددة في عام "1998" عن اكتشاف أول جين مرتبط مباشرة بالقدرة العامة على الإدراك، علاوة على العوامل الجينية، فلقد نظروا أيضاً إلى العوامل البيولوجية مثل النيرونات الجزئية في الدماغ، وتأثيرات الهرمونات، وتوصلوا إلى استنتاج أن لدى معظم الناس قدرة على الإبداع بشكل ما، وبأن الإبداع ليس حكراً على نخبة قليلة.

فاكتشاف المعنى أو المغزى وتفسير التجربة من خلال إطار للأفكار والاعتقادات يعتبران مهاماً صعبة، فنحن ننحو إلى خلق العالم الذي نعيشه من خلال التفكير الرمزي، كأن نقول: "ما هذا الرسم الجميل!" أو "ما هذا الصديق الرائع!" ويتطلب تفاعلنا مع الآخرين ومع البيئة استخدام كلمات وصور وأصوات وحركات وإيماءات علاوة على ذلك، تعتمد قدرتنا الإبداعية غالباً على تفسير المعلومات وتخزينها ذهنياً واسترجاعها وتطبيقها في ظل ظروف جديدة على ذكائنا الإبداعي.

"Institute of personality Assessment" وفي دراسة تمت في "معهد تقييم الشخصية"، "120 أو أعلى، ليس عاملاً حاسماً في I.Q. ووجد أن الذكاء العام عند الأفراد الذين لهم حاصل ذكاء الإبداع، ووجدت الدراسات أن الحافزية عنصر محوري في الإبداع، وهذا يتفق مع تعريف الذكاء الإبداعي، الذي يرى أن الشخصية تقرر الدافع المطلوب لإنجاز الأشياء العظيمة.

فالذكاء الإبداعي يجسد الديناميكية الإبداعية والنظرة التمحيصية للمسائل عندما يتم فهم المشاكل المرتبطة بها، فعلى سبيل المثال، تم التوصل إلى التركيبيية الكيماوية لمادة البنزين من خلال حلم معمق يدور حول الافاعي المكوّرة، فالإبداع الممحص بشكل عام، هو نتاج استرخاء العقل الذي يجعل بالإمكان النظر في احتمالات جديدة، وفي الحقيقة لا يوجد سقف للأفكار أو الاجابات الجديدة للمشاكل المختلفة إذا ما تم تحفيزنا بدرجة كافية من أجل إيجاد حلول إبداعية لها، وعلى المديرين المبدعين أن يكونوا على استعداد لمواجهة المسائل الخلافية، وان يسألوا السلطة، وأن تكون لديهم الجرأة للذهاب إلى أبعد مما هو متوقع منهم، فالعقول المبدعة تملك الخيال الذي يسمح لها بأن ترى بواسطة العيون عقول أصحابها: الصور الذهنية، والناس، والأفكار الأخرى غير الموجودة في الواقع على الاطلاق، والتي لا تحصل الآن، ويستطيع الخيال أن يذهب إلى ما وراء الاستعادة البسيطة للصور الذهنية من الواقع، وباستطاعته أن ينخرط في إمكانات افتراضية وخيالية أو غير عادية، يخترعها العقل، وهذه بدورها، هي التي قادت إلى العديد من الاختراعات الإبداعية التي نستمتع بنتائجها الآن⁽²⁾

وحتى نصل إلى تصور منطقي للإبداع الممحص وعلاقته بالحافزية لدى الفرد، يمكن تصوير ذلك في الشكل التالي:

(1) د. جون ديبولد، المبتكرون، ترجمة. د/ شحدة فارح، دار البشر، عمان، 1993، الطبعة الثانية، ص28
(2) د. آلن. جي. روي، الذكاء الإبداعي الامكانات والقدرات، ترجمة. د. عادل محمود الرشيد، د. نعيم حافظ ابو جمعه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2008، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص9 - 20

الشكل (7) نموذج العلاقة بين الإبداع الممحص ودرجة الحافزية

() إبداع محمص قدرة عالية على الإبداع	() الاحباط والقلق	مستوى عالٍ من التحدي
() قدرة على الإبداع	() عدم الاكتراث والنمطية	مستوى منخفض من التحدي
مستوى الإبداع عال جداً	مستوى الإبداع منخفض جداً	

المصدر / كاثرين كرامر, ست خطوات لتحقيق ما تريد في عالم محموم , ترجمة مكتبة جرير, 2002

توجد في الشكل(7) يوجد منطقتان - منطقة "أ" وهي منطقة الإحباط والقلق ومنطقة "ج" وهي منطقة عدم الاكتراث والنمطية وهما مناطق لا يرغب الفرد فيها إلى التحدي والابتكار نتيجة لعدم توفر الحافزية نحو ذلك , بينما في منطقة "ب" وهي منطقة التمحيص والابداع في درجاتها العليا. ومنطقة (د) وهي مطقة القدرة على الإبداع . حيث نجد أن المنطقة ب يتمتع فيها الفرد بدرجات عالية جداً من الدافعية والحافزية القوية والتحدي والابداع بما هو مألوف أو مشاهد في سبيل الوصول إلى ما هو أجد من ذلك , وهنا تكون الخصوبة العالية في الخيال لدى الأفراد الذين هم في هذه المنطقة, إذ يتمتع فيها الفرد بدرجات عالية جداً من الدافعية والحافزية القوية نحو التحدي والابداع لكل ما هو مألوف أو مشاهد في سبيل الوصول إلى ما هو أجد من ذلك , وهنا تكون الخصوبة العالية في الخيال لدى الأفراد الذين هم في هذه المنطقة , بينما في منطقة "د" توجد حافزية للإبداع لدى الأفراد في هذه المنطقة لكن ليست بالمستوى الذي لدى من هم في منطقة "ب"⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق تؤكد غالبية الدراسات والبحوث في الإبداع أن الفرد يمتلك قدرات كافية إبداعية مهولة , لكنه يتوقف عن استثمارها أو تشغيلها نتيجة توقف هذا الفرد كان مديراً أو مهندساً أو طبيباً أو موظفاً عادياً عن السعي ومن ثم تثبيط همته نحو الاتجاه إلى التميز والابداع بدعوى من أين يأتي بالمهارات الإبداعية التي تحقق له التمييز والسبق عن الآخرين, وهنا يقع المدير أو الفرد في فخ القلق والاحباط, ومن ثم الانتقال إلى منطقة عدم الاكتراث والنمطية كنتيجة مباشرة لفقدان الدافعية والحافزية نحو تحدي المشكلات والمواقف والازمات , ومن ثم تموت القدرات الكامنة الإبداعية ويحل محلها الرضا بالمألوف والسادس سواء كان ذلك في الحياة الوظيفية أو الحياة العامة أو الخاصة⁽²⁾

ج- الإبداع والابتكار:

تطرق الباحثون والكتاب لمفهوم الإبداع من وجهات نظر وزوايا مختلفة تبعاً للمدرسة والفلسفة الفكرية لكل واحد منهم ووفقاً لنظريته للإبداع.

وقد ميز بعضهم بين مفهوم الإبداع وبين مفهوم الابتكار وطرقوا لكل مفهوم تعريفاً خاصاً به.

(هو عملية علمية بحثية بحتة وهو استخدام ارتباطات Anderson فالإبداع بالنسبة لأندرسون)

غير مألوفة أو ممارسة بين المواضيع والناس والأفكار.

وهناك بعض الكتاب يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سبباً في الابتكار , أي أن التطبيق العملي الناجح للأفكار

Goh الإبداعية في المنظمات هو في حد ذاته قيمة الابتكار⁽³⁾ وقد أكد ذلك رئيس وزراء سنغافورا(

حيث اعتبر أن الإبداعية تظهر في تغيير إيجابي فقط يعد التطبيق واعتبر أن الأفكار Chok Tono

(¹) كاظم عبد نور, دراسات وبحوث في علم النفس وتنمية التفكير الإبداعي, دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, 2005, الطبعة الأولى, ص58 - 60

(²) د. فضل عبدالله بابكر, التفكير الإبداعي, الدار السعودية للنشر والتوزيع, الدمام, 2001م, الطبعة الأولى, ص43

(³) د. كريستوف فردريك, حرب الإبداع, فن الإدارة بالأفكار, ترجمه, إصدارات بيمك, مركز الخبرات المهنية, القاهرة, 2000م, ص22

وحدها غير كافية، ولكن التطبيق الناجح لهذه الأفكار يمكن اعتباره ابتكاراً حقيقياً، بل وقمة الابتكار الحقيقي، ويضيف أن الابتكار ظاهرة إجتماعية. ويحدث عندما يفكر الناس بأفكار جديدة ثم يتم قبول هذه الأفكار ويعملون معها لإدراك وفهم هذه الأفكار، وهذا يؤكد ما طرحه بعض الكتاب الذين يعتقدون بأن الإبداع يعتبر سبباً في الابتكار، ويرى آخرون أن الابتكار يولد أفكاراً إبداعية.

(فيؤكد على دور الفرد والمدير والمنظمة معاً في الابتكار، فيقول Van de Ven أما فان دي فن) أن الابتكار الإداري هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل المديرين الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب.

(يتساءل ما الإبداع؟ وما الابتكار؟ وهناك تعريفات عدة ولكن في Gurteen في حين نجد جبرتين) الغالب ليس هناك فصل بينهما، ويضيف أن الطريقة الأكثر فائدة هي توضيح الإبداع كعملية لخلق الأفكار بينما يبرز الابتكار لتحميص وصل وتطبيق هذه الأفكار، فالإبداع يدور حول التفكير المتشعب، بينما يدور الابتكار حول التفكير المتقارب، وببساطة الإبداع هو خلق للأفكار، والابتكار هو وضع هذه الأفكار في مجال العمل وتطبيقها على الواقع، وبالتالي فإن الابتكار ينشأ ويبنى على الأفكار الإبداعية التي تعتبر الأساس في عملية الابتكار، وهنا يؤكد جبرتين على أن الابتكار الإداري هو "عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية أو الخلاقة في المنظمة" مما سبق يمكن القول بأن الإبداع والابتكار مصطلحان مترادفان ومتداخلان، إذ يميل الإبداع إلى المستوى الفردي وبداية العملية الذهنية، بينما يميل الابتكار إلى الجانب العملي والمؤسسي في تطبيق الأفكار الإبداعية ويتضمن كلاهما تغييراً جذرياً في الأساليب والأنماط التقليدية على المستوى الفردي والمؤسسي⁽¹⁾

د- الإبداع والموهبة:

الموهبة هي قدرة فطرية واستعداد ذهني موروث، يمكن ظهورها في أكثر من مجال من المجالات العقلية الإبداعية لدى الفرد، الذي قد يكون موهوباً فنياً ورياضياً ولغوياً وإجتماعياً وإنسانياً وغيرها. إلا أن عملية ظهور هذه الموهبة تحتاج إلى اكتشاف ورعاية حتى يمكن توظيفها إلى أقصى درجات التوظيف.

ويتضح أن هناك اختلافاً بين مصطلحي الإبداع والموهبة، فالإبداع قدرة عامة مستقلة ضمن عدة مجالات للموهبة، وليست مكوناً من مكونات الموهبة، وأن المكون الرئيسي للإبداع يبني، إذ تظهر مجالات القدرة العامة إذا وجدت بيئة مناسبة على شكل أداء متميز وخارق في أي مجال من المجالات التفوق الفني والتقني، بينما المكون الرئيسي للموهبة وراثي، والموهبة طاقة كامنة ونشاط، وعملية الإبداع قد تكون نتاجاً لهذا النشاط وتلك الطاقة، والإبداع ينطوي على وجود موهبة وليس العكس، فالمبدع لا بد أن يكون موهوباً، وليس كل موهوب مبدع⁽²⁾ وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك سمات مشتركة بين الإبداع والموهبة تستدعي مواهب التفكير الإبداعي، وهي التفكير الانتاجي، والانتاج أفكار متنوعة وغير مألوفة، واتخاذ القرار بتأجيل إصدار الحكم بعد إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار والتخطيط لوضع أساليب تنفيذيه لبعض الأفكار، وما تتطلبه من إمكانات مادية وبشرية، والاحساس بالمشكلات المحتملة الوقوع⁽³⁾

1-1: مكونات الإبداع وعناصره:

Press أولاً : المناخ الذي يقع فيه الإبداع

يطرح هذه الاتجاه علماء الاجتماع وعلماء الإنسان وبعض علماء النفس الاجتماعي. فالإبداع عندهم ظاهرة إجتماعية، وأن الفرد يصبح جديراً بوصف "المبدع" إذا تجاوز تأثيره على المجتمع حدود المعايير العادية. وهنا يمكن النظر للإبداع كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيره شخصياً بوضوح على الآخرين على مستوى المنظمة أو الشارع أو المجتمع ككل.

(1) د. رفعت عبدالحليم الناعوري، ادارة الإبداع التنظيمي، مرجع سابق، ص10
(2) د. فتحي عبدالرحمن جروان، الموهبة والتفوق والإبداع، دار الكتاب الجامعي، دولة الامارات العربية المتحدة، 1999م، الطبعة الاولى، ص48-52
(3) د. أنيس الحروب، نظريات وبرامج في تربية المتميزين الموهوبين، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999م، بدون طبعة، ص31-49

ثانياً: الشخص المبدع:

ويمثل هذا الاتجاه محور اهتمام علماء النفس الذين يركزون على الشخصية بهدف التعرف على الأشخاص المبدعين عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والظروف الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية والرغبة في التميز والتفوق على الآخرين في المشكلات وتجاوز الاوقات والمواقف الصعبة التي قد يتعرض لها الشخص في الوظيفة أو في المنظمة أو على مستوى الحياة الخاصة⁽¹⁾، وعلى سبيل المثال " سمات الشخص المبدع في تعريفه المشهور: "الإبداع سمات تضم طلاقة Guilford بيرز جيلفورد" التفكير ومرونة التفكير والاصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات، وهي قدرات يمكن تصنيفها تحت مظلة التفكير الناقد"، وكان من نتائج هذه الاتجاه العلمي الكشف عن المبدعين وضع عدد غير قليل من مقاييس الشخصية وتطويرها بهدف الكشف عن الأفراد المبدعين. ويتضمن وصف الشخص المبدع ثلاثة مجالات رئيسية، وهي:⁽²⁾

أ- الخصائص المعرفية:

يتفق الباحثون عموماً على أن الأشخاص المبدعين- على الرغم من اختلاف ميادين ابداعهم- يشتركون في مجموعة من السمات والقدرات وأساليب وطرق رصد ومعالجة المشكلات والمعلومات. " الخصائص المعرفية العامة Tardif & Sternbevg وقد لخص الباحثان تاردف واستيرنبيرغ" للمبدعين في الذكاء المرتفع والاصالة والطلاقة اللفظية قوة البيان والخيال الواسع والقدرة على التفكير المجازي والمرونة والمهارة في اتخاذ القرارات والقدرة على التفكير المنطقي والاستقلالية في إصدار الاحكام والتكيف مع الأوضاع المستجدة واستخدام الصور الذهنية والقدرة على استيعاب المواقف المختلفة أو المشوشة وتفضيل التواصل غير اللفظي واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لتوليد افكار جديدة واستخدام الاسئلة المبدوءة بـ"لماذا" والتنبيه للمواقف الجديدة والتغيرات في المعرفة والقدرة الفنية أو الجمالية على تحديد مشكلات جيدة للبحث والمتابعة.

ب- الخصائص الشخصية والدافعية:

يتميز الأشخاص المبدعين بمجموعة من الخصائص الشخصية والدافعية التي قد يتوافر بعض منها لدى شخص مبدع، ولا تتوفر لدى اخر، ومن أبرز تلك الخصائص الشخصية والدافعية، الرغبة في التصدي للمواقف الصعبة القيام بالمخاطرة الذكية والمثابرة والميل للبحث والتحقيق وحب الاستطلاع، والانفتاح على الخبرات الجديدة والانضباط والالتزام بالعمل والدافعية الداخلية المرتفعة والتركيز على المهمات ذات الاولوية وعدم التخرج من رفض أو مقاومة القيود المفروضة من قبل الآخرين والتنظيم الذاتي لدرجة وضع قواعد خاصة للسلوك عوضاً عن اتباع قواعد الآخرين والانشغال الذهني الذاتي والتأثير على المحيط والتأمل والانسحاب من المواقف الميؤوس من تطويرها أو تعديلها⁽³⁾ ومن أبرز الخصائص للشخصية والدافعية للأفراد المبدعين: القدرة على تحمل الغموض وتنوع الاهتمامات والميل للعب بالأفكار والسلوك بصورة غير تقليدية والحد من الصراع بين نقد الذات والثقة بالنفس والدافعية للإنجاز والاعتراف به والحاجة للدعم والثناء والاهتمام والامانة والشجاعة والحماسية نحو مشكلات الآخرين.

"، وتضمنت Clark ومن القوائم التي تلخص الأشخاص المبدعين قائمة الباحثة كلارك"

* الانضباط الذاتي والاستقلالية وكرهية السلطة.

* القدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية.

* القدرة العالية على التذكر والانتباه للتفاصيل.

* الميل للمغامرة.

* تفضيل المسائل المعقدة.

* توفر قاعدة معرفية واسعة.⁽⁴⁾

(1) د. رنده الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، 2002م، المجلد 30، العدد 3، ص 68
(2) د. نجم، عيود نجم، إدارة الابتكار والمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003م، الطبعة الأولى، ص 16-20

(3) د. داليل سنغ، الذكاء الانفعالي في العمل، ترجمة، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005م، بدون طبعة، ص 144-153
(4) د. جينس إيريك، كيف توظف أبحاث الدماغ في التعليم، ترجمة، مدراس الظهران الأهلية، دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع، 1422هـ، الطبعة الأولى، ص 82 - 90

ج- الخصائص التطورية:

ومن أهم الخصائص التطورية للأشخاص المبدعين أنهم غالباً من المواليد الأوائل في أسرهم، وأنهم عانوا من فقدان أحد الوالدين، أو كليهما. ومروا بمواقف حياتية غير عادية، وعاشوا أجواء خصبة ومشجعة ومتنوعة. كما يوصفون بأنهم يجدون متعة بصحبة الكتب أكثر المتعة بصحبة الناس، ويحبون المدرسة، ويحبون أن يعملوا، ويحبون التميز والتطوير الذاتي، ويطورون عادات عمل ممتازة ويحافظون عليها، ويتعلمون كثيراً من الخبرات خارج العمل، ولديهم هويات كثيرة ويقرأون بفهم، ويكونون علاقات متينة مع العاملين، كما أنهم يحافظون على بذل جهد كبير في ميدان عملهم وتخصصهم، ومن أهم العوامل تأثيراً في تكوين اتجاهاتهم وجود النموذج أو المعلم القدوة منذ فجر حياتهم المبكرة.

Process ثالثاً: العملية الإبداعية

ركز علماء النفس المعروفون في دراساتهم وبحوثهم على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير أو أنماط معالجة المعلومات التي تشكل لب عملية الإبداع، ومن الباحثين الذين وضعوا "The Act of Creation" في كتابه "فعل الإبداع" Koestier مؤلفات تعكس هذه الاتجاه كويستلر "ومن التعريفات المناشدة "The Cvealion Process" في كتابه العملية الإبداعية "Ghiselin وجزلين" والذي يقول بأن الإبداع عملية تتحرك بين افاق التفكير Kris بنظرية التحليل النفسي تعريف كريس "العقلاني الواعي وتخيلات ما قبل الشعور وأحلام اليقظة ودوافع اللاوعي⁽¹⁾، ويركز تورنس "على العملية الإبداعية في تعريفه للإبداع حيث يقول بأن الإبداع عملية تحسس للمشكلات "Torrance" والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتناقض والنقص بها، وصياغة فرضيات جديدة والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم وتوصيل النتائج.

ويصف تورنس العملية الإبداعية وصفاً رائعاً بعبارات نلخصها فيما يأتي:

- * الإبداع حفر في أعماق الأرض.
- * الإبداع غوص في أعماق البحار.
- * الإبداع بناء قلاع رملية.
- * الإبداع مصافحة مع المستقبل قبل وصوله البناء.
- * الإبداع محادثة واستماع وانصات لكل ما يقابلنا.
- * الإبداع خروج من وراء ابواب مغلقة.
- * الإبداع ارادة ورغبة في كشف الاسرار والتعرف عليها.
- * الإبداع الامعان بالنظر لعدة مرات ومرات.
- * الإبداع شطب للإخطاء⁽²⁾

Product رابعاً: الناتج الإبداعي

يرى هذا الاتجاه أن العملية الإبداعية سوف توصلنا في النهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة وبصورة واضحة لا غموض فيها سواء كانت على شكل إجراء أو لوحة فنية أو تقنية أم اكتشاف نظرية جديدة في الإدارة. وقد حاول كثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الاعمال الإبداعية من حيث مستوى الإبداع فيها، وغالباً ما اتخذت الاصاله والملاءمة معايير للحكم على النواتج، ومن التعريفات التي "الذي يرى أن الإبداع عمل هادف، يقود إلى نواتج اصلية Wallace تبرز الناتج الإبداعي تعريف ولس " الذي Wallach وغير معروفة سابقاً. ومن التعريفات التي تركز على الناتج الإبداعي أيضاً تعريف ولك " يرى أن الإبداع يعني التميز في العمل أو الانجاز بصورة تشكل اضافة إلى الحدود المعروفة في ميدان معين⁽³⁾

الإبداع في اللغة العربية من "بدع الشيء" وبدع الشيء أي أنشأ على غير مثال سابق. "حدث أو إيجاد شيء جديد. وقد عرف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طورت Innovate وفي اللغة الانجليزية داخل المنظمة أو تم استعارتها من البيئة الخارجية للمنظمة سواء كانت تتعلق بالخدمة أو الوسيلة أو النظام

(1) د. زكريا الشريبي، أطفال عند القمة الموهبه، والتفوق العقلي والابداع، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002م الطبعة الاولى، ص 17

(2) د. محمود حمد الطيبي، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، الطبعة 51

(3) د. فتحي عبد الرحمن جروان، الموهبة والتفوق والابداع، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2004م الطبعة الثانية، ص 72



أو العملية الادارية أو البرامج والخطط على أن تكون هذه الفكرة جديدة لهذه المنظمة أو تلك، فيتم تطبيقها لتحقيق هدف التطوير الإداري الإبداعي.⁽¹⁾

وعرف الإبداع بأنه عملية عقلية معينة، يحاول من خلالها العقل الانساني استخدام قدراته ومهارته التفكيرية وما يحيط به من مثيرات ادراكية كثيرة ومتنوعة أن يطور أو ينتج افكاراً جديدة تخدم العملية الانتاجية أو الخدمية شريطة أن تكون موجهة للبيئة داخل المنظمة وخارجها وبما يحقق النفع الاجتماعي الذي نحن نعيش فيه.⁽²⁾

وعليه يمكن الاستنتاج من التعريفات السابق وغيرها ان الإبداع عملية ذهنية انسانية تهدف إلى مراقبة ودراسة الظواهر والمثيرات من مشكلات وأزمات ومعوقات للعمل والانتاج من خلال منظور عقلائي غير مألوف أو نمطي بحيث يحدث التفاعل بين الفرد "المدير" والعمل وبيئة المنظمة والبيئة الخارجية، ليقوم المدير أو الجماعة أو المؤسسة العامة أو المنظمة والبيئة الخارجية بالدراسة والبحث والاستقصاء والتحليل للربط بين الظواهر والمثيرات للوصول إلى شيء جديد ذي قيمة ادارية تخدم المجتمع⁽³⁾، وقد يؤدي هذا الشيء "الفكرة" الجديد إلى تطوير الخدمة أو الاجراء الإداري أو أسلوب عمل جديد للقيادة أو الاشراف أو صنع أو تصميم وتقسيم العمل أو الهيكل التنظيمي، وسعيًا وراء رغبات وتوقعات المجتمع.

(1) د. زهير منصور، مقدمة في منهج الابداع، دار السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1985م، الطبعة الاولى، ص25
(2) د. ناديا جيب ايوب، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية، مجلة الادارة العامة، مجلد 40، عدد1، 2000م، ص5-ص8.

(3) MCLEOD,F.86 Thomson,R.,Non-5tapreativiby and innovation:How to een erate and Impiement Winning ideas, London. Megraw-Hell professional,2002,p,p,4-10



الفصل الثاني

مفومات الإبداع الإداري

2-1: أهمية الإبداع:

تعمل أجهزة الإدارة العامة المعاصرة في ظل متغيرات معرفية ومعلوماتية غاية في التعقيد والتسارع تلقى بظلالها وتداعياتها على هذه الأجهزة وتدعوها إلى الكثير من التأمل والبحث العلمي لمواجهة التحديات والمشاكل المتنوعة التي لم تشهدها من قبل الأمر الذي يتطلب من أجهزة الإدارة العامة الاعتراف بهذه التحديات ومواجهتها بسرعة وكفاءة وفعالية عالية , وهذا يتطلب أن يتوفر لدى هذه الأجهزة قيادات إدارية تملك قدرات ابداعية حتى تتمكن من استيعاب هذه المتغيرات لسد الفجوة المعرفية والمعلوماتية ومن ثم تطوير حلول وافكار جديدة تستطيع من خلالها تجاوز هذه التحديات والمشكلات والمعوقات الإدارية والتنظيمية للاستمرار نحو التقدم والنمو في تقديم الخدمات والسلع وفق متطلبات وتوقعات المستفيدين منها⁽¹⁾

وهنا تبرز ضرورة الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري والقيادات الإبداعية في ظل التحديات المتنامية والكثيرة التي فرضتها ظاهرة العولمة وما صاحبها من انفجار معلوماتي ومعرفي مهول وانفجار تكنولوجي وتقنيي قرب مسافات التواصل , وتسارع غير مسبوق نحو الاتفاقات الدولية بشأن التجارة الحرة لتسريع التبادل النفعي بسرعة ودقة فائقتين بعيداً عن النمطية التقليدية الإدارية المألوفة والبطيئة , لهذا أكد الكثير من الكتاب الباحثين على حاجة أجهزة الإدارة العامة للإبداع الإداري . وذلك من خلال تأكيدهم على أن الإبداع الإداري أحد أهم وظائف القيادات الإدارية الرئيسية , حيث أصبح من أهم الواجبات لكل قائد أو مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير لتحقيق الإبداع الإداري كضرورة ملحة وحيوية لأجهزة الإدارة العامة , وليست ترفاً أو أمراً ثانوياً , وحتى تتجاوز أجهزة الإدارة العامة حاجز المخاطرة أو السقوط لا بد لها من الاستجابة الفورية للإبداع كوسيلة فاعلة للانتقال إلى مربع أفضل للإدارة من خلال إعداد وتنفيذ سياسات شاملة للإبداع الإداري على مستوى الفرد والجماعة والسلطة العليا إذا ما أرادت هذه الأجهزة أن تصل إلى مربع الأمان بدلاً من مربع الخوف والتخلف الإداري.⁽²⁾

وتحقيق الإبداع الإداري من خلال تنفيذ سياسات التعيين والاستقطاب للكفاءات الإدارية الإبداعية سوف يسحب هذه الأجهزة إلى خواص القوة الفريدة للزدهار التنظيمي, ومنها إلى تحقيق الإبداع الإداري في الاعمال والانشطة والخدمات المقدمة للمستفيدين.

وفي ظل هذا التوجه استطاعت أجهزة الإدارة العامة في بعض الدول الاستجابة الفورية للإبداع وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية وذلك من خلال قيامها بإنشاء ادارات خاصة بالتطوير الإبداعي لأعمال وانشطة ونظم الإدارة فيها , كما قامت بتدريب القيادات الإدارية والافراد والجماعات على سلوك وثقافة التفكير الإبداعي .. الأمر الذي نقل هذه الأجهزة في هذه الدول إلى خواص القوة الفريدة للزدهار والنمو التنظيمي على النحو الآتي⁽³⁾

أولاً : أن هذه الأجهزة الإدارية في هذه الدول اصبحت أكثر إزدهاراً في اساليبها وأكثر نشاطاً . حتى وإن كانت افكارها الإبداعية ادنى مما هو حاصل في العالم مؤقتاً إلا انها فعالة إلى الحد الذي نتعرف فيه على نواقصها وتجعلها قادرة على اجراء التغييرات الإبداعية في خططها قبل فوات الاوان.

في حين أن أجهزة الإدارة العامة في الدول التي لم تستجب لضرورة الإبداع الإداري في نظمها وقيادتها تلاشت مميزاتها الفكرية والابداعية نتيجة سيادة التقليدية والنمطية المألوفة في النظم والمفاهيم الإدارية المعمول بها على مستوى القيادات الإدارية والافراد والجماعة.

ثانياً : أن أجهزة الإدارة العامة المزدهرة والتي تعمل بضرورة تنفيذ سياسات الإبداع الإداري في النظم والقيادات الإدارية هي أقل عرضة للمشكلات التي تواجه الأجهزة الإدارية غير المزدهرة أو التي لا تدرك اهمية الحاجة للإبداع الإداري⁽⁴⁾

(1) د. حسين حريم, السلوك التنظيمي: سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال, دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2009م , الطبعة الثالثة, ص355

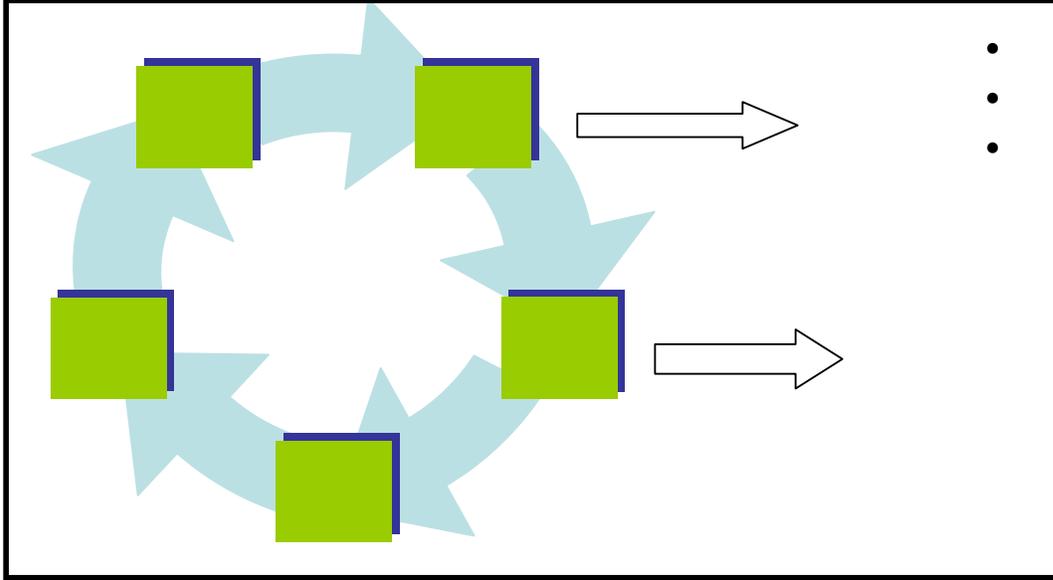
(2) د. سايمينق د.ك, العبقرية والأبداع والقيادة , ترجمة شاكرا عبدالحاميد ومحمد عصفور , سلسلة عالم المعرفة , الكويت , العدد 176, 1993م,ص91

(3) د. سيد عيد, التحديات التي تواجه الادارة الابداعية , ورقة عمل مقدمة في ندوة الادارة الابداعية البرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة , القاهرة, فبراير 2008م, والواردة ضمن كتاب , تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة , المنظمة العربية للتنمية الادارية , 2010م , ص181-182.

(4) د. حسين حريم, إدراك المنظمات منظور كمي , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , 2007م, الطبعة الأولى, ص70

اما في وطننا العربي فأن الحاجة للإبداع الإداري اصبحت أكثر من ضرورة ملحة وماسة على مستوى القيادات الإدارية والافراد والجماعات في أجهزة الإدارة العامة وفي شتى المجالات والميادين لتحقيق التنمية الشاملة بجميع ابعادها⁽¹⁾. ومع ذلك نجد أن عملية الإبداع الإداري أضحت ضرورة تقتضي تنفيذها في جميع المستويات الإدارية في المؤسسات العامة , وهذه العملية يمكن تصويرها بالشكل التالي:

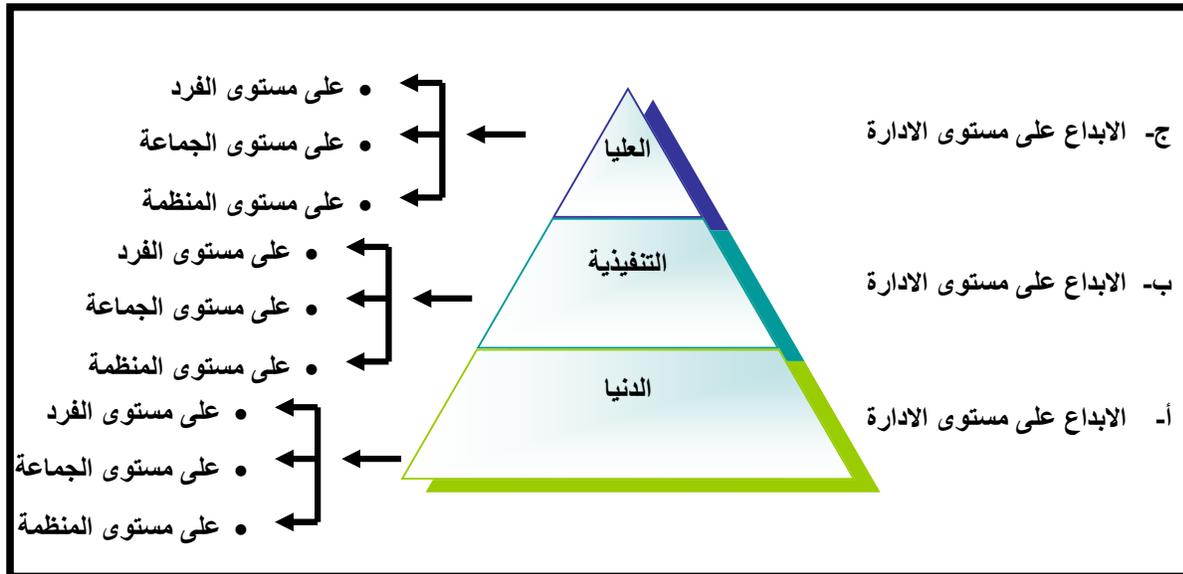
الشكل (8) نموذج عملية الإبداع الإداري



المصدر: دي بونو, الإبداع الجاد: استخدام قوة التفكير الجانبي لخلق أفكار جديدة, ترجمة مكتبة العيكان, الرياض, 2005م.

" ومستويات الإبداع في أجهزة Kreitner & Kinicki وهذه العملية مقترح الكاتبان كريتنر وكينيكى " الإدارة العامة يمكن تصويرها بالشكل التالي:

الشكل (9) نموذج تنفيذ عملية الإبداع الإداري على كافة المستويات الإدارية



(1) د. محمد اليرفي , الإدارة الرائدة, دار صفا للنشر , عمان, 2003م , الطبعة الاولى, ص30

المصدر : سيد عيد: التحديات التي تواجه الادارة الابداعية , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة, 2010, ص187
ومن الجدير بالإشارة إلى أن الإبداع على مستوى المنظمة لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً. وإنما أصبح
ضرورياً وملحاً ولا غنى عنه إذا ما أرادت اجهزة الإدارة العامة النمو والازدهار, ويمكن تحقيق ذلك إذا
" Harold Leavitt ما توفرت لدى هذه الاجهزة الشروط الاتية . والتي أوردها الكاتب هارولد ليفيت"
على النحو التالي:

- 1- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى كفاءات أو اشخاص ذوي تفكير عميق.
- 2- ضرورة تعلم حل المشكلات بطرق واساليب ابداعية.
- 3- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية للأفراد لإيجاد المشكلات وتعزيزها لاكتشاف
المشكلات الخفية أو العميقة, أو قبل حدوثها أو وصولها. والتعود على التفكير المطلق والشامل لتقصي
ابعاد واسباب اية مشكلة.
- 4- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء أو تصوير المشكلات من العدم
والعمل على حلها. فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل نحن من نكتشفها ونصنعها ونعمل على حلها,
ولعل الإبداع الإداري الحقيقي يتجسد في هذا الشرط⁽¹⁾
- 5- التطوير الإداري الإبداعي من خلال خطط وبرامج ومشاريع تستهدف تطوير أجهزة الإدارة
العامة يقوم بها قيادات تطويرية تعمل بثقافة وسلوك الإبداع الإداري لتحل محل السمة الغالبة في عمليات
التطوير الإداري التي اعتمدت الأساليب التقليدية البيروقراطية التي اتسمت بضعف المرونة والبطء
والتكرار مما أدى إلى فشل متكرر لخطط ومشاريع التطوير الإداري لأجهزة الإدارة العامة في بعض
الدول , ومن اجل ذلك يجب أن نتبنى الإبداع الذي يضمن التجديد والمرونة والخروج عن المألوف
والتقليدية في التعامل مع المشكلات والظواهر عند القيام بعمليات التطوير الإداري مما يجعلها أكثر نجاحاً
في ظل المتغيرات المتسارعة في الوقت الراهن, وبالتالي يمكن أن نحقق سرعة في إعداد وتنفيذ خطط
ومشاريع التطوير الإبداعي لأجهزة الإدارة العامة⁽²⁾

2-2: مقومات (عناصر) الإبداع الإداري:

الإبداع هو عملية فكرية تقود إلى حلول مبتكرة لمشكلة ما. حيث يعني ذلك نبذ للمناهج التطويرية
الجاهزة والمكررة واستكشاف لوسائل وسبل مبتكرة في التشخيص والعلاج لمشاكل الواقع الإداري
المتجدد.

فالإبداع إذا , يمكن أن يؤدي إلى تحديد الوسائل في ضوء تحديد الاهداف. وكذلك يمكن أن يؤدي
الإبداع إلى تحديد الاهداف ذاتها عن طريق تجديد الوسائل. وبالتالي فإن الإبداع يتجسد في كل جديد وفي
أي مجال من المجالات ومن خلال افراد "مديرين" مبدعون كمصدر اساسي. ويؤكد ذلك البرت
" إلى الحاجة إلى المبدعين من اولئك الذين لا يقدمون اضافات إلى حجم المعرفة A.Einstein أينشتين"
الانسانية بالطريقة المعتادة فحسب. بل ممن يطوعون المعرفة للتطبيق ويستطيعون النفاذ ببصيرتهم
للاستخدامات غير الواضحة لأعمالهم.

" مع ما يذهب اليه جيلفورد من أن صيانة A.Einstein ويتفق إلى حد كبير البرت أينشتين"
طريقنا في الحياة وضمن مستقبلنا يقومان على أهم مواردنا القومية وقدراتنا العقلية , وقدراتنا الإبداعية
على وجه الخصوص . التي تمثل عملية تحدٍ للأفكار التقليدية واساليب تنفيذها بحثاً عن حلول أو مفاهيم
واساليب جديدة⁽³⁾ قدمها المبدعون على مدار القرون الماضية كحلول مبتكرة للمشكلات اليومية الحياتية.
فقدرة الانسان على البحث عن الحلول المبتكرة للمشكلات, تعد من الاساسيات الضرورية لنجاح المنظمات
وتطويرها. فعلى المستوى الاجتماعي يمنحنا الإبداع الجماعي الفرصة لتحسين قيمة الحياة. وفي اطار

(1) د. عساف عبد المعطي , السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة, دار زهران, عمان , 2000م , الطبعة الأولى, ص277, 278
(2) د. عاصم الاعرجي, دراسات معاصرة في التطوير الاداري , دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان , 1995م , الطبعة الأولى, ص343

352,

(3) د. سيد عليوه, تنمية المهارات الفكرية والابداعية , مكتبة جزيرة الورد , المنصور, 2007م, الطبعة الأولى, ص5, ص15

المنظمات والمؤسسات يعد الإبداع والابتكار من الأساسيات التي تؤكد استمرار كفاءة المؤسسة. في عالم ملئ بالمتغيرات والتحديات، أما على مستوى الفرد فالإبداع يساعد الفرد على التخلص من الروتين⁽¹⁾ فالمتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية التي تموج بها أيا من المعاصرة وتتفعل بها المجتمعات: أفراداً ومؤسسات. يتسع تأثيرها ليشمل الكل الإنساني عقلاً وجسداً وعاطفة، الأمر الذي يجعل من المرونة ضرورة تميز طبيعة المجابهة الفكرية، بل ويمثل الإبداع قاعدتها الأساسية وقلبها النابض. وكما إن اعتماد المجتمع على الأيدي العاملة أخذ في التناقص، فإن الاعتماد على عقل الإنسان وتفكيره أخذ في التزايد المستمر مما يتبع الاعتماد في المستقبل على القدرات الإبداعية، وليس على القدرات العضلية، لذلك نجد أن مسألة الإبداع والمبدعين في علم النفس والاجتماع وعلم الإدارة وفي الحياة اليومية بوجه عام، له مكانة رئيسية، لأن مهمة الإبداع تكمن في إيجاد حلول مناسبة للمشكلات الإدارية عملياً ونظرياً في المؤسسات العامة للدولة⁽²⁾ وتحقيق التفكير الإبداعي في الواقع وفي المؤسسات العامة لن يتحقق إلا من لديهم مقومات الإبداع الإداري التي تمكنهم من استغلال وتوظيف المعرفة المخزونة والمتراكمة لديهم في النظر إلى الأشياء والظواهر والمشكلات بصورة مختلفة وجديدة عما سبق. هذه المقومات يمتلكها الأفراد بنسب متفاوتة ومتباينة. وكان التربويون وعلماء النفس وعلماء الإدارة في النصف الآخر من القرن الماضي عاكفين على البحث في هذه المقومات لهؤلاء الأفراد الذي يمثلون أعظم رأس مال للدولة ومؤسساتها الإدارية وكذا المنظمة الخاصة⁽³⁾ وقد تم تحديده على النحو الآتي:

القدرات المعرفية:

أن المتعمق في العملية الإبداعية يجد أن المعرفة هي المكون الأساسي للعملية الإبداعية لدى الفرد "المدير". إذا ما أجاد عمليات إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضوع التطبيق فإنه بذلك يصل إلى جل وقمة العملية الإبداعية في المؤسسات العامة. وبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء بالعمل الإبداعي. ولا يمكن تأسيسه وجعله نمطاً تفكيرياً وأسلوب عمل. وبالتالي فإن المعرفة أساس وجوهر التفكير الإبداعي للمديرين والمبدعين وأساس تطورها⁽⁴⁾ وتتجسد القدرات المعرفية لديهم (المديرين) في:

أ- القدرات المختصة باكتشاف معلومات جديدة. أو التعرف على معلومات قديمة، وذلك من خلال:

1- القدرة على الاحساس بالمشكلات أحد أهم القدرات الافتراضية لدى المدراء المبدعين الذين يجب أن يروا كل المواقف على أنها تنطوي على عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وهذه هي بداية ضرورية للإبداع لأي مدير في أي مؤسسة أو جهاز إداري عام⁽⁵⁾، ويتطلب الاحساس بالمشكلة من المديرين المبدعين القدرة على الرؤية الواضحة لأبعاد المشكلة، وتحديدها تحديداً دقيقاً. وتحديد الأسباب وتحديد أثارها ونتائجها المستقبلية، وذلك من خلال الفهم والتحليل العميق بغرض الوصول إلى أفكار جديدة ومفيدة⁽⁶⁾ ومهارة التحسس بالمشكلة من قبل المديرين المبدعين، تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات القبلية لتحقيق التفكير الإبداعي لديهم، ومنها:

- القدرة على الاحساس والشعور والتنبؤ بالمشكلة.
- الوعي والاعتراف بوجود مشكلة ضمن مجال محدد.
- زيادة الوعي بأهمية الموقف أو مشكلة وضرورة التحكم والسيطرة عليها.
- القدرة على التركيز المباشر.
- زيادة الوعي بأهمية الموقف أو مشكلة وضرورة التحكم والسيطرة عليها.
- القدرة على التركيز المباشر.

(1) سلسلة الإدارة المثلى، التفكير الإبداعي، مكتبة لبنان ناشرون، مرجع سابق، ص 8، ص 12
(2) د. هويسختون تي جي، قانون التفكير، ترجمة، د. خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2007م، الطبعة الأولى، ص 25، ص 31

(3) د. محمد سليمان البلوشي، العلاقة بين كل من قدرات التفكير الإبداعي وعمليات العلم والتحصيل الدراسي في المواد الدراسية المختلفة لدى عينة من المتعلمات ذوات التحصيل الجيد والضعيف في الصف التاسع في سلطنة عمان، المجلة التربوية، جامعة الكويت، العدد 82 المجلد 21

(4) د. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، مرجع سابق، ص 45

(5) د. سعد الدين خليل عبدالله، الإبداع في السلم والحرب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2001م، الطبعة الأولى، ص 46

(6) د. صبريه بنت مسلم الجحوي، الإبداع الإداري في المدارس الثانوية الحكومية للبنات، المجلة التربوية مرجع سابق، ص 20- ص 21

• القدرة على التنظيم⁽¹⁾

وعلى هذا تعد الحساسية للمشكلات إحدى أهم سمات القدرة في التفكير الإبداعي لدى المديرين المبدعين , ونعني بهذا في هذه الدراسة قدرة المدير على رؤية الكثير من المشكلات في الوقت الواحد الذي قد لا يرى به شخص آخر أية مشكلات أو هذا القدر من المشكلات الذي يراه المدير المبدع , فالإحساس بالمشكلات يتحدى المدير المبدع للوصول إلى التفسيرات أو الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى حل هذه المشكلات بعيداً عن ما هو مألوف أو ممارس⁽²⁾

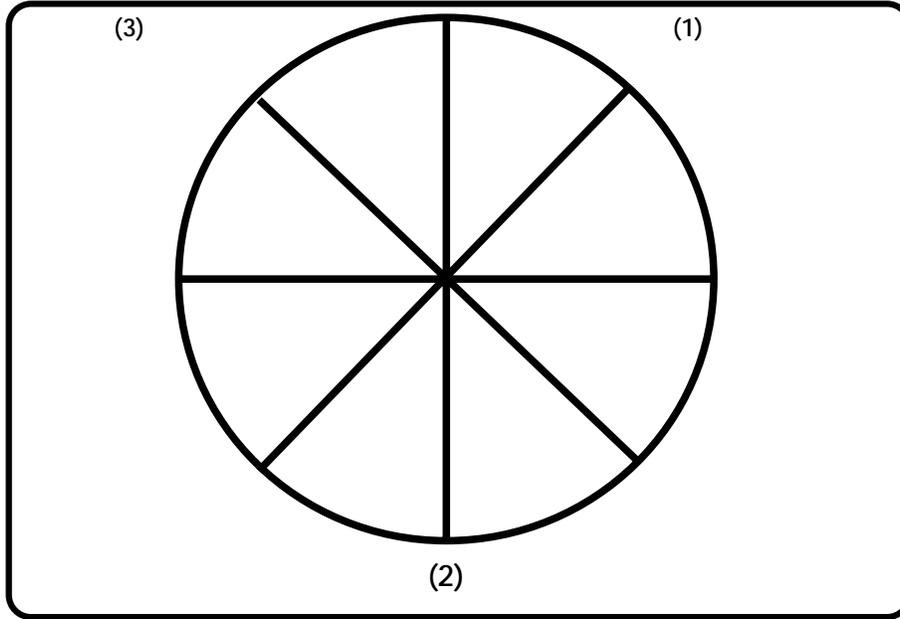
2- القدرة على حل المشكلة ابداعياً:

تتجسد قدرات المديرين المبدعين في حل المشكلات ابداعياً من خلال ثلاث مراحل هي:

- إيجاد المشكلات.
- تطوير حلول مبتكرة لهذه المشكلات.
- تنفيذ هذه الحلول على الواقع العملي.

وتتطلب كل مرحلة نوعاً مختلفاً من الإبداع , كما انها جميعها ضرورية لنجاح وفاعلية القدرة الإبداعية للمديرين , وتنقسم هذه المراحل الثلاث إلى ثمان خطوات منفصلة تُولف عجلة الإبداع الإداري في حل المشكلات في أجهزة الإدارة العامة , ويمكن تصويرها مع المراحل الثلاث في الشكل التالي:

الشكل (10) عجلة العملية الكاملة لحل المشكلات ابداعياً للمديرين المبدعين



⁽³⁾المصدر: خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة , بميك , كيف تجعل الإبداع اسلوباً للحياة , القاهرة , مصر , 2007م

الطبعة الاولى ص5

(1) أ.د. عدنان يوسف العثوم, تنمية مهارات التفكير نماذج نظرية وتطبيقات عملية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , عمان, 2011م , الطبعة الثالثة , ص145

(2) د.فهد عايض الشمري, المدخل الابداعي لإدارة الازمات والكوارث , مطابع نجد التجارية , الرياض , 2003م, بدون طبعه, ص57
(3) * إيجاد المشكلة : يعني الاستشعار والتوقع والبحث عن المشكلات والتغيرات والتوجيهات والحاجات وفرص التحسين داخل وخارج الاجهزة الادارية العامة , ان المدير المبدع هو الذي يقسم بالمبادرة ويرحب بالتغيير والانتقال الى ما هو افضل وجديد .
* ايجاد الحقائق : يعني جمع المعلومات والممارسات والتجارب ذات العلاقة بالمواقف او المشكلة دونما تسرع في ايجاد العلاقة الترابطية بها , المدير البارع تجنب الافتراضات غير الحذرة , وهو يختبر المواقف من منظور مختلف عن بعضها البعض. ويتوسع في البحث عن المعلومات الخفيفة والعميقة المعاني والمفاهيم.

* تعريف المشكلة: يعني تجديدها بدقة ووضوح وفصلها عن المشكلات الاخرى بناء على حقائق جوهرية , وتحديد التحديات التي عن طريقها يتم الوصول الى الطرق المؤدية الى الحلول الجديدة.

* ايجاد الافكار: اي وضع اساليب متنوعة وجديد وغير مؤلوفة او تقليدية لحل المشكلة بهدف الوصول الى الافكار , حتى وان كانت تلك الافكار مستحيلة فإن المدير المبدع بحلولها الى حلول غير مؤلوفة قابلة للتنفيذ على الواقع.

3- إعادة التنظيم أو إعادة التجديد يشير إلى قدرة المدير المبدع من حيث القدرة على التفكير الإبداعي في تحويل شيء موجود بالفعل إلى شيء آخر يختلف في التصميم أو الوظيفية أو الاستعمال , وقد أكد الكثير من علماء النفس والاجتماع وعلماء التنظيم انه كثيراً ما ينحصر حل مشكلة ما في إعادة صياغة المشكلة نفسها ثم حل المشكلة الجديدة , وهنا تكمن القدرة الإبداعية للمديرين المبدعين⁽¹⁾ كما أن المدير المبدع يمتلك طاقات ابداعية تختلف في قوتها ونوعيتها عن المديرين الاخرين , تمكنه هذه الطاقة من إعادة تحليل وتنظيم الأفكار بحسب المواقف المتنوعة , المشكلات المتكررة , وإعادة ربط هذه الأفكار بسهولة تبعاً لإجراءات عمل معينة تمكنه من الوصول إلى الأفكار الإبداعية المطلوبة لحل هذه المواقف والمشكلات بشكل مثالي وجديد تماماً.

فالمديرون المبدعون هم من يخلقون المنظمات التي تعمل في العالم, نظراً لامتلاكهم القدرة على تحديثها وتطويرها كلياً , فالأفكار الجديدة والرؤى المختلفة التي أطاحت بالمسلّمات القديمة وأوجدت منظمات ومؤسسات إدارية خلاقة غيرت في مسيرة الحياة الإنسانية بشكل مهول⁽²⁾

ب- القدرات الانتاجية:

إن القدرة على توليد الأفكار الإبداعية من أهم المهارات الانتاجية الشخصية للمدير المبدع , فالإبداع قدرة عقلية تدفع المدير للبحث عن الجديد وانتاجه , فالمبدع هو من يطلق طاقاته الإبداعية الكامنة من عقلها وفتح المجال لها. والعمل على تطوير هذه الطاقات ودعمها بالمعلومات والمعارف والممارسات الإبداعية الناتجة في المؤسسات والمنظمات الإدارية المختلفة , الامر الذي يعزز لدى المدير المبدع المقومات الإبداعية الانتاجية الاتية⁽³⁾

1- الطلاقة: Fluency

وتعني الانطلاق بالتفكير خارج حدود الزمان والمكان والافراد والظروف وتحرير العقل من أي قيود ومحددات تحجم قدرات المدير المبدع من التفكير , فينطلق إلى كافة الاتجاهات وكافة التوقعات المتعلقة بالحدث أو الموقف أو المشكلة أثناء الحدث أو بعد الحدث أو قبل الحدث , وطرح كافة البدائل الممكنة ذات العلاقة ومناقشتها بالإضافة أو الزيادة أو بالحذف والنقصان. بالتفكير في كل الاتجاهات والزوايا الممكنة خارج اطار تفكير كل السابقين والحاليين مما يمنح العقل للمدير المبدع القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمتراذفات والأفكار والتصورات والاستعمالات من خلال البحث الموسع في مخزون الذاكرة من معلومات ومعارف وتجارب وممارسات لها علاقة بالموضوع⁽⁴⁾ بهدف إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية, وللمدير المبدع قدرة عقلية متفوقة من حيث كمية الأفكار التي يقترحها عن هذا الموضوع أو المشكلة أو الموقف المبين⁽⁵⁾ وسمة الطلاقة في الموهبة الإبداعية لدى الشخص "المدير" لا تعني هنا أن جميع المبدعين يجب أن يعملوا تحت ضغط الوقت , أو يجب أن ينتجوا بسرعة أو لا ينتجوا أبداً. ولكن معناه أن الشخص القادر على إنتاج عدد كبير من الأفكار وفي وحدة زمنية , فإنه إذا تساوت الاعتبارات الاخرى يكون صاحب حظ أكبر في إبداع أفكار ذات معنى. وبالتالي فإن عامل الزمن في إنتاج الأفكار من حيث العدد والكيف يعتبر ميزة تنافسية ابداعية بالنسبة للمديرين المتميزين . خصوصاً عندما يكون الموقف أو المشكلة موضوع التفكير تحتاج إلى

* التقييم والاختيار: تحويل الافكار المنتقاة الى حلول عملية بعد ان يقوم المدير المبدع من اجراء الاختيارات والمفاصلة بين مجموعة الافكار المطروحة بغرض الوصول الى الحل المثلى والجديدة كلياً .

* تخطيط التنفيذ: يعني ان يقوم المدير المبدع بوضخ خطوات فعلية وتقصيلية تؤدي الى تنفيذ الحول بشأن هذه المشكلات والمواقف بنجاح وفعالية وجودة عالية.

* الفهم: يعني ان يقوم المدير المبدع بشرح الافكار للآخرين بغرض مساعدتهم على فهمها ومن ثم شرح العوائد من هذه الافكار من فوائد على المؤسسات العامة وعليهم.==

==* الفعل: يعني الأنشطة التفصيلية التي تحتوي عليها خطة تنفيذ الحول والافكار للمشكلات , أن المدير المبدع يتجنب الانقماش في التفاصيل غير المهمة والمعوقات الثانوية التي قد يصادفها المنفذون على الطريق عند تنفيذ الحول.

(1) د. سعد الدين خليل عبدالله, الإبداع في السلم والحرب , مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) , مرجع سابق , ص46

(2) د. روبنسون . كين . صناعة العقل - دور الثقافة والتنظيم في تشكيل عقلك المبدع , ترجمة د. رامه موصلي, شعاع للنشر والعلوم , 2003م الطبعة الاولى, ص16-17

(3) د. علي الحمادي, 20 طريقة لتوليد الافكار الابداعية , دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع , بيروت , 1990م الطبعة الاولى , ص21

(4) د. ابراهيم رمضان الديب, استراتيجيات الابداع والابتكار , مجلة التدريب والتقنية , العدد (106) , نوفمبر 2007م , صادرة عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني , الرياض , السعودية , ص32, ص33

(5) د. الاعرجي . عاصم , دراسات معاصرة في التطوير الاداري , دار الفكر للطباعة والنشر, ص343 – ص352

أفكار أو بدائل فورية , فأن قياس الطلاقة تكون في عدد الأفكار مقارنة بالزمن , وخصوبة المفاضلة بين هذه الأفكار ودرجة خروجها على المؤلف أو التقليدية السائدة في المؤسسة أو المنظمة.

و للطلاقة ثلاثة عوامل تجعل المدير المتميز بها صاحب قدرات ابداعية فذة, وهي:

أ- **الطلاقة الفكرية:** وهي علاقة مرتبطة بنسبة توليد كمية من الأفكار والفكرة المولودة قد تكون بسيطة ككلمة مفردة, أو قد تكون مركبة معقدة كعنوان قصة , أو جملة تعطي افكاراً موحدة, اعتماداً على شروط معينة في زمن محدد⁽¹⁾

ب- **الطلاقة اللفظية وطلاقة الكلمات:** وتعني قدرة الشخص على توليد أكبر عدد ممكن من الكلمات أو الالفاظ أو المعاني وفق محددات معينة. وبما يدل على الثراء المعرفي اللفظي والثراء الكبير من الكلمات والمعاني التي تمكن الشخص "المدير" من التعاطي بثقه لفظية ومعرفية ذات معاني مع المشكلات والمواقف والازمات كلاً بحسب متطلباته من الالفاظ والكلمات والمعاني التي تخدم الغرض أو الهدف المنشود من ذلك⁽²⁾, والطلاقة اللفظية وطلاقة الكميات تمنح العقل القدرة على التحليل وطرح البدائل والتصورات المتعددة والمتنوعة والتي يمكن تركيب بعضها أو تحليل بعضها ليصل الشخص "المدير" في النهاية للكلمات والمعاني والمفاهيم الإبداعية الابتكارية التي تخدم المشكلة موضوع التفكير⁽³⁾

ج- **طلاقة الاشكال:** وهي قدرة الشخص على الرسم أو التصور الذهني للأشكال في رسوم سريعة بعدد من الامثلة والتفصيلات عند الاستجابة الذهنية أو العقلية لمثير تم إدراكه فوراً , فمن الواضح أن الإبداع في أغلب الاحيان يحدث بصورة تلقائية , فمن طرق دراسة خطوات عملية الإبداع النظر إلى الافراد المبدعين عندما يكونون في حالة تدفق, إبداعي , بمعنى أن يكونوا داخل العملية الإبداعية قلباً وقالبا يمكن على سبيل المثال , الخوض في عالم الرسم وملاحظة رسام في أثناء إبداعه إحدى اللوحات ماسكاً فرشاته والوانه , يحاول الشخص "المدير" في هذه الاثناء أن يبحث عن الخطوات المشابهة التي من الممكن أن تكون مفيدة له للوصول إلى الفكرة الإبداعية المطلوبة داخل مؤسسته. وبما إنه من الممكن تعلم الإبداع في المؤسسات أو المنظمات من خلال دراسة الإبداع في الفنون. فمن الممكن أيضاً دعم الإبداع المؤسسي من خلال الخوض في عالم الفنون , حيث يمد الفن المؤسسات أو المنظمات بالخصائص الأتية:

- * يخدم الفن كلاً من الاهداف الفردية والجماعية.
- * يرحب الفن بحدوث مفاجآت سارة ويشجع على الانتعاش بعد تجربة الفشل.
- * يمنح الفن المديرين الفرصة للبدء في بناء الثقة في الحدس والابداع لديهم.
- * يزيد الفن الثقة في استخدام أساليب جديدة أو التفكير بأسلوب جديد, وبالتالي فإنه يمكن تعلم الكثير من مفاهيم الإبداع وادارته في المؤسسات والاجهزة الإدارية والمنظمات من خلال دراسة الإبداع في الفنون⁽⁴⁾

2- المرونة:

ويقصد بها النظر إلى المشكلة من عدة روايات لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة , وعدم التفكير داخل الصندوق المغلق أو داخل حدود واخر ثابتة , وبالتالي فأن المرونة هي القدرة على توليد أفكار متعددة ومتنوعة وليست من نوعية الأفكار المتوقعة عادة والتحول من نوع معين من الفكر إلى نوع اخر عند الاستجابة لموقف معين , أي انها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف , فهي عكس الجمود الذهني وتمثل الجانب النوعي للإبداع , وعليه فأن المرونة تشير إلى درجة السهولة التي يعبر بها الشخص موقفاً ما أو وجهة نظر عقلية معينة إتجاه هذا الموقف إذا ما تتطلب تغيير الأفكار, والانتقال إلى أفكار أخرى يؤدي إلى التحكم والسيطرة على الموقف بعيداً عن المؤلف أو النمطية والجمود⁽⁵⁾

(1) د. انس شكشك, الإبداع ذروة العقل الخلاق , كتابنا للنشر , لبنان المنصورية , 2007م الطبعة الاولى, ص20- ص 23
(2) د. عدنان يوسف العتوم, وآخرون, تنمية مهارات التفكير , نماذج نظرية وتطبيقات عملية مرجع سابق, عمان - الاردن, 2011م , الطبعة الثالثة, ص140 - ص141.
(3) محمود سلمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان , 2005م الطبعة الثالثة , ص390
(4) د. كوكب بيتر , ادارة الابداع , ترجمة , د. خالد العامري , دار الفاروق للنشر والتوزيع , الجيزة , 2008م , الطبعة العربية الاولى , ص28 - ص31
(5) د. فتحي عبدالرحمن جروان, الابداع , دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, 2002م, الطبعة الثالثة , ص44



ومن أهم مميزات الشخص الذي يمتلك قدرة المرونة كأحد السمات الإبداعية هي :

- * سرعة الاستجابة والتكيف مع المتغيرات الجديدة.
- * التحول بالتفكير إلى بعد مكاني جديد.
- * التحول بالتفكير إلى بعد زمني جديد.
- * تقدير الذات ومراجعتها.
- * اجراء التعديل والتطوير اللازم إذا لزم الامر ذلك.
- * الارتقاء من مسار نوعي إلى مسار نوعي اخر (1)

عوامل المرونة: للمرونة عاملان اثنان وهما:

أ- **المرونة التكيفية** : وتشير إلى قدرة الشخص أو المدير على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة , وهي بهذا المعنى يمكن أن تعتبر الطريق الموجب المقابل للتصلب العقلي , وهي تعني قدرة الفرد أو المدير على التغيير أو تحويل التفسيرات أو التحليلات القديمة لمعلومات أخرى حديثة تهيء السبيل إلى استخدامات جديدة في طريقة الاستعمال وبناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلات.

ب- **المرونة التلقائية**: وتشير إلى قدرة الفرد على سرعة انتاج أكبر عدد ممكن من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف أو مشكلة معينة , ويجب ألا نخلط هنا بين عامل المرونة التلقائية وعامل الطلاقة الفكرية التي تحدثنا عنها , فبينما يركز عامل المرونة التلقائية على أهمية تغيير اتجاه افكارنا يركز عامل الطلاقة على كمية وكثرة هذه الأفكار فقط.

وعلى ذلك فإن المرونة ماهي إلا القدرة على التكيف مع التعليمات المتغيرة والسهولة في تغيير الاتجاه أثناء القيام بأنواع بسيطة ومنظمة من الأعمال التي تتطلب مثل هذه القدرة على التكيف , فالذي يحدث غالباً هو أن الشكل الحالي أو الشكل القديم أو الشكل المألوف هو الذي يسيطر على تفكيرنا , ونجد صعوبة في التخلص منه نتيجة لهذا القصور الذاتي في التفكير أو القصور الذاتي من المعلومات والمعارف والممارسات الذي يشدنا للحل المألوف أو الحل النمطي (2) وان ممارسة المرونة التلقائية بمهارة ابداعية مهمة للشخص المبدع تتطلب توفر بنك كبير من الكلمات والمفاهيم وبنك كبير من المعلومات والمعارف تؤهله في الخوض في عمق المشكلة أو الموقف الموضوع وعدم الاكتفاء بالمعالجة العابرة أو المكررة أو السطحية , بهدف الوصول إلى أفكار جديدة تختلف تماماً عن الأفكار المستهلكة أو المتداولة حالياً أو قديماً , وهنا يبحث المبدع عن الأفكار الاكثر قوة وفائدة في مجموعة الأفكار المطروحة أو المتداولة من خلال تغيير مسارات التفكير والتحليل بعيداً عن الشكل الحالي أو القديم (3)

ويؤكد الاعرجي أن المرونة في حقيقتها العملية تتجسد في القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف , أي إن المرونة تعتبر عكس ما يسمى بالتصلب العقلي الذي يتجه الشخص بمقتضاه إلى تبني أنماط فكرية محددة يواجه بها مواقف الحياة مهما تنوعت واختلفت (4)

3- الاصاله:

وتعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الاخرين , فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة , وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع , واذا نظرنا إليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونة نجد انها تختلف عن كل منهما , فهي:

- * لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي ينتجها أو يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار , ونوعيتها , وجودتها , وهذا ما يميزها عن الطلاقة.
- * لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته وافكاره هو شخصياً , بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الاخرون , وهذا ما يميزها عن المرونة (1) إن الاصاله في غايتها النهائية كسمة ابداعية لدى

(1) سفر بن سعيد بن محمد الزهراني. استراتيجيات الكشف عن الموجودين والمبدعين ورعايتهم بين الأصالة والمعاصرة , دار طيبه الخضراء للنشر والتوزيع, مكة 2003م , , الطبعة الاولى , ص 63

(2) د.سعد الدين خليل عبدالله الإبداع في السلم والحرب , مركز الخبرات المهنية للإدارة, مرجع سابق , ص 48 – 51

(3) د. ايمن ابو راس, ثروة بين يديك اسمها العقل! كيف تجيد استخدام عقلك لتنجح في حياتك وتتفوق في دراستك , دار الطلائع للنشر والتوزيع والتصدير, القاهرة, 2004م, بدون الطبعة, ص 30 – 41

(4) د. الاعرجي , عاصم , دراسات معاصرة في التطوير الاداري , مرجع سابق, ص 57

الفرد تعني إنتاج ما هو غير مألوف حالياً أو في الماضي , ما هو بعيد المدى , وما هو ذكي وحاذق من الاستجابات أو الإدراكات , وهناك من العلماء من يقول: إن الفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وبعيده المدى وذات ارتباطات بعيدة وذكية . وهناك مقياس شائع للفكرة الأصلية وهو أن تكون نافعة اجتماعياً , وتفسير جلفورد لعامل الأصالة هو أنه مرونة تكيفية في التعامل مع المعلومات اللفظية , فحينما يوجد تغيير في المعاني توجد الأصالة , إذ تبدو الأفكار هنا على أنها جديدة أو ماهرة أو غير مختارة⁽²⁾

4- السير نحو الهدف:

أشار الدكتور عبد الستار إبراهيم إلى أن البحوث والدراسات العربية في مجال الإبداع اكتشفت قدرة أو سمة إبداعية إضافية من قدرات التفكير الإبداعي , وهو السير نحو الهدف , بمعنى أن الشخص المبدع أو المدير المبدع لديه القدرة على التركيز لزمن طويل في مجال اهتمامه أو اتجاهه العقلي نحو الهدف وتخطيه لأية مشتتات أو معوقات تقف أمامه أو طريقه , بل تزيده إصراراً في السير نحو الهدف وعلى تتبعه والسير في اتجاهه بكل قوة ورغبة والوصول إليه بشكل مباشر أو غير مباشر , والسير نحو الهدف يتمحور حول الوعي والإدراك والتوجه نحو المستقبل ومن خلال السلوك الإبداعي , ويقوم هذا التمحور على عدة أبعاد يمكن تلخيصها في الآتي:

- * **المواصلة الخيالية :** وتتمثل في القدرة الاستكشافية من خلال الجهد التنبؤي والاستبصاري للفرد المبدع أو المدير المبدع.
- * **المواصلة الوجدانية :** وتتجسد في قدرة الفرد في الحفاظ على حيويته بما يضمن السير نحو الهدف بعيداً عن الإحباط أو اليأس.
- * **المواصلة العقلية :** من خلال القياس والاستدلال والاستنتاج.
- * **المواصلة البدنية :** وتتمثل في قدرة الفرد في السير نحو الهدف بدافعية قوية دون الاستسلام للإرهاق أو التعب الذي قد يصيبه.
- * **المواصلة الزمنية :** وهي قدرة الفرد أو المدير على الاحتفاظ بالموضوع أو الهدف في ذهنه بكل أبعاده وتعريفاته وتناقضاته بشكل منسق لأطول فترة زمنية⁽³⁾

وتعد القدرة على مواصلة السيرة نحو الهدف أو الاتجاه العقلي من القدرات الأساسية التي تسهم في أداء المبدع لعمله , حيث يحتاج فيها العمل الإبداعي لامتداد زمني طويل للانتهاء منه , فعلى سبيل المثال , يقال أن "انشتاين" ظل معنياً بمشكلة العلمية الرئيسية لمدة سبع سنوات , وإن أفكار "بافلوف" عن الفعل المنعكس الشرطي ترجع جذورها إلى سن مبكر عندما كان في الخامسة عشر⁽⁴⁾ إن الاستمرار في السير نحو الهدف إنما هو سلوك الفرد أو المدير المبدع الذي يكشف عن نوع مهم من الإلحاح وراء هدف ينشده , حيث يؤكد "بيتر دراكر" في كتابه "التأثير التنفيذي" على ضرورة وجود أهداف نسعى إلى تحقيقها حتى وإن أخذت هذه الأهداف أزمنة طويلة طالما إنها سوف توصلنا إلى مبتغانا⁽⁵⁾

5- التمكين :

التمكين في اللغة العربية , وفي مختار الصحاح هو مصدر للفعل مَكَّنَ , فمكَّنَهُ اللهُ مِنَ الشَّيْءِ , أي : أمكَّنَهُ مِنْهُ , واستمكن الرجل من الشيء , أي تمكن منه . ويشار إلى المكان في كتاب "المفردات" على أنه الموضوع الحاوي للشيء والمكينة أي التمكين , تقول العرب : أن سيده مكَّنَهُ المنزلة عند الملك , والجمع مكائنات , ولا يجمع جمع تكسير , وقد مكن مكانه فهو مكين , والجمع مكناء , وتمكين كمكن , وتمكن , وتمكن من الشيء واستمكن ظفر , والاسم من كل ذلك المكانة .

(1) د. عبد الإله بن إبراهيم الجيزان, لمحات عامه عن التفكير الإبداعي , كتاب البيان لسلسلة تصدر عن مجلة البيان , مكتبة الملك فهد الوطنية الرياض , (1423) , 2002م , الرياض , الطبعة الأولى , ص 32 - 34
(2) د. سيد عليوه, تنمية المهارات الفكرية والإبداعية , مكتبة جزيرة الورد , مرجع سابق , ص 24 - 25
(3) د. إبراهيم عبدالستار , الإبداع وقضاياها وتطبيقاته , جماعة التأصيل العلمي , كتاب التأصيل , القاهرة , 1997م , الطبعة الأولى , ص 53 - 70
(4) د. عبد الإله بن إبراهيم الجيزان, لمحات عامه عن التفكير الإبداعي , مرجع سابق, ص 48 .
(5) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة , (بميك) الإبداع القواعد غير المكتوبة, موسوعة مدربون بارعون "3" مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة , 2003م, بدون طبعة , ص 130)

ويتضح مما سبق أن التمكين يشار إليه بمفاهيم عديدة، ولكنها متقاربة تشير إلى القدرة على الشيء واحتوائه والظفر به والمكانة المنزلة⁽¹⁾

"Bowen and Lawler ومن أهم تعريفات التمكين وأوضحها في الأدب الإداري هو ما جاء عند التمكين يتمثل في إطلاق حرية الموظف، وهذه حاله ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، والتمكين حالة ذهنية داخلية يحتاج إلى تبن. وتمثل هذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها⁽²⁾

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع. والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسات وأجهزة الإدارة العامة وأهدافها، ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً، لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتماً ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكاناته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية.

والتمكين هو إعطاء الفرد مزيداً من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه: أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة، لأنه أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلة⁽³⁾، وهناك من يرى أن التمكين هو عملية ذهنية للمدير المسئول الذي يستنهض قدرات ومهارات مرؤوسيه، وذلك من خلال اعطائهم مساحة من الحرية في التصرف والتفكير في المواقف والمشكلات التي يواجهونها دون الرجوع إليه، أو من خلال صناعة الأفكار الإبداعية " فيرى أن التمكين الوظيفي هو Knan والتطويرية لوظائفهم أو للمؤسسة التي يعملون بها⁽⁴⁾ إما " علاقة تشجع الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين من أجل التحسين المستمر في الجودة والخدمات. ففهوم التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعنصر البشري في مؤسسات وأجهزة الإدارة العامة المعاصرة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق الواحد والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، وإن اختلفت التعريفات والمفاهيم، فإن جوهر التمكين للمركز حول منح الرؤوس حرية في أداء العمل ومشاركه أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكثر بمعنى العمل الذي يقوم به.

2-3: التمكين ومقومات القدرة الإبداعية للموارد البشرية:

إن المخ The Grea test in th world قال اوج ماندينو في كتابه "أعظم معجزة في العالم" البشري هو أعقد هيكل مركب تم خلقه على الإطلاق، حيث إنه يحتوي على ثلاثة عشر مليار خلية عصبية، وهذا يفوق أكثر من ضعفي عدد البشر الذين يعيشون على هذا الكوكب، ولقد فطرنا الله- سبحانه وتعالى- على التعلم واستخدام نعمة العقل، أجل النعم، وأفضل استخدام به نهتدي إلى خالقنا، نعرف آياته ونستدل بها على عظمتها، وللعقل وظيفة ونشاط يتحكمان في سائر أعضاء الجسد، وينمو العقل كأى عضو من أعضاء الجسم، ولكنه ينمو أيضاً بإكتساب الخبرات والتعامل معها من خلال مواجهة المشكلات واقتراح الحلول الإبداعية المناسبة لها، ويتفق العلماء على أنه لا يوجد تفكير بدون معرفة حيث إنها الوسيلة الوحيدة

(1) د. محمد جمال ابو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008م، الطبعة الأولى، ص 34 - ص 35

(2) د. أحمد سيد مصطفى، نحو قيادة ابداعية لموارد بشرية تنافسية، مؤتمر القابات الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، مصر، 2001م، ص 415- ص 420

(3) د. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم ادراي معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2009م، الطبعة الثانية ص 6- ص 9

(4) Rubel.c. Empower your employees So you can Satsfy Cnstmers", marketing news, 1995, vol, 29 no7, pp. 15-18

لتوجيه الفرد وتمكين عقله من تكوين وترتيب المفردات والمعاني والمعارف الجديدة وتوليد الحلول الإبداعية للمشاكل التي يواجهها . ولهذا كانت البيئة المحيطة عاملاً فعالاً ومؤثراً في إطلاق طاقات العقل بطريقة مفيدة ومثمرة، تمكنه من إحداث التطوير والتجديد المستمرين ، وعلى العكس قد تكون البيئة المحيطة عائقاً أمام استغلال ملكات العقل عندما تكون مقيدة بالإجراءات والنظم الروتينية الجامدة التي وضعها الإنسان أيضاً.

إن قيام المؤسسات وأجهزة الإدارة العامة بإطلاق طاقات الموظفين من خلال قياداتها الإدارية يساعد على خلق موظف متفرد وغير نمطي يؤمن بأهمية تدفق المعلومات واستخدامها وتباين وتنوع الأفكار الإبداعية الناتجة عنها من الافراد ، وهذا بدوره يساعد على التخلص من النمطية والالتكالية ، أيضاً يساعد ذلك الموظف على ممارسة التفكير الناقد في كل ما يقرأ ، أو يسمع ، أو يشاهد ، كما يدعم التمكين القدرة على التعلم الدائم والذاتي حيث يصاحب هذا التعلم نمو معرفي معلوماتي مهني واسع.

ويطراً على هذا الموظف نتيجة اطلاق طاقاته تطور كبير في شخصيته ، حيث يمكن الفرد من أن يعبر عن اهتماماته وآرائه ودوافعه بما يضمن مصلحة العمل ، كما تتسم المشاعر بالاستقرار والأهداف الوظيفية بالتسلسل والاستمرار ، وبذلك نتجنب الميل للتسلط والسيطرة والحرفية في تنفيذ الاجراءات " معادلة التمكين التي تيرهن Bowen and lawler والنظم الروتينية دون تفكير⁽¹⁾ ، وفي هذا الاتجاه يقدم " على أهمية بعض المقدمات والمقومات التي قد تعتبر بمثابة عوامل اساسية لنجاح التمكين في المؤسسات وأجهزة الإدارة العامة ، وهذا المعادلة هي:

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

وحسب رأي اصحاب هذه المعادلة فإن حاصل ضرب هذه العوامل الاربعة يبين انه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً للصفر ، فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفراً ، وهذا يذكر المديرين بعدم إعطاء الموظفين قوة أكبر دون إعطائهم الدعم الكافي لممارسة هذه القوة وهذه الحرية بذكاء وحكمة ، وحسب رأي هؤلاء العلماء وتجاربهم التي استخلصوها من المؤسسات التي قاموا بإجراء الدراسات والبحوث عليها ، فإن الممارسات الإدارية التي تعمل على بث القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت تمنح الموظف حالة ذهنية خاصة، وهي حالة التمكن والتمكين المنبثقة من الامكانية والقدرة والقبالية. فإن توافرت تلك الممارسات الإدارية توافر عندها التمكين ، وإن توافر التمكين توافرت نتائج المتعلقة برضا الموظف وشعوره بالأهمية وبالاستقلالية والمسئولية وبالانتماء وبالعامل لتحقيق أفضل النتائج من حيث الانتاجية، وسمعة المؤسسة من خلال الجودة والنوعية.

لهذا أصبح من الضرورة في هذا العصر - نتيجة لأحداث عالمية ومستجدات اقليمية وغير اقليمية- أن تسعى أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة من خلال قياداتها الإدارية إلى تحرير البشر من العبودية المفرطة لقوانين وتعليمات ونظم وهيكل تنظيمي قد يقيد الفرد ويمنعه من التفكير الحر وحرية الاختيار والمفاضلة بين بدائل مختلفة ، وقد تصل بعض الممارسات الإدارية في بعض الدول إلى مستوى استعباد الموظف واستغلاله أبشع استغلال من أجل الربح وتحقيق مصالح شخصية ، وترى الكثير من أدبيات التمكين أنه من الصعوبة إمكانية تحقيق أفضل ما لدى الفرد من جهود وطاقات عقلية جبارة ومشاركات فاعلة وطاقات ابداعية متفجرة ، في الوقت الذي تصنع المؤسسات واجهزة الإدارة العامة كل يوم سياسات وإجراءات تمنع في معاملة أفرادها على أنهم لصوص أو متهمون أو أطفال على الأقل⁽²⁾ ، ويحاول " المؤسس لمفهوم ادارة الجودة الشاملة في دور المديرين في إزالة كل العوائق التي تمنع Deming" الموظف من ممارسة وظيفته بكفاءة وفاعلية ، فيجب اعادة النظر في دور المديرين وإعادة تشكيل أدوارهم واتجاهاتهم وصياغتها وبرمجتها من جديد من أجل التخلي عن تلك الممارسات التي تمنع الموظف من القيام بكل ما يمكن القيام به للوصول إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والإبداع ويؤكد " أن هذه العوائق تحرم الموظفين والعاملين الحق الطبيعي في الاعتزاز والفخر بالعمل وحقق Deming"

(1) د. محمد جمال ابو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية ، مرجع سابق. ص54 - ص57 ،

(2) Bowen D.H.and lawler. E.(1995) Empowering service employees,shoan managem ent review , sammer, 73,83 , D.B. and lawler , E.(1992) The Empowernm ent of servies workers:what .why .how .and when shoan management

الطبيعي في التفكير والإبداع في عملهم , لذلك فإن الإدارة التي تعمل على دعم أفرادها وتمارس رقابة محدودة على تصرفاتهم فأنها تفرز روح الإبداع لديهم وروح المبادرة والفاعلية. كل ما سبق يؤكد أن التمكين لا ينشأ من فراغ أو في فراغ , وإنما يحتاج إلى مقومات أساسية , وهذه المقومات تحتاج إلى تأصيل وتعميق داخل أجهزة ومؤسسات الإدارة العامة , فأسس الثقة والمعرفة , ونشر القوة والمشاركة في الرؤية والمعلومة تحتاج إلى تغيير نوايا الجميع ومعتقداتهم وسلوكياتهم لتبنى على هذه الأسس , لكي تعمل كشروط أساسية لإنجاح مفهوم التمكين⁽¹⁾

2-4: الثقة بالمديرين والتمكين:

الثقة هي أقوى سلاح لدى المديرين, وهي رأس مال مهم لهم , وكما يقول مرنيس توكوياما بأن الثقة هي أهم رأس مال اجتماعي, وأن العجز في رأس المال هذا "الثقة" يعد أخطر من العجز في ميزان مدفوعات الدول , والثقة شعور متبادل بين المدير والمروؤسين , وثقة الناس في المدير هي دليل على الحاجة , وهي إحدى أهم نتائج التمكين, وهذا ما يعرف بالتبادل المستمر للطاقة, فلا ثقة يجب أن تكتسب, ولهذا تعد القيادة صناعة ينبغي إعادة اختراعها , واكتساب الثقة يتحقق من خلال الاهتمام بالآخرين , وأن تكون إلى صفهم فيما يحدث لهم من خير أو شر, وتشاركهم همومهم ومشاكلهم حتى تحظى ثقتهم التي قد تبنى كالبناء من خلال استمرار الاهتمام والتواصل والعلاقة القائمة على الربح المتبادل وسياسة: أنا أربح وانت تربح..

أن الاهتمام والصدق والمصاحبة من أهم المقومات التي تؤدي إلى تكوين التمكين الذي يجعل المرؤوسين يتصرفون وكأنهم أصحاب المؤسسة أو الوزارة أو الهيئة أو على الأقل كأنهم شركاء فيها , والتمكين بدوره يشكل دافعاً نحو بذل طاقة ابداعية غير عادية من اجل التغيير والتطوير نحو الافضل , وهذا بطبيعة الحال يقود إلى دافع من نوع اخر, وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم, وتؤكد الدراسات والبحوث العلمية بأن المرؤوسين الممكنين تتكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة , وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوفر لديهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين⁽²⁾

والثقة بين بني البشر مشكلة المشاكل, وتكاد تكون غاية في الصعوبة والتطبيق بسبب عوامل متعددة ومتداخلة, فالثقة الحقيقية صعبة حتى بين الناس الذين ارتبطوا معاً لسنوات طويلة, وبالتأكيد فإن الثقة بين المدير والمرؤوسين صعبة أيضاً , وخاصة عندما يكون لكل طرف حق إنهاء العلاقة مع الطرف الاخر بمحض ارادته , وعندما نبحث في اسباب ودوافع المؤسسات والوزارات في وضع القوانين والتعليمات الصادقة والقيود, فإننا نجد أنها تعود إلى أحد أمرين:

الأمر الاول : من أجل تأمين سير الامور بشكل منظم تلافياً للفوضى.

الأمر الثاني: بطبيعة الحالة يكون تلافياً لاستغلال النظام والاساءة من قبل الاخرين: أي عدم الثقة.

ومهما تكن الامور, فالثقة بين أعضاء أجهزة الإدارة العامة , موظفين أو مديرين, تعد في غاية الاهمية لهذه الاجهزة في القرن الواحد والعشرين , فما هي العوامل التي يمكن توفيرها من اجل ضمان الثقة بين أعضاء هذه الاجهزة والفرقاء المهتمين والمتأثرين بنتائج عمل الاجهزة الإدارية الحكومية , مثل العملاء والمجتمع.

أن أهم العوامل والمقومات التي يمكن أن تدعم الثقة وتعززها بين المدير ومرؤوسين تتمثل بما يأتي:
العامل الأول: الكفاءة: أن يثق بعضنا ببعض من خلال ما تتمتع به من كفاءة ومهارة, وأحياناً تستبدل كلمة الثقة بكلمة كفاءة أو مهارة : فنقول الطبيب الفلاني يتمتع بكفاءة عالية , فنثق بتشخيصه للمرض كما نثق في العلاج الذي يقدمه لنا فنسمح له بإجراء ما يلزم من تشخيص وعلاج , إذا: أمنحك ثقتي عندما أو من بكفاءتك وقدرتك, وتتوقف ثقتي عندما أشك في مهارتك , فالثقة أصبحت ضرورية في مختلف المؤسسات والدوائر الحكومية أكثر من اي وقت مضى إذا ما اراد المديرون التحول عن المنظمات التقليدية الهرمية

(1) أ.د. طارق شريف يونس الطعامة, الإبداع مقومات ومعوقات- دراسة لأراء عينة من القيادات الادارية في اطار عربي , التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الابداعية) , المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, 2006م, مصر , بدون طبعه, ص 88-90

(2) Rothstein .L.R.Hackman,J.r.Pasclal,B.G.Mary.v.(1995),The Bmpowerment Efortcame Undone ,Harvard,Business Review,73(1),20-31

والوظيفية المتخصصة , فبحكم التخصص كان المدير يعلم ويعرف وعلى مهارة وقدرة أكبر من اي موظف في الإدارة أو القسم, ولكن الآن ليس شرطاً لازماً أن يكون المدير أعلم أو أكفأ أو أكثر ابداعاً من مرؤوسيه . فوظيفية تنسيق مهاراتهم وابداعاتهم أكثر من اتقانها , إذا: وظيفة مدير القرن الواحد والعشرين ووظيفة تنسيقية كما يؤكد ذلك "بيتر دراكر", فهي تنسيق للتخصصات المختلفة ودور الثقة بهم. فتزداد ثقة بهذه التخصصات التي يعمل على تنسيقها بمقدار كفاءة المتخصصين فيها , ومن هنا فهو يمنحهم ثقته التي يتبعها, فتتبع حرية في التصرف, وتمكيناً واستقلالية ومنحاً مناسباً للإبداع والابتكار والتميز والتعلم الدائم⁽¹⁾

العامل الثاني: الانتماء: يعد الانتماء من العوامل المساعدة والمساندة للكفاءة , والثقة هنا تعتمد على مدى استعداد العاملين في أجهزة الإدارة الحكومية من وزارات وغيرها للوقوف خلف أهداف هذه الاجهزة وغاياتها .. والانتماء لأهداف الاجهزة الإدارية وغاياتها لن يتحقق دون رؤية مشتركة لأهمية هذه الاهداف من وجهة نظر العاملين , والمشكلة أن كثيراً من المؤسسات والهيئات الإدارية العامة تعاني وتتذمر فيها الادارات من عدم ولاء المرؤوسين وانتمائهم , والمشكلة التي تقع فيها الادارات العامة أنها تتجاهل عدم فهم واستيعاب وقناعة العاملين بأهداف وغايات هذه الاجهزة, لأن هذه الأهداف والغايات من وجهة نظر العاملين هي فقط تحكم وتعني المديرين أو المساهمين على حساب العاملين , فلا تتحقق الرؤية المشتركة التي تعد مطلباً أساسياً لانتماء العاملين ووقفهم خلف غايات وأهداف أجهزة الإدارة الحكومية من وزارات وغيرها.

أن الانتماء المشترك لغايات وأهداف أجهزة الإدارة العامة ورسالتها ينسجم ويتمشى مع وجود افراد بمواصفات الريادة ومنظمات حكومية بأشكال منبسطة افقية في هيكلها التنظيمي , ومديرين يعترفون بقدرات ومهارات العاملين الإبداعية, ويتقنون بها في هذه المنظمات, وذلك بسبب توفر الموظف صاحب المعرفة والخبرة وتوافر برامج التمكين التي تؤدي إلى تحقيق نتائج عالية في مستويات الاداء والتفكير الإبداعي.

العامل الثالث: الاتصال: الاتصال هو اداة تنشيط وتكريس الثقة بين المديرين ومرؤوسيهم بتبادل المعلومات والتغذية الراجعة وتبادل الخبرات والمشورة والنصيحة , فلا يمكن تحقيق الثقة بين المديرين والافراد دون الاتصال ودون رسائل متبادلة بين أطراف العملية الإدارية, وهناك وسائل متعددة لتفعيل عملية الاتصال في المؤسسات والهيئات من خلال عدد من الوسائل, منها: سياسة الباب المفتوح والادارة بالتحول والإدارة على المكشوف وحلقات الجودة, إضافة إلى تفعيل أشكال الاتصال الأفقي والعمودي والقطري بين مختلف المستويات وهناك مقوله حديثة في الاتصال مفادها "نحن لا يوجد لدينا أسرار", وهذا الشعار أو المقولة تؤكد الشفافية والوضوح إضافة إلى تدريب الموظفين على فهم المعلومة واهميتها. وبوداع المديرين للأظمة البيروقراطية فإن عليهم استقبال موضوع في غاية الأهمية , وهو موضوع الثقة, فالثقة ليست ضرورة للعاملين فحسب, بل هي في غاية الأهمية ايضاً للمجتمع المستقبل للخدمات والسلع. والثقة بالأحرى هي الثقة بالقدران وتأخذ شكلاً عاماً , كأن يثق المعلم بقدرات تلميذه دون أن تؤثر تلك الثقة على مصلحة المعلم بشكل مباشر⁽²⁾

العامل الرابع: الثقة بالنفس: الثقة قد تكون بالنفس وقد تكون بالغير , وهنا نتحدث عن الثقة بالنفس وكيف يمكن للمدير مثلاً أن يصنع الثقة بمرؤوسيه, ومن المهم أن يكون لدى المديرين ثقة بالنفس وثقة بالآخرين وخلق الظروف والبيئة المناسبة للثقة بالمرؤوسين , لكي يقوموا بأعمالهم بكفاءة عالية واقتدار. والثقة بالنفس لا تتحقق بالكلام والخطابات , ولا يمكن خلق الثقة بالناس من خلال أن نضرب على اكتافهم , ونثني عليهم أثناء قيامهم بالعمل , فهي ترتبط بالنجاح, فعندما تتوقع انك ستنجح, فهنا تتولد الثقة التي تدعم الجهد اللازم لتحقيق النجاح.

العامل الخامس: دعم روح المبادرة وتشجيعها: دعم وتشجيع روح المبادرة في غاية الأهمية , ولكن هناك من يقول من المديرين بأن طبيعته المنظمة روتيني, ولا يتطلب روح المبادرة , وعلى الرغم من ذلك فإن روح المبادرة مهمة حتى في المنظمات البيروقراطية التي تحكمها قواعد عمل جامدة وقوانين صارمه , مثلها مثل المباريات الرياضية حيث الفريق الفائز عادة فعل شيئاً تجاوز القواعد التي حددها المدرب , ولا

(1) Stewart, T.A.,(2001) Trustme on This organizational support for Trust in a world without Hierchies, chapter in a Book ,The future of leadership, jossy –Bass,C.A.PP.67-77

(2) Kanter, R.(2004) confidence,how winning stark and losing streaks Begin and End. Crown Business,PP.402

يعني ذلك عدم الالتزام، وإنما يعني أنها لن توفر لهم الحل الأمثل والفوز على الخصم دون توفر نوع من المبادرة والتكيف وتحمل المسؤولية، فالمبادرة تقود إلى الإبداع وخلق أفكار جديدة هي مهمة لكل المنظمات في هذا العصر، وهي مهمة أولاً وأخيراً للثقة بالنفس.

أن الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير هو كل ما يحتاجه الموظف تقوية هذه الحالة من الشعور خصوصاً إذا جاءت بدعم من المديرين في أي مساهمة أو نشاط لكي تتعزز هذه الروح وتستمر، فالعملية لا تتم بيوم وليله، وإنما تحتاج إلى تشجيع على الأعمال الصغيرة حتى تصل إلى المبادرات الكبيرة والمؤثرة، المهم هو قيام المديرين ببناء المناخ والبيئة المناسبة لتشجيع الموظفين على أن يبدؤوا بمبادرات بسيطة وصولاً إلى المبادرات الأكبر والأعظم.

العامل السادس: الثقة والسر الحقيقي للمديرين: أن الثقة بالنفس بالنسبة للمديرين ليس هو السر، وإنما ثقة المديرين بالآخرين ممن يعملون معهم هي السر الحقيقي للمديرين، فالمدير الناجح هو الذي يعمل ليلاً نهاراً في سبيل خلق مناخ يمنح ويخلق من خلاله الثقة بالموظفين ويخلق ثقة عالية بأنفسهم وبمصادر قوتهم، فالمدير هو الذي يحفز الموظفين ليبدل أفضل ما لديهم من جهد وتوجيه ذلك الجهد في اتجاهه الصحيح والمنتج، والمديرون عليهم أن يدركوا بأنهم قادرين على الاعتماد على غيرهم في القيام بواجباتهم بالشكل الصحيح، وأن التركيز على نقاط ضعف العاملين يقوض ثقتهم بأنفسهم، في المقابل بقدرات ومهارات الموظفين يؤدي إلى ازدهار الثقة وبنائها، والفوز عندها بعقول العاملين يصبح أقرب من أي وقت من الأوقات.

ويواجه مديرون اليوم اشكالية في التعامل مع موظفيهم وقد تطلق على هذه الاشكالية صدمه الفجوة المعرفية، وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية وبعدها، والصراع هو صراع اداري يكمن في الاستمرار على ادارة الموظفين بأساليب وادوات ما قبل الثورة المعلوماتية وعلى اسس تقليدية تتجاهل الثورة المعلوماتية وتتجاهل التغيير الحاصل في امكانيات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية، مع أن ما يتوفر لديهم أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب يستدعي نفس كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء الموظفين فتحدث اشكال متعددة من الصراع⁽¹⁾

2-5: أساليب التمكين:

تطرقنا في الكتابات المعاصرة حول التمكين إلى عدة أساليب في التمكين ومنها:

- **أسلوب القيادة:** بعد تمكين المرؤوسين من الأساليب القيادية الحديثة التي تسهم في زيادة فاعلية أجهزة الإدارة العامة، وأسلوب القيادة يقوم على دور القائد أو المدير في تمكين الموظفين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن الجهاز الإداري الذي يمنح التمكين هو الذي يتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المؤسسات والهيئات والوزارات التقليدية، وتتضمن أيضاً منح صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في الوزارات والمؤسسات، وهذا الأسلوب يركز بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل.
- **أسلوب تمكين الأفراد:** يركز هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه لقبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار، وقد توصلت "Spretizer" إلى أن الموظفين المتمكنين يمتلكون مستويات أكبر من السيطرة والتحكم في متطلبات الوظيفة، وقدرة أكبر على استثمار المعلومات والمعارف والخبرات، والموارد على المستوى الفردي.
- **أسلوب التمكين الفريق:** إن التمكين الفردي قد تؤدي إلى تجاهل عمل الفريق، لذلك رأى بعض الباحثين أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تتجاوز العمل الفردي، وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، والتمكين على هذا الأساس يقوم على بناء القوة وتطويرها وزيادتها من خلال التعاون الجماعي والشراكة والعمل معاً، حيث يعد عمل الفريق أسلوباً يستخدم لتمكين العاملين، ومسوغاً لتطوير قدراتهم وتعزيز الاداء المؤسسي، وتمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المؤسسات

(1) د. محمد القريوتي، آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن، بشأن العوامل المفضلة للشعور بالتمكين، دراسة ميدانية، 2004، أبحاث اليرموك، ص 1607 - 1636.



والهيئات , من حيث توسيع نطاق الاشراف والتحول إلى المنظمة الافقية والتنظيم المنبسط بدلاً من المنظمات الهرمية , ومنح التمكين للفريق يعطيه دوراً أكبر في تحسين مستويات الاداء , لان الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى قيمة أكبر من الاستقلالية للفرد , كما تتحقق القيمة المضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تتحقق شروط المهارة والمعرفة بكل عضو من أعضاء الفريق , وعندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ والقصور⁽¹⁾

● **أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين:** يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة , ويرفض اعتماد بعد أحادي الجانب لتفسير مبدأ التمكين , فحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة فلا بد من أن تقوم على جوانب وأسس متعددة , وهذه الاسس هي :التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفاعلة والدعم والتشجيع المستمر والهيكل المناسبة والتفاعل بين هذه الاسس جميعاً .

وهنا فأن الجميع يعملون شركاء , ويأخذون زمام المبادرة بشكل جماعي من خلال تفاعل الفريق المنظم , ويعملون على صنع القرارات الاستراتيجية , وعلى هذا الاساس فالتمكين ليس شعوراً شخصياً , كأن يقول أحدنا: أنا اليوم أشعر بالتمكين " فهذا مستحيل دون مقومات هيكلية وعوامل تنظيمية ملائمة , اضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والمرؤوسين على أسس الثقة والدعم والتواصل , وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية وغير الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية تجاه نتائج الاداء المرغوبة , فعوامل الثقة والمعرفة والمهارة والمعلوماتية والدعم والحوافز والقوة من الاسس المهمة في تكوين فريق وفرد متمكنين من زمام الامور في العمل وفي المؤسسة أو المنظمة بشكل عام .

2-6: الكفاءة القيادية للمدير:

تتحقق الكفاء القيادية للمدير عندما يحقق أعلى مستوى من التأثير بالمرؤوسين باقل جهود ممكنة , فهناك مديرون يبذلون جهوداً كبيرة بسبب عدم الثقة بمرؤوسيهم فيراقبونهم بشكل كبير , ويستخدمون انظمة بيروقراطية مشددة لأحكام الرقابة والتأكد من سير العمل بصورة دائمه , هؤلاء المديرون لا يتركون في حياتهم الوظيفية وقتاً كافياً للأمور الاستراتيجية المصيرية في حياة المنظمة , ولا يعملون على خلق رؤية ونقلها ونشرها بين المرؤوسين , ولا يمكنهم العمل بشفافية في المنظمة , وتسود حالة بين الشك وعدم الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة , أما القيادة من خلال التمكين فتعطي للمدير كفاءة وفعالية قيادية كبيرة , فهو لا يشغل نفسه كثيراً في الرقابة والتفتيش والسيطرة , وهي كلها وسائل خارجية بالنسبة للعاملين , وسبب ذلك هو الثقة , فالثقة وقدرة المرؤوسين على القيام بالعمل دون رقابة , وتوافر المعلومات التي يحتاجون والاتصال المستمر والشفافية تحتم على المدير التفرغ للمصالح العليا والترفع عن رقابة كل صغيرة وكبيرة في المنظمة .

وهنا يحقق المدير مستويات عالية من الكفاءة القيادية بتحقيق نتائج أداء عالية ومتفوقة من خلال مرؤوسين ممكنين , وفي المقابل , فوقت المدير وجهده مخصص لأهم الامور التي تتطلبها الوظيفة القيادية .

وهذا النوع من المديرين يتماشى مع نوع مهم من أنواع القيادة المعاصرة ويلتقي معها في أبعاد معية وهي القيادة التحويلية .

2-7: مراحل عملية الإبداع الإداري:

إن عملية حل المشكلات كانت تُعرف بأنها : جهد منطقي منظم يركز على تحليل العوامل الكمية , وفي العصر الراهن فأن الاعتماد على المدخل المنطقي لا يعكس الصورة الكاملة لعملية حل المشكلات , لأن الإبداع أصبح ضرورة حتمية لنجاح حل المشكلات وتحسين أساليب العمل , لذلك لا بد من الاعتماد على أسلوب الحل الإبداعي الذي يركز على العوامل الكمية والكيفية في أن واحد⁽²⁾

(1) Spreitzer, G.M. (1996) Social structural Characteristics of Psychological Empowerment , Academy of management journal, 39(2) 483-504

(2) د. جيمس هينجر, 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية , ترجمة اصدارات بيمك , مركز الخبرات المهنية للإدارة , القاهرة , 2004م , الطبعة الثانية , ص42

ويتفق العديد من الكتاب والباحثين على أنه يشتمل على عدة عمليات تتمثل في اكتشاف المشكلة وتحديدها ونتاج وتنمية الأفكار وتحليل الأفكار وتقييم الأفكار وتجريب الأفكار⁽¹⁾ إن كل عملية تتبع الأخرى بنظام معين , ولكل عملية بداية ونهاية على الرغم من أنه قد يحدث تداخل بين هذه العمليات , وقد يحدث توقف في عملية ماثم عودة إلى العملية السابقة , فهناك مرونة في النظام الذي تسيير عليه عملية الحل الإبداعي. والجدير بالذكر هنا أن الفرق الأساسي بين الحل الإبداعي والحل المنطقي الرشيد للمشكلات وتحسين أساليب العمل يتمثل في كيفية تناول كل عملية من هذه العمليات , فالحل الإبداعي أكثر مرونة وطلاقة في جمع البيانات وتعريف المشكلة وتنمية البدائل وفحص الأفكار وتجربتها لأنه يقوم على التحرر من القيود , ويتسم بالارتباط الحر , ودمج العناصر غير المتشابهة⁽²⁾ وتتم العملية التحليلية للإبداع بخمس مراحل هي كالتالي:
المرحلة الأولى: اكتشاف المشكلة وتحديدها:
ويقصد بهذه المرحلة تشخيص وتحديد طبيعة المشكلة المطروحة من حيث وقت ظهورها ومصدرها ومدى تكرارها والمدى الزمني للمشكلة ودرجة صعوبتها. وتعد مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية , ذلك لأن اكتشاف المشكلات يعد جوهر الإصالة في التفكير الإبداعي , حيث يبدأ العقل الإبداعي بالإحساس بانحراف أو نقص , وينتهي بتحديد واضح له. ويتطلب تشخيص المشكلة وتحديدها على نحو صحيح التفرقة بين الظواهر , والأسباب الحقيقية للمشكلة والاجابة عن الاسئلة الآتية:

* ما هو الانحراف بالضبط؟

* ما هو حجم هذا الانحراف؟

* أين لوحظ هذا الانحراف؟

* ومتى ظهر هذا الانحراف؟

* وما مصدر هذا الانحراف؟

* وما درجة صعوبة هذا الانحراف؟

وتتطلب هذه المرحلة أن يتصف المدير المبدع بالانفتاح الإدراكي , بحيث يكون حساساً لما يحيط به من مثيرات , ولملماً بمجال تخصصه , كما أن هناك عدداً من العمليات العقلية التي تحدث أثناء مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها , وهي : المعرفة والتذكير والإدراك والتقويم⁽³⁾
المرحلة الثانية: مرحلة انتاج وتنمية الأفكار

وتشير هذه المرحلة إلى وضع الفكرة في حالة الاثارة والجهازية للتفكير في كافة الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة. ويستخدم المدير المبدع في هذه المرحلة سمات "مقومات" الإبداع كالطلاقة التي تعمل على زيادة الأفكار الجديدة , والمرونة التي تعمل على تنويع الأفكار والمفاهيم المتولدة⁽⁴⁾ , كما يتم تأجيل الحكم على الأفكار المتولدة , لأن التركيز في هذه المرحلة يكون على كمية الأفكار الجديدة , وليس على نوعيته أو جودتها , لأنه كلما زاد عدد الأفكار البديلة زادت احتمالات الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات الناتج الابتكاري وهي الجودة والمنفعة , ويعتمد المدير المبدع في هذه المرحلة على نموذج البناء العقلي لحل المشكلات حيث يستوعب هذا النموذج التفكير الإبداعي في مرحلة توليد الأفكار والبحث عن بدائل للحل في مخزون الذاكرة , كما أن العملية التقييمية في مختلف المراحل دور في التفكير الإبداعي الذي يتطلب تقليص البدائل بهدف الوصول لفكرة أصلية أو حل للمشكلة , فمن غير الممكن الوصول إلى حل للمشكلات

(1) د. جومان , كارول , الإبداع في العمل : دليل علمي للتفكير الإبداعي , ترجمة : ماهر عبدالهادي , دار المعرفة للتنمية البشرية , الرياض , 1422 هـ , بدون طبعة , ص 80

(2) Moile .M.I. tothers. EEG.compiexity and performance measures Thinking . psyvhopfiysiology .(1999)
3u.(1).pp.95-104

(3) د. هينجر , جيمس , 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية , ترجمة إصدارات مبيك , مرجع سابق ص 44
(4) د. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة , منهج الإدارة العليا , التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا , مركز الخبرات المهنية للإدارة , القاهرة , 2002 , الطبعة الثالثة , ص 38

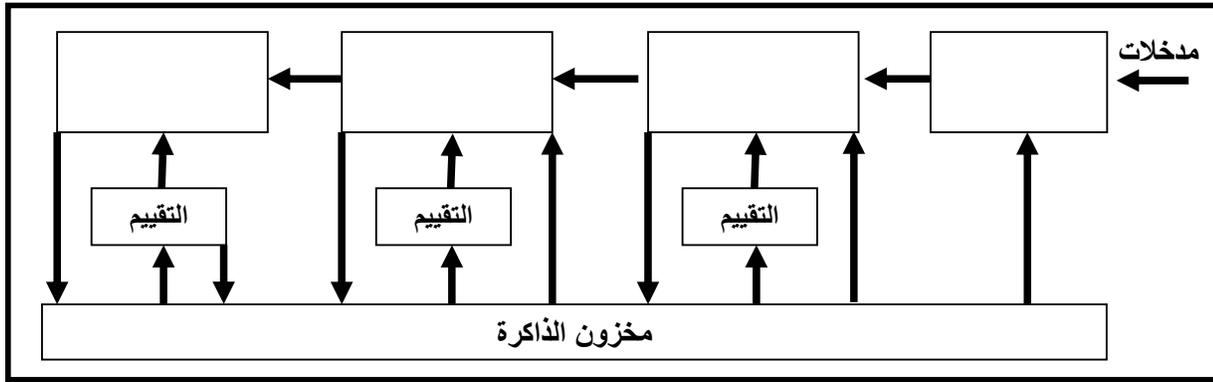
دون نشاطات أو خطوات تفكيرية ابداعية , وقد يشمل حل المشكلات على جميع أنواع عمليات البناء العقلي , بينما يقتصر التفكير الإبداعي على بعض منها⁽¹⁾

فالتفكير الانتاجي يعمل على جمع المعلومات من خلال استخدام أساليب التفكير الإبداعي مثل: "العصف الذهني والعصف الكتابي وقبعات التفكير والتفكير بالمقلوب والأدوار الأربعة", وطرح الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات واستشعار المشكلات والفرص الجديدة والنظر للمواقف من زوايا مختلفة, ويتأثر عدد الأفكار البديلة في هذه المرحلة بعوامل عديدة منها: طبيعة المشكلة والوقت المتاح لاتخاذ القرار وتكلفة البحث عن حلول بديلة جديدة وأسلوب العمل في الجهاز الإداري الحكومي ورغبة المدير وجديته في حل المشكلات.

المرحلة الثالثة: تحليل الأفكار

وتركز هذه المرحلة على فحص وتحليل ما تم التوصل إليه من أفكار وتحليل واستنباط ما يوجد بين هذه الأفكار من علاقة , حيث يسعى المدير المبدع إلى إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة بهدف تكوين فكرة جديدة ونافعة , وإيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أي نوع ورفض الأفكار التي تتأرجح بين قول "إما- أو" , والتي ليست لها علاقة بالموضوع أو المشكلة واستخدام الاسئلة التي تتضمن ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ في التحليل , كما تحتاج هذه المرحلة إلى عدد من العمليات العقلية منها عمليات التذكر , والعلاقات التقويمية. ويمكن ايضاح ذلك في الشكل التالي:

الشكل(11) نموذج البناء العقلي لحل المشكلات



المصدر "جروان , 2002 , ص88"

المرحلة الرابعة: تقييم الأفكار:

وفي هذه المرحلة يتم إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي , وذلك في ضوء المعايير الآتية:

- * توافقها مع أهداف المؤسسة أو الجهاز الإداري وفق سياساته المقررة.
- * الفوائد التي سوف تحققها هذه الأفكار.

* ملاءمتها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة أو الجهاز الإداري المعنى.

ويتم في هذه المرحلة التأكد من وضع قائمة بالخطوات وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ , وأنه قد تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فعالية كل فكرة ووضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار⁽²⁾

المرحلة الخامسة: تجريب الأفكار

ويتم في هذه المرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس على نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم , وإخضاعه لعملية المتابعة وتدوين الايجابيات وتعزيزها وتدوين السلبيات والعمل على التخلص منها.

(1) د.فحفي عبدالرحمن جروان, اساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم , دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع , عمان, 2002, الطبعة الاولى , ص88

(2) د. جومان , كارول. الابداع في العمل , دليل علمي للتفكير الابداعي , ترجمة , باهر عبد الهادي , مرجع سابق, 78

وخلال هذه المرحلة المطلوب من المديرين وضع خطة للتطبيق وتحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية ووضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمني وعرض الأفكار البديلة على العاملين بعبارة مفهومة وغير معقدة لضمان فهمها , والحصول على قبول ودعم العاملين للأفكار البديلة , ووضع قائمة بالمعوقات المحتملة لمواجهتها عند تطبيق الأفكار البديلة لضمان التطبيق الناجح في ضوء أهداف وسياسات الجهاز الإداري ووفق رسالته⁽¹⁾

2-8: معوقات الإبداع الإداري:

يعد التفكير الإبداعي في أجهزة الإدارة الحكومية هدفاً في حد ذاته , كما انه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف اسمي. ألا وهو اثراء العمل وتطوير الخدمة وزيادة الانتاج وتحسين المناخ العام للعمل الإبداعي داخل الجهاز الإداري , وذلك من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية الفكر للجميع.

غير إنه في كثير من الأحيان يواجه الإبداع الإداري العديد من المعوقات سواء على مستوى المدير المبدع أو الفرد أو الجماعة أو المؤسسة أو المنظمة , التي تتداخل مع بعضها البعض , لأن ما ينطبق على الفرد قد ينطبق على الجماعة والمنظمة باعتباره جزءاً منها , ومن ثم تؤثر بدورها سلباً على أداء المديرين لأعمالهم , وعلى حل مشكلات أجهزة الإدارة العامة والخاصة بطريقة ابداعية.

لهذا حظي موضوع معوقات الإبداع باهتمام الكتاب والباحثين وتم التوصل إلى عدد من النتائج المتباينة فيما يتعلق بعدد وسمات هذه المعوقات , وان كان هناك تكامل فيما يتعلق بينها , إلا إنه يمكن حصر معوقات الإبداع في أربع مجموعات هي:

- معوقات عقلية.
- معوقات انفعالية.
- معوقات دافعية "الخوف , والتردد".
- معوقات تنظيمية.

والدراسة التي نحن بقيد تنفيذها سوف نتناول موضوع معوقات الإبداع ضمن المعوقات التي تم تحديدها أعلاه , حيث يتضمن كل معوق عدداً من المعوقات التي اتفق عليها العديد من الكتاب والباحثين.

أولاً: المعوقات العقلية

وتتمثل في ضعف قدرة المدير على الإدراك والاسترجاع والتذكر للمعلومات والمعارف والخبرات السابقة والعمل على تحليلها من حيث اتساع المدى والتنوع وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الخروج منها , ويبدو ذلك في اعتماد المديرين على الاحساس والبديهية بالصحة والخطأ عند حل مشكلة ما , واستخدام أساليب مألوفة ومنمطة , وضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط تنفيذية بسيطة ومحددة للفعل الايجابي , والشعور الدائم بأن حل المشكلة أو الموقف تحتاج إلى عملية عقلية معقدة وطويلة مع الاعتقاد انها لن تؤدي إلى حل صحيح.

بالإضافة إلى أن المعوق العقلي يجعل صاحبه ينظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تجزئتها أو تقسيمها إلى مشكلات صغرى والاعتماد المطلق على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة , وليس على اختبارها وتحليلها عملياً , والاعتقاد المطلق ايضاً بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة كانت⁽²⁾ كما أن المعوقات العقلية تؤدي بالمدير إلى خاصية الجمود الشديد في التفكير الذي يظهر بأسلوب: "دع القارب يسير بهدوء" والانتقال إلى الاستنباط والاستنتاج دون اعطاء وقت للخيال ويدرس ويجرب كل الأفكار المطروحة , ويحدث المعوق العقلي عندما يكون هناك:

- * خطأ في الإدراك.
- * أو خداع في الإدراك.
- * ضيق في الإدراك.
- * صعوبة عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية.
- * إضافة محددات صناعية من جانب المدير.
- * وضع افتراضات زائدة إلى المشكلة.

(1) د. هينجر , جيمس , 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية , ترجمة إصدارات بيمك , مرجع سابق ص50
(2) د. هينجر , جيمس , 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية , ترجمة إصدارات مركز الخبرات المهنية للإدارة , مرجع سابق ص48

- * عدم القدرة على رؤية المشكلة من زوايا مختلفة.
- * تسليم بوجود حل واحد صحيح⁽¹⁾

ثانياً: المعوقات الانفعالية

وتتمثل في الخوف والتردد اللذين يمثلان أكبر وأصعب عائق يحد من قدراتنا على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهنا، فهذا العائق الانفعالي يعد واحداً من اقدم العوائق التي واجهتنا في حياتنا العملية والعلمية، حيث إنه لا أحد منا يرغب أو يرضى أن يبدو ساذجاً أو فاشلاً في أعين الآخرين، بحيث يكون موضوع التندر منهم، لهذا فأنا نميل إلى تجنب طرح الآراء التي قد تبدو شاذة وغريبة⁽²⁾

هذا الخوف والتردد يمكن رده إلى اهتمامنا الشديد بالحفاظ على صورتنا الذاتية، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على ما يشعر به الآخرون أو يعتقدونه بشأننا، إننا ندرك جميعاً بأن ارتكاب الخطأ شيء طبيعي في حياتنا، بل إنه يعد أسلوباً من أساليب التعليم نلجأ إليه، غير أننا نخاف ونتردد من ارتكاب هذه الأخطاء، لأننا نعتقد أن الآخرين سوف لن يقدرنا هذه الأخطاء، بل إنهم سوف يقيمونا على أساس هذه الأخطاء.

مما يحول بيننا وبين التفكير بطريقة إبداعية في حل المشكلات التي نواجهها كمديرين، وهذا العائق من الممكن أن تلمسه بوضوح عندما يجتمع عدة مديرين أو أشخاص من مستويات مختلفة في المنظمة لحل مشكلة ما. حيث نجد أن المدير ذا المرتبة العالية المشارك في الفريق أو اللجنة يحاول أن يتجنب طرح الحلول الغريبة أو الإبداعية الجديدة وذلك من أجل أن يحمي صورته الذاتية التي كان قد بناها في السنوات السابقة بوصفه مديراً ناجحاً.

كذلك فإنه يحجم في بعض الأحيان عن الموافقة على الحل الغريب أو الفكرة الجديدة الذي يتقدم بها أحد مديري الإدارة الدنيا في الاجتماع، وذلك حتى لا يبدو أحمق بموافقته على هذا الحل الغريب⁽³⁾ أن الخوف والتردد من الفشل باعتباره عائقاً من معوقات الإبداع، له جانب آخر غير الظهور بمظهر الشخص الاحمق، ذلك أن معظم الأشخاص أو المديرين، بمن فيهم القيادات الإدارية العليا في المجتمع، لا يحبذون أن يخالفوا وجهات النظر الشائعة أو شبه المقبولة من المجتمع وبخاصة إذا كان مصدر وجهات النظر هذه أشخاصاً لهم مكانتهم العلمية أو السياسية أو الاجتماعية في المجتمع، ذلك أن مخالفة وجهة نظر هؤلاء الأشخاص يمثل مصدر خطر⁽⁴⁾

لذلك يجب الابتعاد عن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد حتى لا تتسبب في إعاقة العملية الإبداعية، لأن المغالاة سوف تؤدي حتماً إلى تقييد التفكير، وتمنع من السعي الحثيث وراء الجديد من الأفكار والحلول، وتسبب الانطواء على النفس، أو ضعف الثقة بالنفس، ومن مظاهر ذلك، خوف المديرين من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة، لذلك يتم اعتماد أسلوب التبعية في التفكير كنتيجة مباشرة للخوف من التعرض للسخرية والظهور ومواجهة الآخرين، ومن اللوم في حالة فشل الفكرة الجديدة أو الحل الإبداعي⁽⁵⁾

ثالثاً: معوقات دافعية

أن ممارسة المديرين لعملية الإبداع الإداري يتطلب رغبة داخلية حقيقية من جانبهم بحيث يكونون على درجة عالية من الاستعداد ومدفوعين إلى الدرجة التي تجعلهم يبذلون جل جهدهم الإيجابي المحقق للإبداع، لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى احجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع ضعف الرغبة الداخلية للمديرين في التجديد والابتكار وقلة تشجيع المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة، وضعف الحصول على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم، ووضع الحواجز والمعوقات أمام الأفكار الجديدة⁽⁶⁾

(1) د. محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية واثرها على انماط واساليب القيادة في بناء فريق العمل وتقدير روح الابداع والابتكار، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق، ص 86

(2) د. ماجده السيد، تربية المتفوقين والموهوبين، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2000، الطبعة الاولى، ص 110 - 120

(3) د. الشمري، فهد عايض، المدخل الابداعي لإدارة الازمات والكوارث، مرجع سابق، ص 70 - 80

(4) د. عبد الرحمن توفيق، المهارات السبع للنجاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2005، الطبعة الاولى، ص 68 - 69

(5) د. هينجر، جيمس، 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية، ترجمة اصدارات بميك، مرجع سابق، ص 80

(6) د. عبد الستار إبراهيم، افاق جديدة في دراسة الابداع، وكالات المطبوعات، الكويت، 1985، بدون طبعه، ص 28 - 30

كما أن عملية حل المشكلات ابداعياً تحمل في طياتها بعض المخاطر , فإن ذلك يترتب عليه انه لابد من أن تكون لدينا الدوافع القوية لحل المشكلات الإدارية ابداعياً. فيرى البعض من الكتاب والباحثين أن مواصلة البحث عن حل المشكلات قد يترتب عليها مكافآت مادية أو معنوية, وغياب هذه المكافآت يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه أجهزة الإدارة العامة , لانها تقف امام طرح أفكار وحلول ابداعية جديدة.

كما إن تأثير غياب الدوافع على الإبداع يماثله من الناحية الأخرى وجود الدوافع الزائدة وبالذات المكافآت المادية المفرطة على النجاح والتي من الممكن أن تعيق الإبداع, فمن الغريب كما يذكر " أنه عندما يطلب من الافراد حل مشكلة تتطلب حلاً ابداعياً , فأنهم يكونون أكثر "Campbell 1985" نجاحاً في الوصول إلى هذه الحلول عندما تكون الدوافع المادية معتدلة⁽¹⁾

رابعاً: المعوقات التنظيمية

وهي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة أو الجهاز الإداري العام وأسلوب العمل فيها وكيفية تحقيق الأهداف ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي للعمل والابداع والابتكار , فكلما كانت اجراءات وخطوات العمل محددة من قبل الرئيس للمرؤوسين مع فرض رقابة لصيقة على المرؤوسين , فإن ذلك يحد من فرص الإبداع الإداري , نتيجة عدم قدرة المرؤوس من قمة الهرم على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد والمسألة من قبل الرئيس والزملاء , مما يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات, مما يحد بقوة من فرص الإبداع والابتكار والتجديد⁽²⁾

ويشير "العيسى" إلى أهمية البيئة التنظيمية في دعم أو عاقبة الإبداع , حيث أن البيئة التنظيمية التي تضمن مبادئ المشاركة في وضع أهداف العمل واجراءات واتخاذ قراراته بين الرؤساء والمرؤوسين , ووجود قنوات الاتصال المفتوحة والواضحة وتشجيع أفراد التنظيم على المناقشة وتبادل الرأي وتوفير فرص التقدم والرقي للمجيدين والمبدعين وقيام العلاقات على الثقة والاحترام المتبادل يدعم بقوة الإبداع والابتكار الإداري بينما البيئة التي تحرص على البيروقراطية والديكتاتورية والمركزية والرقابة الشديدة على العاملين وعدم اتاحة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات أو مجرد التعبير عن الرأي للعاملين , فان تلك العوامل والمظاهر تشكل ضغوط كبيرة وشديدة تحد من فرص الإبداع والابتكار⁽³⁾

فليس هناك شك أن النمط الإداري التقليدي في اي منظمة أو جهاز اداري عام يحد ويعيق عملية الإبداع , ولاشك ايضاً أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي وان القادة والمديرين الموجودين على قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكاً بالماضي وهم- ايضاً "المفروض"- المسؤولون عن التخطيط وادارة المستقبل, وقد لا أبالغ أن أقول: إن الاصلاح الإداري لهذه الثقافة وهذا النمط الإداري التقليدي هو السبيل الاساسي لتنمية الإبداع لان مركزية السلطة ومحدودية التفويض لا تهيء الفرصة لممارسة الإبداع حيث يرى بعض المدراء التقليديين انه ليس في الامكان ابداع مما كان⁽⁴⁾

2-9: الممارسات التي تعيق عملية الإبداع الإداري:

فيما يلي عدد من الممارسات الإدارية والسلوكية التي تسهم في ضعف وإعاقة التفكير الإبداعي لدى المديرين, وبالتالي في أجهزة الإدارة الحكومية ككل:

1- الافتقار للمرونة:

(1) د. محمد بن عامر النيفات, المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري , في الأجهزة الامنية , دراسة ميدانية على الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض , رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الادارية , 1427هـ - 2006م , ص47

(2) د. علي محمد عبدالوهاب, القدرات الابداعية للعاملين : أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها , مجلة الادارة العامة, العدد (25) , معهد الادارة العامة , الرياض , 1980 , ص43

(3) د. غزير سعد عبدالله العيسى, المناخ التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي , رسالة ماجستير غير منشوره, جامعة الملك سعود , كلية العلوم الادارية , قسم ادارة الاعمال , الرياض , 1996م , ص45

(4) د. محمد المحمدي الماضي, المستجدات العالمية واثرها على انماط واساليب لقيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الابداع والابتكار , ورقة عمل مقدمة في ندوة "تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الاعمال العامة والخاصة" القاهرة, مارس 2007م والواردة ضمن كتاب , تنمية المهارات الابداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة المنظمة العربية للتنمية الادارية , 2010, بدون طبعة , ص88

يعتبر التفكير التشعبي أو التباعدي من أساسيات توليد الأفكار الإبداعية , فمن خلاله يقوم المدير بالقفز من مجال لآخر لتوليد أفكار متنوعة للمشكلة أو الموقف أو الازمنة فإذا لم تفلح فكرة واحدة , وجد المدير لديه بدائل عديدة , ولا بد أن تساعد البيئة الإدارية في مواقفها المختلفة على توليد هذه البدائل , لكننا نجد أن كثيراً من المشكلات الإدارية تخلو من هذه المرونة , فالبحث غالباً عن إجابة واحدة صحيحة للسؤال , أو طريقة واحدة لحل الموقف أو المشكلة , أو خطوات محددة لإجراء الحل , ولا يتقبل كثير من المديرين سوى الحل أو الطريقة التي في مخيلتهم أو التي يحددها النظام أو القيادة العليا , فأصبح الجو في البيئات الإدارية للمنظمات الحكومية يسير في مسارات محددة يجد المدير صعوبة في الحياذ عنها⁽¹⁾

2- زيادة القلق:

يعتبر القلق من عوائق الإبداع الإداري الرئيسية , وعائق القلق وزيادته عند بعض المديرين يرتبط بالعائق السابق الخاص بالافتقار للمرونة , فكما كان أسلوب التعامل مع المعاملين أو المرؤوسين بأسلوب البحث عن الحل الواحد الصحيح زاد معدل القلق لديهم , فإذا كان العاملون مقتنعين أنه لا يوجد سوى حل أو طريقة واحدة صحيحة تقنع المدير أو المطلع على حل المشكلة , فإنهم يترددون كثيراً في توليد أفكار أو طرق جديدة للحل لهذه المشكلة , وإذا لم يتذكروا ما ورد في النظام أو التعليمات أو التوجيهات أو القرارات , فإن معدل القلق يزداد لديهم.

ومع هذا القلق تقف مكائن توليد الأفكار في الدماغ جامدة لا حراك لها , ولعل تبني بعض الأفكار الخاطئة عن الإبداع مثل , "أنا غير مبدع" , وكيف تريدون أن أدرب مرؤوسين على الإبداع , وأنا نفسي غير مبدع! فافقد الشيء لا يعطيه , "وأنا لا أستطيع أن أكون مثل فلان" وغيرها من المحيطات الداخلية للإبداع الإداري هي نتاج تربية قلقة متمحورة حول علة عقيمة هي الفكرة الواحدة الصحيحة⁽²⁾

3- التمرکز حول الذات:

يعاني الكثير من المديرين من مشكلة التمرکز حول الذات وعدم تقبل آراء الآخرين , وتعتبر هذه المشكلة من معوقات الإبداع الإداري , فأسلوب التفاعل العملي والإداري المعتمد على اتجاه واحد من المدير إلى المرؤوسين , ونادراً ما يكون عكسياً , وإهمال أساليب التفاعل والتعاون والتكامل بين الإدارة والعاملين مع بعضهم البعض , له دور كبير في تكوين شخصية متمركزة حول ذاتها , ومتحجرة في آرائها , ولا تقبل أفكار الغير , الأمر الذي يؤدي بهؤلاء العاملين والإدارة إلى إنتاج أفكار غير مستفيدة من تجارب الآخرين وخبراتهم , وكأنهم في كل مرة يحاولون أن يولدوا أفكاراً جديدة , فهم يبدأون من الصفر , إن هؤلاء العاملين والمديرين , والذين يملؤون المؤسسات والأجهزة الحكومية في مجتمعنا , هم عالة حقيقية على هذا المجتمع , فقراراتهم تقتصر على الاطلاع على آراء وأفكار وتجارب الآخرين , وفي اعتقادهم أن فكرتهم فقط هي الصحيحة⁽³⁾

4- الالتزام بالمألوف:

تعتبر السنوات الأولى في حياة العاملين هي السنوات التي يظهر فيها فروعهم نحو الإبداع بصورة جلية وواضحة , وما إن تبدأ عمليات المباشرة لأعمالهم تبدأ هذه الطاقات في الاختفاء شيئاً فشيئاً , ويرجع ذلك إلى أمور عدة , من أهمها: الروتين وطريقة العمل المحددة التي يفرضها النظام وعوامل البيئة الإدارية السائدة والتي تحد من طاقات المديرين أو العاملين , فلا تتنوع طرق العمل أو طرق التفكير أو الاجراءات أو النظم واللوائح فجميعها تؤدي بصورة وطريقة واحدة , إن هذا الروتين يگون عقليات تفكيرية منمطة وجامدة لا يجد الإبداع طريقه للوصول إليها , وتساعد هذه العقليات عندما ترتقي المستويات الإدارية العليا في تحويل مؤسسات وأجهزة الإدارة الحكومية إلى روتينية جامدة , وهذا ما نلاحظه بشكل واضح وجلي⁽⁴⁾

5- عدم القدرة على تحمل الغموض:

تكون بعض المواقف التي تتطلب توليد أفكار إبداعية للمشكلات التي يحاول المديرين أو العاملون حلها غامضة ومعقدة , وتحتاج إلى صبر حتى يتمكن العقل البشري من فك الغازها وتوليد أفكار قادرة

(1) د. حسين إبراهيم عبدالعال, التربية الإبداعية : ضرورة وجود , دار الفكر , عمان , 2005م, بدون طبعه , ص58

(2) المختار الإداري , التفكير خارج الصندوق, الشركة العربية للإعلام العملي "شعاع" يونيو 2004م , ص10-ص15

(3) د. صالح محمد أبو جادو, تطبيقات عملية في التفكير الإبداعي , دار الشروق , عمان , 2004م , ص70

(4) د. محمد القربوتي, آراء المديرين من مستوى الإدارة الوسطى في الأردن, بشأن العوامل المعززة للشعور بالتمكين مرجع سابق, 2004م , ص1607-1636

على التعامل معها بصورة ابداعية , فينسحب كثير من المديرين من هذا التحدي بسرعة , لأنه لم يتم تعويدهم في هذه المواقف أو المشكلات على التعامل مع قتره التنبه الذهني الذي تسببه عملية التفكير في حل المشكلات , وما أسرع المديرين إلى تقديم الحل المألوف أو الجاهز لحل هذه المشكلات , حيث لا يوجد تقدير للوقت الذي يجب أن يوفره في التفكير إذا ما واجهتنا مشكلة أو موقف أو أزمة , وقضاء هذا الوقت في التفكير هو أفضل وقت يمكن لأي مدير أن يقضيه في العمل , وربما يكون أكثر أهمية من الحل نفسه⁽¹⁾

6- ضعف الحساسية للمشكلات:

تعتبر الحساسية نحو المشكلات من الدوافع المهمة للتفكير المستمر لإيجاد حلول لها , وهذه الحساسية لا تتأتى إلا بممارسة مستمرة للتفكير الإبداعي , خاصة فيما يتعلق بحل المشكلات , وبالتالي فإنه من المهم أن تتيح النظم والبيئات الإدارية الحكومية فرصاً مفتوحة لممارسة التفكير الإبداعي وابتكار حلول متنوعة للمشكلات , وأن ترتبط هذه المشكلات بواقع العمل اليومي والمستقبلي لهذه المؤسسات والجهزة الإدارية⁽²⁾

7- افتقاد آليات إثارة الفضول:

يعتبر الفضول هو الشرارة التي تفجر طاقات الاستكشاف , إلا أن الكثير من المديرين والعاملين أصبوحوا زاهدين في البحث عن المعرفة واستكشافها لعدم شعورهم بالحاجة إلى ذلك , لأنه لا يوجد فضول يحركهم من الداخل , ولا توجد بيئة إدارية تثير غريزة الفضول وحب الاستكشاف للمواقف والمشكلات⁽³⁾

8- إهمال الخيال:

يعتبر الخيال من أهم مولدات الإبداع , حيث إن الخيال العميق يعبر عن قدرة ابداعية متطورة , تؤدي إلى توليد العديد من الأفكار الإبداعية نتيجة القدرة على تصورها ورؤيتها تتحرك وتنمو وتتطور وتتطلق في عالم الخيال , لذلك فإنه من المهم أن تكون مهمه من يبتكرها في عالم الخيال هي تمكينها من أن ترى النور في عالم الواقع , لكن ملكة التخيل أصبحت مهمشة بصورة كبيرة في المنظمات الإدارية الحكومية , وصار الاهتمام رمزاً في النظام والروتين والمألوف والممارس على حساب قدرات التحليق والخيال والابداع⁽⁴⁾

2-10: خصائص المديرين المبدعين:

إن توفر مقومات الإبداع الإداري لدى المديرين يعني أن هناك ارتباطاً قوياً بين الخصائص الشخصية للمبدعين وعملية الإبداع الإداري , ويكاد يكون هناك اتفاق شبه قوى بين الكتاب والباحثين واصحاب الخبرات الإبداعية الكبيرة على خصائص المديرين المبدعين , ومن أهم هذه الخصائص ما يأتي:

1- الخصائص العقلية : وتتمثل في القدرة على إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار الجديدة في وقت محدد والمرونة في عملية التفكير , وكذا القدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة وتيسير وبدون تعقيد بهدف التكيف مع الظروف المتغيرة والمتجددة مع الدول⁽⁵⁾ , كما أن القدرة العقلية تعطي القدرة على تنظيم الأفكار في أنماط أوسع واشمل قبل التوصل إلى بناء نموذج التفكير الجديد , من خلال خصوبة التخيل والتألف والتركيب والبناء والتحليل وإعادة التنظيم والخروج من المألوف بتبني فكرة كسر الاطار والتفكير من خلال لماذا ؟ وكيف؟ وادراك العلاقة المباشرة بين الطريقة التي ينظر إليها إلى المستقبل وبين ما سيكون عليه هذا المستقبل فعلياً , وهذا يتطلب الاعتماد على التفكير التباعدي الذي يقوم على التشعب , وأنه ليس هناك طريقة أو حل واحد صحيح للمشكلة أو الموقف⁽⁶⁾

2- الخصائص الشخصية الدافعية : وتتمثل في الميل إلى سلوك المخاطرة , وتقبل الغموض , وعدم التقيد بالتعليمات والانظمة والتوجيهات , وكسر القيود الذاتية بالميل إلى الدعاية والمرح , وتحويل الازمات

(1) د. نبيل عبد الحافظ عبدالفتاح, مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات , مجلة الاداري , السنة 17, عدد 60, 1995, ص49-63

(2) د. فهد بن صالح السلطان , التحديات الادارية في القرن الواحد والعشرين. مطابع الخالد للاؤفست , الرياض , 2004م , ص79, بدون طبعه.

(3) د. حسين علي. الابداع في حل المشكلات, دار الرضا , دمشق , 2001م , ص50 – ص53, بدون طبعه.

(4) د. كيندر سلمي تورنغ , التفكير الابداعي , ترجمة مكتبة لبنان ناشرون , بيروت , 2005م , ص71-83, بدون طبعه.

(5) د. مدحت ابو النصر , تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة , مجموعة النيل العربية, القاهرة , 2004م, الطبعة الاولى, ص72-80.

(6) د. وفاء محمد مصطفى , اسرار التميز والنجاح : مهارات التميز, دار ابن حزم , بيروت , 2002م, الطبعة الاولى, ص49-53,



إلى فرص والمشكلات إلى عمليات ابداع , حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات التي تبدو من الوهلة الاولى أنها تنذر بوقوع ازمه , وعدم التفكير في بذل الجهد بقدر التفكير الذي يضمن تحقيق النتيجة , ومن ثم الاهتمام بتحقيق النجاح والتميز أكثر من تجنب الفشل , مع الأخذ في الاعتبار بضرورة تحليل احتمالات النجاح بدقه , والتمتع بشخصية المبادرة والالتزام الشخصي القوي تجاه العمل والمنظمة وامتلاك القوة ضبط وتحكم داخلي , مع الاهتمام بالآخرين وأرائهم و والتمتع بالثقة بالنفس وتحمل المسؤولية والتحمس للأفكار , وتنفيذها على الواقع , والانتفاع على الآخرين وبالذات اصحاب الخبرات الإبداعية الطويلة⁽¹⁾

3- الخصائص المعرفية : تتمثل في النزوع القوي والرغبة نحو القراءة والاطلاع , والميل إلى البحث والتحقيق واستخدام المعرفة الموجودة والجديدة كأساس لإنتاج أفكار جديدة والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة وبالتالي فإن عملية تطور المعرفة تنسم بأنها ذات صفة مستمرة ومتراصة مع المعارف السابقة , وبهذا فإنها تميل إلى التراكم والبناء المستمر للمعارف الانسانية , وصولاً إلى أرقى درجات الرقي والتقدم مما يخدم مسيرة التطور الانساني.

ولذلك فإن التفكير العلمي المنظم يجعل الفرد أو المدير المبدع ضمن هذا السياق يسعى إلى ربط المعرفة الحالية أو المستجدة بالمعارف السابقة , وأنها تنصرف إلى إعادة تقييم للمعارف والخصائص العلمية في ضوء المعارف المستجدة , والتي تأخذ صيغاً عديدة , كأن تلغى معرفة سابقة أو نظريه قائمة بعد التأكد من بطلانها أو عدم جدواها , أو استكمال معرفة بإضافة معرفة جديدة⁽²⁾

وهذه الخصائص التي تميز المديرين المبدعين تختلف في عمليات توفرها من فرد إلى اخر طبقاً لعدة معايير , من أهمها: البيئة التي ينشأ يعمل فيها المدير ودرجة الاستعداد الذهني والشخصي له , والمشكلات والازمات والمواقف التي تعرض لها , بالإضافة إلى فرق العمل التي عمل فيها والخبرات التي عمل تحت اشرافها⁽³⁾

(1) د. محمد عبدالغني حسن هلال , مهارات التفكير الابتكاري : كيف تكون مبدعاً , مركز تطوير الاداء والتنمية , القاهرة , 1997م , بدون طبعة , ص83-90

(2) د. شهاب رشيد البياتي, أصول البحث العلمي, المتفوق للطباعة والنشر , صنعاء , 2010م, الطبعة الأولى, ص10-17

(3) د. ناديا حبيب أيوب , العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية , مجلة الادارة العامة , المجلد51, العدد 32, ابريل , 2000م , ص226-231



الفصل الثالث

المهارات الإبداعية للمديرين

ابتداءً تجد الإشارة إلى ملاحظة مفادها: أن اختيار المديرين وفقاً لمعيار الإبداع قد يساعد الإدارة في الوصول إلى أداء متميز في العمل، ففوة الإبداع في داخله مصدر واسع لم يستثمر بعد، ويمكن أن يبدأ في تشغيلها لكي يتفوق على أساليب الأسرع والأنشط والأذكى، ويمكن أن يحول المشكلات إلى فرص للتفوق على كل أشكال الواقع من فوضى وسرعة وعقبات وأخطأ، كلها تصبح مادة للقوة الإبداعية لدى المدير، فمن خلال العقلية الإبداعية يكتسب المدير أو أي فرد مدخلاً للمصادر الداخلية التي هو في أمس الحاجة إليها، فعندما يستثمر المرونة التي يحتاجها لتحويل المشكلات إلى شيء مفيد، ويفجر التفاؤل والدافعية التي تساعد على استخدام الأخطاء لتوليد بدائل جديدة مذهشة، فإنه هنا يفجر قدراته الإبداعية الكامنة التي تجعل منه قوة إبداعية مهيمنة على المشكلات والمواقف والازمات التي يتعرض لها. وتجعل عقله مصدراً لكل القرارات الرشيدة والحلول الابتكارية الجديدة، فالتحدي الأكبر والأعظم أن تسخر طاقة التفكير بطريقة إبداعية لكي تكسب المهارات⁽¹⁾

3-1: القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية أضحت ضرورة وأحد أهم العوامل التي تقود المنظمات إلى امتلاك الميزة التنافسية وتوظيف الفرص المتاحة أمامها بكفاءة وفاعلية، ولاسيما وأنها تواجه تحديات ومشكلات شتى أفرزتها ظاهرة العولمة، والقيادة الإبداعية وظيفة ومطلب استراتيجي للأسباب الرئيسية الآتية⁽²⁾:

- أنها تنمي وتراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني.
- أنها تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإدارتها في المجالات المختلفة الفنية والإدارية والمالية⁽³⁾
- أن إدارة الأداء هي عملية استراتيجية مستمرة تعنى بتحسين أداء العاملين وتطوير فرص وجودة اسهامهم فرادى وفي فرق العمل في التحسين المستمرة، وإدارة الأداء هي جوهر عمل القائد الإبداعي، كما إنها عملية استراتيجية ضمن ادوار القادة المبدعين في أي منظمة من حيث أنها تعنى بالاعتبارات الأشمل في بيئة المنظمة والاتجاه الاستراتيجي لها لبلوغ اهدافها طويلة الاجل.
- أن منظماتنا العربية تواجه تحديات بل وتهديدات تنافسية أفرزتها كل من: الاتفاقيات العامة للتعرف والتجارة (الجات) ولاسيما ما تضمنته من اتفاقيات حماية الملكية الفكرية التي رفعت وسترفع من فاتورة التكنولوجيا المستوردة طالما افتقرت منظماتها لقدرات توليد وتطوير وتطور مع تكنولوجيا محلية من خلال مواردها البشرية، وكذلك التكتلات الإقليمية النشطة مثل الاتحاد الأوربي اتفاقيات المشاركة العربية الأوربية وما ستنشئه على مستوى القطر العربي من مناقشة أوربية، والمد التنافسي للشركات متعددة الجنسيات في الاسواق العربية كلها قدرات تنافسية يصعب على منظماتنا مواجهتها بدون إدارة جديده وقيادة إبداعية محفزة تصلح لمواكبة تحديات عالم جديد.
- أن الإبداع الإداري في المنظمات يعد قوة فاعلة للتحرك نحو تجاوز توقعات المجتمعات أو العملاء، وهذا ما تهيئه القيادة الإبداعية النشطة التي تشجع الإبداع لتوليد الأفكار الجديدة ضمن برامج للاقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المتميزين افراداً وجماعات، وهنا نضمن استمرار تدفق الوقود للتحرك إلى الامام دائماً لنسبق الزمن والعملاء معاً⁽⁴⁾، لذلك أصبح الإبداع الإداري بالنسبة للمنظمة كالمولدات الحيوية بالنسبة للإنسان⁽⁵⁾

3-2: أهمية القيادة الإبداعية:

يقود العرض الموجز السابق للتحديات والتهديدات التي تواجهها المنظمات إلى إستنتاج أن أساليب إدارة الامس لا تصلح لإدارة اليوم والغد، وأن الإدارة الفاعلة للأداء في هذا الصدد تقضي بأن أساليب اختيار وإعداد القادة يجب أن تختلف لتأخذ كل ما تقدمم بالاعتبار، فالهدف هو إعادة تشكيل قدرات

(1) د. عدنان جمعه الدوري، دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الاجهزة الامنية بدولة البحرين، جامعة نايف للعلوم الأمنية، عملية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، 2001م، ص71

(2) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، ص183، مرجع سابق

(3) ويتون وكامبرون، الإدارة والقيادة: الذات أنت كما تفكر، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، 2001م، الطبعة الأولى، ص54.

(4) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، مرجع سابق، ص187.

(5) عبدالاله بن ابراهيم الجيزان، لمحات عامه في التفكير الإبداعي، مرجع سابق، ص9

وتوجهات ورؤى المديرين والرؤساء الحاليين في منظماتنا ليحولوا إلى قادة ابداعيين ملهمين, وأن يعاد صياغة سياسات الاختيار والتطوير والمسار الوظيفي بما يهيئ قيادة تحويلية مؤثرة تحقق أقصى إفادة من الموارد البشرية في منظماتنا باعتبارها راس المال الفكري ومن ثم باعتبارها ذخيرة القدرة الابداعية التنافسية للمنظمات.

ولن يقتصر الامر فقط في الحاجة للقادة الاكفأ المبدعين على الشركات في قطاع الاعمال, بل أن المنظمات الحكومية والعامة تحتاج وبشدة لإحلال الاسلوب التقليدي الشائع في العديد منها بإدارة تتحلّى بالابتكار وتعكف على تنميته في العاملين والعاملات وقد بات ذلك ضرورياً بل حتمياً, لماذا؟

لان كافة دول العالم في العصر الراهن باتت تتنافس على جذب المستثمرين, لكن الاستثمارات لا تجيء الا حيث تجد جهازاً حكومياً رقيقاً صديقاً للمستثمر وميسراً له, جهازاً حكومياً يتحلّى بالابتكار لتقديم أفكار لخدمات جديدة وتطوير خدمات قائمة, جهازاً حكومياً يستعير نمط الإدارة من القطاع الخاص مطوراً للخدمة محسناً للجودة, مخففاً للتكلفة وساعياً لتعزيز قدراته التنافسية حيثما كانت هناك منافسة. لقد انتقلت المنافسة بالوقت من قطاع الاعمال الخاصة إلى العديد من المنظمات الحكومية, ولا يمكن تجاهل ما سيؤدي اليه ذلك, ليس فقط من ديناميكية واستمرار فاعلية المنظمات الحكومية, بل ايضاً من انعاش وتحسين الاقتصاد القومي قطرياً واقليمياً.

3-3: مهام القائد الابداعي

أن مهام واعمال وتصرفات القائد الابداعي المعاصر الذي نريده لمجابهة المشكلات والتحديات والتهديدات المعاصرة والقادمة لا تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة(العملية الادارية) كإطار تقليدي بل يجب أن تتسع وتتكامل ليضمها اطار عريض, يشمل:

- رؤية مستقبلية للصور الاشمل للمنظمة وبيئتها, رؤية تستشرف أبعاداً مهمة مثل: كيف سيكون وضع المنظمة في المستقبل البعيد, العملاء المستهدفين, مجالات التميز, الانجازات المستهدفة؟
- تصميم رسالة المنظمة تأسيساً على قراءة واستشراف المتغيرات البيئية, متضمنة التزامات المنظمة تجاه عملائها وعاملها.
- بناء ادراك مشترك لرسالة المنظمة عبر المستويات التنظيمية والقطاعات الأفقية.
- زراعة الابتكار, قيماً واتجاهات وثقافة وسلوكيات, ضمن ثقافة المنظمة, وتنمية هذه الثقافة والسلوكيات بالتمكين والحفز لتعزيز الايجابي.
- خلق ثقافة تنظيمية تؤكد ارتباط اهداف الموظف بالمنظمة والالتزام المشترك ببلوغ هذه الاهداف.
- تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة.
- أن يراعى في تصميم العمل أن يكون مثيراً محفزاً وممتعاً ومساعداً على بلوغ مستويات أعلى من الابتكارية والانتاجية, ويمثل هذا الاعتبار دالة لابتكارية القائد وقدراته على إشعال روح المنافسة الابداعية والابتكارية في مرؤوسيه.
- أن يطور قدرات القيادة في تابعيه ويثير دوافعهم للتنافس الايجابي والتفكير الابداعي الخلاق.
- أن يعمل من خلال الإدارة بالمبادرة المتحمسة بدلاً من الإدارة برد الفعل.
- الرؤية الانتقادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع الإداري والتحسين والتطوير المستمر, حيث إن فرصة المنظمة للنجاح في بيئة متسارعة التغيير والتطوير تتوقف على قدرة مديرها على الإبداع الإداري في التغيير كلما ظهرت الحاجة اليه.
- تفهم وتبني مداخل ادارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل ادارة الجودة الشاملة, واعادة هندسة العمليات والاجراءات والاساليب والهدم الخلاق.
- الإدارة بفرق العمل واساليب الإبداع الإداري الجماعية المحفزة, وليس باللجان التقليدية.
- الإدارة بالمبادرة والتفكير الابداعي بدلاً من الإدارة باللوائح.
- الإدارة بالمخاطر المحسوبة بدلاً من إثارة السلامة.
- التمكين الفاعل للعاملين ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع اشراكهم في المعلومات وبشفافية عالية.
- تبني مدخل التحسين والتطوير المستمر بدلاً من (ليس بالإمكان أبداع مما كان)

3-4: القائد المبدع ومهارة الإبداع الإداري:

القائد المبدع ادارياً الذي نعنيه ونبحث عنه في المنظمات هو ذلك الذي يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية نحو الإبداع والابتكار , وهو من تتوفر فيه سمات القيادة التحويلية فينجح في خلق وتعزيز بيئة وثقافة مواكبة وتلبية لمتطلبات الإبداع الإداري, وبشكل خاص يتوقع منه أن يقوم بعدد من المهام من أجل خلق وتعزيز بثقافة الإبداع الإداري والتميز, ومنها ما يأتي:

- يعلن ويتحمل المسؤولية الشخصية عن تطوير مناخ مشجع على الإبداع والابتكار مع ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع عملي مفيد.
- يبحث عن أساليب جديدة لتشجيع العاملين على الإبداع الابتكاري , ويقدر جهود المبتكرين والمبدعين.
- يصمم أهدافاً واضحة, ويسمح للموظفين بقدر من الحرية في تهيئة سبل بلوغها.
- يهيئ ادواراً ومهاماً تمثل تحدياً وتغرس في العاملين الاستماع بشعور الانجاز والتقدم الوظيفي.
- يخصص موارد ووقتاً كافياً للإبداع الابتكاري لنفسه ولمرؤوسيه.
- يدرك الفروق الفردية بين العاملين ونقاط القوة والضعف لدى كل منهم ومجالات التميز كأساس لتصميم المهام وتوزيع الاعمال.
- يساعد مرؤوسيه على النظر إلى المشكلات باعتبارها تحديات , وتجعلهم أكثر تفاؤلاً وميلاً للتغلب عليها ابداعياً.
- يشجع ويكافئ العاملين الذين يثيرون تساؤلات, ويقترحون افكاراً جديدة تتضمن قبولاً وتحاملاً للمخاطرة.
- يتأكد من أن العاملين المتميزين غير مثقلين بأعباء العمل الروتيني, فالمبدعون يحتاجون وقتاً لتركيز التفكير الابداعي في نشاط محدد ومهمة محددة.
- يتأكد أن للعاملين إمكانية الحصول على المعرفة والمعلومات التي يحتاجونها لمعالجة المشكلات والمواقف ابداعياً.
- يهيئ حيزاً للسماح ازاء الخطأ أو الاخطاء طالما نجمت عن اجتهاد وليس عن إهمال أو تقصير, فالعقاب عند أي خطأ سيجعل الموظف ميالاً لطرق الاداء التقليدية سعياً للسلامة⁽¹⁾.
- يسعى دائماً للتأكد من أن الأفكار الابداعية المبتكرة قد وصلت بسرعة إلى مستويات الإدارة العليا , ويطلب معلومات مرتدة عن مدى قبولها, وإلا جفَّ نبع الأفكار الجديدة.
- يقدم تقديره الشخصي والمؤسسي للإنجاز الابداعي المتميز مستخدماً كل الوسائل لذلك مثل المؤتمرات الاجتماعات الندوات العلمية وغيرها.
- تدريب العاملين على استراتيجيات التغيير الابداعية , لتمكنهم من تطوير أساليب العمل وحل المشكلات بطرق إبداعية جديدة وغير مألوفة⁽²⁾.

3-5:المهارات الادارية الإبداعية للمديرين:

لكي يستطيع المدير إنجاز وظيفته الادارية ومهامه وادواره المختلفة , يجب أن تتوفر لديه عدد من المهارات, وحسب ما هو متفق عليه أن هذه المهارات يمكن تيوبيها إلى خمس مجموعات, وهي على النحو الآتي:

أ- المهارات الفنية:

تشير المهارات الفنية إلى مستوى المعرفة الفنية المتخصصة المرتبطة بمجال معين , وهي القدرة على التعامل مع الاشياء المادية والعمليات , حيث يتطلب معظم المديرين مهارات فنية لإنجاز الفعاليات المنوطة بهم. وتظهر أهمية هذه المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى والدنيا من الإدارة , وبخاصة الأخيرة, ويقوم المدير هنا بتدريب مساعديه والعاملين معه في مجال ادائهم للمهام الموكلة لهم , وبشكل متعاقب ضمن مستويات الهيكل التنظيمي.

ب- المهارات التفاعلية أو مهارات العلاقات الانسانية:

(1) رفعت عبدالحليم الناعوري , ادارة الابداع التنظيمي , مرجع سابق , ص185 – ص193
(2) صالح محمد أبو جادو , تطبيقات عملية في تنمية التفكير الابداعي , مرجع سابق , ص73 .

يرتبط هذا النوع من المهارات بمدى القدرة على العمل مع الآخرين سواء كانوا رؤساء أم مرؤوسين- أي كل من يرتبط بالتعامل مع الافراد والجماعات وقيادتهم وتحفيزهم على الانجاز الجيد , ولذلك يكرس المديرين وقتاً ملحوظاً للتفاعل مع الاشخاص داخل وخارج المنظمة على شكل علاقات انسانية وبخاصة من خلال الاجتماعات, ويتطلب المدير هنا مهارات التفاعل مع الآخرين والاتصال بهم والتفاهم معهم وتحفيزهم لأداء افضل , وتشير البحوث المعاصرة إلى أن امتلاك المدير لهذه المهارات هو أحد اسرار نجاحه قياساً بالآخرين ممن يفتقرون اليها.

ج- المهارات الادراكية:

تعتمد هذه المهارة على قدرة المدير للتفكير التجريدي , أي على القابلية الذهنية لاستيعاب علاقات السبب والنتيجة , وهي تنطوي على قدرات المدير وامكانياته في التنسيق وتحقيق التكامل والربط بين أنشطة المنظمة ومصالحها من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي وفهم مدى اعتماد نشاط على اخر ومدى التأثير الخاص بتغير أي نشاط على المنظمة ككل.

ولا بد لمثل هذه المهارات أن تكون شمولية وأفاقية في نظرتها إلى العلاقات مع طبيعة النشاط والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والى تحركات المنافسين والى التطورات المتنوعة والمتواصلة في بيئة المنظمة على نحو يمكن المدير من اكتشاف واستخلاص الفرص , وتزداد الحاجة إلى المهارات الادراكية كلما اتجهنا صعوداً إلى أعلى المستويات الادارية , ولهذا فأن مديري الإدارة العليا يجب أن تتوفر فيهم هذه المهارات بصورة كبيرة مقارنة بالمديرين في المستويات الادارية الأدنى , بالتالي فإن اختيار القادات الادارية في هذا المستوى يجب أن يكون بناءً على الكفاءة وتوفر هذه المهارات, وليس على الاقدمية.

د- المهارات التشخيصية:

المدير الناجح يتمتع بمهارة تشخيص مظاهر واسباب المشكلات وتحديد المعالجات الابداعية اللازمة لها في ضوء خصوصياتها , كما إنه يتمتع بالقدرة على تشخيص الجوانب الايجابية في الاداء لتعزيزها والاستفادة منها.

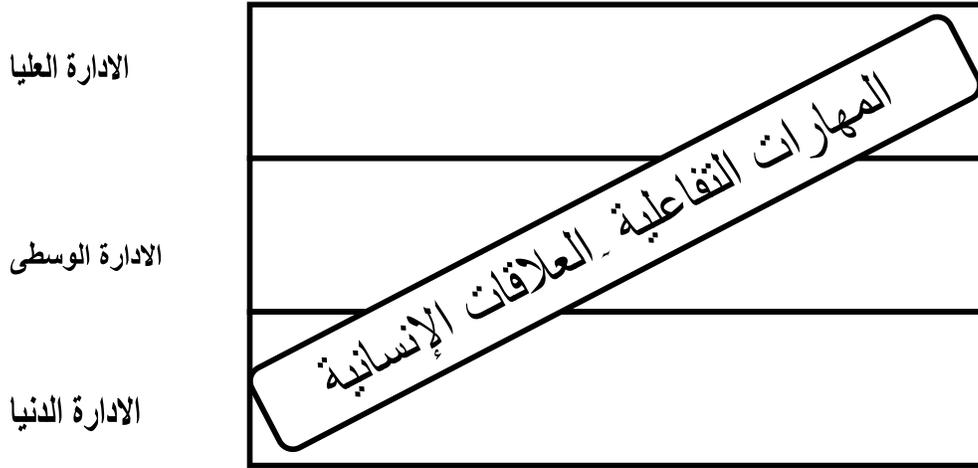
هـ- المهارات التحليلية:

وهي مهارات تتشابه مع المهارات الادراكية , وتتكامل مع المهارات التشخيصية , وهي تتمثل بقدرة المدير على تحديد المتغيرات الاساسية في المشكلات والمواقف , وكيفية ترابطها واسبقيات معالجتها , كما أنها تساعد المدير في اختيار الاستراتيجية الممكنة في المواقف التي تواجهها المنظمة. لذلك لو نظرنا في المستويات الادارية الثلاثة(العليا , الوسطى, الدنيا) نلاحظ أن المهارات الادراكية تنصدر مجموعة مهارات الإدارة العليا, مقابل انخفاض ملحوظ في المهارات الفنية, في حين تبرز الاخيرة في الإدارة الدنيا مقابل انخفاض المهارات الادراكية. ونلاحظ أيضاً أن المهارات التفاعلية مطلوب توفرها لكافة المستويات بقدر متساوٍ على اساس أن المدير- بغض النظر عن مستواه التنظيمي - يتعامل مع مرؤوسيه وهو مسؤول عن قيادتهم وحفزهم والرقابة على تصرفاتهم , وتتوسط الإدارة الوسطى بين المهارات الادراكية والمهارات الفنية⁽¹⁾ كما يتضح ذلك من الشكل التالي:

(1) د.شهاب رشيد البياتي , الإدارة , المبادئ- المهارات - الوظائف , المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع, صنعاء , 2008م, الطبعة الاولى, ص 38 - ص 41,



الشكل رقم (12) المهارات الادارية الابداعية للمديري



المصدر: د/ شهاب البياتي, الإدارة , المبادئ , المهارات, الوظائف, 2008م

3-6: القدرات الابداعية ومهارة تحليل المشكلات: (1)

لا يوجد عمل بدون مشكلات , ولكن تختلف وتتباين هذه المشكلات بالتالي أساليب حلها , وكذلك القائمون على حلها حسب سلوكياتهم وشخصياتهم وانماطهم التفكيرية المعتمدة في حل هذه المشكلات (2) , ولاشك أن امتلاك المدير لمهارة تحليل وحل المشكلات سوف يساعده في الاحساس بالسعادة ومتعة التمي, خاصة اذا تم حلها باستخدام التفكير الابداعي الذي يتميز بعدة مزايا واستخدامات في مجال حل المشكلات التي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- يساعد التفكير الابداعي بشكل كبير ومؤثر في زيادة إحساس المدير بالمشكلة.
 - يساهم التفكير الابداعي في تمكين المدير من تعريف وفهم المشكلة.
 - يمكن التفكير الابداعي المديرين من إيجاد وتحديد المشكلة بشكل دقيق جداً.
 - يساعد التفكير الابداعي المدير في إيجاد الحقائق وتوليد البدائل والأفكار الكثيرة التي تزيد من القدرة على حل المشكلة.
 - يساهم التفكير الابداعي المدير في التوصل إلى "الأفكار" الحلول غير التقليدية التي تحقق سبق والتقدم على الآخرين.
 - يؤدي التفكير الابداعي بالمدير إلى مواجهة حالات عدم التأكد من خلال زيادة عمليات استخلاف العلاقات غير المرئية وغير المألوفة.
 - أن استخدام المدير للتفكير الابداعي يساعد بشكل كبير في إجراء عمليات تحليل أدق للمشكلة نتيجة توفر المعلومات والمعارف الغزيرة , وذلك بما يؤدي إلى خلق علاقات غير موجودة أو حادثة بصورة مباشرة.
 - يمكن التفكير الابداعي المدير من إيجاد الحلول الفكرية الجديدة والجذرية للمشكلات نتيجة اصالة الفكر , واستخدام افضل للمهارات الابداعية الفردية.
 - يساعد التفكير الابداعي المدير في استشفاف المشكلات قبل حدوثها ومعالجتها قبل وصولها (3)
- ومنذ سبعينات القرن الماضي تمحور الاهتمام في الادراك النفسي "السيكولوجي" بمحاولة فهم الطريقة التي يقوم من خلالها العقل البشري بتشغيل المعلومات, وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بالحاجة إلى اختيار كيفية عمل الادراك في عالم الواقع , فقد ظلت معظم البحوث مستندة على النواحي التجريبية

(1) د. أسامة محمود فريد, مهارات الذكاء والقدرات لصالح حياتك وعملك, مرجع سابق, ص143 - ص145
(2) د محمد فتحي, ابداعات التفوق الإداري, دار التوزيع والنشر الاسلامية, القاهرة, 2000, الطبعة الاولى, ص41
(3) د. أسامة محمود فريد, مهارات الذكاء والقدرات لصالح حياتك وعملك, مرجع سابق, ص146

والمعملية, وهناك مجالان أساسيان في الادبيات المعاصرة للإدراك النفسي "السيكولوجي" تحول اليهما الباحثون في مجال الإبداع, وهما:

- حل المشاكل
- التخيل العقلي.

ويعتبر التخيل العقلي تطوراً حديثاً نسبياً في أدبيات الإبداع⁽¹⁾, بينما يعتبر حل المشكلات موضوعاً رئيسياً منذ التاريخ المبكر لهذا المجال, وتتباين الرؤى بشكل كبير, ويتراوح الامر بين من ينظر إلى الإبداع كشكل خاص من حل المشكلات, ومن ينظر إلى الانتاج الابداعي باعتباره منبثقاً عن العمليات Graham Walls المعتادة لحل المشكلات, وكثير من الذين يميلون إلى الوضع الاول قد تأثروا بكتابات "فن الفكر The art of Thought" التي قدمها عام 1926 بعنوان "فن الفكر

ويونكير Moozant واستناداً إلى السير الذاتية لبعض المبدعين البارزين أمثال موتسارت وجود أربع مراحل لعملية التفكير الابداعي والتي أسماها, الإعداد Wallas اقترح والاس Poincare والحضانة والاستثارة والتحقيق, وسوف يتم تناولها بالتفصيل ضمن هذا الفصل.

ومن الامثلة الشهيرة على ذلك, عملية اكتشاف هيكل البنزين "تكوين جزيء البنزين" بواسطة " فقد قام بالتفكير في المشكلة لفترة من الزمن ثم غلبه النوم, وقد رأى في الحلم أن Kakule الكيميائي " هناك ثعباناً يأكل ذيله, ثم صحا فجأة, وهو يعتقد أن جزيء البنزين يأخذ شكل الدائرة, وبعد ذلك أخذ على عاتقه مهمة العرض المنطقي لهذا الامر على زملائه⁽²⁾

وليس هناك شك في أنه يمكن اعتبار ذلك كنموذج لما يحدث في جميع أمثلة التفكير الابداعي, وقد استمرت فكرة أن الإبداع يتضمن قفزة فجائية في البصيرة كل جدل ونقاش, فالبصيرة كانت نقطة محورية في تفسير عملية حل المشكلات من وجهة نظر رجال علم النفس المهتمين بعملية الإدراك من أتباع مدرسة " في النصف الاول من القرن الماضي, وطبقاً لوجهة نظر هذه المدرسة, فإن الحل Gestale School الابداعي للمشكلة "أو التفكير المنتج" يحدث عندما يرى الشخص, بشكل فجائي, أن عناصر المشكلة يمكن أن تتجمع بطريقة جديدة بحيث تقدم حلاً للمشكلة, إن ذلك لا يعتمد على الخبرة السابقة في التعامل مع مشكلات مماثلة, ويعتقد اعضاء هذه المدرسة أنه قد تحدث إعاقة للإبداع عندما يحدث إفراط في الاعتماد على استراتيجيات سبق تعلمها بشكل جيد بقصد التعامل مع المشكلات, وعلى الرغم من تصدع "فنهاك مجموعة من رجال علم النفس المعاصرين قاموا بتطوير مناهج Geastale نظريات مدرسة " أن الانجاز الابداعي Stemberg and Davidson جديدة للبصيرة وعلاقتها بالإبداع, ويعتقد كل من يعود جزئياً إلى المستويات المرتفعة من قدرة معينة أطلق عليها "التفكير المبني على البصيرة" الذي يتشكل من ثلاثة مكونات, هي:

- الترميز الانتقائي.
- التوفيق الانتقائي.
- المقارنة الانتقائية.

والتي يمكن ايضاحها بالجدول التالي على النحو الاتي:

جدول(2): مكونات التفكير المبني على البصيرة

المقارنة الانتقائية	التوفيق الانتقائي	الترميز الانتقائي
وهي القدرة على التعرف على كيفية ربط أي جزء جديد من المعلومات مع المعرفة القائمة بطريقة تؤدي إلى تعدد حلول المشكلة موضع الاهتمام.	وهي القدرة على التعرف على أكثر الطرق فعالية أو ملاءمة التي يتم من خلالها التوفيق بين اجزاء المعلومات من اجل حل المشكلة	وهي القدرة عند مواجهته مشكلة معقده على التعرف على أي أجزاء من المعلومات المحتمل أن تكون مفيدة بالنسبة للحل النهائي

المصدر: جروان, 2002م

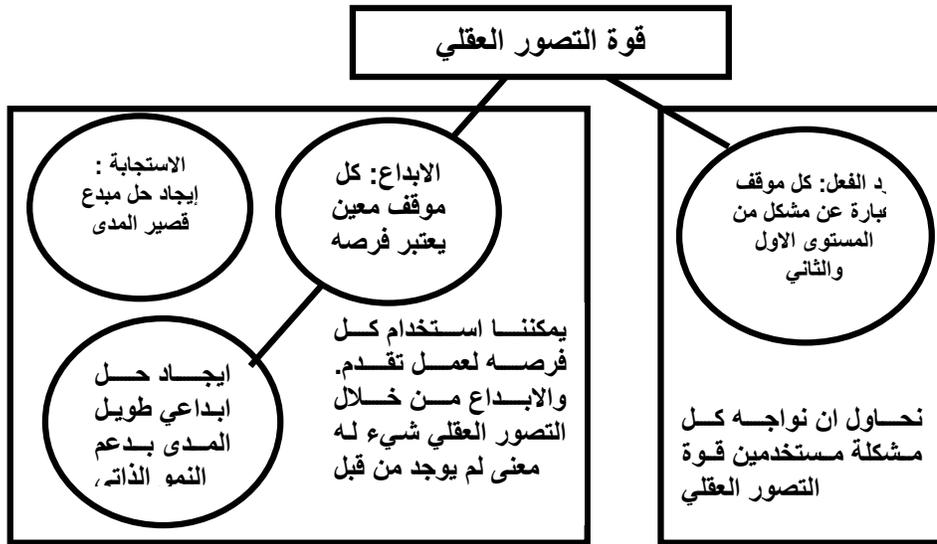
(1) د. عبد الرحمن توفيق, منهج الادارة العليا التفكير الابداعي, الجزء الثاني, مركز الخبرات المهنية للإدارة, القاهرة, 2004, الطبعة الاولى, ص88

(2) د. فتحي عبدالرحمن جروان, الابداع, مرجع سابق, ص53

" النظرة القائلة بأن الإبداع يعتبر شكلاً خاصاً من أشكال حل المشكلات , Welsberg وقد انتقد " وخاصة تلك التي تتضمن الحصانة غير الواعية , والاستنارة الفجائية , فقد أثار شكوك خطيرة يتعلق بمدى القدرة على الاعتماد على عدد من الحسابات الكلاسيكية للاستنارة , وقدم دليلاً تجريبياً على أن القفزات الواضحة البصيرة في عملية حل المشكلات يمكن النظر باعتبارها تتضمن عمليات اعتيادية من التجربة والخطأ , والتعلم من الخبرة عند دراستها بعناية , كما سلم بأن التفكير القائم على التبصر يمكن أن ينشأ كقدرة متميزة , ولكنه⁽¹⁾ - ومنذ منتصف الثمانينات من القرن الماضي- حدث نمو في البحوث الخاصة بالتصور العقلي بحيث أصبح موضوعاً رئيسياً للبحث في مجال سيكولوجيا الإدراك والعلوم الحليفة له , " أنه أصبح من المعقول الآن النظر إلى التصور باعتباره عملية ادراك منفصلة , وان Finke وقد لاحظ " التصورات تختلف نوعياً عن الأشكال الأخرى من التمثيل العقلي , وعبر العقدين الزمنيين الأخيرين من القرن الماضي , لوحظ التطورات التي حدثت في هذا المجال , فقد بدأت تترك بصمات على البحوث المتعلقة بالإبداع , فهناك عدد من الدراسات أشارت إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القدرة على التصور ترتبط إيجابياً مع طلاقة اللسان والاصالة والتطوير وتوقف المقاومة غير الناضجة .

" نموذجاً للإدراك الإبداعي أطلقا عليه اسم Finke Ward . And Simith وقد اقترح كل من " , ويلعب التصور العقلي جزءاً هاماً , وتشتق هذه التسمية من حجتها القائلة بأن التفكير "genclpore" الخلاق يتضمن توليفة من عمليات مستولدة واستكشافية لكل منهما جوانب تتعلق بالوعي وباللاوعي , " كيف تأتي الأفكار الخلاقة "الإبداعية" من Finke وبالنظر إلى التصور على وجه الخصوص يصنف " التصور الذي ينبثق عن التحكم في الوعي , وعلى التصور الذي يتم فيه من خلال الوعي والتعمد , أن التوليفة التي تصبح بين هذين النوعين من التصور العقلي تيسر ولكنها في نفس الوقت تتصف بالواقعية والملاءمة⁽²⁾ ويمكن تصوير قوة التصور العقلي لتيسير الوصول إلى حلول إبداعية في الشكل التالي:

الشكل(13) قوة التصور العقلي لتيسير الوصول إلى حلول إبداعية



المصدر : الكندر روشكا, الإبداع العام والخاص, 1989م

3-7: القدرات الإبداعية ومهارة اتخاذ القرارات الرشيدة :

ترتبط مهارة اتخاذ القرارات الرشيدة ارتباطاً وثيقاً بمهارة تحليل وحل المشكلات ابداعياً , حيث إن تفجير القدرات الإبداعية الكامنة لدى المدير يمنحه مهارة عالية في التحليل السليم والحل الفعال للمشكلات , وذلك عن طريق مهارة اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق الاهداف والنتائج غير المألوفة أو السائدة في هذين المجالين.

(1) د. محمد جاسم بوجحي, نحو رؤية علمية لقياس الإبداع في المؤسسات الخلبجية في ظل قيم خالده , دراسة مقدمة الى الملتقى الثامن لإدارة الجودة الشاملة : الإبداع الطريق الى التميز المنعقد في جده , خلال الفترة من 27- 28 صفر 1424 هـ الموافق 29- 30 ابريل 2002م.

(2) Guilford, J. P. creative talents Their nature . uses and development New York-Bearly cimited . p.p.33-40



ومع اقتناعنا بان ملكة اتخاذ القرارات ترتبط بجزء من شخصية المدير والتنشئة السيكولوجية والاجتماعية التي عاشها، إلا أن تفجير القدرات الابداعية الكامنة تنمي قدرة المدير أكثر من اتخاذ القرارات الرشيد، وتساهم مساهمة فعالة في تحقيق الاهداف والوصول إلى النتائج المرجوة والجديدة، ويمكن اظهار دور التفكير الابداعي السليم بالوصول إلى اعلى مستويات اتخاذ القرارات الرشيدة اذا توفرت مهارات القدرات الابداعية، والتي من اهمها⁽¹⁾

- المرونة الفكرية
- الطلاقة الفكرية
- مواصلة الاتجاه
- الاصالة الفكرية
- تحسس المشكلات
- التمكين والتنظيم
- الخيال الخلاق
- التحليل وقوة الربط بين المتغيرات⁽²⁾

وبتحليل هذه المهارات وربطها بمتغيرات البيئة الادارية ومشاكلها وملابستها، يمكننا التأكد أن القدرات الابداعية الكامنة للفرد أو المدير تمثل ضرورة قصوى في المجال الإداري، وعلى رأس هذه المجالات تخليق المشكلات واتخاذ القرارات كونهما يمثلان جوهر الإدارة وأدأهما. بصورة رشيدة وابداعية يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الإدارة لأهدافها بكفاءة وفاعلية عاليتين. وبصفة عامة يمكننا التمييز بين ثلاث طرق للتفكير الابداعي في اتخاذ القرارات الرشيدة، وهي:

1- طريقة التجربة والخطأ:

وتعتمد هذه الطريقة على تجربة اكثر من بديل إلى أن يتم التوصل إلى القرار المناسب، ولاشك أن هذه الطريقة تبتعد تماماً عن الاسلوب العلمي لاتخاذ القرارات لأنها تبعد الموارد وتؤدي إلى اطالة الوقت، وليس هناك ضمان للوصول إلى القرار المناسب والرشيد.

2- طريقة التحليل المنطقي:

وتعتمد هذه الطريقة على استخدام المنطق في تحليل العلاقات بين المتغيرات المتعلقة بالمشكلة بغرض الوصول إلى استنتاجات، اعتماداً على الاستقراء أو القياس أو كليهما، وفي هذه الطريقة يتم عادة تطبيق اسلوب محدد ومتعارف عليه للتحليل مع تعديل بعض الخطوات كي تتناسب مع المشكلة أو الموقف محل القرار، ولكن هذا التحليل يصلح مع حل المشكلات واتخاذ القرارات الروتينية أو المتكررة، ولكنه يظل عاجزاً امام بعض المشكلات المعقدة وغير المتكررة في الوصول إلى الحلول الابداعية أو المناسبة لها.

3- طريقة التحليل الابتكاري "الابداعي":

وتعتمد هذه الطريقة على محاولة إيجاد وخلق علاقات جديدة بين المتغيرات ذات الصلة بالمشكلة، وتساهم في الوصول إلى حل مبتكر وابداعي للمشكلة باستخدام ادوات متميزة خاصة به مثل، القدرة على التحليل والتوفيق والمقارنة بين الأشئات وتوليد العديد من البدائل المبتكرة⁽³⁾

ويُعد التفكير الابداعي اتجاهاً في التفكير اكثر منه مستوى في التفكير، فهناك اجماع بين العلماء على أن "القدرة على الابتكار أو الإبداع" تختلف عن "الذكاء" إذ ليس شرطاً أن يكون الشخص المبدع ذا ذكاء خارق، والعكس صحيح أيضاً الا اننا نرى انه يجب أن يتوفر مستوى مرتفع من الذكاء للشخص المبتكر فما يزيد من قدراته على الإبداع⁽⁴⁾

(1) د.الكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبدالحى، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989، الطبعة الاولى، ص68

(2) د. محمد جاسم بوجي، نحو رؤية علمية لقياس الإبداع في المؤسسات الخليجية في ظل قيم خالده، دراسة مقدمة الى الملتقى الثامن لإدارة الجودة الشاملة: الإبداع الطريق الى التميز المنعقد في جده، خلال الفترة من 27- 28 صفر 1424 هـ الموافق 29- 30 ابريل 2002م.

(3) د. فريد. اسامة محمود، مهارات الذكاء والقدرات، قرطبة للنشر والتوزيع، مرجع سابق، ص657

(4) د. يوسف اسعد، سيكولوجيا النمطية الإبداعية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1991م، الطبعة الاولى، ص39

وللتفكير الإبداعي فائدة مطلقة في مواجهة المشكلات غير المتكررة، بالنسبة للمديرين المبدعين، وكذا غير العادية أو بالغة التعقيد والتي يصعب على التحليل المنطقي - كطريقة- الوصول حل رشيد وابداعي مناسب لها.

ولتفجير القدرات الإبداعية الكامنة لدى المدير فوائد كثيرة في اكتساب عدة مهارات تفيد المدير المبدع كثيراً في مراحل اتخاذ القرارات، ويمكن تلخيص أهمها فيما يأتي:

- اكتساب مهارات استخدام جلسات الانطلاق الفكري في تصنيع القرارات بصورة مبتكرة، حيث يتم توليد عدة "أفكار" جديدة كحل بديلة في صناعة متميزة للقرار.
- اكتساب مهارة استخدام أسلوب التوفيق والمقارنة بين الاشتات لاستقرار جيد لعلاقات جديدة غير مرئية وغير مألوفة من قبل بغرض الوصول إلى حل جديد مبتكر للمشكلة.
- فهم أهمية المرونة خصوصاً فيما يتعلق بالظروف والملابسات والبيئات المحيطة عند اتخاذ القرار الإبداعي أو الابتكاري القابل للتنفيذ على الواقع أو التعديل أو الإضافة عند اللزوم لذلك.
- يمكن التفكير الإبداعي "الابتكاري" المدير المبدع من القدرة المعرفية والمعلومات للتعامل مع المتغيرات والمواقف والمشكلات غير المألوفة للفرد العادي الذي يعتمد النمطية والبيروقراطية في التعامل مع كل ما يواجهه، وهذه القدرة الإبداعية للمدير المبدع تساهم بشكل حاسم في الوصول إلى حل أو قرار للمشكلات ذات التعقيد الكبير والتي لا يصلح معها استخدام التحليل المنطقي المختار والمألوف.

- تساعد الإصالة- كسمة إبداعية المدير ذي التفكير الإبداعي - في الوصول إلى عمق وجوهر المشكلة. مما يمكنه من ابتكار الحل غير المألوف والذي يمنع حدوثها مرة أخرى، فالتفكير

الإبداعي يؤدي إلى المعالجة الجذرية، وليس الترميم أو التسكين أو التقليد والنمطية⁽¹⁾

وعلى ذلك فإن تشابه المشكلات في العصر الراهن جعل الأساليب التقليدية أو الروتينية أو النمطية أو المألوفة أو المكررة في اتخاذ القرارات الرشيدة غير صالحة خصوصاً في ظل تطور احتياجات ووعي المجتمع وبروز المنافسة القوية بين المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، الأمر الذي فرض على المدير المبدع التحرر من القيود التي يفرضها على نفسه في تفكيرنا، أو التي يفرضها من أعلى منا. وذلك من خلال النظرة الشاملة والمتحررة، ومن ثم اللجوء إلى حلول جديدة ومبتكرة لهذه المشكلات، وهذا لا يتحقق إلا من خلال التفكير الإبداعي الخلاق لدى المبدعين من المديرين⁽²⁾

أن التفكير القلبي غير المرن لا يقود إلا إلى بديل واحد. مما قد يخلق لصاحبه الكثير من المشكلات والأخطاء عند التصرف أو التحرك أمام المواقف والمشكلات المتغيرة دائماً، الأمر الذي يخلق لدى من يعتمدون على هذا النمط أو الأسلوب من التفكير القناعة بضرورة الأخذ بما هو مألوف أو ممارس أو تم تطبيقه من قبل وصولاً إلى ثقافة المستحيل: ابتداءً أفكار أو حلول أو قرارات جديدة لما يواجهونه دائماً

بينما نجد أن التفكير الذي يعتمد على توليد أكبر كم من الأفكار والبدائل الجديدة يكسب صاحبه ثقة في النفس والعقل وبالتالي قدرة عالية في مواجهة المشكلات أو المواقف أو الازمات أو الصعاب والعقبات، والتحكم والسيطرة عليها تماماً، وبالتالي لا توجد ثقافة المستحيل مهما كانت الأمور أو المشكلات التي يواجهونها صعبه.

وبالتالي، فإن نمط التفكير المرن ذي الأبعاد المتعددة يساعد بشكل كبير في توسيع دائرة الافق العقلي لدى الفرد مما يؤدي إلى خلق الكم الكبير من الأفكار والبدائل الابتكارية⁽³⁾

ولذلك يمكن القول: إن القرار الرشيد "الإبداعي" هو الذي يمر عبر حواسنا الخمس، حيث إننا نخزن المعلومات التي نجمعها في شكل صورة واصوات ومشاعر وروائح ومذاقات، كما أن لدينا كمديرين مبدعين مقدرة على ابتكار هذه الأشياء الخمس، وهذه الأشياء قد تمثل أشياء يتم استدعاؤها من

(1) د. أسامة محمود فريد، مهارات القدرات والذكاء، قرطبة للنشر والتوزيع، ص158

(2) د. إبراهيم عبد الستار، الإبداع: قضاياها وتطبيقاتها، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2002، الطبعة الأولى، ص58

(3) د. فريد أسامة محمود، مهارات القدرات والذكاء، قرطبة للنشر والتوزيع، ص159

الذاكرة أو من المكتبة أو ربما تمثل أشياء جديدة , فهي مصدر للإبداع المطلق , وأهم هذه الأشياء هي التي نستخدمها للإمكانيات: أي استطاعتنا العقلية والدافعية نحو صناعة القرار الجديد والمفيد⁽¹⁾

3-8: الإبداع واتخاذ القرارات:

مما لا شك فيه أن المديرين يواجهون مشكلات متعددة ومتنوعة في أعمالهم اليومية وتختلف نوعية وحجم هذه المشكلات من عمل لآخر , وهذه مسلمة من المسلمات , أما المسلمة الأخرى , فهي أن عملية اتخاذ القرارات حق اصيل للإدارة العليا سواء كانت منظمة تهدف للربح أم كانت غير هادفة للربح , أو شركة أو منظمة , والقرار المتميز والناجح هو القرار المبني على دراسة متأنية , وفهم عميق لواقع البيئة التي تعمل من خلالها المنظمة أو المؤسسة العامة فضلاً عن مشاركة أهل الاختصاص والخبرة في تكوين هذا القرار بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية.

وعملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية صعبة ومركبة , فلا بد لهذه العملية الإدارية أن تأخذ في الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية التي سوف تتأثر أو تؤثر في القرار الإداري المتخذ , فضلاً عن التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجه وتعيق تنفيذ أو تحد من فعالية القرار الإداري المتخذ , وانطلاقاً من التعامل الفعال مع تلك المشكلات والتحديات والمعوقات يتوجب على متخذي القرار تقدير حجم المشكلات التي قد تواجههم , والقيام بتعريفها وتحليلها ووصفها بدقة , ومن ثم العمل على حلها نهائياً.

ومتخذو القرارات يتبعون في حل المشكلات مدخلين , هما المدخل التقليدي ويركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلباً على الإبداع , أما المدخل الإبداعي فهو يركز على عنصر الجودة والابتكار على حساب المخاطرة.

أ- المدخل التقليدي لتعريف وتحليل وحل المشكلات:

يركز المدخل التقليدي على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلباً على الإبداع , ويعتمد هذا المدخل في عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات على الخطوات الآتية:

1- تعريف المشكلة : وهي الاختلاف والتباين بين الواقع الحالي الملموس والواقع المأمول , وهذا الاختلاف ينتج عنه انحراف ما بين المخطط سابقاً والمنفذ على أرض الواقع , وفي هذه الحالة تستطيع الإدارة أن تحدد طبيعة المشكلة وحجمها ومن ثم تعريفها.

2- تحليل المشكلة : وذلك من خلال تحليل الواقع القائم , والتعرف على مسببات الانحراف بين المخطط والمنفذ وبما يمكن الإدارة من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة , وتلجأ الإدارة , أي متخذي القرارات , في تحليلها للمشكلات إلى استخدام اتجاهين :

الاتجاه الأول: يعتمد على الاتجاه الإنساني , والذي يلجأ إليه متخذ القرار غالباً , حيث يؤثر هذا الاتجاه بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات .

الاتجاه الثاني: يعتمد على مدى الخلفية الثقافية لمتخذي القرار , وهذه الخلفية تعتبر من العوامل المحددة والفعالة في تحليل المشكلات , حيث تختلف القيم والمبادئ التي تنتجها وتفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة , بل بين أفراد المجتمع الواحد⁽²⁾.

ب- المدخل الإبداعي لإدراك وتعريف وتحليل وحل المشكلات:

يركز المدخل الإبداعي على عنصر الجودة والابتكار على حساب المخاطرة , ويتعد المدخل الإبداعي عن الطرق التقليدية في التفكير , ويركز على إفراس أكبر عدد ممكن من الأفكار والاقتراحات الجديدة مما يزيد من احتمال وجود حلول إبداعية كثيرة يختار من بينها الأكثر فعالية ومناسبة وجدة⁽³⁾ , ويعتمد المدخل الإبداعي في تحليل المشكلات على الخطوات الآتية:

1- إدراك المشكلة : يقولون الوقاية خير من العلاج , فالإدراك يعني أن متخذ القرار الحكيم يدرك ويسعى إلى حل المشكلة من بدء ظهور أعراض توحى بأن هناك مشكلة ما , فظهور خلل ما في

(1) د. عبدالناصر بن عبدالرحمن الزهراني. نماذج النجاح في العمل الإداري , إصدارات مركز التفكير الإبداعي "105" , دار بن حزم للطباعة والنشر والتوزيع , بيروت , 2005 , الطبعة الأولى , ص 226 - ص 227

(2) د. عبد الرحمن أحمد الهيجان, المدخل الإبداعي في حل المشكلات , أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, مركز الدراسات والبحوث , الرياض , 1420 هـ , 1999 م , ص 38

(3) د. دونالدنوف, الإبداع في حل المشكلات , ترجمة: مكتبة جرير, الرياض , 2001 م , ص 85

- مكان ما في المنظمة أو المؤسسة يستوجب التحليل الدقيق , واتخاذ القرار الابداعي السريع حيال هذا الخلل , وذلك لتفادي تداعيات أخطر قد تحدث نتيجة عدم الإدراك المبكر لهذه المشكلة.
- 2- تعريف المشكلة : بعد إدراك المشكلة يجب على متخذي القرارات أن يحددوا هوية هذه المشكلة والأسباب التي ادت إلى ظهورها ومن ثم تصنيفها , وهذا التصنيف يؤدي إلى تحديد المشكلة ومن ثم يسهل تعريفها.
- 3- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة: هذه المرحلة تساهم بدون شك في فهم جوانب المشكلة وأبعادها المختلفة, ومن ثم تساهم في حلها إبداعياً , وتتم عملية جمع المعلومات والبيانات في جمع مراحل تحليل وحل المشكلات.
- 4- تحليل المعلومات: وفي جمع المرحلة تتفاعل وتتكامل المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة, وذلك لوضعها في اطار واحد متكامل الاحداث, يوضح المشكلة بصورة شاملة وواضحة, ومن ثم تبدأ عملية تحليل المشكلة من خلال طرح الاسئلة العديدة والاجابة عنها.
- 5- تحديد بدائل حل المشكلة.
- 6- اختيار البديل الابداعي الجديد من بين البدائل المطروحة⁽¹⁾

3-9: أساليب وطرق تنمية المهارات الابداعية للمديرين:

تتجه معظم الاساليب والطرق لتنمية الإبداع لدى الافراد إلى التدريب على توليد الأفكار , وتقوم على مجموعة من الخطوات والاجراءات لمواجهة أو حل المشكلات ذات طابع عملي أو علمي , كتصميم جهاز جديد , أو تطوير اسلوب معين في الإدارة أو إيجاد خدمات جديدة بأسلوب جديد.

والابداع هو الكشف عما هو موجود بالأصل, أو الربط بين أمور موجودة في الواقع , فالإبداع ليس عملية اختراع لشيء جديد فقط بقدر ما هو طريقة للتعامل مع المعلومات والموارد والطاقة الموجودة لإيجاد طرق جديدة في العمل , أو في حل المشكلات , أو يربط الأفكار بعضها ببعض.

وفكرة الإبداع قد تكون مفزعة بالنسبة للبعض الذين ينظرون إليها على أنها مدعاة لتعطيل العمل وإضاعة الوقت والجهد في تجارب , هم في غنى عنها , ولكن كثير من العلماء وخبراء الإدارة أمثال: "كانتر", "بيرز", و"بيتر دراكر" يؤكدون أن المؤسسات الناجحة هي القادرة على التكيف بسرعة مع العوامل المحيطة المتغيرة والقيم التي تحكمها وتحكم مكان العمل, وهذا التكيف يتطلب مهارات في تطبيق العملية الابداعية في الإدارة⁽²⁾

ومن اشهر هذه الاساليب والطرق واكثرها شيوعاً اليوم التي اختارها الباحث والتي تتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية , وليس بالضرورة أن تكون افضلها, وهي كالتالي:

- * اسلوب العصف الذهني.
- * اسلوب العصف الكتابي.
- * اسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية.
- * التفكير بالمقلوب.
- * طريقة القبعات الست.
- * الإبداع بالحوار.

Brainstorming: أسلوب العصف الذهني:

ويعتبر هذا الأسلوب من أشهر الطرق والأساليب لتنمية الإبداع استخداماً على مستوى الأفراد والمنظمات , أعلى مستوى القادة والمديرين , وهو من أفضل الاساليب المعروفة للإبداع الجماعي , إلا أنه نادراً ما يستخدم بالشكل الصحيح الذي يحقق أقصى فائدة⁽³⁾

(1) د. فاطمة محمود موسى, كيف يواجه المدير او المديرية تأثير المشكلات في عملية اتخاذ القرارات ؟ مجلة التدريب والتقنية , المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني , الرياض , العدد "133" محرم 1431 هـ الموافق فبراير 2010م

(2) د. طارق محمد السويدان, و. د. محمد اكرم العلواني, مبادئ الابداع , قرطبة للنشر والتوزيع , الرياض , 2007, الطبعة الرابعة , ص 98

(3) د. محمد عبدالله البكر, "مدخل في القيادة والابداع , معهد الادارة العامة , ادارة البرامج العليا , ورقة عمل مقدمة في حلقة القيادة والابداع", الرياض, 1419 هـ

كما أن أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل يعد أحد المبادئ الأساسية المفضية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية , حيث يؤدي أسلوب العصف إلى توظيف قدرات التفكير والتحليل لدى الأفراد إلى أقصى حد من طاقاتهم العملية والوظيفية.

وهناك العديد من الضوابط التي يجب أن يوضحها المدير لمجموعات العمل عند توظيف مفهوم العصف الذهني في مناقشة وتحليل المشكلات , وأهم هذه الضوابط⁽¹⁾:

- * ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار "استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد".
- * اطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها.
- * المطلوب هو أكبر عدد ممكن من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها.
- * البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.
- * الشعور بالأمان مما قد يعزز من عملية إثراء التفكير الإبداعي لدى الاعضاء.
- وتمر عملية إدارة جلسات العصف الذهني بعدة مراحل , يمكن تلخيصها فيما يأتي:
- * طرح وشرح وتعريف المشكلة.
- * بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
- * الإثارة الحرة للأفكار.
- * تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها.
- * الإعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ.
- وهناك مجموعة من العوامل المساعدة في نجاح أسلوب العصف الذهني, ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:
- * أن يسود الجلسة جو من خفة الظل والمتعة.
- * يجب قبول الأفكار غير المألوفة في أثناء الجلسة وتشجيعها.
- * التمسك بالضوابط الرئيسية للعصف الذهني "تجنب النقد , الترحيب بالكم والنوع".
- * يجب اتباع المراحل المختلفة لإعادة الصياغة.
- * ايمان المدير المسؤول عن الجلسة بجدوى هذا الاسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية.
- * أن يفصل المدير المسؤول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقييمها.
- * أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء والدفاعات الشخصية.
- * تدوين وترقيم الأفكار المنشقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين.
- * أن تستمر جلسة العصف الذهني وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار.
- * يجب أن يكون عدد المشاركين في جلسات العصف ما بين 6- 12 شخصاً.
- * ضرورة التمهيد لجلسات العصف الذهني وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين⁽²⁾

وينبغي أن تكون جلسات العصف الذهني محددة الوقت بحيث لا تكون مقيدة لدرجة الاستعجال في طرح الأفكار والآراء , ولا طويلة لدرجة أن يشعر الأفراد بالملل , بالتالي بالخمول الذي يعيق طرح الأفكار⁽³⁾

وتمر عملية ادارة جلسات العصف الذهني بعدة مراحل وذلك على الاتي:

المرحلة الاولى: وهي مرحلة التجزئة , حيث يقوم المدير بتفتيت المشكلة أو الموضوع إلى عناصره الاولى, وترتيب العناصر بشكل يساعد المشاركين في اجتماعات العصف الذهني على تداعي الأفكار والانطلاق إلى تصور الحلول أو المواقف الجديدة والمبتكرة , وتعتمد عملية تجزئة الموضوع على مهارة المدير أو القائم بريادة عملية العصف الذهني أو قيادتها , وإذا كانت عملية فردية أو شخصية , أي يمارسها الشخص مع نفسه فعليه أن يقوم بتجزئة المشكلة وتسجيل ذلك كتابياً.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة توليد وعرض الأفكار : وتركيز هذه المرحلة على اتاحة الفرصة للفرد أو الافراد للانطلاق لتوليد وتقديم ما يجول بذهنه أو بأذهانهم من افكار تمس الموضوع أو تقدم حلولاً يمكن أو يصعب تنفيذها , واهم ما في هذه المرحلة تهيئة المناخ وتقديم المساعدة , حيث إن الفرد يصعب عليه أن

(1) السلمي , فهد بن عوض الله زاحم, ممارسة ادارة الوقت واثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة, مرجع سابق , ص82

(2) د. طارق محمد السويديان, محمد اكرم العلوني, مبادئ الابداع , مرجع سابق ص88

(3) د. عبدالرحمن احمد الهيجان"مقومات الابداع الاداري في المنظمات السعودية , مجلة الادارة العامة", الرياض , العدد الاول , 1420هـ, ص68

يقوم بعملية العصف الذهني بمفرده، ذلك أن عملية توليد الأفكار تحتاج إلى أن يكون هناك طريقة لتتلاقى فيها الأفكار مع أفكار أخرى حيث تتراوح معها لإنتاج أفكار جديدة، ويجب أن يكون مدير الجلسة مدرباً على القيام بمهامه مع هذه الجماعة، إذ يجب عليه في بداية الجلسة أن يوضح العمل والسلوك المطلوب الذي يحقق أهداف هذه الجلسة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التقويم والاختيار: ويؤخذ في الاعتبار عند تكوين مجموعة العصف عدة اعتبارات، وهي على النحو الآتي:

* يتم اختيار القائد لهذه الجلسة في ضوء مجموعة من الصفات الأساسية مثل توفر المهارات اللازمة لخلق المناخ المناسب وإثارة الآخرين لتقديم وعرض أفكارهم، والتخلص من عبارات النقد والتثبيط وغيرها من العوائق والربط بين الأفكار بطريقة تساعد على الإبداع والانتقال من موضوع لآخر بسهولة ودون حرج وتجنب فرض رايه الشخصي أو توجيه المناقشات قسراً إلى الاتجاه الذي يريده.

* اختيار احد الاعضاء ليقوم بوظيفة مسجل المناقشات والافكار فقط دون تحديد اسماء الافراد المتحدثين أو الذين يقدمون ابتكاراتهم، وحتى تتم عملية العصف الذهني بشكل مستمر يجب على المدير أن يدير هذه الاجتماعات أو الجلسات بطريقة إبداعية تقود المجموعة للوصول إلى حلول وأفكار إبداعية خلاقية⁽¹⁾.

"Brain writing" أسلوب العصف الكتابي:

العصف الكتابي شبيه بالعصف الذهني وقواعده وقوانينه كقواعد وقوانين العصف الذهني غير إنه يعتمد على الكتابة، وليس على الحديث والكلام.

خطوات العصف الكتابي:

لتنفيذ اسلوب العصف الكتابي يتم اتباع الخطوات الآتية:

- * يتم إخبار بالمشاركين في اجتماع العصف الكتابي بموضوع الاجتماع أو المشكلة التي ستتم مناقشتها، وذلك قبل فترة كافية "ولتكن اسبوعاً" من تاريخ عقد الاجتماع.
- * يجتمع المشاركون في الوقت المحدد ومن ثم يتم تقسيمهم إلى مجموعات صغيرة، كل مجموعة تتكون من "4-6" أشخاص.
- * تجلس كل مجموعة فرعية حول طاولة مستديرة، ويعطي كل واحد من أعضاء المجموعة ورقة مكتوب في أعلاها الموضوع أو المشكلة التي سوف يتم التفكير فيها، كما أن الورقة مقسمة إلى ثلاثة أو أربعة أعمدة.
- * يطلب من كل مشارك كتابة فكرة واحدة في كل عمود، وفي حالة الانتهاء من الكتابة يضع ورقته مقلوبة وسط الطاولة المستديرة.
- * بعد انتهاء الجميع من كتابة الأفكار، تدور الأوراق على أفراد المجموعة بحيث يأخذ كل مشارك ورقة زميله.
- * يطلب من كل مشارك كتابة أفكار جديدة أو تطوير الأفكار الموجودة في الورقة "افكار زميله الاخر" بحيث يكتب فكرة واحدة في كل عمود، وفي حالة انتهائه يضع الورقة مقلوبة وسط الطاولة.
- * في حالة انتهاء الجميع من كتابة الأفكار، تدور الأوراق مرة ثانية على أفراد المجموعة بحيث يأخذ كل مشارك ورقة زميله.
- * وهكذا تدور الأوراق حتى تمر جميع أوراق افراد المجموعة على كل فرد مشارك في المجموعة.
- * بعد ذلك يتم جمع جميع الأوراق وفض المجموعات الفرعية، وإعطائهم فترة راحة.
- * خلال فترة الراحة يتم كتابة وتصنيف جميع الأفكار الواردة في جميع الأوراق مع الغاء الأفكار المكررة.

(1) د. فاطمة علي محسن واصلي، مقومات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان، مرجع سابق، ص 105

- * يجتمع المشاركون مرة أخرى في مجموعة واحدة كبيرة "بعد إلغاء المجموعات الفرعية" ويتم تقويم الأفكار المكتوبة محاولة دمج الأفكار المتشابهة , واختيار الأفكار الجديدة والابداعية.
- * تقويم الأفكار المكتوبة: يمكن إعطاء درجات بكل فكرة "ولتكن 1-10", ومن ثم جمع الدرجات للحصول على أفضل فكرة أو أفضل مجموعة افكار.

"Nominal Group أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية"

- قدم هذا الأسلوب من أساليب التفكير الابداعي كل من "دليليك" و"فان دوفان" حيث يعتمد هذا الأسلوب على استبعاد العلاقات والتحدث بين أفراد المجموعة, وذلك بهدف التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد افراد المجموعة على افكار الاخرين , وتعتمد عملية التنفيذ على مجموعة من الخطوات من أهمها:
- * أن كل فرد يسجل افكاره على حدة حول المشكلة المراد معالجتها.
- * يقوم كل فرد بعرض افكاره على رئيس الجلسة الذي يقوم بتدوينها, ولا يتم مناقشتها مع افراد المجموعة حتى ينتهي كل فرد من سرد افكاره.
- * يتم فتح النقاش بعد اتمام العروض من كل أفراد المجموعة على أن يمنع النقد.
- * يقوم كل فرد سراً بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوذت على الاهتمام الاكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي حول أفضل الأفكار الابداعية.

أسلوب التفكير بالمقلوب:

- ويقصد به أن تفكر بالعكس أو بالمقلوب , بمعنى اخر اذا كانت لديك فكرة إبداعية فلكي تولد فكرة إبداعية أخرى فما عليك إلا أن تفكر عكس الفكرة أو الرأي البديل المطروح, ومن امثلة ذلك ما يأتي:
- * اذا كانت عقارب الساعة تتحرك من اليسار إلى اليمين, فلم لا يتم التفكير بساعة إبداعية تتحرك عقاربها من اليمين إلى اليسار! " وقد حدث ذلك".
- * كان الحبر في السابق يوضع خارج الاقلام "المحبرة" أما الحبر اليوم فهو داخل الاقلام "التفكير المقلوب".
- * حدائق الحيوانات في معظم أنحاء العالم تكون فيها الحيوانات محبوسة في اقفاس. والناس احراراً يتجولون, فجاء بعض المبدعين وفكروا بالمقلوب, وقالوا : لم لا نجعل الحيوانات احراراً والناس محبوسين? , وفعلاً قاموا بإنشاء حدائق للحيوانات الطليقة , أما الناس فهم في عربات أو سيارات ينظرون إلى هذه الحيوانات المنجولة في الحديقة⁽¹⁾

التفكير طبقاً لطريقة القبعات الست هي:

- " أن تقنية القبعات الست طريقة لممارسة Edward De Bono يذكر الدكتور ادوارد دي بونو" نوع واحد فقط من التفكير ذاته , وقد اختار القبعات للتمييز بين انواع التفكير وأعطى دي بونو لونها مميزاً لكل قبعة حتى يمكن تمييزها وحفظها بسهولة, وهذه القبعات الست هي :
- القبعة البيضاء:** وتدلل هذه القبعة على التفكير بالحقائق والأشكال والمعلومات , ويكون التفكير استجابة للأسئلة من مثل : ما المعلومات الموجودة؟ ما المعلومات التي تحتاج إليها؟ وكيف نحصل على المعلومات التي تحتاجها؟ وينبغي على طالبها أن يركز طلبه ليحصل على ما يحتاجه منها فقط, وهذا يعني أن طرح الأسئلة المركزة والمناسبة هو جزء اساسي من آلية طلب المعلومات , لذا فإن من يطرح السؤال بهدف استخلاص المعلومة عليه أن يستخدم هو ايضاً القبعة البيضاء للتفكير , فهل انت تحاول حقاً أن تحصل على الوقائع ام انك تحاول أن تدعم فكرة موجودة في راسك في الأساس؟ وهكذا يصبح التفكير بواسطة القبعة البيضاء نظاماً منضبطاً يشجع المفكر على الفصل بشكل واضح ما بين الارقام والوقائع بين التحليلات والتفسيرات , إن هدف القبعة البيضاء هو أن يكون عملياً , لذا يجب أن تكون قادرين على تقديم جميع انواع المعلومات شرط أن ننظر إليها النظرة المناسبة , فالمفكر يسعى إلى أن يكون اكثر حيادية وموضوعية في تقديم المعلومات , فبياض القبعة "أي انعدام اللون" يشير إلى الحيادية.
- القبعة الحمراء:** هي نقيض المعلومات الحيادية والموضوعية وتتعلق بالأحاسيس الداخلية والانطباعات, ولا تحتاج تبريراً أو اسباباً.

(1) د. علي الحمادي , 30 طريقة لتوليد الافكار الابداعية , سلسلة الابداع والتفكير الابتكارية "4" , دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع, بيروت , 1999م , الطبعة الاولى, ص24

والتفكير بالقبعة الحمراء يتعلق بالمشاعر والانفعالات وبكل ما هو غير عقلاني في التفكير. فإذا كانت المشاعر والانفعالات غير مسموح بها في إطار التفكير العملي والعقلاني، فأنها ستظل قابعة في خلفية العقل، وستؤثر على التفكير بطريقة خفية، فالمشاعر والانفعالات والاحاسيس الخفية والداخلية قوية وحقيقية، والتفكير بالقبعة الحمراء يعترف بوجودها ويعطيها حيزاً، ويكون التفكير استجابة للأسئلة من مثل: ما مشاعري نحو هذه القضية الآن؟ ومن أنماط التفكير بالقبعة الحمراء ما يأتي:

- * انا لا أحبه ولا أريد أن أتعامل معه، وهذا كل ما في الامر.
- * هذا التصميم بشع ولن يحقق لنا أي ربح.
- * اشعر بأن هذه الطريقة لتقديم الخدمة لن تكسبنا سمعة طيبة؟
- * وتعطي هذه القبعة لصاحبها إذناً رسمياً للتعبير عن المشاعر أو عن الاحاسيس الداخلية كالحاسة السادسة مثلاً، وهو لا يحتاج أن يبرر أو يشرح مشاعره طالما أنه يقدمها على أنها مشاعر وليست افكاراً نابعة من خطوات عقلانية.

فقوة تأثير المشاعر في التفكير تتوقف على مدى قوة خلفية العواطف، واستثارة العواطف بادراك معين، واحتواء العواطف على مقدار كبير من المصلحة الذاتية⁽¹⁾

- وهذه القبعة ترمز إلى التفكير العاطفي وعندما ترتديها فأنت تمارس بعض الامور الاتية:
- * اظهار المشاعر والاحاسيس وليس بالضرورة وجود مبرر لهذه المشاعر، ومن أبرز هذه المشاعر والسرور والثقة والاستقرار والغضب والشك والقلق والامان والحب والغيرة والخوف والكره.
- * الاهتمام بالمشاعر فقط بدون حقائق أو معلومات.
- * تبين الجانب الانساني غير العقلاني وتتميز غالباً بالتحيز أو بالتخمينات التي لاتصل إلى درجة جعلها فرضيات، أي مشاعر ليس لها اساس سوى احساس الفرد بها في الغالب.
- * المبالغة في تحليل الجانب العاطفي واعطاؤه وزناً أكبر من المعتاد.
- * رفض الحقائق أو الآراء دون مبرر عقلي بل على اساس المشاعر أو الاحساس الداخلي.
- * يجب على المدير أن ينبه الآخرين عند ارتدائهم لها، وعليه أن يقلل من استعمالها في جلسات العمل⁽²⁾

القبعة السوداء:

وتدل هذه القبعة على التفكير الحذر والحكمة، وملاءمة الحقائق، ويكون التفكير استجابة للأسئلة من مثل: هل هذه الحقائق والادلة مناسبة؟ هل تعمل بشكل صحيح؟ هل تثبت فعاليتها؟ هل هي مأمونة؟ هل يمكن تطبيقها؟ ما المخاطر والمشكلات المترتبة عليها؟ واللون الاسود مأخوذ من العبوس والصرامة، أو إعطاء علامة سوداء على عدم المعرفة. والتفكير بهذه القبعة يمنعنا من ارتكاب الاخطاء، فهذه القبعة هي اكثر القبعات استخداماً⁽³⁾

وترمز القبعة السوداء إلى التفكير السلبي "أو النقدي" الذي يقوم على المنطق الناقد والتشاؤم والسير دائماً على خط سلبي واحد سواء في تصويره للأوضاع المستقبلية أو تقييمه لأوضاع ماضية، ورغم أنه يبدو منطقياً فإنه ليس عادلاً باستمراره. إنه تفكير غالباً ما يقدم منطقاً يصعب كسره، وغالباً ما يركز على اشياء فرعية وصغيرة، لذلك فإن المنطق الايجابي مطلوب لإيجاد البدائل والرود على هذا النوع من التفكير، ولهذا لا بد من التأكد من اساسيات المنطق وتبريراته، وان تكون القواعد المستنبطة مباشرة وسليمة، وان تكون هناك محاولة الاستنباط قواعد اخرى.

ولهذا النوع من التفكير جوانب ايجابية، فهو يحدد المخاطر التي يمكن أن تحدث عند الاخذ بأي اقتراح. وهناك امور تميز هذه القبعة ذات التفكير السلبي أو التشاؤمي أو المنطق الرفض، وعندما ترتديها كمدير فأنت تفعل بعض ما يلي:

- * نقد الآراء ورفضها باستعمال المنطق.
- * التشاؤم وعدم التفاؤل باحتمالات النجاح.
- * استعمال المنطق وتوضيح الاسباب التي قد تؤدي لعدم النجاح.

(1) د. فتحي محمد، زيارة معسكر الاداريين نبحت عن كل جديد في عالم الادارة، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة، 2002، الطبعة الاولى، ص28-30

(2) د. طارق محمد السويديان، محمد اكرم العلوني، مبادئ الابداع، مرجع سابق، ص106

(3) د. فتحي محمد، زيارة لمعسكر الاداريين نبحت عن كل جديد في عالم الادارة، مرجع سابق، ص30-31

- * إيضاح نقاط الضعف في أي فكرةٍ والتركيز على الجوانب السلبية لها.
- * التركيز على احتمالات الفشل وتقليل احتمالات النجاح.
- * التركيز على العوائق والمشاكل والتجارب الفاشلة.
- * توقع الفشل والتردد في الإقدام.
- * التركيز على الجوانب السلبية كارتفاع التكاليف.
- * عدم استعمال الانفعالات والمشاعر بوضوح بل استعمال المنطق وإظهار الرأي بصورة سلبية.
- * حاول أن ترتديها -أيها المدير- حتى لا تتبالغ في التفاؤل أو تغامر بدون حساب.
- * حاول- أيها المدير- أن تميز المتحدث عندما يرتديها.
- * عندما ترتديها- أيها المدير- اعترف بنقاط الضعف, واقترح كيفية التغلب عليها.
- * عندما تحاور من يرتديها لا ترفض المخاطر أو المشاكل بل قدم حلولاً لها, أو بين الرأي المضاد, هنا يكون مدير مبدع.
- * استعمالها مع القبعة الصفراء للتعرف على سلبيات وإيجابيات أي اقتراح⁽¹⁾

القبعة الصفراء:

وتدل هذه القبعة على التفكير بالفوائد والمردود, ويكون التفكير استجابة للأسئلة من مثل : لماذا يمكن فعل هذا؟ ولماذا توجد فوائد؟ لماذا يعتبر هذا جيداً؟ واللون الاصفر مأخوذ من ضوء الشمس , وهو للدلالة على الآمال وإبداء الأسباب لهذه الآمال, والتفكير بهذه القبعة فيه نظره طموحة للمستقبل ورؤية الفوائد التي ستتحقق من الفكرة المقترحة⁽²⁾

وهذا التفكير من خلال القبعة الصفراء معاكس تماماً للتفكير السلبي , ويعتمد على التقييم الإيجابي, إنه خليط من التفاؤل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنافع , وقليل من المديرين يتبعون هذا التفكير , وبتزايد عددهم إذا كانت الأفكار المطروحة تتمشى مع افكارهم , وهناك نوع من المديرين المتفائلين لدرجة التهور أحياناً ويتخذون بعض القرارات على أساس نظره تفاؤلية مبالغ فيها, وهذا النوع من التفكير يحتاج إلى أسانيد وحجج قوية حتى لا ينقلب إلى نوع من التخمين , ورغم أهميته في طريقة التفكير , إلا إنه ليس كافياً ويحتاج إلى النقد السلبي ليحصل التوازن. ومجالاته الأساسية هي حل المشكلات واقتراح التحسينات واستغلال الفرص, ولا يحتاج إلى التخصص الدقيق أو المهارة العالية بقدر ما يتطلب القدرة على الجمع بين العوامل والمكونات للمشكلات والقدرة أيضاً على فصلها بعضها عن البعض لكي يقدم حلاً أو تصوراً. وتعتبر هذه القبعة عن التفكير الإيجابي , ومن يرتديها يهتم بالآتي:

- * التفاؤل والإقدام والإيجابية والاستعداد والتجريب.
- * التركيز على إبراز احتمالات النجاح وتقليل احتمالات الفشل.
- * تدعيم الآراء وقبولها باستعمال المنطق وإظهار الأسباب المؤدية للنجاح.
- * إيضاح نقاط القوة في الفكرة والتركيز على جوانبها الإيجابية.
- * تهوين المشاكل والمخاطر وتبيين الفروق عن التجارب الفاشلة السابقة.
- * التركيز على الجوانب الإيجابية كالربح والقوة الذاتية ونقاط الضعف في الخصوم والمنافسين.
- * الاهتمام بالفرص المتاحة والحرص على استقلالها.
- * توقع النجاح والتشجيع على الإقدام.
- * عدم استعمال المشاعر والانفعالات بوضوح بل استعمال المنطق وإظهار الرأي بصورة إيجابية.
- * يسيطر على صاحبها حب الانتاج والانجاز وليس بالضرورة الإبداع.
- * يتمتع بأمل كبير وأهداف طموحة يعمل نحوها.
- * حاول أن ترتدي القبعة الصفراء - أيها المدير- قبل وبعد السوداء عند مناقشة أي اقتراح ليحدث التوازن⁽³⁾

(1) د. طارق محمد السويديان, د. محمد اكرم العدلوني, مبادئ الإبداع , مرجع سابق , ص106
(2) د. فتحي , محمد , زيارة لمعسكر الاداريين نبحث عن كل جديد في عالم الادارة , مرجع سابق, ص31
(3) د. السويديان , طارق محمد العدلوني, محمد اكرم , مبادئ الإبداع , قرطبة للنشر والتوزيع , مرجع سابق , ص109

القبة الخضراء:

وتدل هذه القبة على التفكير الاستكشافي والمشاريع والمقترحات والآراء الجديدة وبدائل الاجراءات , ويكون التفكير استجابة للأسئلة من مثل: ماذا يمكننا القيام به؟ هل هناك أفكار جديدة مختلفة؟ واللون الاخضر مأخوذ من لون العشب والاشجار والاوراق والاعصان , والتفكير بهذه القبة تفكير إبداعي فيه النشاط والحيوية والمقترحات المبتكرة.

وقد اختار "دي بونو" اللون الاخضر ليكون رمزاً للإبداع , لأنه يمثل نمو النبات الكبير من الغرسة الصغيرة , إنه النمو إنه التغيير والخروج من الأفكار القديمة⁽¹⁾

وهناك أوقات نحتاج فيها أن ندخل في التفكير المبدع عن قصد , تماماً كما قلنا عن الدخول في تفكير القبة الحمراء وعن التفكير السلبي , وقد تكون أهمية التفكير الإبداعي أكثر من غيره من التفكير , فحينما نشرع في هذا التفكير عن قصد, فنحن نستخرج افكاراً تتجاوز التفكير الموجود عادة , ونحتمي الغرسات الصغيرة التي هي الأفكار الجديدة من التفكير الذي يحاول تجفيفها , وهو تفكير القبة السوداء. إن تفكير القبة الخضراء يمضي بعيداً خلف التقويم الايجابي, ويتوانى عن إصدار الاحكام العقلية حتى لا تكبله تلك الأحكام عن إيجاد الشيء الجديد. انها تعنى بالحركة وتمد أفقها إلى ما يمكن أن يؤدي إلى الشيء المطلوب بلا قيود. إن التفكير الإبداعي أو الإحاطي نعبر عنه بالقبة الخضراء, ومرتبها يتميز بالاتي:

- * الحرص على الجديد من الأفكار والآراء والمفاهيم والتجارب والوسائل.
- * البحث عن البدائل لكل امر والاستعداد لممارسة الجديد منها.
- * لا يمانع في استغراق بعض الوقت للبحث عن الأفكار والبدائل الجديدة.
- * استعمال طرق الإبداع ووسائله من مثل "ماذا لو....؟" أو "التفكير الجانبي" وغيرها للبحث عن الأفكار الجديدة.
- * محاولة تطوير الأفكار الجديدة أو الغريبة.
- * الاستعداد لتحمل المخاطر واستكشاف الجديد.
- * عندما تستعمل هذه القبة- أيها المدير- اتبعها بالسوداء والصفراء حتى تعرف سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة.
- * حاول أن ترتديها- أيها المدير- قبل الاختيار بين البدائل المطروحة فلعلك تجد افكاراً أو بدائلاً جديدة.
- * حاول أن تنتبه عندما يرتديها الشخص المقابل وساعده على تطوير الأفكار الجيدة⁽²⁾

القبة الزرقاء:

وتدل هذه القبة على التفكير بالتفكير , والتحكم بعملية التفكير وضبطها, وتلخيص ما وصلنا إليه حتى الآن تمهيداً للانتقال إلى الخطوة اللاحقة في التفكير, ويكون هذا التفكير استجابة للأسئلة من مثل: أين أنت؟ ما موقعك؟ ما الخطوة التالية؟ واللون الأزرق للقبة من لون السماء وسموها فوق كل الأفكار , فكل القبعات يكون التفكير فيها بأشياء مادية , ولكن الزرقاء تهتم بالتفكير بالآراء , ففيها تفكير في التفكير , وتلخيص للآراء , وتوجيه لسير الحوار والمناقشات والتعليقات⁽³⁾ ويفرق "دي بونو" بين المفكر الجيد والمفكر غير الجيد, والفرق عنده هو في القدرة على التركيز فهناك التفكير بالمعنى الواسع , وليس هذا هو التفكير الجيد إنما التفكير الجيد هو القدرة على توجيه التفكير بشكل محدد نحو المسألة المطروحة للبحث والوصول إلى أحسن الاجوبة.

ومهمة تفكير القبة الزرقاء , سواء كان المدير يفكر وحده أم ضمن مجموعة على أن ينتبه إلى أي انزلاق أو ابتعاد عن الموضوع أو المشكلة التي يدور حولها البحث والتفكير.

أن القبة الزرقاء توجي بالتفكير المنظم أو الموجه , ويتميز صاحب هذه القبة بما يأتي:

- * البرمجة والترتيب في خطوات التنفيذ والانجاز.
- * توجيه الحوار والفكر والنقاش للخروج بأمر عملية جديدة.

(1) د. فتحي محمد , زيارة لمعسكر الاداريين نبحت عن كل جديد في عالم الادارة, مرجع سابق , ص32

(2) د. طارق محمد السويديان, د. العدلوني, محمد اكرم , مبادئ الابداع, مرجع سابق , ص110

(3) د. فتحي محمد , زيارة لمعسكر الاداريين نبحت عن كل جديد في عالم الادارة , مرجع سابق , ص34

- * التركيز على محور المشكلة وتجنب الاطناب أو الخروج عن المشكلة.
- * تنظيم عملية التفكير وتوجيهها.
- * تميز بين الناس وأنماط تفكيرهم. أي إن صاحبها يرى قبعات الآخرين بوضوح .
- * توجيه أصحاب القبعات الأخرى "و غالباً بواسطة الأسئلة , ومنع الجدل بينهم".
- * التلخيص المتقن للآراء وتجميعها وبلورتها.
- * يميل صاحبها لإدارة الاجتماع حتى ولو لم يكن رئيس الجلسة.
- * يميل للاعتراف بأن الآراء الأخرى جيدة تحت الظروف والمناسبة, ثم يحلل الظروف الحالية ليبيين ما هو الرأي المناسب في هذه الحالة.
- * يميل للتلخيص النهائي للموضوع أو تقديم الاقتراح الفعال والمقبول والمناسب.
- * حاول أن ترتديها وخاصة عند نضج الموضوع في نهاية الجلسة⁽¹⁾

اسلوب الأدوار الأربعة:

ابتكر " روجر فون اويك. 1989م" اسلوباً جديداً لتنمية القدرات الإبداعية , ويقوم أساس الفكرة على أن المديرين في بعض الأحيان بحاجة ماسة إلى صدمة أو لكمة على الرأس تنبهم وتخرجهم من الروتين والنمط الفكري الذي اعتادوا عليه يمنحهم من النظر في الافاق وفي انفسهم ويبدرون الأمور بمنظار جديد ورؤية جديدة , فيكتشفون العالم من حولهم بأفكار جديدة , ويشكلون هذه الأفكار ويكونونها بشكل غير مألوف , ويحكمون عليها ويقومونها بقواعد وقوانين حديثة , ومن ثم يهرعون إلى تنفيذها وتطبيقها لينتجوا منها إبداعاً يضاف إلى إنجازات المدير أو المؤسسة أو المجتمع. ويقوم هذا الاسلوب لتنمية القدرات الإبداعية لدى المدير على فكرة تتقصد أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة, وهي كالاتي:

- * شخصية المستكشف : والتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.
- * شخصية الفنان : والتي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.
- * شخصية القاضي : والتي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.
- * شخصية المحارب : والتي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.

3-10: مراحل عملية التفكير الإبداعي للمديرين:

كيف تنشأ الفكرة الإبداعية , وماهي مراحل تطورها ونموها حتى تصل إلى الناتج الإبداعي؟ وهل بالضرورة يلزم أن يمر العمل الإبداعي بعدد من المراحل حتى يصبح في حيز التطبيق؟ أم إن المسألة اشراق أو إلهام يحدث في لحظة فتتقد شرارة الإبداع؟

أن هناك قسماً من العلماء لا يرى وجود مراحل متعددة للعملية الإبداعية , ويختصر ذلك في خطوة واحدة, وهي لحظة إشراق أو إلهام , في حين يرى آخرون أن الإبداع يمر بخطوات ومراحل محددة , ويعد " لمراحل الإبداع من أشهرها , إذ يرى والاس أن الإبداع يتم عبر مراحل Wailas تقسيم العالم والاس " أربع هي:

- * المرحلة الأولى: الإعداد Preparation.
- * المرحلة الثانية: الاحتضان Incubation.
- * المرحلة الثالثة: الإلهام والإشراق Illuminations.
- * المرحلة الرابعة : التحقق Verification

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذا التقسيم, فإن هذه المراحل أثبتت فاعليتها وفائدتها العملية في وصف البيانات المتجمعة من مصادر مختلفة عن عملية الإبداع وبزوغ الأفكار.

مرحلة الإعداد:

وتعني هذه المرحلة بتعريف المشكلة وتحديدتها وجمع الأفكار والمعلومات المتعلقة بها, وذلك عن طريق تدوين الملاحظات , وإلقاء الأسئلة , وإدارة الحلول والمناقشات , وجمع الشواهد وتسجيلها , ومما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الأفكار الثابتة أو الارتباط بأفكار الآخرين, وجعله في حركة إبداعية طليقة وأصلية⁽²⁾

(1) د. طارق محمد السويديان, د. العدلوني, محمد اكرم , مبادئ الإبداع, مرجع سابق , ص 114
(2) د. عبد الاله بن ابراهيم الجيزان, لمحات عامه في التفكير الإبداعي , كتاب البيان , مرجع سابق , ص 29 – ص 30

وفي هذه المرحلة فإن الأفكار عادة ما تكون غامضة المعالم، حيث إنه لا يعبر عنها بصورة لفظية بل غالباً ما تكون في نطاق التصور البصري، لذا فإنه يتطلب من المدير في هذه المرحلة التركيز على طرح العديد من الأسئلة على نفسه التي يرى أنها قد تساعد على توضيح المشكلة، لهذا فإن المرونة والصبر ضرورتان في هذه المرحلة للقدر على تعديل الأفكار بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وكذلك التحفيف من حالة الاحباط التي يمر بها المدير بسبب عدم الوصول إلى حل سريع للمشكلة (1)

مرحلة الاحتضان:

في هذه المرحلة يعاني المبدع أو المدير أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة، فهي تأكل وتشرب معه، دائمة الحضور في مجلسه وقيامه، في يقظته ومنامه، وهو إلى ذلك يحوطها بالناية والرعاية والتهديب والتنظيم، وقد تطفو الفكرة الابداعية بين الحين والآخر على الذهن، ويصبح المبدع- كما عبر عن ذلك "فان جوخ" شخصاً يتأكل قلبه من فعل ظمئه الشديد للعمل" وبالرغم من الاختلاف المنطقي بين المرحلتين الأولى، والثانية، فإن تمييزهما ليس قطعياً، ففي التقاط المبدع للأفكار يتجه أيضاً لبلورة بعضها، وفي أثناء احتضان الأفكار وتبلورها لا يتوقف المبدع عن القراءة وجمع الملاحظات والمعلومات، وقد يقوده ذلك إلى تغيير مسار الفكرة تماماً.

وهذه المرحلة لا يمكن التنبؤ بمداهها، فقد تمتد لعدة سنوات أو لوضع دقائق معدودة، ومما يعتاد في هذه المرحلة صرف النظر عن المشكلة التي تحت الدراسة والتركيز على موضوع آخر، ويتأكد ذلك عندما يكمل الذهن أو عند الوصول إلى طريق مسدود أثناء البحث عن الحل، أو عند الوصول إلى حلول غير مقبولة، فقد دلت تجارب كثيرة من الأشخاص المبدعين أن إبداعاتهم العظيمة جاءت خلال الاوقات التي يسترخون فيها كالنوم أو الاستحمام أو المشي (2)

لذلك في هذه المرحلة قد يلجأ الفرد أو المدير إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كأن يمشي أو يذهب للسياحة، وهي أرق المراحل في العملية الابداعية واهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل والتداخل والترابط، وتحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة أي إنها مرحلة تفاعل بين شخصية المدير المبدع ومعلوماته والمشكلة، ومرحلة تفرغ الحول وبدائلها.

مرحلة البروغ والإشراق:

وتتجسد في هذه المرحلة حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تمثل فاصلاً بين ما يمكن أن يقوم به أي باحث وما يقوم به المديرون المبدعون، وتعتبر مرحلة البروغ الحالة التي يستطيع فيها المدير ترتيب أفكاره وترابطاتها بما يسمح له بالوصول إلى الترتيب الامثل، ويتم ذلك بإعطاء العقل الظاهر بعض فترات الراحة بعدم التفكير أو التركيز على المشكلة المحددة بحيث يحتويها العقل الباطن في حالة استنفار لإعادة ترتيب المعلومات والعلاقات حتى ينتهي إلى ما يمثل حلاً نموذجياً، فيتدفق الحل مرة أخرى إلى العقل الظاهر في صورة بزوغ ابداعى معين (3)

مرحلة التحقق:

وهذه هي مرحلة إثبات الفكرة وتحقيقها أو وضعها في صورتها النهائية بعد صقلها وتعديلها وتهذيبها، فبعد إلهام الفكرة تأتي كتابتها ومحاولة نشرها متكاملة، وقد يتطلب ذلك وقتاً طويلاً. وفي هذه المرحلة يتم فيها اختبار صدق الفكرة الجديدة التي تأخذ فيها شكلها الدقيق.

ويقوم المدير في هذه المرحلة باستخدام عملية التفكير المنطقية من أجل تحول الفكرة التي تولدت أثناء مرحلة الإشراق إلى حل سليم وصحيح وجديد للمشكلة التي يتعامل معها، ذلك أن التوصل إلى الحل أو الفكر الجديدة يعد بداية العمل الحقيقي في حل المشكلة، وهذا العمل يتطلب من المدير اختيار الفكرة الجديدة وإقناع الآخرين بأن الحل يستحق الاهتمام، كذلك فإنه يتوجب على المدير أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الحل مع الأخذ في الاعتبار الظروف التي يمكن توفرها لضمان نجاح تنفيذ الحل، ومن أهم الأشخاص أو العاملين الذين سوف يعتمد عليهم في تنفيذ الحل، وخصوصاً إذا اقتضى الأمر وجود عاملين ذوي مهارات خاصة متعلق بعملية التنفيذ والحل (4)

(1) د. عبدالرحمن بن احمد الهيجان، معوقات الإبداع في المنظمات، السعودية، مرجع سابق، ص 187 - ص 188

(2) د. عبدالاله بن ابراهيم الجبران، لمحات عامة في التفكير الابداعي، مرجع سابق، ص 30

(3) د. عبدالعطي عساف، مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، السنة (17)، العدد (62)، مسقط، معهد الإدارة العامة، ص 39 - ص 40

(4) د. الهيجان، عبدالرحمن بن احمد، معوقات الإبداع في المنظمات، السعودية، مرجع سابق، ص 187 - ص 188

مرحلة العملية الإبداعية على المستوى الجماعي:

يعتبر الإبداع على المستوى التنظيمي أو الجماعي أكثر الحاحاً في هذا العصر حيث بدأ يأخذ مكانته واهتماماً واسعاً في كثير من المنظمات المعاصرة وذلك قد يكون على حساب الاهتمام بالإبداع الفردي القائم على مفاهيم النزعة الفردية , وذلك يرجع إلى كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة وامكانيات ضخمة حتى يتمكن من التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية تجاهها⁽¹⁾ ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "ويست" والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين: الجماعي والتنظيمي , كما إنه ينطبق على افتراض أن كل الإبداعات ربما يمكن اعتبارها نوعاً من التغيير للأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حالياً , سواء كانت هذه الأنظمة تكنولوجية أم إدارية أم مزيجاً بينهما, ويتكون نموذج "ويست" من أربع مراحل , هي:

مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع:

تدرك الجماعة الحاجة للإبداع عندما تكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي , فأن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذا الفجوة , أو قد تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك الجماعة أو المنظمة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية:

تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المنظمة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن , وفي حالة ما إذا كانت هذه المبادرات والأفكار المقترحة التي تمثل إبداعاً لا تلقى قبولاً , فهذا يعني إجهاضها والتخلي عنها , وبذلك تفقد العملية الإبداعية جزءاً مهماً من وقودها.

مرحلة التطبيق:

تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المنظمة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة , وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال التغيير الإبداعي في المنظمة , ومنها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها تحت شروط , بحيث تصبح جزءاً من ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة , ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات أو التطوير لتمكينها من التطبيق بنجاح , وإذا لم يكتب لها النجاح فمن المحتمل أن يتم إلغاؤها والتفكير في بديل آخر.

مرحلة الثبات:

وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً في المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير وإجراءات الرقابة بالمنظمة , وتعتمد عوامل النجاح تبعاً للمناخ التنظيمي الذي تعمل فيه الجماعة , فالمناخ الجيد هو الذي يوفر الفرصة الملائمة لتقييم الفكرة الجديدة تقيماً موضوعياً وإدخال بعض التعديلات عليها إذا اقتضى الأمر لتكون مقبولة وصالحة للتطبيق والتطوير في المستقبل . إن الاخفاق في تطوير الفكرة الجديدة ودمجها في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغاء هذه الفكرة ومن ثم البدء من جديد من المرحلة الأولى , وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع⁽²⁾

3-11: سمات وآليات بناء البيئة الإبداعية للمديرين:

يحتاج الإبداع والابتكار إلى بيئة ابتكارية صالحة تكتشف وتنمي وتحفز الإبداع وتدعمه , ومن ثم تفجر القدرات العقلية الإبداعية في عقول المديرين العاملين في المؤسسات والمجتمع بشكل عام , فيقدر صحة وسلامة وقوة هذه البيئة يكون حجم الانتاج العددي والنوعي من الأفكار الإبداعية كبيراً بالتأكيد. ومن أهم السمات للبيئة الإبداعية ما يأتي:

1- حرية وطلاقة التفكير والتعبير عنه بالأراء المختلفة واحترام وتقدير وإعلان ثقافة التفكير الإبداعي.

(1) د. علي العبدروس, القيادة الإبداعية طريق التميز , دراسة مقدمة الى الملحق الثامن الادارة الجودة الشاملة , الإبداع الطريق الى التميز , المنعقد في جده خلال الفترة من 27-28 , صفر 1424 هـ الموافق 29-30 , ابريل , 2003م , ص7-ص15

(2) د. الهيجان , عبدالرحمن بن احمد , معوقات الإبداع في المنظمات , السعودية , مرجع سابق , ص250 - ص254

- 2- توفير الدوافع والمحفزات المحفزة والدافعة للمديرين على التفكير الابداعي وبذل الجهد والطاقة في سبيل هذا الهدف.
- 3- احترام الآراء المختلفة والمتنوعة أيًا كانت، وكيفية كانت، وحسن الاستماع لها، والمناقشة الايجابية لهذه الآراء بشكل تبادلي بهدف الوصول إلى الأفكار الجديدة منها.
- 4- بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد وثقافة العمل الجماعي القائم على رغبة التعاون والتكامل.
- 5- بيئة عمل تكون فيها المصلحة العامة هي الأساس ومقدمة على المصالح الخاصة وعلى الكليات والجزئيات.
- 6- بيئة يسودها ثقافة الشفافية والمحافظة على الحقوق الفكرية وتعلي وتحفظ قواعد ومبادئ المنافسة الشريفة.
- 7- بيئة يسودها النظام وتعتمد الاساليب والمناهج العلمية المنتظمة في التفكير والتخطيط والتنفيذ.
- 8- بيئة يتسم أصحابها بالطموح العالي والهمة والارادة القوية والرغبة في التحدي وامتلاك الرؤى والأهداف السامية⁽¹⁾

3-12: آليات بناء البيئة الابداعية:

الحقيقة تقول: إن الانسان ابن بيئته , لذلك لا بد أن يكون لهذه البيئة مساهمة فاعلة في نشر ثقافة الإبداع والابتكار , هذا إذا ما قمنا بخلق البيئة الابداعية الابتكارية التي تضمن لنا خلق هذه الثقافة المهمة , وبالتالي تخرج لنا أكبر عدد ممكن من المديرين المبدعين والمبتكرين والذين يجددون صناعة الحياة من جديد, ويحققون النهضة, فالبيئة الابداعية هي البيئة الحاضنة للمبدعين والمبتكرين, وهي تعمل على اكتشاف المبدعين المبتكرين وتنميتهم بالطرق العلمية المختلفة , وتوفر لهم كافة أدوات البحث والابتكار وتحفزهم على ذلك بالأساليب المادية والمعنوية حتى تتمكن من الاستفادة المثلى منهم وتحصيل ثمرات ابداعهم ونتاجهم الابداعي الابتكاري⁽²⁾, ويتم ذلك من خلال سلسلة من الاجراءات يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- * إعداد دليل بالأدبيات الابداعية الخاصة بثقافة المؤسسة تتناول "الرؤية , الرسالة , مدونة القيم , والاهداف" لتكون مرجعاً مهماً ودليلاً علمياً وبرنامجاً تدريبياً اساسياً والزامياً لكل العاملين عند توظيفهم بالمؤسسة وتنظيم سلسلة من الفعاليات التنقيفية والتدريبية التي تضمن الفهم والوعي الكامل به والتطبيق السلوكي الصحيح له.
- * تكوين ثقافة المشاركة لدى العاملين في المؤسسة وذلك من خلال طلب مشاركتهم في إعداد دليل أدبيات الإبداع والابتكار , لضمان كسب أكبر عدد منهم هذه الثقافة المهمة , وكذا كسب ثقتهم وانتمائهم وولائهم واعتزازهم بهذه الثقافة الخاصة بالمؤسسة , ومن ثم الحرص على الالتزام بها وتنفيذها عملياً وسلوكياً في المؤسسة.
- * اعتبار أن تقديم الأفكار الابداعية الابتكارية أحد أهم مرتكز نظام تقييم الاداء في المؤسسة وتطبيقه سيكون بجدية عالية على جميع العاملين.
- * أن تلتزم القيادات الادارية للمؤسسة بهذه القيم وهذه الثقافة الابداعية الابتكارية كنموذج وقدوة عملية مشاهدة يقتدي بها كافة العاملين .
- * تدريب وتأهيل العاملين على طرق ومناهج وادوات التفكير المختلفة وتطبيقاتها في مجال العمل في المؤسسة وتعريفهم المستمر بالابتكارات الجديدة ذات الصلة بأعمالهم وكيفية الوصول إليها.
- * تطبيق نظام الكفاءة والجدارة لتحقيق الاختيار الجيد للعنصر البشري الذي يرغب في العمل في المؤسسة , وذلك وفق معايير خاصة مستوحاة من الثقافة الابداعية الخاصة بالمؤسسة , وتأخذ في الاعتبار "الطلاقة , الاصالة , المرونة , تحسس المشكلات , التمكين , والقابلية العالية لتطبيق أساليب ومناهج الإبداع الابتكاري"

(¹) د.ابراهيم رمضان الديب, استراتيجيات الابداع والابتكار , مجلة التدريب والتقنية, المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني , الرياض , العدد (106) 1428هـ

(²) د. حسن أبشر الطيب, محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري, مجلة الإدارة العامة, الرياض, العدد59, 1980م, ص13-ص27

* تحقيق الاستقرار النفسي والمهني وتحقيق الرضا الوظيفي وتنفيذ سياسات تحفيز عالية الجودة للعاملين.
* الاطلاع المستمر على البيئات المهنية النوعية بهدف التواصل الدائم معها محلياً وعالمياً من خلال خطة تعاقدات واتفاقيات وشراكات وزيارات مستمرة طوال العام للاطلاع عليها والتنسيق معها والاستفادة منها.

* اعتماد سياسات ومعايير جودة لكافة عناصر العمل الفني والإداري بالمؤسسة والالتزام الكامل بها , والمتابعة الدورية والفجائية بهدف التأكيد من الالتزام بهذه المعايير والسياسات⁽¹⁾
* العمل على توفير أحدث أدوات التميز الإبداعي والابتكاري , وذلك من خلال إحلال أحدث التقنيات والتكنولوجيا ذات الصلة بمجال عمل المؤسسة والحضور الدائم لكل الفعاليات الإبداعية والمعارض العالمية بهدف الاطلاع والاستفادة من التوطين.

* من الضروري في عالم اليوم المليء بالتحديات أن يتخلى العاملون بالطاقة والحماس والتفاؤل , وذلك من خلال إشاعة جو التفكير الإيجابي الذي يستطيع به كل فرد أن يحصل على أفضل ما في الحياة وأن أول خطوة تجعل الكل أكثر إيجابية هي أن يكونوا واعين ومدركين لمشاعرهم وأفكارهم ومعتقداتهم⁽²⁾

3-13: الدوافع الإبداعية للمديرين:

لا تكمن أهمية الإبداع كما يقول "هارولد اندرسون": في كونه عملية انتاج تشهد كل لحظة من لحظاتها ولادة جوهرة ذات قيمة أنية , ليس ذلك فحسب بل تكمن الأهمية في كون الإبداع ضرورة من ضرورات الحياة.

ولقد أثبتت الدراسات أن التدريب المناسب يحسن القدرات الإبداعية, ويكون كفيلاً بتنمية وزيادة الانتاج الإبداعي عند أصحاب القدرات الإبداعية من المديرين إذ علينا أن نتطرق إلى دوافع الإبداع ونؤكد عليها, نتبعها بالتدريب المناسب الذي يحسن القدرات الإبداعية. إن كل مدير قادر على أن يكون مبدعاً لو عرف الطريق إلى ذلك, واستطاع تنمية الدوافع التي تكمن وراء العمل الإبداعي.

ويمكن تصنيف هذه الدوافع إلى ما يأتي:

1- الدوافع الذاتية الداخلية : ويمكن تجسيدها ومشاهدتها من خلال النقاط الآتية:

- * الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية "يجب أن أكون مفيداً للمجتمع"
- * الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة.
- * الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- * الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل.
- * الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.
- * الإبداع يعطينا مجالاً لإشباع الحاجات الانسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل⁽³⁾

2- الدوافع البيئية "الخارجية":

ثمة تسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرسامين , كما أن هناك إقراراً بإبداع العالم الكيميائي والفيزيائي , غير أن الإبداع في مجالات العمل الإداري لا يزال مهملًا إلى حد بعيد, فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية , ولا يعتبر المدير العادي نفسه مبدعاً, كما إنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك , هذا " و ما صاحبها من think lanks الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور إبداع مراكز أو "مستودعات" التفكير " دعاية.

حيث أصبح التفكير الإبداعي ضرورة ملحة لإدارة أي مشروع , فالحبوية والنمو ضرورة للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة, كما إنه مهم كذلك في الهندسة والانتاج, إذ نتأمل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والنوعية وفي شؤون الموظفين لدى الاختيار وفي التدريب والعلاقات الانسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبوقه.

(1) د. إبراهيم رمضان الديب, البيات بناء وتعزيز البيئة الإبداعية والابتكارية في مؤسساتنا العربية , مجلة التدريب والتقنية , المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني , الرياض , العدد (107) ذو القعدة 1428 هـ , الموافق ديسمبر 2007م , ص30 - ص35

(2) سلسلة مهارات الحياة المثلى, التفكير الإيجابي, مكتبة لبنان ناشرون , بيروت , 2005 , الطبعة الأولى , ص6-10

(3) د. جواد احمد علي, المبدعون والمبتكرون , الجزء الأول , جامعة بغداد , بغداد , 2002, الطبعة الأولى, ص33

يقول "ادوارد دي يونو" وهو من أبرز رواد تعليم التفكير الإبداعي: أنا مقتنع منذ زمن طويل أن مجال الحياة العملية يستخدم التفكير أكثر مما يستحقه الآخرون، فهناك أمور ينبغي القيام بها، هناك مشكلات تتطلب الحل الجديد، وهناك فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها، ومجازفات ينبغي التخطيط لها، ومشاريع ينبغي تنظيمها، وتنبؤات ينبغي القيام بها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور من ذلك التفكير المألوف في العالم الأكاديمي أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاعطاً والنفقات يسيرة. فعلينا أن لا نتهيب من طرح أفكارنا الإبداعية مهما تشكك فيها أو سخر منها الآخرون. فالمبدعون لهم عزائم وطموحات تتعدى هذه الأمور.

3- دوافع مادية: ويمكن تجسيدها في النقاط الآتية:

- * الحصول على رضا الله سبحانه وتعالى.
- * الحصول على مكافآت مادية.
- * الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة.
- * الحصول على درجة وظيفية متقدمة.
- * الحصول على مرتبة علمية مرموقة.
- * الحصول على قبول الناس ورضاهم.
- * خدمة الأمة والوطن.

4- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي: وتتجسد هذه الدوافع في الرغبة في إيجاد الفكرة والحصول عليها، يقول "شارلي شابلين": على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها: الرغبة المتصلة بتحويل العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال، فقد يؤدي مشهد غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة.

فعدت ولادة فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس، وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للإحباط أو خيبة الأمل، ومن ثم العمل على تحقيق الأشباع لدى الشخص، وتكبر هذه الرغبة وهذا الإبداع كلما تقدم الفرد في عمله⁽¹⁾ و يحدد الدكتور على السلمي مدخلين إداريين للتعامل مع القوة الذهنية الدافعة للإبداع لدى المديرين، هما:

أ- المدخل التقليدي: وهذا المدخل يعتبر الإنسان مجرد آلة تتحرك حسب ما تريد الإدارة مقابل الحصول على الأجر العادل لعملة، وليس عليه إلا تنفيذ ما تفكر به الإدارة وغير مطلوب منه التفكير، فهذه مهمة الإدارة فقط، وهذا المدخل يؤدي إلى تعطيل وكبت قدرات ودوافع المديرين الذهنية والإبداعية، ويصيبها بالتبدل والخمول، ويحرم المنظمة من الطاقات الإنسانية التي تقوم على المبادرة والإبداع.

ب- المدخل الحديث:

وهذا المدخل يعتبر قوة الإنسان الحقيقية في عقله، ويسعى إلى تنمية قدراته العقلية والذهنية، وذلك من خلال توفير المناخ المناسب كي تطلق هذه القدرات، وتبدع وتشارك في حل المشكلات وأحداث عمليات التطوير المستمرة. ولكل من هذين المدخلين آليات عمل خاصة به، تترجم في شكل نظم وبرامج وسياسات، ويمكن توضيح أهم ملامحها والفروق فيما بينها في الجدول التالي:

(1) د. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، الطبعة الأولى، ص 10 - ص 20

جدول(3)آليات العمل للمدخل التقليدي والمدخل الحديث في التعامل مع الإبداع

المدخل الحديث	المدخل التقليدي
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على الحوافز المعنوية. • نظم الإدارة بالأهداف والنتائج . • هيكل تنظيمي مرن ومتكيف. • نظم المشاركة والعمل الجماعي. • تهيئة المناخ الفكري لمكان العمل. • تشجيع التميز الجماعي. • تحديد اهداف جماعية. • نظم معلومات واتصالات مفتوحة • قيادة لامركزية تشاورية. 	<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على الحوافز المادية • الاجراءات والتوصيف الدقيق. • هيكل تنظيمي بيروقراطي جامد. • نظم رقابة لصيقة ودقيقة. • تهيئة المناخ المادي بمكان العمل. • تشجيع التميز الفردي وإثارة التنافس. • تحديد معدلات أداء فردية. • نظم معلومات واتصالات مغلقة • قيادة مركزية متسلطة.

المصدر: محمد المحمدي الماضي, 2010م.

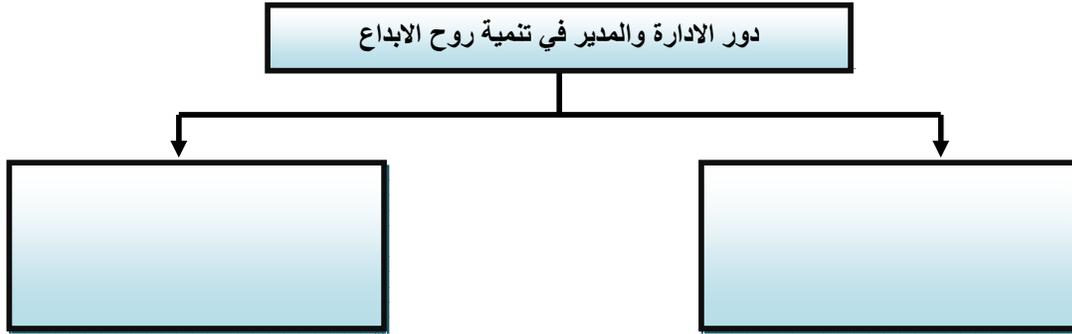
3-14: دور الإدارة العليا في تنمية روح الإبداع لدى المديرين:

حتى يكون للإدارة دور في تنمية التفكير الخلاق يجب أن تكون رغبة في ذلك , ومدركة لأهمية ضرورة أن يسهم المديرون بأفكارهم الإبداعية في أعمال المؤسسة , فالتفكير الخلاق يؤدي إلى خلق الأفكار الجديدة الخلاقة, وإلى الإنجاز والانتاج سواء كان ذلك مادياً أو فكرياً , وحتى تحقق الإدارة هذا الدور بكفاءة عالية يجب عليها توفر الامور الآتية⁽¹⁾:

- تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة و إتاحة الفرصة لتجريبها عسى أن تحقق سبق ابداعي حقيقي
 - تشجيع الافراد على عدم الخوف من الفشل , بل حثهم على المحاولات وتكرارها.
 - أن تستمع إلى الأفراد على عدم الخوف من الفشل , بل حثهم على المحاولات وتكرارها.
 - أن تستمع إلى الأفراد وتعطيهم الوقت الكافي لشرح افكارهم.
 - تحقيق قبضة الإدارة والسماح بدرجة معقولة من الحرية في إبداء الرأي والتعبير للأفراد حتى ولو اختلفت آراؤهم مع آراء المدير.
 - أما فيما يتعلق بدور المدير في عملية الإبداع داخل المؤسسة أو من خلال وظيفية فيجب أن يراعي النقاط الآتية:
 - قبول التغيير وعدم معاداة من ينادون بتغييرات في المؤسسة.
 - إدخال عنصر من الحركة في المؤسسة وعدم الاصرار على إبقاء كل شيء جامداً على حاله.
 - عدم التسويف أو المماطلة في الاعلان عن الاقتناع بفكرة جديدة , وإبداء الرأي بشأنها بصراحة.
 - الاستثمار في البحوث والتطوير الابداعي وتوفير المستلزمات المالية اللازمة للإنفاق على تجارب تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.
 - تجنب الأقوال أو الكلمات المحبطة للأفراد والداعية إلى اليأس والتشاؤم من أي نوع كانت.
 - تفويض الصلاحيات وتنمية قنوات الاتصالات المفتوحة بهدف تدفق المزيد من المعلومات والبيانات إلى الأفراد.
 - تنمية الروح المعنوية للأفراد والضغط عليهم من أجل مزيد من التطوير الابداعي.
- ويتلخص دور الإدارة والمدير في تنمية روح الإبداع في الشكل التالي:⁽²⁾

(1) د. علي الحمادي, صناعة الإبداع, دار ابن حزم, بيروت, 2006, الطبعة الأولى, ص38
(2) د. محمد المحمدي الماضي, المستجدات العالمية واثرها على انماط واساليب لقيادة في بناء فريق العمل وتقدير روح الابداع والابتكار, مرجع سابق, ص79-81.

الشكل (14) دور الإدارة والمدير في تنمية روح المبادرة والإبداع لدى الآخرين



المصدر : محمد المحمدي الماضي, 2007.

وهنا ندرك أهمية وجود إدارة ومدير يدركان أهمية الإبداع وأهمية الأفراد كأحد المصادر الحاسمة في توليد الأفكار الإبداعية في المنظمات المعاصرة لتجعلها منظمات حائزة على ردود أفعال إيجابية وسارة من كل أطراف المجتمع المستقبل لخدماتها أو سلعتها⁽¹⁾

وحتى تحقق الإدارة والمدير ثقافة الإبداع على أرض الواقع في المؤسسة أو المنظمة يتم اعتماد الممارسات الإدارية التي تجعل الإبداع عملياً منفذاً , وذلك من خلال إشاعة الممارسة الآتية:

1- التحدي : عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته , وهذا يؤدي إلى توفد شعلة الإبداع لديه , كما إن التمكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.

2- الحرية : وتمثل في إعطاء الموظف الفرص لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه , فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه , وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار , أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط , ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل للحلول الإبداعية.

3- الموارد: أهم موردين يؤشران على الإبداع , هما : الوقت والمال وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع , وعلى العكس فإن توزيعها بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم , كما إن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع أكثر.

4- ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفاً ومتكاملاً كلما أدى إلى مزيد من صفات مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات , ويكون ذلك من خلال :

- * الرغبة الأكيدة في تحقيق أهداف الفريق.
- * مبادرة كل عنصر إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
- * ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش .

5- تشجيع المشرفين , حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون , وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات الإبداعية الناجحة وغير الناجحة , فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة ويحرص عليها ويدفع فيها , والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة , والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل منفتح , وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.

6- دعم المنظمة: أن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع , ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو

(1) د. عطيه حسن افندي, تمكن العاملين , مدخل للتحسين والتطوير المستمر , المنظمة العربية للتنمية الإدارية , القاهرة , 2003م, بدون طبعه , ص82 - 90



قمة الأولويات , كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من أهم القيم التي
ترعى الإبداع⁽¹⁾

(1) د. عمرو حامد, الإدارة الإبداعية الطريق للمستقبل, ورقة عمل مقدمة في ندوة (الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة) القاهرة , إبريل , 2007, وضمن كتاب , تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية , 2010 م بدون الطبعة , ص141- ص142



الجزء الثاني الجانب العملي



الفصل الأول

عرض البيانات

1-1 : خصائص عينة الدراسة

تضمنت خصائص أفراد عينة البحث ما يأتي :

1- نوع الوظيفة : يظهر الجدول (4) أن (172) من أفراد العينة بدرجة مدير عام والتي تمثل 60.4 % من العينة و (113) بدرجة مدير إدارة والتي تمثل 39.6 % من العينة.

جدول (4): توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	%
مدير إدارة	172	60.4
مدير عام	113	39.6
الإجمالي	285	100.0

2- المستوي التعليمي : يظهر الجدول (4) أن (236) من أفراد العينة لديهم مؤهل جامعي، والتي تمثل 82.8 % من العينة و (49) لديهم مؤهلات أعلى من الجامعة (دراسات عليا) والتي تمثل 17.2 % من العينة، وهذا يدل على مستوى الوعي العلمي لدى أفراد العينة .

جدول (5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	%
جامعي	236	82.8
دراسات عليا	49	17.2
الإجمالي	285	100.0

3- توزيع العينة حسب النوع : نلاحظ من الجدول (5) أن حوالي 15.4% من أفراد العينة هن من الإناث . في حين بلغت نسبة الذكور من أفراد العينة 84.6 % .

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب النوع

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	241	84.6
أنثى	44	15.4
الإجمالي	285	100.0

4- أفراد عينة البحث :

جدول (7): الاستبيانات الموزعة على مديري العموم ومديري الإدارات

الدرجة الوظيفية	العدد الكلي	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستلمة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الخاضعة للتحليل
مدير إدارة	210	210	180	8	172 (81.9%)
مدير عام	140	140	117	4	113 (80.7%)
الكلي	350	350	297	12	285

5- توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل : يشير الجدول (8) إلى أن أفراد العينة موزعين تقريباً حسب جهات عملهم، وهذا يشير إلى عدم وجود تحيز لجهة دون أخرى.

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب جهة العمل

الوزارة	العدد	%
وزارة الصحة والسكان	33	11.6

9.5	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
8.8	25	وزارة المياه والبيئة
11.9	34	وزارة التربية والتعليم
9.8	28	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
10.2	29	وزارة النفط والمعادن
9.8	28	وزارة العدل
9.8	28	وزارة الزراعة
9.5	27	وزارة الداخلية
9.1	26	وزارة الاعلام
100.0	285	الإجمالي

6- توزيع أفراد العينة حسب الوزارة والدرجة الوظيفية والنوع والمؤهل العلمي: نلاحظ من الجدول (9) أن في وزارة التربية والتعليم حوالي 47% بدرجة مدير عام، وأما في وزارة الصحة والسكان فحوالي 46% من الموظفين بدرجة مدير عام وحوالي 42% في وزارة الإعلام، بينما حوالي 33% من الموظفين بدرجة مدير عام، في وزارة التخطيط، وأن حوالي 39% من كل من وزارتي التعليم الفني والزراعة، ويوجد حوالي 36% كل من وزارات المياه والنفط والعدل والداخلية. ويشير الجدول إلى عدم وجود موظفات في وزارة العدل ووزارة الداخلية، بينما يوجد في وزارة المياه ووزارة التخطيط ووزارة الصحة موظفات بنسبة على الترتيب حوالي 36% و30% و21%.

جدول(9): توزيع أفراد العينة حسب الوزارة والدرجة الوظيفية والنوع والمؤهل العلمي

الوزارة	الدرجة الوظيفية		النوع		المؤهل العلمي		الإجمالي
	مدير إدارة	مدير عام	ذكر	أنثى	جامعي	دراسات عليا	
وزارة الصحة والسكان	18	15	26	7	26	7	33
	54.5%	45.5%	78.8%	21.2%	78.8%	21.2%	100.0%
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	18	9	19	8	22	5	27
	66.7%	33.3%	70.4%	29.6%	81.5%	18.5%	100.0%
وزارة المياه والبيئة	16	9	16	9	19	6	25
	64.0%	36.0%	64.0%	36.0%	76.0%	24.0%	100.0%
وزارة التربية والتعليم	18	16	32	2	28	6	34
	52.9%	47.1%	94.1%	5.9%	82.4%	17.6%	100.0%
وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	17	11	23	5	23	5	28
	60.7%	39.3%	82.1%	17.9%	82.1%	17.9%	100.0%
وزارة النفط والمعادن	18	11	24	5	25	4	29
	62.1%	37.9%	82.8%	17.2%	86.2%	13.8%	100.0%
وزارة العدل	18	10	28	0	24	4	28
	64.3%	35.7%	100.0%	0%	85.7%	14.3%	100.0%
وزارة الزراعة	17	11	23	5	23	5	28
	60.7%	39.3%	82.1%	17.9%	82.1%	17.9%	100.0%
وزارة الداخلية	17	10	27	0	23	4	27
	63.0%	37.0%	100.0%	0%	85.2%	14.8%	100.0%
وزارة الإعلام	15	11	23	3	23	3	26
	57.7%	42.3%	88.5%	11.5%	88.5%	11.5%	100.0%
الإجمالي	172	113	241	44	236	49	285
	60.4%	39.6%	84.6%	15.4%	82.8%	17.2%	100.0%

7- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة : يشير الجدول (10) إلى أن حوالي نصف العينة خبراتهم المهنية قليلة، بينما حوالي 36% من أفراد العينة لديهم خبرة عملية متوسطة، ويوجد حوالي 15% لديهم خبرة عملية جيدة، ولكنها نسبة ضعيفة.

جدول(10): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	فئات سنوات الخبرة
49.5	141	=>5 سنوات
35.7	102	سنوات <=10 - > 5
6.0	17	سنة <=15 - > 10
8.8	25	أكثر من 15 سنة
100.0	285	الإجمالي

جدول(11): توزيع أفراد العينة حسب فئات سنوات الخبرة

الإجمالي	فئات سنوات الخبرة				الوزارة
	أكثر من 15 سنة	> 10 - <=15 سنة	> 5 - <=10 سنوات	=>5 سنوات	
33	3	2	10	18	وزارة الصحة والسكان
100.0%	9.1%	6.1%	30.3%	54.5%	
27	2	0	13	12	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
100.0%	7.4%	.0%	48.1%	44.4%	
25	0	1	4	20	وزارة المياه والبيئة
100.0%	.0%	4.0%	16.0%	80.0%	
34	7	5	5	17	وزارة التربية والتعليم
100.0%	20.6%	14.7%	14.7%	50.0%	
28	3	0	14	11	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
100.0%	10.7%	.0%	50.0%	39.3%	
29	2	4	12	11	وزارة النفط والمعادن
100.0%	6.9%	13.8%	41.4%	37.9%	
28	0	2	9	17	وزارة العدل
100.0%	.0%	7.1%	32.1%	60.7%	
28	7	3	14	4	وزارة الزراعة
100.0%	25.0%	10.7%	50.0%	14.3%	
27	1	0	11	15	وزارة الداخلية
100.0%	3.7%	.0%	40.7%	55.6%	
26	0	0	10	16	وزارة الإعلام
100.0%	.0%	.0%	38.5%	61.5%	
285	25	17	102	141	الإجمالي
100.0%	8.8%	6.0%	35.8%	49.5%	

نلاحظ أنه لا يوجد في العينة موظفون لديهم خبرات عملية في كل من وزارتي الإعلام والداخلية والعدل والمياه، بينما يوجد حوالي 50% أو أكثر من الموظفين لديهم خبرة عملية قليلة (5 سنوات فأقل) في كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة ووزارة الداخلية ووزارة العدل والإعلام ووزارة المياه (80%).

حيث إن استجابات فقرات الاستبانة خماسية، فقد تم إعطاء الوزن 5 للاستجابة "تتوفر بدرجة كبيرة جداً"، والوزن 4 لـ "تتوفر بدرجة كبيرة" و 3 لـ "تتوفر بدرجة متوسطة" و 2 لـ "تتوفر بدرجة ضعيفة" و 1 لـ "لا تتوفر إطلاقاً"، وبذلك فإن الوسط الفرضي هو "2.75"، وبذلك فإن أي متوسط أعلى من الوسط الفرضي يعتبر أن الخدمة أو المقومات متوفرة. والعكس صحيح، وعلى ضوء ذلك تم تحليل الفقرات ومحاور الدراسة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

1-2: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – تحسس المشكلات

أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جداً ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (5) ، في حين أظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية تتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (3) وأدنى مستوى في الفقرة (6) ، أما "تتوفر بدرجة متوسطة" فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (1) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (4) ، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (4)، في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (1) ، أما لا تتوفر إطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (6) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرات (2 ، 3 ، 4 ، 7) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (12) .

جدول (12) مقومات الإبداع الإداري : التحسس للمشكلات

مقومات الإبداع الإداري : التحسس للمشكلات												
المجموع	تتوفر بدرجة كبيرة جداً		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة ضعيفة		لا تتوفر إطلاقاً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
285	285	10.5%	30	17.9%	51	47.4%	135	22.5%	64	1.8%	5	أرى أبعاد المشكلة بوضوح.
285	285	5.3%	15	16.5%	47	43.9%	125	33.3%	95	1.1%	3	أحدد نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة.
285	285	6.0%	17	18.2%	52	38.6%	110	36.1%	103	1.1%	3	أحس بما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية قد تؤثر على الأهداف التنظيمية والأداء في العمل.
285	285	4.9%	14	14.4%	41	35.1%	100	44.6%	127	1.1%	3	أستطيع أن أرى العديد من مشكلات العمل الإداري في الموقف الواحد.
285	285	2.8%	8	8.1%	23	42.8%	122	42.1%	120	4.2%	12	أستشعر المشكلات المتوقعة قبل حدوثها.
285	285	3.2%	9	6.0%	17	36.5%	104	43.9%	125	10.5%	30	أشعر بالراحة نحو الموقف

مقومات الإبداع الإداري : التحسس للمشكلات											
المجموع	لا تتوفر إطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
											المحيرة إذا ما وضعت فيها
100.0%	285	1.1%	97	34.0%	123	43.2%	45	15.8%	17	6.0%	أدرك طبيعاً المشكلات التي استشعرها بشكل كبير
100.0%	285	3.9%	90	31.6%	134	47.0%	32	11.2%	18	6.3%	أتحسس مشكلات دقيقة وعميقة لا يدركها الآخرون.

3-1: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – الطلاقة

تجدد الإشارة إلى أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جداً ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان, وأدنى مستوى في الفقرة (6) ، في حين أظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية " تتوفر بدرجة كبيرة" في الفقرتين (2 , 5) وأدنى مستوى في الفقرة (1) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة, فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرتين (5 , 6), وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (3) ، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية " تتوفر بدرجة ضعيفة" في الفقرة (3) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (1) ، أما لا تتوفر إطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرات (8) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (3) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول(13) .

جدول (13) مقومات الإبداع الإداري : الطلاقة

مقومات الإبداع الإداري : الطلاقة											
المجموع	لا تتوفر إطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً		
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	
100.0%	285	2.1%	38	13.3%	105	36.8%	38	13.3%	98	34.4%	أبحث بصفة دائمة عن التجديد والابداع في مجال عملي
100.0%	285	2.5%	76	26.7%	104	36.5%	49	17.2%	49	17.2%	أطلع على اتجاهات المستقبل في العمل الإداري ومتغيراته للإستفادة منها في تطوير الخدمات والأداء الإداري

مقومات الإبداع الإداري : الطلاقة												
المجموع	لا تتوفر اطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً			
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
100.0%	285	13.7%	39	14.0%	40	34.0%	97	37.2%	106	1.1%	3	أسعى بصفة دائمة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة.
100.0%	285	5.3%	15	16.8%	48	39.6%	113	36.8%	105	1.4%	4	استخدام التفكير المنظم والمحدد بخطوات متتابعة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري.
100.0%	285	6.3%	18	17.9%	51	42.5%	121	30.9%	88	2.5%	7	أعتمد في عملي على طرح أفكار متعددة بألفاظ وجمل مختلفة.
100.0%	285	4.6%	13	14.4%	41	42.5%	121	36.1%	103	2.5%	7	استطيع توليد أفكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة وتحسين أساليب وإجراءات العمل.
100.0%	285	6.3%	18	16.8%	48	41.4%	118	32.6%	93	2.8%	8	أعمل على الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لحل المشكلة وتحسين أساليب العمل بطريقة جديدة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.
100.0%	285	16.1%	46	15.8%	45	41.1%	117	24.2%	69	2.8%	8	أقبل الأفكار التي فيها تحدي لقدراتي.

4-1: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – الاصاله

توضح استجابات أفراد عينة الدراسة أن أعلى مستوى من الأهمية، تتوفر بدرجة كبيرة جداً أظهر في الفقرة (7) من الاستبيان، وأدنى مستوى في الفقرتين (2 ، 4) ، في حين أظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (7) وأدنى مستوى في الفقرة (1) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة، فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (5) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (7) ، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (3) في



حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (7) ، أما لا تتوفر اطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (5) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرتان (7) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (14) .

جدول (14) مقومات الإبداع الإداري : الاصاله

مقومات الإبداع الإداري : الاصاله															
المجموع	لا تتوفر اطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً						
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%					
100.0%	285	100.0%	5	1.8%	78	27.4%	93	32.6%	36	12.6%	73	25.6%	285	100.0%	أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة غير التقليدية وغير المألوفة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الإداري
100.0%	285	100.0%	4	1.4%	120	42.1%	104	36.5%	38	13.3%	19	6.7%	285	100.0%	أطرح دائماً أفكاراً عميقة - بعيدة عن السطحية - لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الإداري
100.0%	285	100.0%	8	2.8%	125	43.9%	87	30.5%	41	14.4%	24	8.4%	285	100.0%	أحرص على طرح افكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين
100.0%	285	100.0%	9	3.2%	109	38.2%	93	32.6%	55	19.3%	19	6.7%	285	100.0%	أحرص دائماً على أن تكون الأفكار المطروحة ذات مغزى ودلالة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الإداري
100.0%	285	100.0%	11	3.9%	94	33.0%	109	38.2%	42	14.7%	29	10.2%	285	100.0%	أحرص على طرح افكار جديده لم يفكر بها أحد من قبل
100.0%	285	100.0%	4	1.4%	46	16.1%	89	31.2%	49	17.2%	97	34.0%	285	100.0%	أعمل على توسيع اهتماماتي واتقبل الغموض وأعمل بجديه على فكه

مقومات الإبداع الإداري : الاصاله												
المجموع		تتوفر بدرجة كبيرة جدا		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة ضعيفة		لا تتوفر اطلاقا		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
												وتحليله
100.0%	285	37.2%	106	32.6%	93	24.2%	69	5.3%	15	.7%	2	لا اتسرع في قبول او رفض الفكرة

1-5: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – المرونة

يتضح من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (6) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (4)، في حين أظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية تتوفر بدرجة كبيرة في الفقرتين (1, 5) وأدنى مستوى في الفقرة (4) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (1) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (5) ، وأظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرتين (4 , 5) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (2) ، أما لا تتوفر اطلاقا فقد أشار أفراد العينة الي الفقرات (4) في أعلى مستوى من الأهمية والفقرتين (1, 6) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (15) .

جدول(15) (مقومات الإبداع الإداري : المرونة)

مقومات الإبداع الإداري : المرونة												
المجموع		تتوفر بدرجة كبيرة جدا		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة ضعيفة		لا تتوفر اطلاقا		
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	
100.0%	285	6.3%	18	16.1%	46	41.1%	117	35.4%	101	1.1%	3	أتعامل مع المفاهيم والعناصر المتعلقة بحل المشكلة وتحسين أساليب العمل الإداري بحرية ولا أخضع لما هو كائن.
100.0%	285	10.2%	29	13.3%	38	40.7%	116	34.4%	98	1.4%	4	أقبل الاختلاف الفكري.
100.0%	285	8.8%	25	15.8%	45	34.4%	98	39.6%	113	1.4%	4	أعمل بعقل منفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري.

100.0%	285	3.5%	10	12.3%	35	33.0%	94	46.3%	132	4.9%	14	أقوم بتجريب أفكاراً غير مألوفة - مبتكرة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الإداري دون الخوف للتعرض للسخرية.
100.0%	285	3.9%	11	16.1%	46	30.9%	88	46.0%	131	3.2%	9	أتحرق دائماً من أنماط التفكير التقليدية وبحث عن اساليب جديدة لتحسين أساليب العمل الإداري.
100.0%	285	11.2%	32	14.0%	40	37.5%	107	36.1%	103	1.1%	3	أنظر الى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والتمايزة.

6-1: مستوى الأهمية لمقومات الإبداع الإداري – مواصلة الاتجاه نحو الهدف

من خلال عرض البيانات نجد أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جداً ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان، وأدنى مستوى في الفقرة (7) ، في حين أظهرت النتائج أعلى أن مستوى من الأهمية تتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (1) وأدنى مستوى في الفقرة (7) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (7) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (9) ، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرتين (4 , 7) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (9) ، أما لا تتوفر إطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرات (4 , 5) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (3) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (16) .

جدول (16) مقومات الإبداع الإداري : مواصلة الاتجاه (الهدف)

مقومات الإبداع الإداري : مواصلة الاتجاه (الهدف)											
لا تتوفر إطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً		المجموع	
العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2	.7%	64	22.5%	86	30.2%	55	19.3%	78	27.4%	285	100.0%
أفتح المجال لأي فكرة للظهور مادامت في الاتجاه الصحيح.											
1	.4%	76	26.7%	98	34.4%	45	15.8%	65	22.8%	285	100.0%
أعطي اهتماماً كبيراً لأي فكرة تبقيني في											

												الاتجاه الصحيح
100.0%	285	8.8%	25	18.2%	52	35.4%	101	37.5%	107			أبذل جهداً كبيراً لتنفيذ الأفكار المطروحة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الإداري.
100.0%	285	6.0%	17	15.8%	45	37.5%	107	38.2%	109	2.5%	7	أعطي وقتاً كافياً للأفكار المبتكرة كي تظهر نتائجها بتميز.
100.0%	285	7.0%	20	14.4%	41	41.1%	117	35.1%	100	2.5%	7	أتقبل ما يواجهني من مشكلات لتحقيق الاهداف وأعمل بقوة على حلها.
100.0%	285	6.7%	19	15.1%	43	41.8%	119	35.8%	102	.7%	2	أتابع باستمرار مدى تحقيق الأهداف الأفكار المطروحة.
100.0%	285	2.5%	7	13.3%	38	43.9%	125	38.2%	109	2.1%	6	اتوقع المشكلات المعيقة لتحقيق الاهداف واعمل على حلها قبل وصولها.
100.0%	285	13.7%	39	17.5%	50	39.3%	112	28.4%	81	1.1%	3	أحافظ على حيويتي ودافعيتي بشكل قوي لتحقيق الاهداف الي النهاية.
100.0%	285	41.8%	119	16.8%	48	27.0%	77	14.0%	40	.4%	1	أتمتع بحماسة عالية وانتباه طوال فترة السير نحو الهدف او الاهداف

1-7: مستوى الأهمية لمراحل عملية الإبداع الإداري – مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات

من خلال استعراض البيانات يتضح أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرتين (3, 4)، في حين أظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية تتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (1) وأدنى مستوى في الفقرة (3)، أما "تتوفر بدرجة متوسطة" فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (8) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (4)، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (4) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (9)، أما لا تتوفر إطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الى الفقرات ()



3، 4، 6، 7) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (1) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (17).

جدول (17) مراحل عملية الإبداع الإداري : اكتشاف وتحديد المشكلات

مراحل عملية الإبداع الإداري : اكتشاف وتحديد المشكلات												
المجموع	لا تتوفر إطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
100.0%	285	21.8%	62	21.4%	61	37.9%	108	17.5%	50	1.4%	4	أحصر المشكلات الهامة التي تواجه العمل الإداري الذي أقوم به.
100.0%	285	9.1%	26	15.8%	45	36.1%	103	36.5%	104	2.5%	7	أقوم بتحديد المشكلة - الانحراف عن الهدف أو النتيجة المرغوبة بوضوح.
100.0%	285	4.6%	13	11.2%	32	35.4%	101	46.0%	131	2.8%	8	أصيح المشكلة المطروحة بأساليب مختلفة حتى تظهر الزاوية الصحيحة لرؤيتها على حقيقتها.
100.0%	285	4.9%	14	12.3%	35	33.3%	95	46.7%	133	2.8%	8	أكتشف وقت ظهور المشكلة بوضوح.
100.0%	285	8.8%	25	14.7%	42	35.8%	102	38.2%	109	2.5%	7	أحدد مصدر المشكلة (داخلية - خارجية).
100.0%	285	12.3%	35	14.4%	41	34.7%	99	35.8%	102	2.8%	8	أحدد مدى تكرار المشكلة (مشكلة متكررة - أم تحدث لأول مرة).
100.0%	285	8.1%	23	13.7%	39	39.6%	113	35.8%	102	2.8%	8	أبين بدقة المدى الزمني للمشكلة (قصيرة المدى - أم أنها مستمرة).
100.0%	285	6.0%	17	15.4%	44	42.1%	120	34.7%	99	1.8%	5	أستطيع توضيح مدى حدة (صعوبة) المشكلة بدقة.



100.0%	285	12.3%	35	14.7%	42	37.2%	106	34.0%	97	1.8%	5	ادرك بحساسيه عالية المثيرات المحيطة بالعمل
--------	-----	-------	----	-------	----	-------	-----	-------	----	------	---	--

1-8: مستوى الأهمية لمراحل عملية الإبداع الإداري – مرحلة انتاج الافكار

إن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (5)، في حين أظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية تتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (7) وأدنى مستوى في الفقرة (6)، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (2) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (7)، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (6) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (1)، أما لا تتوفر اطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (1) في أعلى مستوى من الأهمية، و الفقرتان (7) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (18).

جدول (18) مراحل عملية الإبداع الإداري : انتاج الافكار

مراحل عملية الإبداع الإداري : انتاج الافكار												
المجموع	لا تتوفر اطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
استخدام اساليب مختلفة لإنتاج الافكار مثل العصف الذهني.	9	3.2%	48	16.8%	114	40.0%	42	14.7%	72	25.3%	285	100.0%
أعتمد على طرح الأسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لإنتاج اكبر قدر من الافكار من العاملين.	8	2.8%	73	25.6%	120	42.1%	38	13.3%	46	16.1%	285	100.0%
أتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم حول الموضوع المطروح بدون قيود.	5	1.8%	90	31.6%	114	40.0%	40	14.0%	36	12.6%	285	100.0%
استعمل افكار العاملين كأساس لاكتشاف افكار جديدة مبنية عليها.	6	2.1%	112	39.3%	105	36.8%	36	12.6%	26	9.1%	285	100.0%
أقوم بطرد الافكار المسيطرة التي	8	2.8%	116	40.7%	113	39.6%	33	11.6%	15	5.3%	285	100.0%

												تقف عائقاً أمام رؤيتي لفكرة جديدة مثل الخبرات السابقة.
100.0%	285	6.3%	18	8.8%	25	35.8%	102	45.6%	130	3.5%	10	أركز على كمية الأفكار المطروحة وليس على نوعيتها لأن الكم يولد كيف فكلمما زاد العدد كانت النتيجة أفضل.
100.0%	285	13.3%	38	15.1%	43	34.7%	99	35.4%	101	1.4%	4	أقوم بتأجيل إصدار الحكم على الأفكار المطروحة لإنتاج أكبر عدد من الأفكار.

9-1: مستوى الأهمية لمراحل عملية الإبداع الإداري – مرحلة تحليل الأفكار

إذا ما تم تناول البيانات التي أفاد بها أفراد عينة الدراسة نجد أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (7) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (3) ، في حين أظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية "تتوفر بدرجة كبيرة" في الفقرة (8) وأدنى مستوى في الفقرة (1) ، أما "تتوفر بدرجة متوسطة" فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (3) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (7) ، وأظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية "تتوفر بدرجة ضعيفة" في الفقرة (5) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (8) ، أما لا تتوفر إطلاقا فقد أشار أفراد العينة الي الفقرات (1) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرتان (8) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (19) .

جدول (19) مراحل عملية الإبداع الإداري: تحليل الأفكار

مراحل عملية الإبداع الإداري: تحليل الأفكار												
المجموع	لا تتوفر إطلاقا		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جدا			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
100.0%	285	20.4%	58	10.2%	29	37.9%	108	21.4%	61	10.2%	29	اسجل الأفكار المطروحة في اجتماع انتاج الأفكار على لوحة أمام العاملين.
100.0%	285	6.7%	19	13.3%	38	40.4%	115	35.4%	101	4.2%	12	أرتب الأفكار في اقسام حسب الموضوعات.
100.0%	285	3.2%	9	10.9%	31	44.6%	127	38.6%	110	2.8%	8	أحل كل فكرة من الأفكار التي

												متغيراتها الجزئية
100.0%	285	8.4%	24	16.1%	46	33.7%	96	38.9%	111	2.8%	8	استخدم طرح ماذا؟ (:الاسئلة مثل لماذا؟ وكيف؟ اين؟ متى؟) في تحليل الافكار.
100.0%	285	7.4%	21	14.7%	42	35.1%	100	41.4%	118	1.4%	4	أفحص مدى ارتباط الافكار بالموضوعات المطروحة بدلاً من القفز للاستنتاجات بسرعة . (تعطيه وقته)
100.0%	285	13.7%	39	16.8%	48	33.3%	95	34.4%	98	1.8%	5	أجمع بين الافكار المختلفة(المتمايزة) لتكوين فكره جديده مفيدة.
100.0%	285	53.0%	151	13.7%	39	19.3%	55	12.3%	35	1.8%	5	ارفض الافكار التي تتأرجح بين قول (. (أما , أو
100.0%	285	36.5%	104	32.3%	92	26.0%	74	4.2%	12	1.1%	3	استبعد الافكار التي ليس لها علاقة بالموضوع.

10-1: مستوى الأهمية لمرحلة عملية الإبداع الإداري – مرحلة تقييم الافكار

من الواضح أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (7) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (3) ، في حين أظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية "تتوفر بدرجة كبيرة" في الفقرة (4) وأدنى مستوى في الفقرة (1) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (1) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (4) ، وأظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية "تتوفر بدرجة ضعيفة" في الفقرة (4) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (7) ، أما لا تتوفر إطلاقا فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (1) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (2) لأدنى مستوى من الأهمية, ويوضح ذلك الجدول (20) .

جدول (20) مراحل عملية الإبداع الإداري : تقييم الافكار

مراحل عملية الإبداع الإداري : تقييم الافكار												
المجموع	لا تتوفر إطلاقا		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جدا			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
100.0%	285	7.7%	22	13.7%	39	37.5%	107	38.2%	109	2.8%	8	أتجنب الاعتماد في انتقاء الأفكار البديلة على معيار واحد ودوافع خفيه لا تتعلق بالموضوع المطروح.

100.0%	285	8.1%	23	17.5%	50	35.8%	102	38.2%	109	.4%	1	أختار الافكار البديلة التي تتفق مع أهداف العمل وسياساته وموارده.
100.0%	285	7.4%	21	17.9%	51	35.8%	102	37.5%	107	1.4%	4	أحرص على انتقاء الافكار البديلة بناء على ما تحققه من مكاسب (جودة الافكار).
100.0%	285	8.1%	23	20.4%	58	29.8%	85	40.7%	116	1.1%	3	اقيم كل فكرة في ضوء مناسبتها للإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
100.0%	285	10.2%	29	18.9%	54	30.9%	88	38.9%	111	1.1%	3	أختار الافكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع.
100.0%	285	9.1%	26	17.5%	50	32.6%	93	38.6%	110	2.1%	6	أختار الافكار البديلة المناسبة بناء على توافرها مع عامل الوقت والسرعة.
100.0%	285	13.3%	38	19.3%	55	35.1%	100	30.9%	88	1.4%	4	أختار الافكار التي تتوافق مع ظروف البيئة الخارجية للعمل.

11-1: مستوى الأهمية لمراحل عملية الإبداع الإداري – مرحلة تنفيذ الافكار

إن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (10) من الاستبيان، وأدنى مستوى في الفقرة (7)، في حين أظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية "تتوفر بدرجة كبيرة" في الفقرة (9) وأدنى مستوى في الفقرة (8)، أما "تتوفر بدرجة متوسطة" فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (8) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (10)، وأظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية تتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (4) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (10)، أما لا تتوفر إطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (8) في أعلى مستوى من الأهمية والفقرة (5) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (21).

جدول (21) مراحل عملية الإبداع الإداري : تنفيذ الافكار

مراحل عملية الإبداع الإداري : تنفيذ الافكار												
المجموع	لا تتوفر إطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
أحوال الافكار	6	2.1%	77	27.0%	113	39.6%	56	19.6%	33	11.6%	285	100.0%



												البديلة الى حلول عملية.
100.0%	285	10.9%	31	16.5%	47	38.6%	110	30.9%	88	3.2%	9	أعرض الأفكار البديلة على العاملين في عبارات بسيطة تضمن فهمهم لها .
100.0%	285	8.1%	23	16.8%	48	35.8%	102	36.5%	104	2.8%	8	أحرص على قبول وتأييد العاملين للأفكار البديلة المنتقاة للتنفيذ .
100.0%	285	7.0%	20	14.7%	42	36.1%	103	40.0%	114	2.1%	6	أحدد الخطوات الاجرائية التي ينبغي الاقدام عليها لتنفيذ الافكار ضمن جدول زمني .
100.0%	285	8.8%	25	15.4%	44	33.0%	94	41.4%	118	1.4%	4	أحرص على سلامة الاجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ الافكار البديلة .
100.0%	285	6.0%	17	15.8%	45	38.6%	110	36.5%	104	3.2%	9	أضع قائمة بالمعوقات المتوقع مواجهتها عند تنفيذ الافكار البديلة .
100.0%	285	5.3%	15	16.1%	46	47.0%	134	29.1%	83	2.5%	7	أضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الافكار البديلة .
100.0%	285	6.7%	19	10.2%	29	44.6%	127	34.4%	98	4.2%	12	أوفر الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الافكار البديلة .
100.0%	285	32.3%	92	20.0%	57	27.0%	77	17.9%	51	2.8%	8	أحدد المدة الزمنية التي أستغرقها بتنفيذ كل نشاط .
100.0%	285	40.4%	115	18.9%	54	24.2%	69	14.0%	40	2.5%	7	اتابع تنفيذ الافكار البديلة .

											بأسـتـمـرار لضمان التنفيذ الناجح.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

12-1: مستوى الأهمية لمعوقات الإبداع الإداري – معوقات عقلية

إن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (10) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (9) ، في حين أظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (8) وأدنى مستوى في الفقرة (1) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (9) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (5) ، وأظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية "تتوفر بدرجة ضعيفة" في الفقرة (4) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (9) ، أما لا تتوفر اطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (9) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (2) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (22)

جدول (22) معوقات الإبداع الإداري : معوقات عقلية

معوقات الإبداع الإداري : معوقات عقلية												
المجموع	تتوفر بدرجة كبيرة جدا		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة ضعيفة		لا تتوفر اطلاقاً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
100.0%	285	12.6%	36	11.6%	33	40.0%	114	30.2%	86	5.6%	16	عند التفكير في المشكلة أجد صعوبة في التذكر والتصور والتخيل.
100.0%	285	10.2%	29	16.5%	47	41.1%	117	28.4%	81	3.9%	11	أعتمد على الاحساس والبديهة بالصح والخطأ عند حل مشكلة ما
100.0%	285	9.1%	26	17.5%	50	33.0%	94	35.1%	100	5.3%	15	ينحصر تفكيري في الحدود الثابتة التي يفرضها السـرـوتـينـ المألوف.
100.0%	285	8.8%	25	15.4%	44	30.2%	86	38.2%	109	7.4%	21	أجد صعوبة في ترجمة الأفكار التي بسيطة ومحددة للفعل الايجابي
100.0%	285	10.2%	29	15.4%	44	29.5%	84	35.4%	101	9.5%	27	أشعر أن حل المشكلة عملية عقلية معقدة
100.0%	285	8.8%	25	17.9%	51	32.3%	92	34.0%	97	7.0%	20	انظر الى المشكلات الكبرى نظره

												كليه دون محاولة تقسيمها الى مشكلات صغرى.
100.0%	285	10.9%	31	16.8%	48	38.6%	110	29.1%	83	4.6%	13	أعتمد في تقييم الافكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الافكار عملياً.
100.0%	285	11.2%	32	18.6%	53	37.5%	107	24.2%	69	8.4%	24	أعتقد بأن هناك حلاً واحداً صحيحاً لأي مشكلة.
100.0%	285	8.4%	24	16.8%	48	40.4%	115	23.9%	68	10.5%	30	الجمود الشديد في التفكير يجعلني أومن بأسلوب (دع القارب يسير (بهذوء).
100.0%	285	13.0%	37	17.2%	49	35.4%	101	26.0%	74	8.4%	24	أعتمد الاستنتاجات مباشرة دون اعطاء الوقت اللازم للخيال ودراسة الافكار المطروحة بكل حرية.

1-13: مستوى الأهمية لمعوقات الإبداع الإداري - معوقات انفعاليه (الخوف - التردد)

نجد من خلال استعراض البيانات أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (6) من الاستبيان، وأدنى مستوى في الفقرة (1) ، في حين أظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية "تتوفر بدرجة كبيرة" في الفقرة (7) وأدنى مستوى في الفقرة (2) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (1) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرات (4 ، 8) ، وأظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (1) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (7) ، أما لا تتوفر اطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (2) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (7) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (23).

جدول (23) معوقات الإبداع الإداري : معوقات انفعالية (الخوف - التردد)

معوقات الإبداع الإداري : معوقات انفعالية (الخوف - التردد)												
المجموع	لا تتوفر اطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
أخاف التجديد	29	10.2%	39	13.7%	68	23.9%	42	14.7%	107	37.5%	285	100.0%

معوقات الإبداع الإداري : معوقات انفعالية (الخوف - التردد)

المجموع	لا تتوفر اطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً			
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد		
											لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة.	
100.0%	285	41.4%	118	14.4%	41	14.7%	42	11.9%	34	17.5%	50	لا أجد في نفسي الثقة لصناعة أفكار جديدة.
100.0%	285	48.4%	138	16.1%	46	8.4%	24	10.2%	29	16.8%	48	أفضل استخدام أسلوب التبعية في التفكير خوفاً من ردود أفعال الآخرين.
100.0%	285	49.1%	140	16.1%	46	8.1%	23	12.6%	36	14.0%	40	أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد.
100.0%	285	48.4%	138	15.1%	43	9.5%	27	10.9%	31	16.1%	46	أخاف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.
100.0%	285	50.9%	145	18.6%	53	10.2%	29	12.6%	36	7.7%	22	أخشى اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة.
100.0%	285	48.4%	138	24.9%	71	16.1%	46	7.0%	20	3.5%	10	أفضل تنفيذ الحلول التي تؤدي الى نتائج سريعة لان هذه النتائج تكون ملموساً ومرضياً عنها من قبل القيادة العليا.
100.0%	285	44.6%	127	21.8%	62	8.1%	23	9.5%	27	16.1%	46	لدي قناعة بأن ليس بالإمكان أبداع مما كان.

14-1: مستوى الأهمية لمعوقات الإبداع الإداري - معوقات دافعية

يوضح الجدول (24) أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (5) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (3) ، في حين أظهرت أن النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (1) وأدنى مستوى في الفقرة (5) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (6) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (4) ، وأظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (1) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (5) ، أما لا تتوفر اطلاقا فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (6) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (5) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (24) .

جدول (24) معوقات الإبداع الإداري : معوقات دافعية

معوقات الإبداع الإداري : معوقات دافعية												
المجموع	لا تتوفر اطلاقا		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جدا			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
انعدام التشجيع أدى الى ضعف الرغبة في التجديد والابداع في العمل	5	1.8%	14	4.9%	22	7.7%	68	23.9%	176	61.8%	285	100.0%
عدم تشجيع الإدارة العليا للمديرين المبدعين بالطريقة الملائمة	3	1.1%	11	3.9%	21	7.4%	76	26.7%	174	61.1%	285	100.0%
عدم المساندة والدعم للمديرين للقيام بالأعمال الإبداعية	4	1.4%	10	3.5%	23	8.1%	76	26.7%	172	60.4%	285	100.0%
عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة ، مع الجهد المبذول	6	2.1%	5	1.8%	14	4.9%	75	26.3%	185	64.9%	285	100.0%
عدم العدالة في تقديم الحوافز للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة	2	.7%	4	1.4%	15	5.3%	48	16.8%	216	75.8%	285	100.0%
النقص الهدام والمحبط للأفكار المبدعة التي يقدمها المديرون	6	2.1%	12	4.2%	26	9.1%	54	18.9%	187	65.6%	285	100.0%

1-15: مستوى الأهمية لمعوقات الإبداع الإداري – معوقات تنظيمية

من الواضح أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان، وأدنى مستوى في الفقرة (5) ، في حين أظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (2) وأدنى مستوى في الفقرة (6) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أن

أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (6) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرتين (1) ، (2) ، وأظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (5) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (2) ، أما لا تتوفر إطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (3) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (1) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (25) .

جدول (25) معوقات الإبداع الإداري : معوقات تنظيمية

معوقات الإبداع الإداري : معوقات تنظيمية												
المجموع	لا تتوفر إطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع.	2	0.7%	16	5.6%	19	6.7%	66	23.2%	182	63.9%	285	100.0%
الزام المدير بالرجوع الى الإدارة العليا في كل صغيرة وكبيرة يحد من توليد أفكار جديده.	6	2.1%	11	3.9%	19	6.7%	81	28.4%	168	58.9%	285	100.0%
نعمل في اطار تشريعات ولوائح ثابتة لا تقبل التجديد والإبداع.	9	3.2%	21	7.4%	29	10.2%	63	22.1%	163	57.2%	285	100.0%
التمسك بالأنظمة والأجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار انها الهدف الرئيسي في العمل.	8	2.8%	17	6.0%	25	8.8%	68	23.9%	167	58.6%	285	100.0%
تحديد ادوار المدير بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات مما يؤدي الى قتل روح الإبداع.	6	2.1%	22	7.7%	31	10.9%	70	24.6%	156	54.7%	285	100.0%
الرقابة على أداء المديرين من قبل الإدارة العليا خوفاً من الخروج عن المألوف.	8	2.8%	14	4.9%	43	15.1%	54	18.9%	166	58.2%	285	100.0%

16-1: مستوى الأهمية لتمكين الإبداع الإداري – الثقة

نجد أن أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (8) ، في حين أظهرت النتائج أن أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (9) وأدنى مستوى في الفقرة (7) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (8) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (1) ، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرتين (6 , 7) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (1) ، أما لا تتوفر اطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (3) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (4) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (26).

جدول (26) التمكين : الثقة

التمكين : الثقة												
المجموع	لا تتوفر اطلاقاً		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جداً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
أظهروا للمرؤوسين رغبتهم في الاسـتماع لهم ومخاوفهم.	4	1.4%	37	13.0%	72	25.3%	41	14.4%	131	46.0%	285	100.0%
اقوم دائماً بدعم ثقة المرؤوسين فيما يقومون به في العمل.	3	1.1%	48	16.8%	109	38.2%	48	16.8%	77	27.0%	285	100.0%
أقوم بدعم ثقة المرؤوسين في انفسهم.	8	2.8%	75	26.3%	124	43.5%	47	16.5%	31	10.9%	285	100.0%
أقوم بدعم ثقة المرؤوسين بي.	2	.7%	81	28.4%	118	41.4%	49	17.2%	35	12.3%	285	100.0%
أعتمد اسلوب الانفتاح وحسن الحوار مع المرؤوسين.	4	1.4%	82	28.8%	118	41.4%	40	14.0%	41	14.4%	285	100.0%
لا أخشى من النقد الموضوعي اذا ما حصل من المرؤوسين.	4	1.4%	83	29.1%	123	43.2%	46	16.1%	29	10.2%	285	100.0%
لا أدخر جهداً في تدريب وتعليم المرؤوسين.	6	2.1%	83	29.1%	124	43.5%	39	13.7%	33	11.6%	285	100.0%
لا يخشى المرؤوسون من مواجهتي ببسلبيات العمل.	5	1.8%	80	28.1%	134	47.0%	46	16.1%	20	7.0%	285	100.0%
أرغب دائماً في مشاركة	6	2.1%	70	24.6%	129	45.3%	50	17.5%	30	10.5%	285	100.0%

التمكين : الثقة

المجموع	تتوفر بدرجة كبيرة جداً		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة ضعيفة		لا تتوفر إطلاقاً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
											معلوماتي مع المرؤوسين	
100.0%	285	13.0%	37	16.5%	47	40.7%	116	28.1%	80	1.8%	5	أشجع المرؤوسين على طرح ومناقشة الأفكار والملاحظات التطويرية للعمل

17-1: مستوى الأهمية لتمكين الإبداع الإداري – الدعم

أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جداً ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (7) ، في حين أظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (5) وأدنى مستوى في الفقرة (4) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (4) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (5) ، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (9) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (5) ، أما لا تتوفر إطلاقاً فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (4) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (2) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (27)

جدول (27) التمكين : الدعم

المجموع	تتوفر بدرجة كبيرة جداً		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة ضعيفة		لا تتوفر إطلاقاً			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
100.0%	285	54.7%	156	15.1%	43	21.4%	61	7.0%	20	1.8%	5	أكثر من قول كلمة شكراً
100.0%	285	51.9%	148	14.4%	41	23.9%	68	9.1%	26	.7%	2	أكثر من قول كلمة أحسنت
100.0%	285	7.0%	20	14.0%	40	44.6%	127	30.5%	87	3.9%	11	استخدام كلمة (مازال لديك الأفضل) بدلاً من(هذا اداء ردي)
100.0%	285	4.6%	13	7.7%	22	45.3%	129	34.0%	97	8.4%	24	أسمح بارتكاب الأخطاء وتحفظ عند تكرار نفس الأخطاء
100.0%	285	54.0%	154	19.3%	55	18.2%	52	6.3%	18	2.1%	6	أجيد معايشة أفكار العاملين



												لا مجرد الاستماع لها.
100.0%	285	12.6%	36	15.8%	45	34.4%	98	34.0%	97	3.2%	9	أستخدم طرق عديده للتحفيز على الإبداع, وليس التحفيز المالي فقط.
100.0%	285	3.5%	10	14.0%	40	34.0%	97	44.2%	126	4.2%	12	أقوم بعمل اجتماعات غير رسمية مع العاملين لطرح الأفكار او التساؤلات.
100.0%	285	4.9%	14	14.4%	41	33.3%	95	44.2%	126	3.2%	9	أسأند المرؤوسين عملياً وعلمياً, ليس عاطفياً فقط.
100.0%	285	6.3%	18	14.4%	41	31.6%	90	45.3%	129	2.5%	7	اعلم ما يمكن للمرؤوسين تحقيقه في صناعة الأفكار الجديدة إذا ما منحوا التمكين الوظيفي.
100.0%	285	7.0%	20	14.7%	42	40.0%	114	35.8%	102	2.5%	7	اوفر المعلومات اللازمة لنجاح المرؤوسين في طرح الافكار الجديدة للعمل.
100.0%	285	5.6%	16	16.8%	48	37.2%	106	37.5%	107	2.8%	8	أعمل على ازالة العقبات الروتينية التي تعيق مشاركة المرؤوسين في السلطة والابداع.
100.0%	285	10.9%	31	14.7%	42	35.8%	102	36.5%	104	2.1%	6	اتيح دائماً اكثر من فرصة, ولا اتصيد الأخطاء في الاداء والافكار المطروحة.
100.0%	285	10.2%	29	14.7%	42	40.4%	115	31.2%	89	3.5%	10	دائماً ما اوجه المرؤوسين نحو المستقبل ودورهم في رسم صورتهم ومكانتهم فيه من خلال افكارهم

												الإبداعية بعيدة المدى.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------

18-1: مستوى الأهمية لأساليب الإبداع الإداري – اساليب الإبداع الفردية

من خلال البيانات نجد أن أفراد عينة الدراسة يرون أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (11) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرة (1) ، في حين أظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (7) وأدنى مستوى في الفقرة (11) ، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (1) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (8) ، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (1) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرتين (5 , 7) ، أما لا تتوفر اطلاقا فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (1) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (10) لأدنى مستوى من الأهمية . ويوضح ذلك الجدول (28).

جدول (28) اساليب الإبداع الإداري : اساليب الإبداع الفردية

اساليب الإبداع الإداري : اساليب الإبداع الفردية												
المجموع	لا تتوفر اطلاقا		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جدا			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
100.0%	285	26.7%	76	17.2%	49	26.0%	74	17.9%	51	12.3%	35	استخدم الهيكل العظمي للسمكة . عند تسجيل المشكلة
100.0%	285	43.2%	123	21.1%	60	17.9%	51	13.0%	37	4.9%	14	اقوم بتسجيل أسباب المشكلة . بدون مشاركة المرووسين
100.0%	285	43.5%	124	23.2%	66	13.7%	39	13.7%	39	6.0%	17	اقوم بتحليل اسباب المشكلة . بدون مشاركة المرووسين
100.0%	285	42.5%	121	28.4%	81	17.5%	50	8.4%	24	3.2%	9	أحدد العلاقات بين الاسباب للوصول الى الأهمية النسبية لكل سبب
100.0%	285	41.8%	119	26.3%	75	15.4%	44	4.9%	14	11.6%	33	استخدم اسلوب الهيكل العظمي للسمكة لمساعدتي على تحليل المشكلة من جميع جوانبها
100.0%	285	41.4%	118	32.3%	92	15.8%	45	7.4%	21	3.2%	9	اقوم بوضع مخطط الاسباب المتتابة للمشكلة
100.0%	285	40.4%	115	37.5%	107	14.4%	41	4.9%	14	2.8%	8	اسجل اسباب المشكلة عن طريق استخدام الاسئلة التي تبدأ بأداة (الاستفهام (لماذا؟
100.0%	285	44.2%	126	36.1%	103	10.9%	31	6.7%	19	2.1%	6	استمر في طرح الاسئلة الى أن أصل الى درجة كافية من التفاصيل التي تحدد المشكلة . واسبابها بدقة
100.0%	285	41.1%	117	32.6%	93	15.8%	45	6.3%	18	4.2%	12	استخدم اسلوب الخريطة الذهنية كوسيلة لإنتاج اكبر عدد ممكن من الافكار؟
100.0%	285	47.7%	136	30.9%	88	14.4%	41	5.6%	16	1.4%	4	لدي ايمان عال بأهمية اساليب الإبداع الفردية في تحديد وحل المشكلات
100.0%	285	60.4%	172	9.8%	28	14.7%	42	10.2%	29	4.9%	14	اسناد عملية تحليل وحل المشكلات الى المرووسين يؤدي الى مزيد من التفاهم للمشكلة

19-1: مستوى الأهمية لأساليب الإبداع الإداري – اساليب الإبداع الجماعية

حيث نجد أن أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة تتوفر بدرجة كبيرة جدا ظهر في الفقرة (1) من الاستبيان وأدنى مستوى في الفقرتين (3, 4) ، في حين أظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة كبيرة في الفقرة (1) وأدنى مستوى في الفقرة (5)، أما تتوفر بدرجة متوسطة فقد ظهر أعلى مستوى من الأهمية لأفراد العينة في الفقرة (7) وأدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (4) ، وأظهرت النتائج أعلى مستوى من الأهمية لتتوفر بدرجة ضعيفة في الفقرة (4) في حين ظهر أدنى مستوى من الأهمية في الفقرة (10) ، أما لا تتوفر اطلاقا فقد أشار أفراد العينة الي الفقرة (4) في أعلى مستوى من الأهمية و الفقرة (8) لأدنى مستوى من الأهمية ويوضح ذلك الجدول (29).

جدول (29) اساليب الإبداع الإداري : اساليب الإبداع الجماعية

اساليب الإبداع الإداري : اساليب الإبداع الجماعية												
المجموع	لا تتوفر اطلاقا		تتوفر بدرجة ضعيفة		تتوفر بدرجة متوسطة		تتوفر بدرجة كبيرة		تتوفر بدرجة كبيرة جدا			
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%		
أقوم بطرح وشرح وتعريف المشكلة للمرؤوسين	7	2.5%	109	38.2%	78	27.4%	56	19.6%	35	12.3%	285	100.0%
أطلب من المرؤوسين بلورة المشكلة وإعادة صياغتها	8	2.8%	125	43.9%	81	28.4%	45	15.8%	26	9.1%	285	100.0%
اصنع الاثارة الحرة لدى المرؤوسين بغرض طرح المزيد من الافكار	8	2.8%	142	49.8%	72	25.3%	44	15.4%	19	6.7%	285	100.0%
اطلب من المرؤوسين تقييم الافكار التي تم التوصل اليها	13	4.6%	144	50.5%	64	22.5%	45	15.8%	19	6.7%	285	100.0%
اتجنب الحكم والنقد على افكار المرؤوسين	10	3.5%	141	49.5%	83	29.1%	30	10.5%	21	7.4%	285	100.0%
اطلق حرية التفكير وأرحب بكل الافكار المطروحة من المرؤوسين مهما يكن مستواها	8	2.8%	114	40.0%	94	33.0%	45	15.8%	24	8.4%	285	100.0%
اقوم بالبناء على افكار المرؤوسين وتطويرها	8	2.8%	105	36.8%	107	37.5%	44	15.4%	21	7.4%	285	100.0%



الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في وحدات الإدارة العامة
"دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية"

100.0%	285	11.9%	34	13.3%	38	32.6%	93	40.4%	115	1.8%	5	لدى ايمان كبير بجدوى اساليب الإبداع الجماعي
100.0%	285	8.1%	23	17.2%	49	31.9%	91	39.3%	112	3.5%	10	اقوم بالمشاركة مع المروسين بالإعداد ووضع الافكار في حيز التنفيذ
100.0%	285	7.7%	22	18.6%	53	35.8%	102	34.4%	98	3.5%	10	اقوم بالجمع بين الافكار المختلفة واطلب من المروسين ابداع آرائهم وافكارهم حولها

.



الفصل الثاني

تحليل البيانات

2-1: المحور الأول: مقومات الإبداع الإداري

هذا المحور يتكون من خمسة أبعاد رئيسية وسوف نستعرضها كل على حدة ثم نناقش هذا المحور بشكل إجمالي.

البعد الأول: مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لتحسس المشكلات

هذا البعد يرتبط بالإجابة على التساؤلات التالية:

(1) ما مدى توفر مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لتحسس المشكلات لدى مديري العموم والإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (30).

جدول (30): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أرى أبعاد المشكلة بوضوح	3.13	.94	1
2	أحدد نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة	2.90	.86	4
3	أحس بما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية قد تؤثر على الأهداف التنظيمية والأداء في العمل	2.92	.91	2
4	أستطيع ان أرى العديد من مشكلات العمل الإداري في الموقف الواحد	2.78	.88	6
5	أستشعر المشكلات المتوقعة قبل حدوثها	2.63	.81	7
6	أشعر بالراحة نحو المواقف المحيرة إذا ما وضعت فيها	2.47	.88	8
7	أدرك طبيعة المشكلات التي أستشعرها بشكل كبير	2.91	.88	3
8	أتحسس مشكلات دقيقة وعميقة لا يدركها الآخرون	2.85	.90	5
	الإجمالي	2.83	.60	

يشير الجدول 30 إلى أن المتوسط الكلي لمحور مقومات الإبداع الإداري لتحسس المشكلات، هو 2.83 (أكبر من 2.75) بمعنى أنه إلى حد ما فإن غالبية استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود هذه المقومات أو السمات لهذا المحور، ومن أهم المقومات أو السمات لمحور تحسس المشكلات حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 1 و 3 و 7 و 2 و 8، بمعنى أن غالبية مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات يتمتعون بدرجة متوسطة من مقومات الإبداع الإداري لتحسس المشكلات الإدارية.

وربما يرجع ذلك إلى أن المناخ والبيئة التنظيمية السائدة في الوزارات المختارة في هذه الدراسة لا تسمح بإتاحة الفرصة بظهور المقومات المتعلقة بتحسس المشكلات (القدرات) كأساس مهم للعملية الإبداعية، والتي قد يمتلكها بعض مديري العموم ومديري الإدارات، ويتمثل ذلك في قلة إعطاء مديري العموم ومديري الإدارات صلاحيات تتلاءم مع مسؤولياتهم بإتاحة الفرصة لهم للبحث عن مشكلات العمل الإداري وذلك من خلال إطلاق قدراتهم نحو استشعار المشكلات ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على الأهداف التنظيمية وعلى الأداء الكلي للوزارة، وكذا ادراكهم لطبيعة المشكلات بشكل دقيق وعميق بما يؤهلهم نحو تحديد حدود وأبعاد هذه المشكلات بشكل واضح، وعلى مستوى الموقف الإداري الواحد.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري تعزى للمركز الوظيفي أو المؤهل العلمي أو النوع؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة على السؤال تم (كما تظهر نتائجه في الجدول (31). استخدام اختبار)

(لدراسة الفروق لبعد تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري حسب جدول (31): نتائج اختبار)

المتغيرات الديمغرافية

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار	مستوى الدلالة
-------------	--------	-------	---------------	-------------------	--------	---------------

.046	2.008	.61	2.89	172	مدير إدارة	المركز الوظيفي
		.59	2.74	113	مدير عام	
.915	-1.107	.62	2.83	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.55	2.84	49	دراسات عليا	
.024	-2.270	.59	2.79	241	ذكور	النوع
		.64	3.02	44	إناث	

في الجدول 31 إلى وجود فروق معنوية (فروق ذات دلالة إحصائية)، لأن انتشار نتائج اختبار قيمة مستوى الدلالة (0.046) أقل من 0.05، وهذه الفروق لصالح مديري الإدارات، لأن المتوسط الحسابي (2.89) لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي (2.74) لفئات مديري العموم.

وربما يعود ذلك إلى أن مديري الإدارات يملكون رغبة واقعية وطموحاً أعلى من مديري العموم بهدف التميز واثبات الجدارة والتفوق وتحقيق مسارات وظيفية متسارعة في العمل الإداري الذي يقومون به، لذلك هم يحافظون على ميزة تنافسية بهدف الترقى في السلم الوظيفي الذي يعملون به.

يشير جدول 31 إلى عدم وجود فروق إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري لتحسس غير دالة حيث مستوى الدلالة (0.915) أكبر من 5%، بمعنى المشكلات لمتغير المؤهل العلمي لأن قيمة أن مقومات الإبداع الإداري لتحسس المشكلات لدى أفراد العينة لا يتأثر بالمؤهل العلمي.

في الجدول 31 إلى وجود فروق معنوية (فروق ذات دلالة إحصائية) لأن انتشار نتائج اختبار قيمة مستوى الدلالة (0.024) أقل من 0.05، وهذه الفروق لصالح فئات الإناث، لأن المتوسط الحسابي (3.02) لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي (2.79) لفئات الذكور، ومعنى ذلك أن مديري الإدارات أو مديري العموم من الإناث يعملن على تحسس المشكلات في عملهن الإداري أفضل من الذكور.

ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن النوع الاجتماعي (الإناث) لديهن أفضلية نسبية من حيث الرغبة والحافزية في تحسس ورصد المشكلات وتحديد بدقة على حساب الرجال. وذلك يعود إلى رغبتهم في التفوق وإثبات الذات لهن وللآخرين، وبالتالي كسب الثقة أن لديهن قدرات تفوق أو تتساوى مع الرجال في مواقع العمل الحكومي.

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعده تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (32).

جدول (32): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعده تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري حسب

الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	العدد	جهة العمل
.001	3.106	.68	2.87	33	وزارة الصحة والسكان
		.57	2.67	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.60	3.06	25	وزارة المياه والبيئة
		.55	2.94	34	وزارة التربية والتعليم
		.55	2.70	28	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
		.64	2.80	29	وزارة النفط والمعادن
		.58	2.45	28	وزارة العدل
		.80	3.14	28	وزارة الزراعة
		.23	2.83	27	وزارة الداخلية
		.46	2.82	26	وزارة الإعلام
.60	2.83	285	الإجمالي		

نلاحظ من الجدول (32) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب جهة العمل تشير إلى توفر مقومات الإبداع الإداري لتحسس المشكلات لدى أفراد العينة في كل من وزارة الزراعة ووزارة

المياه ووزارة التربية ووزارة الصحة ووزارة الداخلية ووزارة الإعلام ثم النفط، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75)، بينما تنخفض هذه المقومات في وزارة التخطيط ووزارة العدل ووزارة التعليم الفني، لأن متوسطاتها الحسابية أقل من الوسط الفرضي. وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق معنوية أو دالة عند 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.001) أقل من F ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار 5%. وهذا يشير إلى أن مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة لتحسس المشكلات يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (لأن البيانات غير متجانسة والتي يظهر نتائجها في الجدول (33) Dunnett t3 (أو دنت ت3)) لدراسة الفروق بين جهات العمل Dunnett t3 (جدول (33): نتائج اختبار دنت ت3)

لمحور لمقوم تحسس المشكلات

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة المياه والبيئة-وزارة العدل	0.61	0.019
وزارة الزراعة-وزارة العدل	0.69	0.024

الجدول (33) يشير إلى أن مقومات الإبداع الإداري لتحسس المشكلات لدى أفراد العينة في وزارة المياه والبيئة أفضل من نظرائهم في وزارة العدل، لأن مستوى الدلالة (0.019) معنوية عند 0.05 (أقل من 0.05)، كذلك الحال نجد أن مقومات الإبداع الإداري لتحسس المشكلات لدى أفراد العينة في وزارة الزراعة أفضل من نظرائهم في وزارة العدل، لأن مستوى الدلالة (0.024) معنوية عند 0.05. ربما يرجع ذلك إلى أن كلاً من وزارة الزراعة ووزارة المياه والبيئة لديهم تدريب اداري وفني مبرمج ونتائج عن دراسات تحديد احتياجات تدريبية يتم تنفيذها بالتعاون مع بعض المانحين من الالمان والهولنديين، وبالذات في الجوانب الادارية مما انعكس على قدراتهم في تحسس المشكلات ورصدها واستشعارها بأفضلية نسبة غير مطلقة على وزارة العدل التي تفتقر إلى عمليات تدريب اداري مبرمجة وهادفة الأمر الذي انعكس على إضعاف قدراتهم في تحسس ورصد وتحديد المشكلات ذات الصلة بالعمل الإداري، مما انعكس بدوره على أعمال القضاء بشكل سلبي.

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعث تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة على السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (34).

جدول (34): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعث تحسس المشكلات لمقومات الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	141	2.75	.51	6.639	.000
أكبر من 5 إلى 10 سنوات	102	2.79	.61		
أكبر من 10 إلى 15 سنوات	17	3.19	.85		
أكبر من 15 سنة	25	3.21	.69		
الإجمالي	285	2.83	.60		

نلاحظ من الجدول (34) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط معنوية وعالية F الفرضي. نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن قيمة اختبار أو دالة عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة لتحسس المشكلات يختلف حسب فئات سنوات الخبرة.

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة والذي يظهر نتائجه في الجدول(35).Dunnett t3(أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول(35): نتائج اختبار دنت ت3)

الخبرة لبعده تحسس المشكلات

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أكثر من 15 سنة - 5 سنوات فأقل	0.46	0.021

نلاحظ من الجدول (35) أن مقومات الإبداع الإداري لتحسس المشكلات والذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة أفضل من نظرائهم والذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل. وهذا بطبيعة الحال أمر طبيعي نظراً لما يمتلكه أصحاب سنوات الخبرة الأطول من تراكم للخبرة وتجارب ومواقف وازمات تعرضوا لها أكسبتهم الثقة. مما انعكس بالفائدة على قدراتهم وامكانياتهم تجاه تحسس المشكلات ورصدها واستشعارها وتحديدها بدقة ووضوح، في حين إن أصحاب الخبرات الأقل أكثر حذراً أو تردداً وخوفاً عند تعرضهم لمثل هذه المواقف التي تتطلب منهم قوة استشعار للمواقف أو المشكلات ورصدها وتحديدها بدقة وتحمل المسؤوليات الناتجة عن ذلك.

هذا البعد يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر مقومات الإبداع الإداري بالنسبة للأصالة لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (36).

جدول(36):الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري للأصالة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة غير التقليدية وغير المألوفة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الإداري.	3.33	1.18	3
2	أطرح دائماً افكاراً عميقة - بعيدة عن السطحية - لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري.	2.82	.92	6
3	أحرص على طرح افكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخرين.	2.81	1.00	7
4	أحرص دائماً على أن تكون الافكار المطروحة ذات مغزى ودلالة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الإداري.	2.88	.98	5
5	أحرص على طرح افكار جديدة لم يفكر بها أحد من قبل.	2.94	1.02	4
6	أعمل على توسيع اهتماماتي واتقبل الغموض وأعمل بجديه على فكه وتحليله.	3.66	1.15	2
7	لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة.	4.00	.94	1
	الإجمالي	3.21	.64	

يشير الجدول (36) إلى أن المتوسط الكلي لمحور مقومات الإبداع الإداري لبعده الأصالة هو 3.21 (أكبر من 2.75) بمعنى أن غالبية استجابات أفراد العينة تشير إلى توفر هذه المقومات أو السمات لهذا البعد بدرجة متوسطة، ومن أهم المقومات أو السمات لبعده الأصالة حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 7 و 6 و 1، بمعنى أن غالبية مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات تتوفر لديهم مقومات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة لبعده الأصالة، فهم لا يتسرعون في قبول

أو رفض الفكرة ويعملون على توسيع اهتماماتهم، ويبحثون دائماً عن الأفكار الجديدة لتحسين العمل الإداري، ومن خلال الاجابات من قبل أفراد عينة الدراسة نجد أن مديري العموم ومديري الإدارات لديهم رغبة في البحث عن الافكار الجديدة والعمل على توسيع دائرة الاهتمام والتفكير في المواقف الغامضة والتأني في دراسة وتحليل الافكار المطروحة، إلا أن عمليات التنفيذ لهذه الثقافة والرغبات لا تتم نتيجة لسيادة الافكار التقليدية والعمل بحسب ما هو مألوف في مناطق وجهات أعمالهم، كما أن العمل على توليد افكار ابداعية جديدة من قبل مديري العموم ومديري الإدارات قد يحبطه الخوف والتردد حتى لا يقعوا في المجهول أو الفشل أو التعرض للمساءلة.

وهذا يدفع مديري العموم ومديري الإدارات إلى التمسك بالأفكار التقليدية والمألوفة على حساب الاصاله أو التفكير الابداعي المفضي إلى أفكار جديدة وغير مكررة أو مطبقة.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري للأصالة تعزى للمركز الوظيفي أو المؤهل العلمي أو النوع؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (37). استخدام اختبار

لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري للأصالة حسب المتغيرات جدول(37): نتائج اختبار

الديمغرافية

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	مدير إدارة	172	3.21	.66	.043	.966
	مدير عام	113	3.21	.63		
المؤهل العلمي	جامعي	236	3.22	.65	.846	.399
	دراسات عليا	49	3.14	.59		
النوع	ذكور	241	3.19	.59	-1.043	.302
	إناث	44	3.33	.87		

نلاحظ من الجدول(37) أنه بالنسبة للمركز الوظيفي نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية غير دالة (مستوى الدلالة أكبر من 5%)، ومعنى ذلك نجد أن المتوسطين متساويان. وكذلك قيمة اختبار ذلك أن نوع المركز الوظيفي ليس له أثر على مقوم الأصالة من مقومات الإبداع الإداري. والجدول يشير إلى نفس النتيجة السابقة بالنسبة للمؤهل العلمي ومتغير النوع، بمعنى أن بعد الأصالة لمقومات الإبداع الإداري لا يتأثر بالمؤهل العلمي أو النوع.

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري للأصالة تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (38).

جدول(38): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري للأصالة حسب

الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
وزارة الصحة والسكان	33	3.26	.63	1.487	.152
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	27	3.31	.59		
وزارة المياه والبيئة	25	3.39	.72		
وزارة التربية والتعليم	34	3.08	.73		
وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	28	3.23	.57		
وزارة النفط والمعادن	29	3.00	.83		
وزارة العدل	28	3.01	.62		
وزارة الزراعة	28	3.38	.70		
وزارة الداخلية	27	3.15	.30		

		.51	3.32	26	وزارة الإعلام
		.64	3.21	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (38) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لبعده الأصالة حسب جهة العمل تشير إلى توفر مقومات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة، في كل الوزارات لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75)، بينما تشير نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق ذات غير معنوية أو غير دالة عند 0.05 حيث مستوى الدلالة (0.152) أكبر F دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار من 5%، وهذا يشير إلى أن مقومات الإبداع الإداري لمقوم الأصالة لدى أفراد العينة لا يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري للأصالة تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (39).

جدول (39): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري لمقوم الأصالة حسب

فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.130	1.896	.57	3.13	141	5 سنوات فأقل
		.60	3.25	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		1.04	3.43	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.79	3.34	25	أكبر من 15 سنة
		.65	3.08	285	الإجمالي

نجد أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى توفر مقومات الإبداع الإداري لمقوم الأصالة لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي. ولكن نتائج تحليل التباين تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار غير معنوية أو غير دالة عند 0.05 حيث مستوى الدلالة (0.130) أكبر من 5%. وهذا يشير إلى أن مقومات الإبداع الإداري لمقوم الأصالة لدى أفراد العينة لا يختلف حسب فئات سنوات الخبرة.

البعد الثالث: مقومات الإبداع الإداري بالنسبة للطلاقة

هذا البعد يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لمقوم الطلاقة لدى مديري العموم ومديري

الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (40).

جدول (40): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري للطلاقة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أبحث بصفة دائمة عن التجديد والإبداع في مجال عملي.	3.65	1.15	1
2	أطلع على اتجاهات المستقبل في العمل الإداري ومتغيراته للاستفادة منها في تطوير الخدمات والأداء الإداري	3.20	1.09	2
3	أسعى بصفة دائمة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة.	3.02	1.05	4
4	استخدام التفكير المنظم والمحدد بخطوات متتابعة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري.	2.88	.89	7
5	أعتمد في عملي على طرح أفكار متعددة بألفاظ وجمل مختلفة.	2.95	.92	5

8	.87	2.82	استطيع توليد أفكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة وتحسين أساليب وإجراءات العمل.
6	.92	2.91	أعمل على الدمج بين الأفكار المختلفة المطروحة لحل المشكلة وتحسين أساليب العمل بطريقة جديدة لتكوين فكرة واحدة مفيدة.
3	1.06	3.18	أقبل الأفكار التي فيها تحدٍ لقدراتي.
	.65	3.08	الإجمالي

يشير الجدول (40) إلى أن المتوسط الكلي لمحور مقومات الإبداع الإداري لبعده الطلاقة هو 3.08 (أكبر من 2.75) بمعنى أن غالبية استجابات أفراد العينة تشير إلى توفر هذه المقومات أو السمات لهذا البعد بدرجة متوسطة، ومن أهم المقومات أو السمات لبعده الطلاقة حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 1 و 2 و 8 و 3، بمعنى أن غالبية مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات يتمتعون بدرجة متوسطةٍ بسمات الإبداع الإداري لبعده الطلاقة، فهم يبحثون دائماً عن التجديد والإبداع، ويتطلعون على اتجاهات المستقبل في العمل الإداري، ويتقبلون الأفكار التي تتحدى قدراتهم، ودائماً يسعون لاكتساب مهارات جديدة لتحسين العمل الإداري.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعده الطلاقة لمقومات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير)، فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (41) استخدام اختبار لدراسة الفروق لبعده الطلاقة لمقومات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (41): نتائج اختبار

الديمغرافية

مصدر الفروق	البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t اختبار	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	مدير إدارة	172	3.12	.66	1.419	.157
	مدير عام	113	3.01	.63		
المؤهل العلمي	جامعي	236	3.10	.67	1.208	.231
	دراسات عليا	49	2.99	.53		
النوع	ذكور	241	3.05	.61	-1.571	.122
	إناث	44	3.26	.85		

نلاحظ من الجدول 41 أنه يوجد فروق لصالح مديري الإدارات، لأن المتوسط الحسابي (3.12) إلى عدم لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي (3.01) لفئات مديري العموم، لكن تشير نتائج اختبار وجود فروق معنوية (عدم فروق ذات دلالة إحصائية)، لأن قيمة مستوى الدلالة (0.157) أكبر من 0.05. بمعنى أن المركز الوظيفي ليس له تأثير على مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لبعده الطلاقة لدى مديري العموم أو مديري الإدارات. كذلك نجد أنه يوجد فروق لصالح الأفراد الذين لديهم مؤهل جامعي، لأن المتوسط الحسابي (3.10) لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي (2.99) لفئات الأفراد الذين لديهم مؤهل عالٍ حيث t إلى أن هذه الفروق غير معنوية لأن قيمة مؤهلات دراسات عليا، لكن تشير نتائج اختبار مستوى الدلالة (0.231) أكبر من 5%، بمعنى أن مقومات الإبداع الإداري لمقوم الطلاقة لدى أفراد العينة لا يتأثر بالمؤهل العلمي. بينما يشير الجدول إلى مقومات الإبداع الإداري لمقوم الطلاقة عند الإناث أفضل تشير إلى أن هذه غير معنوية. من الذكور، ولكن نتائج اختبار

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق ببعده الطلاقة تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (42).

جدول (42): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق ببعده

الطلاقة حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.289	1.210	0.73	3.12	33	وزارة الصحة والسكان
		0.64	3.14	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		0.68	3.17	25	وزارة المياه والبيئة
		0.70	3.19	34	وزارة التربية والتعليم
		0.60	2.92	28	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		0.81	2.97	29	وزارة النفط والمعادن
		0.63	2.97	28	وزارة العدل
		0.65	3.33	28	وزارة الزراعة
		0.17	2.93	27	وزارة الداخلية
		0.65	3.03	26	وزارة الإعلام
		0.65	3.08	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (42) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب جهة العمل تشير إلى توفر مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لمقوم الطلاقة لدى أفراد العينة بدرجة متوسطة في كل الوزارات، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75)، بينما تشير نتائج تحليل التباين إلى غير معنوية أو غير دالة عند 0.05 حيث F عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار مستوى الدلالة (0.289) أكبر من 5%، وهذا يشير إلى أن مقومات الإبداع الإداري لمقوم الطلاقة لدى أفراد العينة لا يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري لمقوم الطلاقة تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (43).

جدول (43): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري لعنصر الطلاقة حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	7.395	.57	2.97	141	5 سنوات فأقل
		.64	3.07	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		.63	3.62	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.86	3.37	25	أكبر من 15 سنة
		.65	3.08	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (43) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى توفر مقومات الإبداع الإداري لمقوم الطلاقة لدى أفراد العينة لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي. ونلاحظ أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لأن معنوية وعالية أو دالة عند 0.05 حيث مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%، وهذا يشير إلى أن مقومات الإبداع الإداري لعنصر الطلاقة لدى أفراد العينة يختلف حسب فئات سنوات الخبرة. ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت ت3) ، لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجه في الجدول (44). Dunnett t3 (أو دنت ت3)

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (44): نتائج اختبار دنت ت3)

الخبرة لبعد الطلاقة

مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
من 10 سنوات إلى 15 سنة ، 5 سنوات فأقل	0.65	0.004

0.018	0.55	من 10 سنوات إلى 15 سنة ، أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات
-------	------	---

نلاحظ من الجدول (44) أن مقومات الإبداع الإداري لمقوم الطلاقة لدى الذين لديهم خبرة عمل في الفئة (من 10 سنوات إلى 15 سنة) أفضل من نظرائهم الذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل حيث مستوى الدلالة (0.004) دالة عند 0.05. كذلك نجد أن مقومات الإبداع الإداري لعنصر الطلاقة لدى الذين لديهم خبرة عمل في الفئة (من 10 سنوات إلى 15 سنة) أفضل من نظرائهم والذين لديهم خبرة عمل (أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات) حيث مستوى الدلالة (0.018) دالة عند 0.05، وهذه النتائج طبيعية تحسب للأفراد الذين لديهم خبرة عمل أكثر من غيرهم. وذلك لامتلاكهم تجارب وممارسات مكنتهم من قدرة الطلاقة بحيث أصبح لديهم ثقة أكبر في إنتاج عدد كبير من الأفكار في وقت محدد وبسرعة أفضل من أصحاب الخبرات الأقل، لان عامل السرعة في استدعاء المعلومات والمعارف واستدعاء التجارب والممارسات السابقة أقوى من الأقل خبرة في العمل الإداري، لهذا جاءت الأفضلية.

البعد الرابع: مقومات الإبداع الإداري بالنسبة للمرونة

هذا البعد يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لمقوم المرونة لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (45).

جدول (45): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري للمرونة

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أتعامل مع المفاهيم والعناصر المتعلقة بحل المشكلة وتحسين أساليب العمل الإداري بحرية ولا أخضع لما هو كائن.	2.91	.90	3
2	أقبل الاختلاف الفكري.	2.96	.97	2
3	أعمل بعقل منفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري	2.90	.98	4
4	أقوم بتجريب أفكار غير مألوفة - مبتكرة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري دون الخوف للتعرض للسخرية.	2.63	.89	6
5	أتحرق دائماً من أنماط التفكير التقليدية وابتحث عن أساليب جديدة لتحسين أساليب العمل الإداري.	2.72	.91	5
6	أنظر إلى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة.	2.98	1.00	1
	الإجمالي	2.85	.75	

يشير الجدول (45) إلى أن المتوسط الكلي لمحور مقومات الإبداع الإداري لبعد المرونة هو 2.85 (أكبر من 2.75) بمعنى أنه إلى حد ما فإن أكثر من نصف استجابات أفراد العينة تشير إلى توفر هذه المقومات أو العناصر لهذا البعد، ومن أهم المقومات أو العناصر لمقوم المرونة حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 6 و 2 و 1 و 3، بمعنى أن مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات- إلى حد ما- يتمتعون بدرجة متوسطة بسمات الإبداع الإداري لبعد المرونة، فهم ينظرون إلى المشكلة من عدة زوايا، ويتقبلون الاختلاف الفكري، ويتعاملون بحرية في حل المشكلات التي تواجههم، ويعملون بعقول منفتحة مع الأفكار الجديدة. ونجد أن الفقرتين 5 و 4 حصلت على متوسط حسابي أقل من الوسط الفرضي فهما تشير إلى أن مديري العموم ومديري الإدارات لا يتحررون من أنماط التفكير التقليدية الإدارية، وربما يرجع ذلك إلى الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس حيث أن هناك قسماً كبيراً من العاملين في أجهزة الإدارة الحكومية يتصرفون مع الأحداث والمشكلات والمواقف بسلبية

بدلاً من التصرف بحكمة، وهم يسبغون مع هذه المشكلات بدلاً من أن يفكرون في حلها والتخلص منها، ففقدان الثقة بالنفس من أهم الأسباب التي تجعل المدير التقليدي يخاف الانتقادات، ويهاب المجتمع الذي حوله، وهذا كله ناتج من كونه لا يثق بقدراته الإبداعية أو حتى بقدراته وخبراته العملية البحتة، لذلك يسعى هذا المدير إلى تأكيد المألوف والتقليدية السائدة كحجة له أمام الداعين إلى التفكير الإبداعي في المنظمات (الوزارات).

وقد يرجع ذلك إلى سيادة نمط الإدارة التقليدية التي تفرض الإداري التقليدي في المنظمة وتجعله أحد معيقات الإبداع، ولاشك أن أهل النمط الإداري التقليدي يفترضون أن المستقبل امتداد للماضي، وأن القادة والمديرين الموجودين على قمة الهرم الإداري هم الأكثر تمسكاً بالماضي هم أيضاً المسؤولون عن التخطيط وإدارة المستقبل فقط، وهنا تكون درجة المركزية المفرطة هي التي تفرض المألوف، وتستبعد التجديد والابتكار، وهنا تسود أنماط التفكير التقليدية بدلاً من تجريب أفكار جديدة لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري لمقوم المرونة تعزى للمركز الوظيفي أو المؤهل العلمي أو النوع؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (46) استخدام اختبار

لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري للمرونة حسب المتغيرات جدول (46): نتائج اختبار

الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.114	1.586	.78	2.91	172	مدير إدارة	المركز الوظيفي
		.70	2.77	113	مدير عام	
.634	.477	.78	2.86	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.63	2.81	49	دراسات عليا	
.040	-2.101	.71	2.81	241	ذكور	النوع
		.91	3.11	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (46) أنه بالنسبة للمركز الوظيفي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية، حيث نجد غير دالة (مستوى الدلالة أكبر من 5%)، ومعنى ذلك أن نوع المركز الوظيفي ليس له أن قيمة اختبار أثر على مقوم المرونة من مقومات الإبداع الإداري. والجدول يشير أيضاً إلى نفس النتيجة السابقة بالنسبة للمؤهل العلمي.

ونلاحظ أن الجدول يشير إلى توفر مقوم المرونة من مقومات الإبداع الإداري لدى الإناث أفضل من حيث تشير إلى وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث، وهذه الفروق الذكور، ويؤكد ذلك نتيجة اختبار لصالح الإناث، لأن متوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي للذكور. وقد يرجع ذلك إلى أن النوع الاجتماعي (الإناث) لديهن سهولة في تغيير وجهة نظرهن اتجاه موقف ما أو مشكلة طالما توفرت معلومات ومعارف أحدثت قناعة عقلية وذهنية جديدة ومغايرة للموقف السابق أكثر من الرجال.

كما أن قدرة النوع الاجتماعي (الإناث) أكثر استجابة لتغيير الذهنية العقلية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وهي بهذا المعنى يمكن أن تعتبر الطرف الموجب المقابل للتصلب العقلي، وهي تعني أن قدرة النوع الاجتماعي (الإناث) على التغيير أو تحويل التفسيرات القديمة لمعلومات أخرى حديثة فهي السبيل إلى استخدامات جديدة أكثر من زميلها الرجل في العمل الإداري، لكن تلك الأفضلية للنوع الاجتماعي لم تتجاوز الدرجة المتوسطة أي إنها لاتزال دون الحدود أو الطموحات المطلوبة أو المعقولة، ولكنها أفضل من الرجل.

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق ببعد المرونة تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (47).

جدول(47): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري لبعده المرونة حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.004	2.756	.86	2.94	33	وزارة الصحة والسكان
		.79	2.77	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.78	3.05	25	وزارة المياه والبيئة
		.66	2.92	34	وزارة التربية والتعليم
		.63	2.57	28	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
		.80	2.76	29	وزارة النفط والمعادن
		.69	2.54	28	وزارة العدل
		.97	3.33	28	وزارة الزراعة
		.19	2.80	27	وزارة الداخلية
		.65	2.85	26	وزارة الإعلام
		.75	2.85	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول(47) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لمقوم المرونة حسب جهة العمل تشير إلى توفر عنصر المرونة لدى أفراد العينة في كل الوزارات بدرجة متوسطة عدا وزارة التعليم الفني ووزارة العدل اللتين تتوفر المرونة بدرجة ضعيفة لأن متوسطها الحسابية أقل من الوسط الفرضي (2.75)، ونجد أن هناك مرونة أكثر في كل من وزارتي الزراعة (3.33) والمياه والبيئة (3.05). معنوية أو دالة عند F وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.004) أقل من 5%، وهذا يشير إلى أن مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة فيما يتعلق بمقوم المرونة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت (لأن البيانات غير متجانسة والتي يظهر نتائجها في الجدول(48). Dunnett t3 (أو دننت ت3)) لدراسة الفروق بين جهات العمل لبعده المرونة Dunnett t3 (48): نتائج اختبار دننت ت3 (

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة الزراعة-وزارة العدل	0.79	0.042
وزارة الزراعة-وزارة التعليم الفني	0.76	0.049

الجدول(48) يشير إلى أن عنصر المرونة في مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في وزارة الزراعة أفضل من نظرائهم في وزارة العدل لأن مستوى الدلالة (0.019) معنوية عند 0.05 (أقل من 0.05)، كذلك الحال نجد مقوم المرونة في مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في وزارة الزراعة أفضل من نظرائهم في وزارة التعليم الفني، لأن مستوى الدلالة (0.049) معنوية عند 0.05. وربما يرجع ذلك -حسب رأي الباحث- إلى أن وزارة الزراعة تملك رصيداً عملياً وممارسات وتجارب كثيرة اكتسبت مديري العموم ومديري الإدارات خبرات تراكمية كبيرة مكنتهم من ممارسة بعد المرونة بطريقة أفضل من نظرائهم في وزارة العدل ووزارة التعليم الفني والتدريب المهني، هذا بالإضافة إلى تمتع مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الزراعة بثقة وصلاحيات أعلى من نظرائهم في وزارة العدل ووزارة التعليم الفني اللتين تحكهما مركزية عالية ونمطية إدارية تحد من قدرتهم في ممارسة عنصر المرونة في بعض المواقف أو المشكلات أو القرارات أو الأحكام، الأمر الذي جعل عنصر المرونة من مقومات الإبداع الإداري لدى هاتين الوزارتين ضعيفاً، وهذا ربما يعكس نمطية وتقليدية العمل الإداري السائد فيهما، الأمر الذي حد من قدرات ومقومات الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في هذه الوزارات.

كما قد يرجع ذلك إلى تحرر مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الزراعة، ولو بشكل بسيط جداً، من الأفكار التقليدية والمألوفة، الأمر الذي مكنهم إلى درجة متوسطة في ممارسة بعد المرونة وتغيير بعض الأفكار التقليدية في مواجهة بعض المشكلات أو المواقف ولكن بشكل محدود جداً، في حين أن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارتي العدل والتعليم الفني مازالوا متمسكين بالأفكار التقليدية والمألوفة وعدم الرغبة في البحث عن الجديد في مواجهة المشكلات والمواقف الآتية أو المستقبلية مما حداً من ممارسة مقوم المرونة كأحد مقومات الإبداع الإداري المهمة في العمل الإداري.

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق لبعده المرونة تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (49).

جدول (49): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بعنصر

المرونة حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	10.732	.62	2.70	141	5 سنوات فأقل
		.79	2.83	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		1.01	3.47	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.68	3.37	25	أكبر من 15 سنة
		.75	2.85	285	الإجمالي

نجد في الجدول (49) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى توفر مقوم المرونة من مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي ما عدا فئة 5 سنوات فأقل، ونجد أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق ذات معنوية وعالية أو دالة عند 0.05 حيث مستوى الدلالة (0.000) أقل F دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار من 5%. وهذا يشير إلى أن مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لمقوم المرونة لدى أفراد العينة يختلف حسب فئات سنوات الخبرة.

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (، لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجه في الجدول (50). Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (50): نتائج اختبار دنت ت3)

الخبرة لبعده المرونة

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.000	0.67	أكثر من 15 سنة - 5 سنوات فأقل
0.008	0.54	أكثر من 15 سنة - أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات

نلاحظ من الجدول (50) أن مقوم المرونة في يتوفر لدى الأفراد الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة أفضل من نظرائهم والذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل، كذلك نفس أفراد هذه الفئة أفضل مرونة من زملائهم في الفئة أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة.

وذلك قد يرجع إلى أن الممارسات والتجارب الطويلة في مجال العمل لدى مديري العموم ومديري الإدارات الذين يملكون رصيداً كبيراً من سنوات العمل والخبرة قد أكسبهم القدرة على إعطاء استجابات متنوعة تجاه المشكلات أو المواقف التي يواجهونها بحيث أصبح لديهم قدرة في النظر إلى هذه المشكلات والمواقف من عدة زوايا يهدف إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار المختلفة والمتمايزة وعدم التفكير داخل حدود وأطر ثابتة للوصول إلى الجديد وذلك من خلال تغيير طريقة الاستعمال وبناء أساليب جديده في

التعامل مع المشكلات والمواقف ولكن بدرجة متوسطة لا تحقق الإبداع الإداري المطلوب أو المأمول للوزارات والمجتمع , في حين وُجد العكس عند أصحاب الخبرات الأقل.

البعد الخامس: مقومات الإبداع الإداري بالنسبة مواصلة الاتجاه

هذا البعد يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

(1) ما مدى توفر مقومات الإبداع الإداري بالنسبة إلى مواصلة الاتجاه لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (51).

جدول (51): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري بالنسبة مواصلة الاتجاه

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أفتح المجال لأي فكره للظهور مادامت في الاتجاه الصحيح.	3.50	1.14	2
2	أعطي اهتماما كبيرا لأي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح	3.34	1.11	3
3	أبذل جهداً كبيراً لتنفيذ الأفكار المطروحة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الإداري.	2.98	.95	5
4	أعطي وقتاً كافياً للأفكار المبتكرة كي تظهر نتائجها بتميز.	2.85	.93	8
5	أقبل ما يواجهني من مشكلات لتحقيق الاهداف وأعمل بقوه على حلها	2.88	.93	7
6	أتابع باستمرار مدى تحقيق الأهداف من الافكار المطروحة.	2.91	.89	6
7	أتوقع المشكلات المعيقة لتحقيق الاهداف واعمل على حلها قبل وصولها	2.76	.80	9
8	أحافظ على حيويتي ودافعتي بشكل قوي لتحقيق الاهداف إلى النهاية	3.14	1.02	4
9	أتمتع بحماسة عالية وانتباه طوال فترة السير نحو الهدف أو الاهداف	3.86	1.12	1
	الإجمالي	3.14	.66	

يشير الجدول (51) إلى أن المتوسط الكلي لمحور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بمقوم مواصلة الاتجاه هو 3.14 (أكبر من 2.75) بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى توفر هذه المقومات أو السمات لهذا البعد بدرجة متوسطة ، ومن أهم المقومات أو السمات لبعد مواصلة الاتجاه حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 9 و 1 و 3 و 8 ، بمعنى أن غالبية مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات يتمتعون بدرجة متوسطة بسمات الإبداع الإداري لمقوم مواصلة الاتجاه، فهم يتمتعون بحماسة متوسطة نحو الأهداف، ويتيحون الفرص لظهور أفكار جديدة مادامت في الاتجاه الصحيح. كما يعطون اهتماماً متوسطاً للأفكار التي تكون في الاتجاه الصحيح، كما أنهم يحافظون على حيويتهم ودوافعهم بشكل مقبول لتحقيق الأهداف المطلوبة.

إلا أن توفر بعد مواصلة الاتجاه بدرجة متوسطة كما أظهرته إجابات أفراد عينة الدراسة لا تحقق هذا المقوم بما يضمن تحقيق الأهداف حتى النهاية ، حيث أن التخلي عن الهدف أو الأهداف تصبح سهلة إذا ما اعترضت المدير المسؤول أية معوقات أو مواقف أو مشكلات متوسطة التعقيد أو بالغة التعقيد، وهنا نفقد أهم مقومات الإبداع الإداري لدى المدير، وهو مواصلة الاتجاه نحو الهدف الذي يتطلب من المدير قدرة كبيرة على التركيز المصحوب بالانتباه طويل الأمد واستمرار حماسة عالية اتجاه الهدف وتخطيه لأية معوقات أو صعوبات أو مشكلات أو مواقف تقف في طريقه، أي عدم التنازل عن الهدف والاصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مهما كانت الظروف والازمات ، وبالتالي فإن مواصلة الاتجاه نحو تحقيق الهدف حتى النهاية يحتاج من المدير التركيز على العمل الذي يقوم به بدرجة كبيرة جداً وفترات لاحد لها وبصورة تمكنه من الوصول إلى الهدف الذي يسعى إليه ، وقد

حمل هذا المنظور وجهة نظر "سويف" في سلوك المبدع الذي يكشف عن نوع من اللاحاح وراء الهدف الذي ينشده , فقلما يتنازل المبدع "المدير" عن هدفه مهما صادفه من عقبات..⁽¹⁾
2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لمقوم مواصلة الاتجاه تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير), فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (52). استخدام اختبار

لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بمواصلة الاتجاه جدول(52): نتائج اختبار

حسب المتغيرات الديمغرافية

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	مدير إدارة	172	3.18	.68	1.528	.128
	مدير عام	113	3.06	.62		
المؤهل العلمي	جامعي	236	3.15	.68	.878	.380
	دراسات عليا	49	3.06	.56		
النوع	ذكور	241	3.10	.62	-1.804	.077
	إناث	44	3.33	.81		

نلاحظ من الجدول(52) أنه بالنسبة للمركز الوظيفي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حيث نجد غير دالة (مستوى الدلالة أكبر من 5%), ومعنى ذلك أن نوع المركز الوظيفي ليس له أن قيمة اختبار أثر على مقوم مواصلة الاتجاه في مقومات لمقومات الإبداع الإداري, كما يشير الجدول إلى نفس النتيجة السابقة بالنسبة للمؤهل العلمي ومتغير النوع, بمعنى أن مقوم مواصلة الاتجاه لمقومات الإبداع الإداري لا يتأثر بالمؤهل العلمي أو النوع.

3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري لبعده مواصلة الاتجاه تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول(53).

جدول(53): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق بعنصر

مواصلة الاتجاه حسب الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
وزارة الصحة والسكان	33	3.27	.66	3.308	.001
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	27	3.36	.57		
وزارة المياه والبيئة	25	3.33	.57		
وزارة التربية والتعليم	34	3.09	.69		
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني	28	2.80	.53		
وزارة النفط والمعادن	29	3.04	.83		
وزارة العدل	28	2.90	.55		
وزارة الزراعة	28	3.49	.85		
وزارة الداخلية	27	3.02	.20		
وزارة الإعلام	26	3.08	.61		
الإجمالي	285	3.14	.66		

نلاحظ من الجدول(53) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب جهة العمل تشير إلى توفر عنصر مواصلة الاتجاه في مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في كل (على الترتيب) من

(1) جوزيف أو كونور, وآخرون, فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات, ترجمه مكتبة جريبر, الرياض, 2004م, الطبعة الأولى, ص51-ص70

وزارة الزراعة ووزارة التخطيط ثم وزارة المياه ووزارة الصحة ووزارة التربية ووزارة الإعلام ووزارة النفط ووزارة الداخلية ثم العدل ووزارة التعليم الفني بدرجة متوسطة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75)، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار معنوية أو دالة عند 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.001) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مقومات F الإبداع الإداري لدى أفراد العينة فيما يتعلق بمقوم مواصلة الاتجاه يختلف حسب جهة العمل (الوزارات). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (، لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجها في الجدول (54) Dunnett t3 (أو دنت ت3)) لدراسة الفروق بين جهات العمل لعنصر مواصلة الاتجاه Dunnett t3 (54): نتائج اختبار دنت ت3)

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة التخطيط-وزارة التعليم الفني	0.56	0.019
وزارة المياه-وزارة التعليم الفني	0.53	0.046
وزارة الزراعة-وزارة التعليم الفني	0.69	0.029

الجدول (54) يشير إلى أن مقوم مواصلة الاتجاه في مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في وزارة التخطيط أفضل من زملائهم في وزارة التعليم الفني، لأن مستوى الدلالة (0.019) معنوية عند 0.05 (أقل من 0.05)، كذلك نجد أن أفراد العينة في وزارة المياه والبيئة ووزارة الزراعة أفضل من نظرائهم في وزارة التعليم الفني، لأن مستوى الدلالة (0.046 ، 0.029 على الترتيب) معنوية عند 0.05 (أقل من 0.05)، ربما يرجع ذلك إلى امتلاك كل من وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، ووزارة المياه والبيئة ، ووزارة الزراعة إلى رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات عمل للمستقبل واضحة ومحددة لمديري العموم ومديري الإدارات والعاملين في هذه الوزارات أفضل مما هو في وزارة التعليم الفني ، مما أعطهم أفضلية بدرجة متوسطة في مواصلة الاتجاه نحو الهدف ، رغم أن هذه الأفضلية ليست بالمستوى المطلوب الذي يضمن تحقيق هذه الأهداف حتى النهاية. كما أنه يوجد توجه نحو مواصلة الاتجاه نحو الهدف نتيجة الوعي والادراك والتوجه نحو المستقبل في هذه الوزارات. في حين أن الأعمال والتصرفات الإدارية في كل من وزارة التعليم الفني ووزارة العدل اللتين يقوم بها مديرو العموم ، ومديرو الإدارات في هاتين الوزارتين تعتمد على العمل اليومي الآتي أكثر منه في العمل المستقبلي ، الأمر الذي انعكس على إجاباتهم التي اتضح من خلالها ضعف قدرة مقوم مواصلة الاتجاه نحو الهدف حتى النهاية.

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري فيما يتعلق ببعد مواصلة الاتجاه تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجها في الجدول (55).

جدول (55): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري مواصلة الاتجاه حسب

فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	9.260	.58	3.00	141	5 سنوات فأقل
		.66	3.15	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		.85	3.67	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.64	3.51	25	أكبر من 15 سنة
		.66	3.14	285	الإجمالي

نجد أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا العنصر حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى توفر مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لمقوم مواصلة الاتجاه لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي، ونجد أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة معنوية وعالية جداً عند 0.05 حيث مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن اختبار مقومات الإبداع الإداري بالنسبة لمقوم مواصلة الاتجاه لدى أفراد العينة يختلف حسب فئات سنوات الخبرة.

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجها في الجدول (56). Dunnett t3 (أو دنت ت3))
(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (56): نتائج اختبار دنت ت3)
الخبرة لبعده مواصلة الاتجاه

مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل - أكثر من 10 سنوات إلى 15 سنوات	-0.67	0.032
5 سنوات فأقل - أكثر من 15 سنة	-0.51	0.005

نلاحظ من الجدول (56) أن مقومات الإبداع الإداري لبعده مواصلة الاتجاه نحو الهدف للذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة أفضل من نظرائهم الذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل، كذلك فإن الأفراد الذين لديهم خبرة عمل من 10 سنوات إلى 15 سنة أفضل من نظرائهم والذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل.

وذلك لأن أصحاب الخبرات الطويلة لديهم تراكم كبير من التجارب والممارسات أهلتهم إلى أن تكون الرؤية لديهم للمستقبل واضحة، وأن أي عمل يجب أن ينجزم خلاله أهداف، كما أن درجات التركيز والاصرار في تحقيق الأهداف تكون لديهم أعلى من أصحاب الخبرات الأقل، بالإضافة إلى امتلاكهم لمعلومات ومعارف عن الأهداف المحددة في العمل أكثر من غيرهم، مما أعطاهم أفضلية نسبية بسيطة في مواصلة الاتجاه نحو الهدف، لكنها نسبة ليست بالجيدة التي تضمن من خلالها تحقيق أبداع للأهداف حتى النهاية.

المحور الأول: مقومات الإبداع الإداري لمجموع المقومات الخمسة السابقة

هذا المحور يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

(5) ما مدى توفر مقومات الإبداع الإداري لكل المقومات السابقة لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تلخيص الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للأبعاد تحسس المشكلات والطلاقة والأصالة والمرونة ومواصلة الاتجاه، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور كما في الجدول (57).

جدول (57): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مقومات الإبداع الإداري

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحسس المشكلات	2.83	0.60	5
2	الطلاقة	3.08	0.65	3
3	الأصالة	3.21	0.64	1
4	المرونة	2.85	0.75	4
5	مواصلة الاتجاه	3.14	0.66	2
	الإجمالي	3.02	0.78	

نلاحظ أن بعد الأصالة جاء في المرتبة الأولى ثم مواصلة الاتجاه ثم الطلاقة والمرونة وأخيراً بعد تحسس المشكلات، ومن هنا تبرز مقومات الإبداع الإداري في بعد الأصالة ومواصلة الاتجاه ثم الطلاقة (6) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟ حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجها في الجدول (58). t اختبار

لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديمغرافية جدول (58): نتائج اختبار

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t اختبار	مستوى الدلالة
-------------	--------	-------	---------------	-------------------	----------	---------------

120.	1.561	.60	3.07	172	مدير إدارة	المركز الوظيفي
		.54	2.96	113	مدير عام	
.476	.714	.60	3.04	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.47	2.97	49	دراسات عليا	
.062	-1.907	.54	2.99	241	ذكور	النوع
		.73	3.21	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (58) أن محور مقومات الإبداع الإداري لا يتأثر المركز الوظيفي أو المؤهل غير دالة (مستوى [العلمي أو النوع, لأن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية حيث نجد أن قيمة اختبار الدلالة أكبر من 5%).

(7) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (59).

جدول (59): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.014	2.366	.66	3.10	33	وزارة الصحة والسكان
		.53	3.07	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.56	3.20	25	وزارة المياه والبيئة
		.58	3.05	34	وزارة التربية والتعليم
		.45	2.84	28	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
		.70	2.92	29	وزارة النفط والمعادن
		.52	2.78	28	وزارة العدل
		.74	3.34	28	وزارة الزراعة
		.12	2.95	27	وزارة الداخلية
		.49	3.02	26	وزارة الإعلام
		.58	3.03	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (59) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب جهة العمل تشير إلى توفر مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة بدرجة متوسطة في كل من وزارة الزراعة ووزارة المياه ووزارة الصحة ووزارة التخطيط ووزارة التربية ووزارة الإعلام. لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75)، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة معنوية أو دالة عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.001) أقل من 5%, وهذا يشير إلى أن F اختبار مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت (لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجه في الجدول (60). Dunnett t3 (أو دننت ت3))

(لدراسة الفروق بين جهات العمل Dunnett t3 جدول (60): نتائج اختبار دننت ت3)

لمحور مقومات الإبداع الإداري

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة الزراعة-وزارة العدل	0.55	0.010
وزارة الزراعة-وزارة التعليم الفني	0.49	0.041

الجدول(60)يشير أن محور مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في وزارة الزراعة لديهم مقومات الإبداع الإداري أفضل من نظرائهم في وزارة العدل ووزارة التعليم الفني لأن مستوى الدلالة (0.010 ، 0.041 على الترتيب) معنوية عند 0.05.

8) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول(61).

جدول(61): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات الإبداع الإداري حسب فئات سنوات

الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	8.811	.48	2.91	141	5 سنوات فأقل
		.57	3.02	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		.82	3.48	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.66	3.36	25	أكبر من 15 سنة
		.58	3.03	285	الإجمالي

نجد في الجدول(61) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى توفر مقومات الإبداع الإداري بدرجة متوسطة لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي، ونجد أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن قيمة معنوية وعالية جداً عند 0.05 حيث مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن اختبار مقومات الإبداع الإداري لدى أفراد العينة تختلف حسب فئات سنوات الخبرة. ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجه في الجدول(62).Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول(62): نتائج اختبار دنت ت3)

الخبرة لمحور مقومات الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.018	0.45	أكثر من 15 سنة - 5 سنوات فأقل

نلاحظ من الجدول (62) أن محور مقومات الإبداع الإداري عند الأفراد الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة أفضل من نظرائهم والذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل.

لدراسة مدى العلاقة بين الأبعاد الخمسة بعضها ببعض ومدى علاقتها بمحورها الرئيسي (محور مقومات الإبداع الإداري) سوف نستخدم معامل الارتباط لبيرسون.

السؤال الأول: هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد محور مقومات الإبداع الإداري؟

السؤال الثاني: ما مدى علاقة الارتباط بين الأبعاد بمحور مقومات الإبداع الإداري؟

جدول(63): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد محور مقومات الإبداع الإداري ومحورها

محور مقومات الإبداع الإداري	مواصلة الاتجاه	المرونة	الأصالة	الطلاقة	الأبعاد	تحسس للمشكلات
.83**	.67**	.73**	.59**	.66**	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
.000	.000	.000	.000	.000	معامل الارتباط	
.89**	.78**	.72**	.75**		معامل الارتباط	الطلاقة
.000	.000	.000	.000		معامل الارتباط	
.85**	.73**	.68**			معامل الارتباط	الأصالة
.000	.000	.000			معامل الارتباط	

.88**	.76**				معامل الارتباط	المرونة
.000	.000				مستوى الدلالة	
.91**					معامل الارتباط	مواصلة الاتجاه
.000					مستوى الدلالة	

** دالة عند 0.01

نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي جداً بين المقومات بمحورها وهذا يدل على مدى ارتباط استجابات أفراد العينة لهذا المحور، كذلك يظهر ارتباط جيد ودال بين مقومات المحور مثل تحسس المشكلات وبعد الطلاقة وبعد المرونة وبعد مواصلة الاتجاه، بينما يوجد ارتباط متوسط بين تحسس المشكلات وبعد الأصالة (0.59).

2-2: المحور الثاني: مراحل عملية الإبداع الإداري

هذا المحور يتكون من خمس مراحل رئيسية وسوف نستعرضها كلاً على حدة، ثم نناقش هذا المحور بشكل إجمالي.

المرحلة الأولى: اكتشاف وتحديد المشكلات

هذه المرحلة ترتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1) ما مدى توفر مراحل عملية الإبداع الإداري بالنسبة لاكتشاف وتحديد المشكلات لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟ للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذه المرحلة، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (64).

جدول (64): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمرحلة عملية

الإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أحصر المشكلات الهامة التي تواجه العمل الإداري الذي أقوم به.	3.45	1.06	1
2	أقوم بتحديد المشكلة - الانحراف عن الهدف أو النتيجة المرغوبة بوضوح.	2.93	.99	4
3	أصغ المشكلة المطروحة بأساليب مختلفة حتى تظهر الزاوية الصحيحة لرؤيتها على حقيقتها.	2.69	.88	9
4	أكتشف وقت ظهور المشكلة بوضوح.	2.70	.90	8
5	أحدد مصدر المشكلة (داخلي - خارجي).	2.90	.99	5
6	أحدد مدى تكرار المشكلة (مشكلة متكررة - أم تحدث لأول مرة).	2.98	1.05	3
7	أبين بدقة المدى الزمني للمشكلة (قصيرة المدى أم أنها مستمرة).	2.88	.96	7
8	أستطيع توضيح مدى حدة (صعوبة) المشكلة بدقة.	2.89	.90	6
9	أدرك بحساسية عالية المثيرات المحيطة بالعمل.	3.02	1.03	2
	الإجمالي	2.94	.73	

الجدول (64) يشير إلى أن المتوسط الكلي لمحور مراحل عملية الإبداع الإداري لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات هو 2.94 (أكبر من 2.75)، بمعنى أنه إلى حد ما غالبية استجابات أفراد العينة تشير إلى أن مدى ممارسة هذه المرحلة يتم بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة للدراسة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات وحسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 1 و 9 و 6 و 2 و 5، بمعنى أنه إلى حد ما غالبية مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات يتمتعون بمدى ممارسة متوسطة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمرحلة عملية الإبداع الإداري، حيث يقومون بحصر شامل للمشكلات الهامة التي تواجه العمل الإداري، كما أنهم يدركون بحساسية مقبولة المثيرات المحيطة بالعمل، ويستطيعون بمدى متوسط من الممارسة تحديد مدى تكرار المشكلة وما مصدرها ومدى صعوبتها إلا أن هذا المدى من الممارسة بحسب إجابات أفراد العينة لم يصل إلى الحد الأدنى لتحقيق الإبداع الإداري في

مراحل عملية الإبداع الإداري , لأن مرحلة اكتشاف المشكلات وتحديدتها من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية , ذلك لان اكتشاف المشكلات يعد جوهر الاصلالة في التفكير الابداعي , حيث يبدأ العقل الابداعي للمدير المبدع بالإحساس بالمشكلة واكتشاف وقت ظهورها بوضوح ودقة والعمل على صياغتها بالشكل الذي يوضح الزوايا الصحيحة لرؤيتها على حقيقتها , وهذا لم يتوفر الا بمدى ممارسة ضعيفة بحسب إجابات أفراد عينة الدراسة , فحصر المشكلات وإدراك المثيرات قد يحدث لدى المدير بعد حصول المشكلات والمثيرات بزمن , كما أن الحصر والادراك بدون احساس مبكر وصياغة واضحة لا يعد عملية ابداعية إدارية للمدير.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة على السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (65). استخدام اختبار

لدارسة الفروق في مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع (جدول 65): نتائج اختبار الإداري حسب المتغيرات الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.082	1.743	.74	3.00	172	مدير إدارة	المركز الوظيفي
		.71	2.84	113	مدير عام	
.765	.300	.72	2.94	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.75	2.91	49	دراسات عليا	
.064	-1.894	.67	2.89	241	ذكور	النوع
		.94	3.17	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (65) أنه بالنسبة للمركز الوظيفي نجد أن متوسط مديري الإدارات أعلى من متوسط مديري العموم، معنى ذلك أن مديري الإدارات أفضل في اكتشاف المشكلات ولكن نجد أن هذه غير دالة (مستوى الدلالة أكبر من 5%)، معنى ذلك أن نوع الفروق غير معنوية، لأن قيمة اختبار المركز الوظيفي ليس له أثر على مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع الإداري. والجدول (64) يشير إلى نفس النتيجة السابقة بالنسبة للمؤهل العلمي ومتغير النوع، بمعنى أن مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع الإداري لا يتأثر أيضاً بالمؤهل العلمي أو النوع. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (66).

جدول (66): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع

الإداري حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.020	2.245	.80	3.11	33	وزارة الصحة والسكان
		.64	3.05	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.77	3.20	25	وزارة المياه والبيئة
		.75	2.96	34	وزارة التربية والتعليم
		.61	2.68	28	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
		.75	2.65	29	وزارة النفط والمعادن
		.76	2.84	28	وزارة العدل
		1.03	3.21	28	وزارة الزراعة
		.19	2.80	27	وزارة الداخلية
		.47	2.86	26	وزارة الإعلام

نلاحظ من الجدول (66) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذه المرحلة حسب جهة العمل تشير إلى توفر مدى ممارسة متوسطة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في كل من وزارة الصحة ووزارة الزراعة ووزارة المياه ووزارة التخطيط ثم وزارة التربية ووزارة الإعلام ووزارة العدل ووزارة الداخلية، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75)، بينما تنخفض مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات من مراحل عملية الإبداع الإداري إلى مدى ممارسة بدرجة ضعيفة من قبل مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة التعليم الفني ووزارة النفط، لأن متوسطاتها الحسابية أقل من الوسط الفرضي. وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية أو دالة عند 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.020) أقل من 5% F إحصائية، لأن قيمة اختبار وهذا يشير إلى أن مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة بالنسبة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت (، لأن البيانات غير متجانسة نجد أن اختبار صننت لم يظهر الفروق Dunnett t3 (أو دننت ت3)) بسبب أن الفروق بين المتوسطات صغيرة جداً.

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لمراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (67).

جدول (67): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات من مراحل عملية

الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	11.835	.63	2.78	141	5 سنوات فأقل
		.66	2.92	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		.94	3.54	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.92	3.47	25	أكبر من 15 سنة
		.73	2.94	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (67) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى توفر مدى ممارسة متوسطة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي. معنوية وعالية أو F أما نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار دالة عند 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%، وهذا يشير إلى أن مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات يختلف حسب فئات سنوات الخبرة.

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (، لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجه في الجدول (68). Dunnett t3 (أو دننت ت3))

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (68): نتائج اختبار دننت ت3)

الخبرة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.007	0.69	أكثر من 15 سنة - 5 سنوات فأقل
0.046	0.55	أكثر من 15 سنة - أكثر من 5 إلى 10 سنوات
0.026	0.76	أكثر من 10 إلى 15 سنة - 5 سنوات فأقل

نلاحظ من الجدول (68) أن مراحل عملية الإبداع الإداري لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لدى والذين لديهم خبرة عمل في الفئة (أكثر من 15 سنة) أفضل من نظرائهم الذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل، ومن نظرائهم في (أكثر من 5 إلى 10 سنوات) حيث مستوى الدلالة (0.007، 0.046 على الترتيب) دالة عند 0.05. كذلك نجد أن مراحل عملية الإبداع الإداري لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات لدى الذين لديهم خبرة عمل في الفئة (من 10 سنوات إلى 15 سنة) أفضل من نظرائهم الذين لديهم خبرة عمل (5 سنوات فأقل) حيث مستوى الدلالة (0.026) دالة عند 0.05، وهذه النتائج طبيعية تحسب للأفراد الذين لديهم خبرة عمل أكثر من غيرهم. كما أن مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات هي مرحلة إدراك المدير لما حوله من متغيرات، وهي المرحلة التي يتم فيها التمهيد لعملية الإبداع الإداري، ويختلف المديرون في ادراكهم للأشياء، بل أن الشيء أو المشكلة أو الموقف قد يدرك بطرق مختلفة، وتتحدد هذه الطرق حسب طريقة المدير أو الفرد أو أسلوبه في النظر إلى الأشياء من حوله وبالتالي ادراكه لها، إن التركيز في هذه المرحلة من مراحل عملية الإبداع الإداري يعتمد على وعي المدير أو الفرد بوجود المشكلة وتحديد صياغتها أو شعوره بقلق، لأن الأمور لا تسير كما يجب من وجهة نظره، ويجب التوقف عند هذا الشعور، فالمدير المبدع ينظر من حوله نظرة شمولية، وهذا ما يميزه عن الشخص الاتكالي الذي لا يرى إلا الأشياء الصغيرة التي حوله فقط، وهذا هو الفرق.

المرحلة الثانية: إنتاج الأفكار

هذه المرحلة ترتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1) ما مدى توفر مراحل عملية الإبداع الإداري بالنسبة لمرحلة الإنتاج الأفكار لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟
- للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذه المرحلة، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (69).

جدول (69): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية

الإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أستخدم اساليب مختلفة لإنتاج الأفكار مثل العصف الذهني.	3.42	1.13	1
2	أعتمد على طرح الأسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار من العاملين.	3.14	1.06	2
3	أتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم حول الموضوع المطروح بدون قيود.	3.04	1.02	3
4	استعمل أفكار العاملين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.	2.87	.98	5
5	أقوم بطرد الأفكار المسيطرة التي تقف عائقاً أمام رؤيتي لفكرة جديدة مثل الخبرات السابقة.	2.76	.89	6
6	أركز على كمية الأفكار المطروحة وليس على نوعيتها لأن الكم يولد كيف فكلما زاد العدد كانت النتيجة أفضل.	2.69	.92	7
7	أقوم بتأجيل إصدار الحكم على الأفكار المطروحة لإنتاج أكبر عدد من الأفكار.	3.03	1.05	4
	الإجمالي	2.99	.64	

الجدول (69) يشير إلى أن المتوسط الكلي لمرحلة إنتاج الأفكار هو 2.99 (أكبر من 2.75)، بمعنى أنه -إلى حد ما- غالبية استجابات أفراد العينة تشير إلى توفر مدى ممارسة بدرجة متوسطة لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري، ومن أهم الفقرات لمرحلة إنتاج الأفكار حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 1 و 2 و 3 و 7 و 4 ثم 5 و 6، بمعنى أنه إلى حد ما غالبية مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات يتمتعون بدرجة متوسطة في مدى ممارسة مرحلة إنتاج الأفكار، فتجدهم يستخدمون الأساليب المختلفة وطرح الأسئلة المباشرة وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم كما يتأنون بإصدار الأحكام على الأفكار للحصول على الأفكار المناسبة.

الإ ان مدى الممارسة لمرحلة انتاج الافكار حسب إجابات افراد عينة الدراسة لم تتجاوز الدرجة المتوسطة، وهي نسبة أقرب إلى الضعيفة منها إلى المتوسطة، وهو مدى ممارسة لا يلبي الحدود الدنيا لبناء عملية إبداعية إدارية قوية تمكن مديري العموم ومديري الإدارات من تنفيذ مراحل العملية الإبداعية في الوزارات محل الدراسة، حيث إن مرحلة انتاج الأفكار من مراحل العملية الإبداعية تحتاج إلى مدى ممارسة بدرجة كبيرة ليتمكن من خلالها مديري العموم ومديري الإدارات من إنتاج وتنمية الأفكار، ووضع الفكرة في حالة الاثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر ممكن من الافكار حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف المطروح في وحدة زمنية محددة، حيث إن المدير المبدع في هذه المرحلة يستخدم مقومات الإبداع الإداري كالطلاقة التي تعمل على زيادة الافكار الجديدة، والمرونة التي تعمل على تنويع الافكار والمفاهيم المتولدة، كما يتم تأجيل الحكم على كمية الافكار الجديدة، وليس على نوعيتها. أو جودتها، لأنه كلما زاد عدد الافكار البديلة زادت احتمالات الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات الناتج الابتكاري، وهي الخبرة والمنفعة، وهذا لن يتوفر الا بوجود مدى ممارسة أعلى من مدى الممارسة المتوسطة التي أكدها افراد عينة الدراسة في إجاباتهم.

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (70). استخدام اختبار

لدارسة الفروق لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى جدول(70): نتائج اختبار

للمتغيرات الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار t	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.040	2.067	.64	3.06	172	مدير إدارة	المركز
		.64	2.90	113	مدير عام	الوظيفي
.575	.561	.65	3.00	236	جامعي	المؤهل
		.63	2.95	49	دراسات عليا	العلمي
.080	-1.784	.62	2.96	241	ذكور	النوع
		.73	3.17	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (70) أنه بالنسبة للمركز الوظيفي نجد أن متوسط مديري الإدارات أعلى من متوسط مديري العموم، ومعنى ذلك أن مديري الإدارات أفضل في إنتاج الأفكار حيث أن هذه الفروق دالة (مستوى الدلالة (0.040) أكبر من 5%) ومعنى ذلك أن مرحلة إنتاج مغنوية، لأن قيمة اختبار الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري يتأثر بنوع المركز الوظيفي. والجدول يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بالنسبة للمؤهل العلمي أو متغير النوع، بمعنى أن مرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية غير معنوية. الإبداع الإداري لا تتأثر بالمؤهل العلمي أو النوع. لأن قيمة اختبار (2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (71).

جدول(71): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري

حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسيط الحسابي	العدد	جهة العمل
.008	2.532	.81	3.10	33	وزارة الصحة والسكان
		.64	2.96	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.62	3.24	25	وزارة المياه والبيئة
		.57	2.91	34	وزارة التربية والتعليم
		.54	2.90	28	وزارة التعليم الفني والتدريب

المهني			
وزارة النفط والمعادن	29	2.67	.72
وزارة العدل	28	3.02	.57
وزارة الزراعة	28	3.33	.82
وزارة الداخلية	27	2.92	.21
وزارة الإعلام	26	2.92	.54
الإجمالي	285	2.99	.64

نلاحظ من الجدول (71) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذه المرحلة حسب جهة العمل تشير إلى توفر مدى ممارسة بدرجة متوسطة لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في كل من وزارة الزراعة ووزارة المياه ووزارة الصحة ووزارة العدل ووزارة التخطيط ووزارة الداخلية ووزارة الإعلام ووزارة التربية ثم التعليم الفني. لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي بنسبه بسيطة جداً. وهذه النتيجة توضح مدى ضعف امكانيات المديرين في هذه الوزارات في عملية إنتاج الافكار بهدف الوصول إلى حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات، بينما ينخفض مدى الممارسة لمرحلة إنتاج الافكار إلى درجة ضعيفة لدى المديرين في وزارة النفط لأن متوسطها الحسابية (2.67) أقل من الوسط الفرضي (2.75). وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة إنتاج معنوية أو دالة عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.008) أقل من 5%. وهذا F الأفكار لأن قيمة اختبار يشير إلى أن مراحل الإبداع الإداري لدى أفراد العينة بالنسبة لمرحلة إنتاج الأفكار يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (لأن البيانات غير متجانسة نجد أن اختبار ضنت لم يظهر الفروق t3 Dunnett (أو دنت ت3)) بسبب أن الفروق بين المتوسطات صغيرة جداً. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (72).

جدول (72): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري

حسب فئات سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	141	2.88	.56	9.933	.000
أكبر من 5 إلى 10 سنوات	102	2.97	.60		
أكبر من 10 إلى 15 سنوات	17	3.29	.90		
أكبر من 15 سنة	25	3.55	.76		
الإجمالي	285	2.99	.64		

نلاحظ من الجدول (72) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لمرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى وجود مرحلة إنتاج الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي. كما أن نتائج تحليل معنوية وعالية أو دالة عند 0.05 F التباين تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأن قيمة اختبار ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة بالنسبة لمرحلة إنتاج الأفكار يختلف حسب فئات سنوات الخبرة. ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجه في الجدول (73). Dunnett t3 (أو دنت ت3))

لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (73): نتائج اختبار دنت ت3)

الخبرة لمرحلة إنتاج الأفكار

مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
أكثر من 15 سنة - 5 سنوات فأقل	0.68	0.001
أكثر من 15 سنة - أكثر من 5 إلى 10 سنوات	0.58	0.007

نلاحظ من الجدول (73) أن مرحلة إنتاج الأفكار تتوفر لدى الافراد الذين لديهم خبرة عمل في الفئة (أكثر من 15 سنة) أفضل من نظرائهم الذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل، ومن نظرائهم في الفئة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات) حيث مستوى الدلالة (0.001، 0.007 على الترتيب) دالة عند 0.05. ربما يرجع ذلك إلى أن حاصل العمليات الذهنية واستدعاء التجارب والممارسات التي يمتلكها أصحاب الخبرات الأكثر تكون بدرجة أفضل من أصحاب الخبرات الأقل، الأمر الذي أعطاهم افضليه نسبية بسيطة على غيرهم من المديرين في مرحلة انتاج الافكار لمراحل العملية الادباعية الادارية، إلا أن هذه الافضلية لم تصل إلى الدرجة المطلوبة لتحقيق الإبداع المطلوبة في مرحلة إنتاج الأفكار لحل المشكلات الادارية، لأن متطلبات هذه المرحلة لتحقيق العملية الادباعية تحتاج إلى التفكير الانتاجي الذي يعمل على جمع المعلومات من خلال استخدام اساليب التفكير الادباعي، وطرح الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات واستشعار المشكلات والفرص الجديدة، والنظر للمواقف من زوايا مختلفة، وهذا لن يتم من خلال مدى ممارسة متوسطة أو ضعيفة لمرحلة أنتاج الأفكار، كما افادت إجابات أفراد عينة الدراسة التي عكست رغبة غير جادة من قبل المديرين المبحوثين في حل المشكلات بحلول جديدة وابتكارية.

المرحلة الثالثة : مرحلة تحليل الأفكار

هذا المرحلة ترتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- 1) ما مدى توفر مرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (74).

جدول (74): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل

عملية الإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أسجل الافكار المطروحة في اجتماع انتاج الافكار على لوحة أمام العاملين.	3.09	1.24	3
2	أرتب الافكار في أقسام حسب الموضوعات.	2.83	.95	7
3	أحل كل فكرة من الافكار إلى متغيراتها الجزئية.	2.73	.81	8
4	استخدم طرح الاسئلة مثل: (ماذا؟ لماذا؟ وكيف؟ اين؟ متى؟) في تحليل الافكار.	2.88	1.00	5
5	أفحص مدى ارتباط الافكار بالموضوعات المطروحة بدلاً من القفز للاستنتاجات بسرعة. (تعطيه وقته)	2.85	.95	6
6	أجمع بين الافكار المختلفة (التمايز) لتكوين فكره جديده مفيدة.	3.06	1.06	4
7	ارفض الافكار التي تتأرجح بين قول (إما، أو).	4.04	1.17	1
8	استبعد الأفكار التي ليس لها علاقة بالموضوع.	3.99	.94	2
	الإجمالي	3.19	.58	

الجدول (74) يشير إلى أن المتوسط الكلي لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري هو 3.19 (أكبر من 2.75): بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى توفر مدى ممارسة متوسطة لمرحلة تحليل الأفكار من قبل مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات المبحوثة، ومن أهم الفقرات لمرحلة تحليل الأفكار لمراحل عملية الإبداع الإداري حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 7 و 8 و 1 و 6، بمعنى أن معظم مديري العموم ومديري الإدارات في

الوزارات يتمتعون بدرجة ممارسة متوسطة في مرحلة تحليل الأفكار ، فتجدهم يرفضون الأفكار المتأرجحة والتي ليس لها علاقة بالموضوع، كما أنهم يستعرضون ويجمعون الأفكار أمام العاملين للخروج بفكرة جديدة وتفي بالغرض المطلوب، كما أنهم يستخدمون طرح الأسئلة ويفحصون مدى الارتباط بين الأفكار ويرتبون الأفكار لاختيار الفكرة المناسبة كما في الفقرات 4 و 5 و 7 . ونلاحظ أن الفقرة 3 حصلت على متوسط أقل من الوسط الفرضي أي أن مدى الممارسة ضعيف لعملية تحليل كل فكرة من الأفكار وتحديد متغيراتها وجزئياتها، وهذا يشير إلى أن هناك فئة من مديري العموم أو مديري الإدارات لا يعملون على تحليل الأفكار التي تعرض عليهم أو تخطر ببالهم.

على الرغم من أن مرحلة تحليل الأفكار تعتمد بدرجة كبيرة على فحص وتحليل ما تم انتاجه من الأفكار لاستنباط ما يوجد بينها من علاقات بهدف تكوين فكره جديدة ومفيدة وايجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أي نوع ، ورفض الأفكار التقليدية غير المبتكرة والمألوفة وغير الموثوق فيها واستخدام الاسئلة التي تتضمن : ماذا ؟ ، ولماذا؟ ، وكيف؟ ، في التحليل ، كما إن هذه المرحلة تحتاج إلى عدد من العمليات العقلية المركزة منها عمليات التذكر والعلاقات التقويمية ، وهذا لم يتم الا بدرجة ممارسة متوسطة وضعيفة كما أفادت إجابات أفراد عينة الدراسة ، وهنا تتضح إشكالية كبيرة لدى المديرين تتمثل في محدودية الامكانيات المهارية والفكرية في مرحلة عملية تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري في الوزارات المبحوثة في هذه الدراسة.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة على السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (75). استخدام اختبار

لدراسة الفروق لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لجدول(75): نتائج اختبار للمتغيرات الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.265	1.117	.59	3.22	172	مدير إدارة	المركز الوظيفي
		.57	3.14	113	مدير عام	
.308	1.022	.59	3.20	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.56	3.11	49	دراسات عليا	
.062	-1.910	.54	3.15	241	ذكور	النوع
		.75	3.38	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (75) أنه يوجد فروق لصالح مديري الإدارات لأن المتوسط الحسابي (3.22) لهذه إلى عدم وجود فروق للفئة أعلى من المتوسط الحسابي (3.14) لفئات مديري العموم، لكن تشير نتائج اختبار معنوية لأن قيمة مستوى الدلالة (0.265) أكبر من 0.05. بمعنى أن المركز الوظيفي ليس له تأثير على مرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى مديري العموم أو مديري الإدارات. كذلك نجد فروقاً لصالح الأفراد الذين لديهم مؤهل جامعي. لأن المتوسط الحسابي (3.20) لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي (3.11) إلى أن هذه الفروق غير معنوية لأن لفئات الأفراد الذين لديهم مؤهلات دراسات عليا، لكن تشير نتائج اختبار غير دالة حيث مستوى الدلالة (0.308) أكبر من 5%، بمعنى أن مراحل عملية الإبداع الإداري لمرحلة قيمة تحليل الأفكار لدى أفراد العينة لا يتأثر بالمؤهل العلمي. كذلك يشير الجدول إلى أن مرحلة تحليل الأفكار لمرحل تشير إلى أن هذه الفروق غير معنوية. عملية الإبداع الإداري عند الإناث أفضل من الذكور ولكن نتائج اختبار (3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول(76).

جدول(76): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب

الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
-----------	-------	---------------	-------------------	----------	---------------

.000	3.658	33	3.33	.57	وزارة الصحة والسكان
		27	3.36	.45	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		25	3.50	.60	وزارة المياه والبيئة
		34	3.03	.73	وزارة التربية والتعليم
		28	3.09	.45	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		29	2.80	.68	وزارة النفط والمعادن
		28	3.08	.44	وزارة العدل
		28	3.33	.66	وزارة الزراعة
		27	3.23	.24	وزارة الداخلية
		26	3.19	.54	وزارة الإعلام
285	3.19	.58	الإجمالي		

نلاحظ من الجدول (76) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذه المرحلة حسب جهة العمل تشير إلى توفر مدى ممارسة بدرجة متوسطة لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في كل الوزارات لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75)، وتأتي في المرتبة الأولى وزارة المياه ووزارة التخطيط ثم وزارة الصحة والزراعة والداخلية والإعلام ثم التعليم الفني والعدل، وهذا يشير إلى مدى تنفيذ مديري العموم ومديري الإدارات لمرحلة تحليل الأفكار قبل الحكم على فكرة معينة. وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار معنوية وعالية جداً عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مرحلة تحليل الأفكار من مراحل الإبداع الإداري لدى أفراد العينة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت ت3 (أو F) لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجها في الجدول (77). Dunnett t3 دنت ت3 (3) (لدراسة الفروق بين الوزارات لمرحلة تحليل الأفكار Dunnett t3 جدول (77): نتائج اختبار دنت ت3 (3))

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة التخطيط-وزارة النفط	0.56	0.025
وزارة المياه-وزارة النفط	0.70	0.008

الجدول (77) يشير أن مرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في وزارة التخطيط ووزارة المياه والبيئة أفضل من نظرائهم في وزارة النفط، لأن مستوى الدلالة (0.025) ، (0.008) معنوية عند 0.05 (أقل من 0.05). ربما يرجع ذلك إلى أن السلوك الإبداعي لدى المديرين في هاتين الوزارتين أفضل من غيرهم في الوزارة الأخرى، بالإضافة إلى أن التجارب والممارسات العملية لديهم أكثر من الوزارات الأخرى، كما أن العملية التدريبية المخططة والهادفة تتوفر بدعم دولي في هاتين الوزارتين مما انعكس ذلك على أفضلية بنسبة بسيطة غيرهم من المديرين في الوزارات الأخرى. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (78). جدول (78): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	141	3.13	.49	4.306	.005
أكبر من 5 إلى 10 سنوات	102	3.19	.54		
أكبر من 10 إلى 15 سنوات	17	3.07	1.00		
أكبر من 15 سنة	25	3.57	.75		
الإجمالي	285	3.19	.58		

نلاحظ من الجدول (78) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا البعد حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى توفر مدى ممارسة بدرجة متوسطة لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي، ونجد أن أفراد الفئة (أكبر من 15 سنة) حصلت على أعلى قيمة للمتوسط، وهذا يعود لسنوات الخبرة المكتسبة خلال فترة العمل فهم يعملون على تحليل الأفكار قبل الحكم على فكرة معينة. حيث أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق معنوية وعالية أو دالة عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.005) ذات دلالة إحصائية، لأن قيمة اختبار أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة يختلف حسب فئات سنوات الخبرة.

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (، لأن البيانات غير متجانسة نجد أن اختبار صننت لم يظهر الفروق بسبب Dunnett t3 (أو دنت ت3)) أن الفروق بين المتوسطات صغيرة جداً.

المرحلة الرابعة: تقييم الأفكار

هذه المرحلة ترتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

(9) ما مدى توفر مرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذه المرحلة، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (79).

جدول (79): الوسط الحسابي والانحراف المعياري مرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أتجنب الاعتماد في انتقاء الأفكار البديلة على معيار واحد ودوافع خفيه لا تتعلق بالموضوع المطروح.	2.85	.96	7
2	أختار الأفكار البديلة التي تتفق مع أهداف العمل وسياساته وموارده.	2.95	.95	3
3	أحرص على انتقاء الأفكار البديلة بناء على ما تحققه من مكاسب (جودة الأفكار).	2.92	.95	6
4	أقيم كل فكرة في ضوء مناسبتها للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.	2.94	.99	4
5	أختار الأفكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع.	2.98	1.02	2
6	أختار الأفكار البديلة المناسبة بناء على توافرها مع عامل الوقت والسرعة.	2.93	1.00	5
7	أختار الأفكار التي تتوافق مع ظروف البيئة الخارجية للعمل.	3.12	1.04	1
	الإجمالي	2.96	.78	

الجدول (79) يشير إلى أن المتوسط الكلي لمرحلة تحليل الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري هو 2.96 (أكبر من 2.75)، بمعنى أنه إلى حد ما غالبية استجابات أفراد العينة تشير إلى توفر مدى ممارسة بدرجة متوسطة لمرحلة تقييم الأفكار، ومن أهم الفقرات لمرحلة تقييم الأفكار حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 7 و 5 و 2 و 4 و 6 ثم 1، بمعنى أن معظم مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات يتمتعون بدرجة متوسطة من حيث ممارسة مرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري، فتجدهم يختارون الأفكار التي تتلاءم مع ظروف البيئة الخارجية للعمل، كما أنهم ينتقون الأفكار التي يمكن تنفيذها والتي تتفق مع أهداف العمل وسياسته، وقبل اختيار الفكرة فهم يقيمون كل فكرة ومدى مناسبتها للإمكانات المتاحة ومدى مناسبتها للوقت والسرعة وأن تكون الأفكار المنتقاة تحقق المكاسب المطلوبة.

إلا أن هذا المدى من الممارسة المتوسطة لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري من قبل مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات المبحوثة لا تشكل درجة ممارسة مقبولة تقود إلى مستويات ادائية عالية في تقييم الأفكار نحقق بها مرحلة تقييم الأفكار بدرجة تقود إلى العملية الإبداعية المطلوبة،

ذلك إن اجابات افراد عينة الدراسة توضح ضعف الاستعداد الذهني والعقلي للقيام بمتطلبات تحقيق الإبداع الإداري لمرحلة تقييم الافكار التي تحتاج إلى مدى ممارسة مرتفع تمكن المدير من اخضاع الافكار البديلة التي تم التوصل اليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي , بعيداً عن اعتماد معيار واحد ودوافع خفية لا تتعلق بالموضوع أو المشكلة المطروحة بهدف الوصول إلى الافكار البديلة التي تتفق مع اهداف العمل وسياساته وموارده المتاحة ومدى ملاءمة الفكرة للتطبيق ومدى توافقها مع الظروف المحيطة والاهداف المراد تحقيقها , وايضاً مدى سهولتها في التطبيق.

الا ان المتوسط الكلي لإجابات افراد عينة الدراسة من المديرين في الوزارات المبحوثة لا يؤهل للقيام بكل المتطلبات أنفة الذكر أعلاه , وبالتالي لا يحقق عملية الإبداع الإداري في أعمالهم , كونها تمثل مرحلة شبه نهائية.

1) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (80). استخدام اختبار

لدراسة الفروق لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لجدول (80): نتائج اختبار

للمتغيرات الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.009	2.613	.78	3.05	172	مدير إدارة	المركز
		.75	2.81	113	مدير عام	الوظيفي
.134	1.503	.77	2.99	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.80	2.80	49	دراسات عليا	
.007	-2.814	.74	2.89	241	ذكور	النوع
		.91	3.30	44	إناث	

في الجدول (80) إلى وجود فروق معنوية (فروق ذات دلالة إحصائية), لأن تشير نتائج اختبار قيمة مستوى الدلالة (0.009) أقل من 0.05, وهذه الفروق لصالح مديري الإدارات, لأن المتوسط الحسابي (3.05) لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي (2.81) لفئات مديري العموم. وهذا يعني أن مديري الإدارات يقومون بتقييم الأفكار قبل اختيارها أفضل من مديري العموم.

كما يشير الجدول إلى عدم وجود فروق إحصائية لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري غير دالة حيث مستوى الدلالة (0.134) أكبر من 5%, بمعنى أن للمتغير المؤهل العلمي, لأن قيمة مرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة لا يتأثر بالمؤهل العلمي.

في الجدول (80) إلى وجود فروق معنوية (فروق ذات دلالة إحصائية) لمرحلة تشير نتائج اختبار تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير النوع, لأن قيمة مستوى الدلالة (0.007) أقل من 0.05, وهذه الفروق لصالح فئات الإناث, لأن المتوسط الحسابي (3.30) لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي (2.89) لفئات الذكور, ومعنى ذلك أن مديري الإدارات أو مديري العموم من الإناث يعملن على تقييم الأفكار قبل اختيار الفكرة أفضل من زملائهن الذكور.

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (81).

جدول (81): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري

حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.560	1.876	.89	3.08	33	وزارة الصحة والسكان
		.72	2.94	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي

		25	3.13	0.92	وزارة المياه والبيئة
		34	2.95	0.78	وزارة التربية والتعليم
		28	2.75	0.82	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		29	2.85	0.76	وزارة النفط والمعادن
		28	2.68	0.72	وزارة العدل
		28	3.36	0.97	وزارة الزراعة
		27	2.85	0.12	وزارة الداخلية
		26	2.98	0.61	وزارة الإعلام
		285	2.96	0.78	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (81) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذه المرحلة حسب جهة العمل تشير إلى ممارسة مراحل عملية الإبداع الإداري بالنسبة لتقييم الأفكار لدى أفراد العينة في كل الوزارات بمدى ممارسة متوسطة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى بقليل جداً من الوسط الفرضي (2.75) ما عدا وزارة العدل، فمتوسطها يشير إلى أن هذه المرحلة منخفضة وبالتالي فإن مدى الممارسة تتم بدرجة ضعيفة لمرحلة تقييم الأفكار، ونلاحظ أن هذه المتوسطات تختلف من وزارة لوزارة، بينما تشير نتائج تحليل غير معنوية عند $F 0.05$ التباين إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لهذه المرحلة، لأن قيمة اختبار حيث مستوى الدلالة (0.560) أكبر من 5%. وهذا يشير إلى أن مرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة لا يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).
3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (82).
جدول (82): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	141	2.77	0.70	16.771	.000
أكبر من 5 إلى 10 سنوات	102	2.92	0.75		
أكبر من 10 إلى 15 سنوات	17	3.53	0.86		
أكبر من 15 سنة	25	3.75	0.60		
الإجمالي	285	2.96	0.78		

نلاحظ من الجدول (82) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذه المرحلة حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى توفر مدى ممارسة متوسطة لمرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي بنسبة ضعيفة جداً، ونجد أن أفراد الفئة (أكبر من 15 سنة) حصلت على أعلى قيمة للمتوسط (3.75)، وهذا يعود لسنوات الخبرة المكتسبة خلال فترة العمل، فهم يعملون على تقييم الأفكار قبل الحكم على فكرة معينة. بينما نجد نتائج تحليل التباين تشير معنوية وعالية أو دالة عند F إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تقييم الأفكار لأن قيمة اختبار 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مرحلة تقييم الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة يختلف حسب فئات سنوات الخبرة. ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجه في الجدول (83). Dunnett t3 (أو دننت ت3) لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول (83): نتائج اختبار دننت ت3)

فئات سنوات الخبرة لمرحلة تقييم الأفكار

مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
---------------------------------	----------------------	---------------

0.000	0.97	أكثر من 15 سنة - 5 سنوات فأقل
0.000	0.83	أكثر من 15 سنة - أكثر من 5 إلى 10 سنوات
0.001	0.76	أكثر من 10 سنوات إلى 15 سنة - 5 سنوات فأقل
0.017	0.610	أكثر من 10 سنوات إلى 15 سنة - أكثر من 5 إلى 10 سنوات

نلاحظ من الجدول (83) أن مرحلة تقييم الأفكار للذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة أفضل من نظرائهم الذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل والأفراد الذين لديهم خبرة عمل (أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، كما نجد أن الأفراد في فئة خبرة العمل (أكثر من 10 إلى 15 سنة) أفضل في تقييم الأفكار من زملائهم في الفترة (5 سنوات فأقل) وفي الفترة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات)، وهذه النتيجة طبيعية بحكم الخبرة الطويلة في العمل الإداري.

المرحلة الخامسة: تنفيذ الأفكار

هذه المرحلة ترتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر مرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذه المرحلة، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (84).

جدول (84): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أحول الأفكار البديلة إلى حلول عملية.	3.12	1.00	3
2	أعرض الأفكار البديلة على العاملين في عبارات بسيطة تضمن فهمهم لها .	3.01	1.02	4
3	أحرص على قبول وتأييد العاملين للأفكار البديلة المنتقاة للتنفيذ.	2.91	.98	6
4	أحدد الخطوات الاجرائية التي ينبغي الاقدام عليها لتنفيذ الافكار ضمن جدول زمني .	2.84	.94	9
5	أحرص على سلامة الاجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ الافكار البديلة.	2.89	.98	7
6	أضع قائمة بالمعوقات المتوقع مواجهتها عند تنفيذ الافكار البديلة.	2.85	.93	8
7	أضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الافكار البديلة.	2.93	.87	5
8	أوفر الامكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الافكار البديلة.	2.81	.92	10
9	أحدد المدة الزمنية التي يستغرقها بتنفيذ كل نشاط.	3.61	1.19	2
10	اتابع تنفيذ الافكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح.	3.81	1.18	1
	الإجمالي	3.08	.68	

الجدول (84) يشير إلى أن المتوسط الكلي لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري هو 3.08 (أكبر من 2.75) بمعنى أن غالبية استجابات أفراد العينة تشير إلى توفر مدى ممارسة متوسطة لمرحلة تنفيذ الأفكار، ومن أهم الفقرات لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 10 و 9 و 1 و 2، بمعنى أن معظم مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات يتمتعون بدرجة ممارسة متوسطة لمرحلة تنفيذ الأفكار ، فتجدهم يتابعون تنفيذ الأفكار البديلة باستمرار، ويحددون الفترة الزمنية لتنفيذها كما أنهم يحولون الأفكار البديلة إلى حلول عملية وقبل تنفيذ الأفكار تعرض على العاملين، ويضعون أساليب مختلفة تساعد على تجنب العقبات، وقبل هذا يحرصون على انتقاء الأفكار المناسبة من خلال تأييدها أو رفضها من قبل العاملين. لكن يتضح من خلال المتوسط الحسابي العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة مديري العموم ومديري الإدارات لعملية الإبداع الإداري في الوزارات المبحوثة في الدراسة أنهم يمارسون عملية الإبداع

الإداري بمدى ممارسة متوسطة , وهي ممارسة لا تحقق الإبداع الإداري المطلوب لتنفيذ عملية الإبداع لكل مراحلها , وبالذات لمرحلة تنفيذ الأفكار , وربما يرجع ذلك إلى عوامل تتعلق بالقدرات العقلية للمديرين حيث يعتمد مديرو العموم ومديرو الإدارات على الأحساس والبديهة بالصح والخطأ في حل المشكلات والمواقف وتحسين اساليب العمل الإداري في الوزارات , والتعود على التفكير في أطر ثابتة تقوم على المؤلف , بدلاً من ترجمة الأفكار الهامة والجديدة أو البديلة إلى إجراءات مفيدة وقابلة للتنفيذ ووضع خطة للتنفيذ , وهذا العملية تحتاج قبل الوصول إليها أن يقوم المديرين باختيار الحل أو التوصل إليه من خلال فرز الأفكار وتناولها بالتحليل والتدقيق والمفاضلة بين هذه الأفكار للتوصل إلى الحل الأمثل , ومن ثم العمل على إزالة كل العوائق والصعاب التي قد تعيق هذا الحل وحشد التأييد والمساندة من العاملين تجنباً للمقاومة والمعوقات وتشجيعاً للإبداع , وهذه العملية الإبداعية المنهجية تحتاج إلى سلوك ابداعي ينفذ مراحل عملية الإبداع الإداري بمدى ممارسة كبيرة وكبيرة جداً من قبل المديرين في الوزارات .

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري

تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة على السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (85). استخدام اختبار

لدراسة الفروق لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لجدول (85): نتائج اختبار

للمتغيرات الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار t	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.477	.712	.69	3.10	172	مدير إدارة	المركز الوظيفي
		.66	3.04	113	مدير عام	
.920	-.101	.66	3.08	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.75	3.09	49	دراسات عليا	
.130	-1.539	.63	3.04	241	ذكور	النوع
		.88	3.26	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (85) أن مرحلة تنفيذ الأفكار بالنسبة للمركز الوظيفي أنه لا يوجد فروق ذات غير دالة (مستوى الدلالة (0.477) أكبر من 5%), معنى ذلك دلالة إحصائية حيث نجد أن قيمة اختبار أن نوع المركز الوظيفي ليس له أثر على مرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري. والجدول يشير إلى نفس النتيجة السابقة بالنسبة للمؤهل العلمي ومتغير النوع، بمعنى أن مرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لا يتأثر بالمؤهل العلمي أو النوع.

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (86).

جدول (86): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري

حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.000	3.597	.71	3.22	33	وزارة الصحة والسكان
		.40	3.24	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.73	3.27	25	وزارة المياه والبيئة
		.79	3.03	34	وزارة التربية والتعليم
		.76	3.02	28	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
		.76	2.65	29	وزارة النفط والمعادن
		.49	2.95	28	وزارة العدل
		.73	3.46	28	وزارة الزراعة

		18.	3.11	27	وزارة الداخلية
		.61	2.84	26	وزارة الإعلام
		.68	3.08	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (86) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذه المرحلة حسب جهة العمل تشير إلى ممارسة مرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في كل الوزارات بدرجة ممارسة متوسطة عدا وزارة النفط لأن متوسطاتها الحسابية أقل من الوسط الفرضي (2.75)، وبالتالي فإن مدى ممارسة مرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري ضعيفة وتشير نتائج معنوية عند F تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تنفيذ الأفكار لأن قيمة اختبار 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مراحل الإبداع الإداري لدى أفراد العينة بالنسبة لمرحلة تنفيذ الأفكار يختلف حسب جهة العمل (الوزارات). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (، لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائج في الجدول (87). Dunnett t3 (أو دنت ت3)) لدراسة الفروق بين الوزارات لمرحلة تنفيذ الأفكار Dunnett t3 (87): نتائج اختبار دنت ت3 (

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة النفط-وزارة التخطيط	-0.59	0.028
وزارة النفط-وزارة الزراعة	-0.81	0.006

الجدول (87) يشير إلى أن مرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في وزارة التخطيط ووزارة الزراعة ممارسة بدرجة أفضل من نظرائهم في وزارة النفط لأن مستوى الدلالة (0.028 ، 0.006 على الترتيب) معنوية عند 0.05 (أقل من 0.05). هذا يعني أن مستوى المعرفة لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري عند مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الزراعة ووزارة التخطيط أفضل منها في وزارة النفط. بالإضافة إلى أن مستوى منح الصلاحيات وحرية التفكير وتنوع الأعمال والتدريب والتأهيل والاطلاع على التجارب والممارسات في كل من وزارة التخطيط ووزارة الزراعة أفضل بحكم اتفاقيات التعاون الدولي بين هذه الوزارات والدول المانحة ومنظمات الدعم الإداري والفني ، في حين إن وزارة النفط ربما تحكمها النمطية في الأعمال والعمل حسب ما هو مألوف أو حسب ما تنص عليه اللوائح والتشريعات في الوزارة بالإضافة إلى أن عملية التصرف أو الابتكار محكومة فقط للسلطة العليا أو مرتبطة بها. (4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (88).

جدول (88): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري

حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	8.231	.61	2.96	141	5 سنوات فأقل
		.63	3.07	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		1.07	3.28	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.62	3.64	25	أكبر من 15 سنة
		.68	3.08	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (88) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لمرحلة تنفيذ الأفكار من مراحل عملية الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى ممارسة متوسطة لمرحلة تنفيذ الأفكار لمرحلة عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي. أما نتائج

معنوية F تحليل التباين فتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمرحلة تنفيذ الأفكار لأن قيمة اختبار وعالية عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة بالنسبة لمرحلة تنفيذ الأفكار يختلف حسب فئات سنوات الخبرة. ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجها في الجدول (89). Dunnett t3 (أو دنت ت3))
(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول (89): نتائج اختبار دنت ت3)

فئات سنوات الخبرة لمرحلة تنفيذ الأفكار

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.000	0.68	أكثر من 15 سنة - 5 سنوات فأقل
0.001	0.56	أكثر من 15 سنة - أكثر من 5 إلى 10 سنوات

نلاحظ من الجدول (89) أن مراحل عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بمرحلة تنفيذ الأفكار للمديرين الذين لديهم خبرة عمل في الفئة (أكثر من 15 سنة) أفضل من نظرائهم والذين لديهم خبرة عمل (5 سنوات فأقل) ومن نظرائهم في الفئة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات) حيث مستوى الدلالة (0.000)، (0.001 على الترتيب) دالة عند 0.05، وهذه نتيجة طبيعية لان للمديرين الذين لديهم خبرة عمل كبيرة أفضل في اعداد وتنفيذ الافكار لمراحل عملية الإبداع الإداري من زملائهم قليلا الخبرة في العمل. وهذا يعني ان مستوى التجارب والممارسات لدى أصحاب الخبرات الاعلى من المديرين اعطاهم أفضلية نسبية غير مطلقة عن نظرائهم أصحاب الخبرات الاقل في مرحلة تنفيذ الافكار من مراحل عملية الإبداع الإداري.

المحور الثاني: مراحل الإبداع الإداري لمجموع المراحل الخمسة السابقة
هذا المحور يرتبط بالإجابة على التساؤلات التالية:

10) ما مدى توفر مراحل الإبداع الإداري لكل المراحل السابقة لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تلخيص الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للمراحل واكتشاف وتحديد المشكلات، وإنتاج الأفكار، وتنفيذ الأفكار، وتقييم الأفكار، وتحليل الأفكار، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور كما في الجدول (90).

جدول (90): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور مراحل الإبداع الإداري

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	اكتشاف وتحديد المشكلات	2.94	.73	5
2	إنتاج الأفكار	2.99	.64	3
3	تنفيذ الأفكار	3.08	.68	2
4	تقييم الأفكار	2.96	.78	4
5	تحليل الأفكار	3.19	.58	1
	الإجمالي	3.03	.58	

نلاحظ أن مرحلة تحليل الأفكار جاءت في المرتبة الأولى ثم تنفيذ الأفكار ثم إنتاج الأفكار وفي الأخير اكتشاف وتحديد المشكلات، وهذا غير طبيعي فمن المفترض أن تأتي مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات في المرتبة الأولى ثم إنتاج وتحليل وتقييم الأفكار، ثم تنفيذ الأفكار، ربما يرجع ذلك إلى سيادة النمطية التقليدية للعمل الإداري الذي يعتمد على المؤلف والممارس من الافكار والحلول والمشكلات التي يتم تداولها دون تحديث أو تطوير، فكل مشكلة لها حل ولها افكار جاهزة يتم تحليلها وتنفيذها على الفور، وبالتالي انحصار التفكير في حدود ثابتة لا نستطيع الخروج منها، واستخدام اساليب مألوفة لمشكلات مألوفة.

الأمر الذي يضعف حساسية الشعور بالمشكلات أو المواقف المتوقعة وتقوية الشعور من أن توقع المشكلات والاحساس بها والعمل على حلها من خلال عملية الإبداع الإداري عملية عقلية معقدة , ولا تقود إلى أفضل ما نحن فيه , وأغلب الظن أن سبب ذلك يتمثل في ضعف القدرات الإبداعية والتخطيط لهؤلاء المديرين والذين أكدوا أهمية العمل من خلال اعتماد النمط الإداري التقليدي, فهم ينقسمون إلى مؤيدي ومفئذين, وليسوا مبدعين أو مبتكرين في عملهم وهذا التأكيد أظهرته نتائج ترتيب مراحل عملية الإبداع الإداري في الجدول(90) التي حددت المدى المتوفر من الممارسة في الوزارات لمراحل عملية الإبداع الإداري كما هي سائدة في الواقع العملي.

حيث ان مدى الممارسة لعملية الإبداع الإداري حسب إجابات افراد عينة الدراسة تدعم سيادة النمطية على حساب عملية الإبداع الإداري في هذه الوزارات.

11 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مراحل الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير), فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجها في الجدول(91). استخدام اختبار

لدارسة الفروق في محور مراحل الإبداع الإداري حسب المتغيرات جدول(91): نتائج اختبار

الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.055	1.929	.59	3.08	172	مدير إدارة	المركز
		.55	2.95	113	مدير عام	الوظيفي
.478	.711	.58	3.04	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.58	2.98	49	دراسات عليا	
.027	-2.272	.536	2.99	241	ذكور	النوع
		.735	3.26	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (91) أن محور مراحل عملية الإبداع الإداري لا يتأثر بالمركز الوظيفي أو غير دالة (مستوى المؤهل العلمي, لأن هذه الفروق ليست ذات دلالة إحصائية, حيث نجد أن قيمة اختبار الدلالة أكبر من 5%). ونجد أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمحور مراحل عملية الإبداع الإداري دالة ومعنوية عند 5% (0.027), ونجد أن هذه الفروق لصالح بالنسبة لمتغير النوع, لأن قيمة اختبار مديري العموم أو مديري الإدارات من الإناث.

12 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مراحل الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجها في الجدول(92).

جدول(92): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق في محور مراحل الإبداع الإداري حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.001	3.245	.66	3.17	33	وزارة الصحة والسكان
		.47	3.12	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.56	3.27	25	وزارة المياه والبيئة
		.61	2.98	34	وزارة التربية والتعليم
		.52	2.89	28	وزارة التعليم الفني والتدريب المهني
		.66	2.72	29	وزارة النفط والمعادن
		.48	2.92	28	وزارة العدل
		.75	3.34	28	وزارة الزراعة
		.10	2.99	27	وزارة الداخلية
		.47	2.95	26	وزارة الإعلام

نلاحظ من الجدول (92) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب جهة العمل تشير إلى وجود ممارسة متوسطة لمراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة في كل الوزارات عدا وزارة النفط، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75)، في حين نجد أن مستوى الممارسة لمراحل عملية الإبداع الإداري في وزارة النفط ضعيفة، لأن متوسطها الحسابي أقل من الوسط الفرضي، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مراحل عملية الإبداع الإداري، لأن معنوية عند 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.001) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مراحل F قيمة اختبار عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة، تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (، لأن البيانات غير متجانسة ولكن اختبار ضنت لم تظهر الفروق، لأن Dunnett t3 (أو دنت ت3) الفروق بين المتوسطات صغيرة جداً.

(13) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مراحل الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (93).

جدول (93): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مراحل الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	13.091	.49	2.91	141	5 سنوات فأقل
		.52	3.02	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		.87	3.34	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.64	3.59	25	أكبر من 15 سنة
		.58	3.03	285	الإجمالي

نجد أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى ممارسة مراحل عملية الإبداع الإداري بدرجة ممارسة متوسطة لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي بنسبة قليلة جداً، ونجد أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق معنوية وعالية عند 0.05 F ذات دلالة إحصائية لمحور مراحل عملية الإبداع الإداري، لأن قيمة اختبار حيث مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن مراحل عملية الإبداع الإداري لدى أفراد العينة تختلف حسب فئات سنوات الخبرة. ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة، تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت ت3 (، لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجه في الجدول (94). Dunnett t3 (أو دنت ت3) لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (94): نتائج اختبار دنت ت3 (

الخبرة لمحور مراحل الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.000	0.68	أكثر من 15 سنة - 5 سنوات فأقل
0.001	0.57	أكثر من 15 سنة - أكثر من 5 إلى 10 سنوات

نلاحظ من الجدول (94) أن ممارسة مراحل عملية الإبداع الإداري للأفراد الذين لديهم خبرة عمل في الفئة (أكثر من 15 سنة) أفضل من نظرائهم الذين لديهم خبرة عمل (5 سنوات فأقل) ومن نظرائهم في الفئة: (أكثر من 5 إلى 10 سنوات)، حيث مستوى الدلالة (0.000، 0.001 على الترتيب) دالة عند 0.05، وهذه نتيجة طبيعية، لأن المديرين الذين لديهم خبرة عمل كبيرة أفضل في تنفيذ وممارسة

مراحل عملية الإبداع الإداري من زملائهم قليلي الخبرة في العمل، وهذا أمر طبيعي نتيجة امتلاكهم لممارسات وتجارب عملية أكثر من نظرائهم الأقل خبرة.

ولدراسة مدى العلاقة بين المراحل الخمسة بعضها ببعض ومدى علاقتها بمحورها الرئيسي (محور مراحل الإبداع الإداري) سوف نستخدم معامل الارتباط لبيرسون.

السؤال الأول: هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد محور مراحل الإبداع الإداري؟

السؤال الثاني: ما مدى علاقة الارتباط بين الأبعاد بمحور مراحل الإبداع الإداري؟

جدول (95): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين مراحل محور عملية الإبداع الإداري ومحورها

محور مراحل الإبداع الإداري	تنفيذ الأفكار	تقييم الأفكار	تحليل الأفكار	إنتاج الأفكار	الأبعاد	
.87**	.65**	.71**	.58**	.70**	معامل الارتباط	اكتشاف وتحديد المشكلات
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
.85**	.67**	.62**	.69**		معامل الارتباط	إنتاج الأفكار
.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.79**	.66**	.52**			معامل الارتباط	تحليل الأفكار
.000	.000	.000			مستوى الدلالة	
.83**	.65**				معامل الارتباط	تقييم الأفكار
.000	.000				مستوى الدلالة	
.87**					معامل الارتباط	تنفيذ الأفكار
.000					مستوى الدلالة	

** دالة عند 0.01

نلاحظ أنه يوجد ارتباط قوي جداً بين المراحل بمحورها، وهذا يدل على مدى ارتباط استجابات أفراد العينة لهذا المحور، كذلك يظهر ارتباطاً جيداً ودلاً بين مراحل المحور مثل مرحلة اكتشاف المشكلات ومرحلة إنتاج الأفكار ومرحلة تقييم الأفكار ومرحلة تنفيذ الأفكار، بينما يوجد ارتباط متوسط بين مرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات ومرحلة تحليل الأفكار (0.58)، وكذلك بين مرحلة تحليل الأفكار ومرحلة تقييم الأفكار (0.52).

2-3: المحور الثالث: معوقات الإبداع الإداري

هذا المحور يتكون من أربعة معوقات رئيسية وسوف نستعرضها كلاً على حدة، ثم نناقش هذا المحور بشكل إجمالي.

المعوق الأول: المعوقات العقلية

هذا المعوق يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر المعوقات العقلية لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المعوق، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (96).

جدول (96): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعوقات العقلية للإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	عند التفكير في المشكلة أجد صعوبة في التذكر والتصور والتخيل.	2.95	1.07	5
2	أعتمد على الاحساس والبديهة بالصح والخطأ عند حل مشكلة ما.	3.01	1.01	1
3	ينحصر تفكيري في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المألوف.	2.90	1.05	6
4	أجد صعوبة في ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل	2.80	1.07	10

			الاجبائي.	
9	1.12	2.81	أشعر أن حل المشكلة عملية عقلية معقدة.	5
8	1.07	2.87	انظر إلى المشكلات الكبرى نظره كليه دون محاولة تقسيمها إلى مشكلات صغيرة.	6
3	1.04	3.00	أعتمد في تقييم الأفكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الأفكار عملياً.	7
3	1.10	3.00	أعتقد بأن هناك حلاً واحداً صحيحاً لأي مشكلة.	8
7	1.08	2.89	الجمود الشديد في التفكير يجعلني أومن بأسلوب (دع القارب يسير بهدوء).	9
3	1.14	3.00	أعتمد الاستنتاجات مباشرة دون اعطاء الوقت اللازم للخيال ودراسة الافكار المطروحة لكل حرية.	10
	.80	2.92	الإجمالي	

الجدول (96) يشير إلى أن المتوسط الكلي للمعوقات العقلية للإبداع الإداري هو 2.92 (أكبر من 2.75) بمعنى إنه إلى حد ما غالبية استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود معوقات عقلية، ومن أهم الفقرات التي تؤكد وجود المعوقات العقلية للإبداع الإداري حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 2 و 7 و 8 و 10، بمعنى أن معظم مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات يعانون بدرجة متوسطة من المعوقات العقلية للإبداع الإداري، ويؤكدون ذلك من خلال اعتمادهم على البديهية عند حل المشكلة، واعتمادهم على تقييم الأفكار الجديدة على المنطق. وأن هناك حلاً واحداً صحيحاً لأي مشكلة، كما يعتمدون على الاستنتاجات المباشرة دون إعطاء وقت للخيال، كما نلاحظ من الجدول أنهم يعانون صعوبة التذكر عند التفكير في حل المشكلة، فهم لا يوسعون مداركهم للإحساس بالمشكلة. بل يتركون حل المشكلات للصدفة وهذا ما نلاحظه من الفقرات 2 و 3 و 9. وتحدث المعوقات العقلية للإبداع الإداري عندما يكون هناك خطأ في الإدراك أو خداع في الإدراك وصعوبة في الاستدعاء للتجارب والممارسات السابقة، بالإضافة إلى صعوبة التصور والتخيل، مما يؤدي إلى ضيق في الإدراك العقلي للمشكلات أو صعوبة في عزل المشكلات الحقيقية، وتحدث هذه المعوقات أيضاً نتيجة الجمود الفكري وسيادة النمطية الإدارية التقليدية التي تحصر القدرة الإدراكية للعقل في حدود الروتين المألوف الذي يؤدي إلى الاعتماد على المنطق، وليس على اختيار الأفكار عملياً، وأنه لا يوجد إلا حل واحد صحيح لأي مشكلة، وهذا ناتج عن قلة الإدراك لمفاهيم وأسس إدارة الإبداع أو عدم وجود معايير وأسس واضحة ومعلنة في الوزارات يمكن من خلالها تطوير النمو في تطوير الإبداع الإداري لدى المديرين نتيجة لغياب البرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد المديرين بالمهارات التي تمكنهم من أساليب الاستدعاء والتذكر والتخيل وبناء الأفكار وأساليب تحليلها وتطبيقها على الواقع بالإضافة إلى غياب النظرة والأهداف المشتركة في الوزارات التي تعمل على خلق الاحساس المشتركة بطبيعة المواقف والتحديات المستقبلية رغم امتلاك معظم هذه الوزارات إلى استراتيجيات، لكنها بعيدة عن الأهداف التي ترمي إلى إدارة الإبداع وتطوير المهارات والقدرات للمديرين العاملين فيها، الأمر الذي يفرض قبول الحل الظاهري للمشاكل والحكم السريع على الأفكار الإبداعية ورفضها وسيادة الاعتقاد بوجود حل واحد فقط للمشكلة، وهنا تكمن مشكلة نقشي المعوقات العقلية وتأثيرها على إخافة العقل البشري، وبالتالي تعطيله وجموده مما يؤدي إلى اعتماد المديرين في هذه الوزارات على الإحساس والبديهية بالصحة والخطأ عند حل مشكلة ما واستخدام أساليب مألوفة، وبالتالي ضعف القدرة على ترجمة الأفكار إلى خطط بسيطة ومحددة للفعل الإيجابي.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات العقلية للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث إن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير)، فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (97). استخدام اختبار

لدراسة الفروق المعوقات العقلية للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (جدول 97): نتائج اختبار

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t اختبار	مستوى الدلالة
مدير إدارة		172	2.91	.78	-2.75	.784

.784	-275	.78	2.91	172	مدير إدارة	المركز الوظيفي
		.84	2.94	113	مدير عام	
.138	-1.488	.80	2.89	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.83	3.08	49	دراسات عليا	
.317	1.010	.78	2.95	241	ذكور	النوع
		.93	2.80	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (97) أنه لا يوجد فروق معنوية للمعوقات العقلية للإبداع الإداري تعزى غير معنوية للمتغيرات الديمغرافية لأن قيمة اختبار (3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات العقلية للإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (98).

جدول (98): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات العقلية للإبداع الإداري حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.000	7.946	.84	2.77	33	وزارة الصحة والسكان
		.65	2.70	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.63	2.73	25	وزارة المياه والبيئة
		.84	3.53	34	وزارة التربية والتعليم
		.68	2.88	28	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.83	3.07	29	وزارة النفط والمعادن
		.59	2.80	28	وزارة العدل
		.69	2.48	28	وزارة الزراعة
		.29	2.57	27	وزارة الداخلية
		.95	3.62	26	وزارة الإعلام
.80	2.92	285	الإجمالي		

نلاحظ من الجدول (98) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المعوق حسب جهة العمل تشير إلى وجود معوقات عقلية للإبداع الإداري لدى أفراد العينة في كل من وزارة الإعلام ثم وزارة التربية ثم وزارة النفط ثم وزارة التعليم الفني ووزارة العدل ثم وزارة الصحة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75)، أما بقية الوزارات فإن وجود هذه المعوقات منخفض، حيث متوسطاتها أقل من الوسط الفرضي، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات العقلية حسب معنوية وعالية جداً عند 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5% F الوزارات، لأن قيمة اختبار وهذا يشير إلى أن المعوقات العقلية للإبداع الإداري لدى أفراد العينة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (، لأن البيانات غير متجانسة وتظهر نتائجه في الجدول (99) Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين الوزارات للمعوقات العقلية Dunnett t3 جدول (99): نتائج اختبار دنت ت3)

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة التربية-وزارة العدل	0.72	0.009
وزارة التربية-وزارة الزراعة	1.05	0.000
وزارة التربية-وزارة الداخلية	0.96	0.000
وزارة التربية-وزارة الصحة	0.76	0.020
وزارة التربية-وزارة التخطيط	0.82	0.003
وزارة التربية-وزارة المياه	0.80	0.005

0.034	0.85	وزارة الإعلام-وزارة الصحة
0.009	0.91	وزارة الإعلام-وزارة التخطيط
0.013	0.89	وزارة الإعلام-وزارة المياه
0.000	1.05	وزارة الإعلام-وزارة الداخلية
0.025	0.81	وزارة الإعلام-وزارة العدل
0.000	1.14	وزارة الإعلام-وزارة الزراعة

الجدول (99) يشير إلى أن أفراد العينة في وزارة التربية والإعلام يعانون من وجود المعوقات العقلية للإبداع الإداري أكثر من زملائهم في كل من وزارة التخطيط والمياه والصحة والداخلية والعدل والزراعة، لأن مستوى الدلالة معنوية عند 0.05 (أقل من 0.05). وربما يرجع ذلك إلى المعوقات المادية والتي تتعلق بإمكانات أو ممتلكات كل من وزارة التربية والتعليم ووزارة الإعلام، وعدم القدرة على الإيفاء بمتطلبات عملية الإبداع الإداري والمهني من اساليب وأماكن خاصه وحوافر مادية اضافية وغيرها بالإضافة إلى سيطرة القوانين والأنظمة التي تعمل على الحد من الإبداع والمبادرة وتعميق النمطية السائدة والمألوف الممارسة منذ سنوات، ومن ثم الاعتماد على المنطق في تقييم الافكار الجديدة وليس على اختيارها عملياً و الاعتقاد بأن ليس بالإمكان أفضل مما هو كائن، الأمر الذي يؤدي إلى الجمود الفكري في التفكير لدى المديرين العاملين في هذه الوزارات (وزارة التربية ووزارة الاعلام). هذا بالإضافة إلى سيطرة الفكر التقليدي في الادارة واساليب التفكير والتطوير الإداري غير الحديثة للذين تسببا في خروج الكثير من كوادر هاتين الوزارتين من أصحاب القدرات والمهارات الابداعية إلى القطاع الخاص أو إلى المشروعات الخاصة أو إلى المؤسسات المناظرة رغبة منهم في إشباع حاجاتهم الابداعية وحاجاتهم المادية على السواء.

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعده المعوقات العقلية للإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (100).

جدول (100): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات العقلية للإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	141	3.07	.85	3.218	.023
أكبر من 5 إلى 10 سنوات	102	2.78	.73		
أكبر من 10 إلى 15 سنوات	17	2.94	.85		
أكبر من 15 سنة	25	2.71	.71		
الإجمالي	285	2.92	.80		

نلاحظ من الجدول (100) أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المعوق حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى وجود معوقات عقلية للإبداع الإداري لدى أفراد العينة، لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي، ونجد أن المديرين في الفئة (5 سنوات فأقل) حصلت على أعلى قيمة للمتوسط مما يعني أنهم أكثر فئة تعاني من هذه المعوقات، وقد يعود هذا لعدم توفر الخبرة الكافية للعمل الإداري، أما نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات العقلية حسب سنوات الخبرة، لأن قيمة معنوية عند 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.023) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن المعوقات F اختبار العقلية للإبداع الإداري لدى أفراد العينة يختلف حسب فئات سنوات الخبرة.

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت ت3 (، لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجه في الجدول (101) Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (101): نتائج اختبار دنت ت3)

الخبرة للمعوقات العقلية

مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل- أكثر من 5 إلى 10 سنوات	0.28	0.031

يشير الجدول (101) إلى مديري العموم أو مديري الإدارات الذين سنوات خبرتهم (5 سنوات فأقل) يعانون من وجود المعوقات العقلية للإبداع الإداري أكثر من زملائهم الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 5 إلى 10 سنوات)، ونجد أن هذه نتيجة طبيعية تعود للتعينات حسب المحسوبة أو للواسطة وعدم مراعاة المعايير والشروط الوظيفية.

بالإضافة إلى إنعدام المبادأة وإنعدام روح الإقدام والتحدي والانجاز نتيجة عدم توفر قوة الدفع والتركيز والمثابرة والقدرة على تحدي المصاعب، وبالتالي ضعف أو إنعدام الهمة لدى أصحاب الخبرات الأقل لا يجعلهم يتميزون بروح الإقدام، ولا يفضلون أن يكون لهم أي مبادرات، ويفضلون البقاء على الهامش والتمسك بالتقليدية النمطية للعقل، ويفضلون أن يمارسوا أعمالهم بالحد الذي يخلى مسئوليتهم من هذه الاعمال والتصرفات، وبالتالي لا يبذلون أي رأي لا يوافق عليه المدير الأعلى أو الوزير، وهنا يتم قتل العقل، ومن ثم قتل الإبداع وسيادة التقاليد المألوفة في هذه الوزارات، ويظنون أنهم بهذا التصرف- الذي يعطل عقولهم- أنهم يحصلون على رضا رؤسائهم، وبالتالي يحصلون على الحوافر والأمان الوظيفي.

المعوق الثاني: انفعالية الخوف والتردد

هذا المعوق يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر معوق انفعالية الخوف لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المعوق، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (102).

جدول (102): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعوق انفعالية الخوف للإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أخاف التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة.	3.56	1.37	7
2	لا أجد في نفسي الثقة لصناعة أفكار جديدة.	3.50	1.54	8
3	أفضل استخدام أسلوب التبعية في التفكير خوفاً من ردود أفعال الآخرين.	3.70	1.55	4
4	أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الإقدام على ما هو جديد.	3.74	1.51	3
5	أخاف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.	3.68	1.54	6
6	أخشى اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة.	3.92	1.35	2
7	أفضل تنفيذ الحلول التي تؤدي إلى نتائج سريعة لأن هذه النتائج تكون ملموسة ومرضيا عنها من قبل القيادة العليا.	4.08	1.11	1
8	لدي قناعة بأن ليس بالإمكان أبدع مما كان.	3.69	1.51	5
	الإجمالي	3.74	1.28	

يشير الجدول (102) إلى أن المتوسط الكلي لمعوق انفعالية الخوف والتردد من الإبداع الإداري هو 3.74 (أكبر من 2.75) بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة يعانون من معوقات انفعالية الخوف والتردد للإبداع الإداري بدرجة عالية، ومن أهم فقرات هذا المعوق حسب الوسط الحسابي المرجح في المرتبة الأولى هي الفقرات رقم 7 و 6 و 4 و 2 و 8 ثم 1 و 2، بمعنى أن معظم مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات يميلون إلى تنفيذ الحلول التي تملأ عليهم من القيادات العليا (فقرة 7) حتى لا يلقى باللوم عليهم (فقرة 6)، وتراهم يخافون من السخرية عند الإقدام على الأفكار الجديدة، فهم يفضلون أن يكونوا تابعين، كما أن لديهم قناعة أن القديم أفضل من الجديد، ولا يقدرّون على مواجهة الآخرين على

أفكارهم الجديدة، فهم غير واثقين من صناعة أفكار جديدة ومفيدة لما يترتب عليها من نتائج لأفكارهم غير مرضية لهم من قبل رؤسائهم.

ذلك أن فكرة الإبداع الإداري في حد ذاتها تعني أشياء مخالفة لكل ما هو متعارف عليه في المجتمع أو الوزارة، ولأن الإنسان أو المدير بطبيعته التي تربي عليها هو إنسان محافظ على العادات والتقاليد والتراث، لذلك كل عمل إبداعي يعني ببساطه بعض التغيير مما يسبب الانتقاد والسخرية لصاحبه، لأن الكثير من الناس أو المديرين يخافون الانتقاد حتى المبدعون منهم يتأثرون إلى حد كبير جداً، وقد يحدث أحياناً أن تكثر الاقوال والانتقادات إلى الحد الذي يمنع أي عمل إبداعي من المدير، ويجعله يحيا وسط حالة يفتقد فيها الرغبة في إنتاج الأفكار الجديدة خشية النقد والسخرية من الآخرين.

بالتالي فإن المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد لدى المديرين قد يتسبب في إعاقة الإبداع في الوزارات، لأنها تؤدي إلى تقييد التفكير، وتمنع من محاولة السعي نحو الابتكار والتجديد، وتسبب الانطواء على النفس وضعف الثقة في الذات، وهذا بدوره قد يؤدي إلى إشاعة ثقافة الخوف من المجهول ومخاطرة لدى المديرين في الوزارات خشية التعرض للسخرية والنقد والاستهجان من قبل السلطات الأعلى في حالة فشل الفكرة الجديدة، لذلك يفضلون أسلوب التبعية في التفكير على حساب قدراتهم العقلية الإبداعية، وهنا تحدث بامتياز إعاقة العقل المبدع الناتجة عن الانفعالات من خوف وتردد خشية من الآخرين أصحاب السلطات الأقوى والأعلى.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوق انفعالية الخوف والتردد للإبداع الإداري تعزى

للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث إن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير)، فإنه للإجابة على السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (103). استخدام اختبار

لدراسة الفروق لمعوق انفعالية الخوف والتردد للإبداع الإداري تعزى (جدول 103): نتائج اختبار

للمتغيرات الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.000	-3.989	1.32	3.50	172	مدير إدارة	المركز
		1.13	4.09	113	مدير عام	الوظيفي
.566	-.576	1.33	3.72	236	جامعي	المؤهل العلمي
		1.02	3.82	49	دراسات عليا	
.019	2.419	1.23	3.82	241	ذكور	النوع
		1.42	3.27	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (103) أن هناك فروقاً معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم دالة (0.000) وهذه الفروق لصالح مديري العموم، لمعوق انفعالية الخوف والتردد، لأن قيمة اختبار وهذا يعني أن مديري العموم يعانون من انفعالية الخوف أكثر من زملائهم مديري الإدارات في الإبداع الإداري.

كما نجد أن الجدول يشير إلى وجود فروق معنوية لصالح مديري العموم أو مديري الإدارات من الذكور، دالة (0.019) عند 5%، وهذا يعني أن الذكور أكثر معاناة لانفعالية الخوف والتردد من لأن قيمة اختبار الإناث.

ونلاحظ أن الجدول (103) يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بالنسبة للمؤهل العلمي.

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوق انفعالية الخوف والتردد للإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (104).

جدول (104): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمعوق انفعالية الخوف والتردد للإبداع الإداري حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.000	4.935	1.44	3.46	33	وزارة الصحة والسكان
		1.36	3.54	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		1.20	3.49	25	وزارة المياه والبيئة
		1.12	3.62	34	وزارة التربية والتعليم
		1.08	4.22	28	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		1.19	3.85	29	وزارة النفط والمعادن
		1.29	3.80	28	وزارة العدل
		1.39	2.73	28	وزارة الزراعة
		.60	4.57	27	وزارة الداخلية
		1.09	4.17	26	وزارة الإعلام
		1.28	3.74	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (104) أن مديري العموم ومديري الإدارات في كل من وزارة الداخلية ووزارة التعليم الفني ووزارة الإعلام ثم وزارات النفط والعدل والتربية والتعليم والتخطيط والصحة يعانون بدرجة كبيرة من معوق انفعالية الخوف والتردد على الترتيب لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75). وربما يرجع ذلك إلى أن مستوى النقد للأفكار الجديدة في هذه الوزارات عالٍ جداً، مما رفع مستوى الانفعالات من الخوف والتردد من طرح أي أفكار أو تقديم أي مبادرات من قبل المديرين في هذه الوزارات خشية المحاسبة أو خشية السخرية والاستهجان من السلطات الأعلى أو ممن حولهم، وقد يرجع ذلك إلى المعوقات الفردية لدى المديرين المتمثلة في الخوف من الفشل والتمسك بالعادات والتقاليد المألوفة والتبلد الذهني والتخصص الضيق أو المحدود في الأعمال وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين بهدف كسب ودهم ورضاهم، ومع مرور الزمن يتحول المدير إلى شخص سلبي نظراً لحاجته إلى الراحة والهدوء التي يمكن أن تؤمنها له العادات والتقاليد المتبعة، وإذا حدث أن مرت في خاطره فكرة إبداعية، فإنه سرعان ما يحاول نسيانها ورفضها لصالح الواقع المعاش ولصالح النمط الإداري التقليدي الممارس في هذه الوزارات والذي يؤكد على أن القادة الإداريين الموجودين على قمة الهرم الإداري هم الأكثر قدرة على التفكير في المستقبل والأكثر قدرة على خلق الأفكار الجديدة دون غيرهم، الأمر الذي خلق معوق الانفعالات والخوف والتردد ضد عملية الإبداع الإداري لدى المديرين في هذه الوزارات. ونلاحظ أن هذا المعوق يكون منخفضاً في وزارة الزراعة (2.73). وهذا ربما يرجع إلى مستوى النقد في وزارة الزراعة أقل مما انعكس على مستوى الثقة في الذات في خلق أو طرح أفكار جديدة من قبل المديرين في هذه الوزارة بشكل أفضل من نظرائهم في الوزارات الأخرى.

F وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوق انفعالية الخوف، لأن قيمة اختبار معنوية وعالية عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن انفعالية الخوف لدى أفراد العينة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت (لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجه في الجدول (105). Dunnett t3 (أو دننت ت3)) لدراسة الفروق بين Dunnett t3 (جدول (105): نتائج اختبار دننت ت3)

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (جهات العمل)
0.010	1.11	وزارة الداخلية-وزارة الصحة
0.012	1.08	وزارة الداخلية-وزارة المياه
0.004	0.95	وزارة الداخلية-وزارة التربية
0.000	1.86	وزارة الداخلية-وزارة الزراعة
0.002	1.48	وزارة التعليم الفني-وزارة الزراعة
0.004	1.44	وزارة الإعلام-وزارة الزراعة

الجدول (105) يشير إلى أن أفراد العينة من المديرين في وزارة الداخلية أكثر معاناة من انفعالية الخوف والتردد من زملائهم في كل من وزارة الصحة ووزارة المياه ووزارة التربية ووزارة الزراعة، كما أن أفراد العينة من المديرين في وزارة التعليم الفني ووزارة الإعلام أكثر معاناة من انفعالية الخوف والتردد من زملائهم في وزارة الزراعة، لأن مستوى الدلالة معنوية عند 0.05 (أقل من 0.05). وقد يرجع ذلك إلى السيادة المطلقة للأنظمة والقوانين والتشريعات، وضرورة تنفيذها حرفياً بعيداً عن الاجتهادات الشخصية من قبل المديرين في كل من وزارة الداخلية والإعلام ووزارة التعليم الفني. بالإضافة إلى سيادة مركزية التفكير في السلطات العليا في هذه الوزارات فيما يخص عمليات التطوير والتغيير والابتكار والتحديد دون غيرهم، الأمر الذي رفع مستوى الانفعالات من الخوف والتردد من طرح أي فكرة أو مبادرة من قبل المديرين خوفاً من تحمل المسؤولية، فعندما يتم تقديس اللوائح والقوانين والتشريعات والتعليمات والتوجيهات في بعض المراكز القيادية، فأنهم لا يعمدون إلى تشجيع مرؤوسيه من المديرين للتحمس للتفكير بطريقة خلاقة مما يضطر هؤلاء المديرين في هذه الوزارات إلى التراجع والخوف والتردد أمام جمود هؤلاء الرؤساء الذين يتمسكون بحرفية القواعد والروتين خوفاً من تحمل المسؤولية ورغبة في إلقائها على عاتق الغير، فكلما كانت هذه الأنظمة والقوانين واللوائح والتعليمات والتوجيهات والإرشادات كثيرة ضاقت دائرة الإبداع كنتيجة مباشرة لزيادة الانفعالات من الخوف والتردد أكثر من نظرائهم في الوزارات الأخرى.

4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوق انفعالية الخوف والتردد للإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (106).

جدول (106): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمعوق انفعالية الخوف للإبداع الإداري حسب فئات

سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	22.209	1.07	4.16	141	5 سنوات فأقل
		1.30	3.64	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		1.00	2.40	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		1.06	2.61	25	أكبر من 15 سنة
		1.28	3.74	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (106) أن معوق انفعالية الخوف والتردد له أثر بدرجة كبيرة على مديري العموم أو مديري الإدارات الذين لديهم سنوات خبرة قليلة (5 سنوات فأقل، أكبر من 5 إلى 10 سنوات) لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي، وقد يعود هذا لعدم توفر الخبرة الكافية للعمل الإداري وعدم القدرة على اتخاذ القرار، أما نتائج تحليل التباين فتشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوق معنوية عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة F انفعالية الخوف حسب سنوات الخبرة. لأن قيمة اختبار (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن معوق انفعالية الخوف والتردد للإبداع الإداري لدى أفراد العينة من مديري العموم ومديري الإدارات يختلف حسب فئات سنوات الخبرة. ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار Dunnett t3 (لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجها في الجدول (107) Dunnett t3 (أو دنت ت3)) لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 (107): نتائج اختبار دنت ت3 (

الخبرة لمعوق أنفعالية الخوف

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.006	0.52	5 سنوات فأقل- أكثر من 5 إلى 10 سنوات
0.000	1.76	5 سنوات فأقل- أكثر من 10 إلى 15 سنوات

0.000	1.55	5 سنوات فأقل - أكثر من 15 سنة
0.001	1.24	أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 إلى 15 سنة
0.001	1.03	أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 15 سنة

يشير الجدول (107) إلى أن مديري العموم أو مديري الإدارات الذين سنوات خبرتهم (5 سنوات فأقل) يعانون من وجود معوق انفعالية الخوف والتردد من الإبداع الإداري أكثر من زملائهم الذين سنوات خبراتهم: (أكثر من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة)، ونجد أن هذه نتيجة طبيعية تعود للتعينات حسب المحسوبة أو للواسطة وعدم مراعاة المعايير والشروط الوظيفية فهم قليلو الخبرة، كما أن مديري العموم أو مديري الإدارات الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 5 إلى 10 سنوات) يعانون من وجود معوق انفعالية الخوف والتردد من الإبداع الإداري أكثر من زملائهم الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 10 إلى 15 سنة، أكثر من 15 سنة).

وذلك نتيجة المغالاة في بعض الانفعالات مثل الخوف والتردد، الذي أفقدهم الثقة في النفس، وأوقعهم في فخ الخوف من التجديد لما يترتب عليه من مخاطر ومسؤولية أمام رؤسائهم الأعلى منهم بالإضافة إلى غياب التشجيع من الوزارات التي يعملون فيها على تجريب الأشياء الجديدة وعدم الخوف من الخطأ والفشل، الأمر الذي أدى إلى تفضيلهم أساليب التفكير التقليدية على حساب أساليب التفكير الإبداعي.

المعوق الثالث: المعوقات الدافعية

هذا المعوق يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر المعوقات الدافعية للإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المعوق، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (108).

جدول (108): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعوقات الدافعية للإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	انعدام التشجيع أدى إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل.	4.39	.95	6
2	عدم تشجيع الإدارة العليا للمديرين المبدعين بالطريقة الملائمة.	4.43	.87	3
3	عدم المساندة والدعم للمديرين للقيام بالأعمال الإبداعية.	4.41	.89	5
4	عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة، مع الجهد المبذول.	4.50	.84	2
5	عدم العدالة في تقديم الحوافز للمديرين الذين يقدمون أفكاراً جديدة.	4.66	.71	1
6	النقد الهدام والمحبط للأفكار المبدعة التي يقدمها المديرين.	4.42	.97	4
7	الإجمالي	4.47	.68	

يشير الجدول (108) إلى أن المتوسط الكلي لمعوقات الدافعية للإبداع الإداري هو (4.47 أكبر من 2.75) بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير بدرجة كبيرة جداً لمعاناتهم إلى وجود المعوقات الدافعية للإبداع الإداري. ونلاحظ أن هذه المعوقات ظاهرة بوضوح لدى المديرين من خلال قيم المتوسطات، وهذه المعوقات الدافعية تعود إلى انعدام العدالة في تقديم الحوافز (4.66) وعدم تناسبها مع الأفكار المبذولة (4.50) وعدم توفر التشجيع من الإدارات العليا للمبدعين، وتعرض المديرين للنقد المحبط خصوصاً إذا ماتم عرض أفكار جديدة من قبلهم، بالإضافة إلى عدم المساندة للأعمال الإبداعية مما يؤدي إلى ضعف الرغبة في التجديد والإبداع في العمل الإداري في هذه الوزارات التي انخفض فيها إحساس المدير أو الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له، وأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة، وأن أي شخص آخر يستطيع القيام به، بالإضافة إلى ذلك أن ممارسة المديرين للإبداع في هذه الوزارات يتطلب رغبة حقيقية، بحيث يكونون مدعومين للدرجة التي تجعلهم يبذلون قصار جهدهم لتحقيق الإبداع الإداري، لذلك فإن من المعوقات التي تؤدي إلى وأد الإبداع الإداري هو إجهام المديرين عن ممارسة الإبداع

الإداري والنتيجة عن قلة دافعيتهم وضعف رغبتهم في التجديد والابتكار في هذه الوزارات , كما ان قلة تشجيع ومساندة المديرين المبدعين بالطريقة الملائمة والمثلى وعدم الحصول على احترام وتقدير الاخرين ومساندتهم ووضع الحواجز أمام الافكار الجديدة تعد من العوامل التي تؤدي إلى إضعاف الدافعية والحوافز لدى المديرين نحو الإبداع الإداري في هذه الوزارات.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات الدافعية للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة على السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (109). استخدام اختبار

لدارسة الفروق لمعوقات الدافعية للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات جدول (109): نتائج اختبار

الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.042	-2.041	.73	4.40	172	مدير إدارة	المركز
		.59	4.56	113	مدير عام	الوظيفي
.494	-.685	.69	4.45	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.60	4.53	49	دراسات عليا	
.364	.915	.64	4.49	241	ذكور	النوع
		.85	4.36	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (109) أن هناك فروقاً معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم دالة (0.042), وهذه الفروق لصالح مديري العموم، لمعوقات الدافعية للإبداع الإداري. لأن قيمة اختبار وهذا يعني أن مديري العموم أكثر تعرضاً للمعوقات الدافعية من زملائهم مديري الإدارات في ممارسة الإبداع الإداري. وهذا ربما يرجع إلى ضعف الحوافز المادية مما انعكس سلباً على رغبتهم ودافعيتهم في ممارسة عملية الإبداع الإداري. وإلى ضعف مقومات الإبداع الإداري لديهم. وإلى عدم التشجيع والمساندة المثلى من البيئة التنظيمية التي يعملون فيها أو من القيادات الإدارية الأعلى في هذه الوزارات , الأمر الذي جعلهم يعانون وبدرجة كبيرة من ضعف الدافعية والحافزية نحو الإبداع الإداري في الوزارات التي يعملون فيها.

كما يشير الجدول إلى عدم وجود فروق معنوية لمعوقات الدافعية بالنسبة للمؤهل الجامعي أو متغير النوع غير دالة. لأن قيمة اختبار

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات الدافعية للإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (110).

جدول (110): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق المعوقات الدافعية للإبداع الإداري حسب الوزارات

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.000	4.754	.75	4.38	33	وزارة الصحة والسكان
		.51	4.66	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.57	4.47	25	وزارة المياه والبيئة
		.70	4.24	34	وزارة التربية والتعليم
		.31	4.72	28	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.69	4.47	29	وزارة النفط والمعادن
		.60	4.45	28	وزارة العدل
		.98	3.91	28	وزارة الزراعة
		.55	4.80	27	وزارة الداخلية
		.42	4.67	26	وزارة الإعلام

نلاحظ من الجدول (110) أن المعوقات الدافعية تكون أكثر بدرجة كبيرة على الترتيب في وزارة الداخلية (4.80) ثم وزارة التعليم الفني ووزارة الإعلام ثم وزارة التخطيط ثم وزارة المياه ووزارة النفط ثم وزارة العدل ووزارة التربية ووزارة الصحة وأخيراً وزارة الزراعة. F وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها المعوقات الدافعية، لأن قيمة اختبار معنوية وعالية عند 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن المعوقات الدافعية للإبداع الإداري لدى أفراد العينة من مديري عموم ومديري الإدارات يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت (لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجها في الجدول (111) Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول (111): نتائج اختبار دنت ت3)

الوزارات للمعوقات الدافعية

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة التخطيط-وزارة الزراعة	0.75	0.040
وزارة التعليم الفني-وزارة الزراعة	0.81	0.010
وزارة الداخلية-وزارة الزراعة	0.88	0.007
وزارة الإعلام-وزارة الزراعة	0.76	0.026
وزارة الداخلية-وزارة التربية	0.56	0.039
وزارة التعليم الفني-وزارة التربية	0.48	0.029

نلاحظ من الجدول (111) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في وزارة الزراعة أقل عرضة للمعوقات الدافعية من زملائهم في كل من وزارة التخطيط ووزارة التعليم الفني ووزارة الداخلية ووزارة الإعلام، كما أن مديري العموم أو مديري الإدارات في وزارة التربية أقل عرضة للمعوقات الدافعية من زملائهم في وزارة الداخلية ووزارة التعليم الفني.

4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمعوقات الدافعية للإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (112).

جدول (112): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق المعوقات الدافعية للإبداع الإداري حسب فئات سنوات

الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	141	4.64	.47	14.472	.000
أكبر من 5 إلى 10 سنوات	102	4.46	.75		
أكبر من 10 إلى 15 سنوات	17	4.07	.73		
أكبر من 15 سنة	25	3.81	.83		
الإجمالي	285	4.47	.68		

نلاحظ من الجدول (112) أن مديري العموم ومديري الإدارات أكثر عرضة بدرجة كبيرة للمعوقات الدافعية من مديري العموم أو مديري الإدارات عندما تكون سنوات خبراتهم قليلة، ونلاحظ أن المعوقات الدافعية تتناقص بزيادة سنوات الخبرة، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق معنوية عالية معنوية وعالية (مستوى الدلالة (0.000) أقل F المعوقات الدافعية حسب سنوات الخبرة: لأن قيمة اختبار (من 5%).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجها في الجدول (113) Dunnett t3. (أو دنت ت3))
(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (113): نتائج اختبار دنت ت3)
الخبرة للمعوقات الدافعية

مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل- أكثر من 10 إلى 15 سنوات	0.57	0.034
5 سنوات فأقل- أكثر من 15 سنوات	0.82	0.000
أكثر من 5 إلى 10 سنة- أكثر من 15 سنوات	0.65	0.007

نجد من الجدول (113) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) أقل عرضة للمعوقات الدافعية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل، أكثر من 5 إلى 10 سنوات)، كذلك نجد أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 10 إلى 15 سنة) أقل عرضة للمعوقات الدافعية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل).

المعوق الرابع: المعوقات التنظيمية

هذا المعوق يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا المعوق، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (114).

جدول (114): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والإبداع.	4.44	.90	1
2	الزام المدير بالرجوع إلى الإدارة العليا في كل صغيرة وكبيرة يحد من توليد أفكار جديدة.	4.38	.93	2
3	نعمل في إطار تشريعات ولوائح ثابتة لا تقبل التجديد والإبداع.	4.23	1.10	5
4	التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل.	4.29	1.04	3
5	تحديد ادوار المدير بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات مما يؤدي إلى قتل روح الإبداع.	4.22	1.05	6
6	الرقابة على أداء المديرين من قبل الإدارة العليا خوفاً من الخروج عن المألوف.	4.25	1.06	4
	الإجمالي	4.30	.80	

يشير الجدول (114) إلى أن المتوسط الكلي للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري هو 4.30 (أكبر من 2.75)، بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة من مديري العموم ومديري الإدارات تشير بدرجة كبيرة جداً لمعاناتهم إلى وجود المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري. ونلاحظ أن هذه المعوقات ظاهرة بوضوح من خلال قيم المتوسطات، وهذه المعوقات التنظيمية تعود إلى تركيز السلطة في يد الإدارة العليا (4.44) وإلزام المديرين بالرجوع إلى الإدارة العليا في كل شيء (4.38) والتمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا كذلك مراقبة أداء المديرين والعمل في إطار التشريعات الثابتة ثم تحديد أدوار المدير وفق لوائح معينة لا يستطيع أن يعدل أو يغير الأمر الذي يفرض على المديرين التمسك بالأنظمة والإجراءات المنصوص عليها على اعتبار أنها الهدف الرئيسي في العمل ورفض الأفكار الجديدة أو التطويرية التي تخرج عن المألوف.

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير)، فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (115). استخدام اختبار لدراسة الفروق للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري تعزى للمتغيرات (جدول (115): نتائج اختبار

الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.121	-1.554	.84	4.24	172	مدير إدارة	المركز
		.74	4.39	113	مدير عام	الوظيفي
.670	-.427	.79	4.29	236	جامعي	المؤهل العلمي
		.85	4.35	49	دراسات عليا	
.189	1.318	.79	4.33	241	ذكور	النوع
		.84	4.16	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (115) أنه لا يوجد فروق معنوية للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري تعزى غير معنوية للمتغيرات الديمغرافية لأن قيمة اختبار (3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (116).

جدول (116): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري حسب الوزارات

مستوى الدلالة	اختبار F	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جهة العمل
.000	4.293	.87	4.10	33	وزارة الصحة والسكان
		.70	4.31	27	وزارة التخطيط والتعاون الدولي
		.86	4.28	25	وزارة المياه والبيئة
		.86	4.06	34	وزارة التربية والتعليم
		.69	4.57	28	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		.68	4.26	29	وزارة النفط والمعادن
		.68	4.56	28	وزارة العدل
		1.02	3.76	28	وزارة الزراعة
		.48	4.80	27	وزارة الداخلية
		.60	4.44	26	وزارة الإعلام
		.80	4.30	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (116) أن المعوقات التنظيمية تكون أكثر بدرجة كبيرة في وزارة الداخلية (4.80) وهذا ربما يرجع إلى أن قدسية التمسك بالقوانين والانظمة والتشريعات والعمل بحسب التوجيهات والتعليمات العليا في هذه الوزارات أعلى من غيرها من الوزارات، ثم تأتي على التوالي وزارة التعليم الفني ثم وزارة العدل ثم وزارة الإعلام ثم وزارة التخطيط ثم وزارة المياه ووزارة النفط ثم وزارة التربية ووزارة الصحة وأخيراً وزارة الزراعة.

F وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية لأن قيمة اختبار معنوية وعالية عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري لدى أفراد العينة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت (لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجه في الجدول (117). Dunnett t3 (أو دننت ت3))

(لدراسة الفروق بين t3Dunnett جدول(117): نتائج اختبار دننت ت3)

الوزارات للمعوقات التنظيمية

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (جهات العمل)
0.048	0.80	وزارة التعليم الفني-وزارة الزراعة
0.001	1.04	وزارة الداخلية-وزارة الزراعة
0.004	0.74	وزارة الداخلية-وزارة التربية

نلاحظ من الجدول(117) أن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الزراعة أقل عرضة للمعوقات التنظيمية من زملائهم في كل من وزارة التعليم الفني ووزارة الداخلية، كما أن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة التربية أقل عرضة للمعوقات التنظيمية من زملائهم في وزارة الداخلية، (4 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمعوقات التنظيمية لمعوقات الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول(118).

جدول(118): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق للمعوقات التنظيمية للإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	12.835	.67	4.47	141	5 سنوات فأقل
		.76	4.33	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		1.08	3.63	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.94	3.67	25	أكبر من 15 سنة
		.80	4.30	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول(118) أن مديري العموم ومديري الإدارات أكثر عرضة بدرجة كبيرة للمعوقات التنظيمية من مديري العموم أو مديري الإدارات عندما تكون سنوات خبراتهم قليلة، ونلاحظ أن المعوقات التنظيمية تتناقص بزيادة سنوات الخبرة، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق معنوية معنوية وعالية (مستوى الدلالة F عالية للمعوقات التنظيمية حسب سنوات الخبرة. لأن قيمة اختبار (0.000) أقل من 5%).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار دننت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة، تظهر نتائجه في الجدول(119). t3Dunnett (أو دننت ت3))

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات t3Dunnett جدول(119): نتائج اختبار دننت ت3)

الخبرة للمعوقات التنظيمية

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.002	0.81	5 سنوات فأقل-أكثر من 15 سنة
0.031	0.85	5 سنوات فأقل - أكثر من 10 إلى 15 سنوات
0.014	0.66	أكثر من 5 إلى 10 سنوات- أكثر من 15 سنة

نجد من الجدول(119) أن مديري العموم ومديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة ، أكثر من 10 إلى 15 سنة) أقل عرضة للمعوقات التنظيمية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل ، أكثر من 5 إلى 10 سنوات)، كذلك نجد أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) أقل عرضة للمعوقات التنظيمية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات).
المحور الثالث: معوقات الإبداع الإداري لمجموع المعوقات الأربعة السابقة

هذا المحور يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

14) ما مدى توفر محور معوقات الإبداع الإداري لكل المعوقات السابقة لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تلخيص الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للمعوقات العقلية والمعوقات الانفعالية الخوف والتردد والمعوقات التنظيمية والمعوقات الدافعية، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور كما في الجدول (120).

جدول (120): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور معوقات الإبداع الإداري

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	المعوقات العقلية	2.92	.80	4
2	المعوقات الدافعية	4.47	.68	1
3	المعوقات التنظيمية	4.30	.80	2
4	انفعالية الخوف	3.74	1.28	3
	الإجمالي	3.72	.69	

نلاحظ من الجدول (120) أن مديري العموم ومديري الإدارات أكثر عرضة بدرجة كبيرة لمعوقات الدافعية ثم التنظيمية ثم انفعالية الخوف، معنى ذلك أن المعوقات التي تعيق عملية الإبداع الإداري في الوزارات في الدرجة الأولى هي عدم وجود دوافع ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات العقلية. وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن معوقات الإبداع الإداري تتوفر لدى المديرين بدرجة كبيرة، وربما يرجع ذلك إلى أن المناخ التنظيمي السائد في هذه الوزارات لا يسمح بإتاحة الفرصة بظهور المقومات أو القدرات الأساسية للإبداع التي قد يمتلكها بعض المديرين، والتي تمثل في قلة إعطاء المديرين الصلاحيات التي تتلاءم مع مسؤولياتهم بإتاحة الفرصة لهم للبحث عن المشكلات في العمل الوزاري، واقتراح أفكار عملية إجرائية جديدة ومفيدة لحلها، وحصر أدوار المديرين في الأعمال اليومية الروتينية والاستجابة لما يحدث من مشكلات بالإعتماد على الطرق التقليدية الممارسة والمألوفة والتي تفرها هذه الوزارات، وقد يرجع ذلك أيضاً إلى تمسك المديرين أنفسهم بالأفكار التقليدية والمألوفة نتيجة لافتقارهم إلى الرغبة في البحث والتجديد والابتكار خوفاً من الفشل أو نتيجة لعدم تمتع المديرين بالقدرات الإبداعية المطلوبة لأعمالهم ومواقعهم الوظيفية في هذه الوزارات نتيجة لضعف أو انعدام الانفتاح على الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال علم الإدارة الحديث، أو ندرة البرامج التدريبية الإبداعية التي تسهم في تنمية مهارات وقدرات المديرين الإبداعية في هذه الوزارات.

15) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور معوقات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير)، فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (121) استخدام اختبار

لدارسة الفروق لمحور معوقات الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية جدول (121): نتائج اختبار

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	مدير إدارة	172	3.64	.70	-2.775	.006
	مدير عام	113	3.86	.65		
المؤهل العلمي	جامعي	236	3.70	.71	-1.182	.241
	دراسات عليا	49	3.82	.59		
النوع	ذكور	241	3.76	.66	1.945	.057
	إناث	44	3.51	.83		

نلاحظ من الجدول (121) أن هناك فروقاً معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم دالة (0.006)، وهذه المحور معوقات الإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي، لأن قيمة اختبار

الفروق لصالح مديري العموم، وهذا يعني أن مديري العموم أكثر تعرضاً لمعوقات الإبداع الإداري من زملائهم مديري الإدارات عند الشروع في عملية الإبداع الإداري. كما يشير الجدول إلى عدم وجود فروق معنوية لمحور معوقات الإبداع الإداري تعزى للمؤهل الجامعي أو غير دالة. إمتغير النوع. لأن قيمة اختبار (16) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور معوقات الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (122).

جدول (122): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور معوقات الإبداع الإداري حسب الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
وزارة الصحة والسكان	33	3.54	.77	5.688	.000
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	27	3.64	.64		
وزارة المياه والبيئة	25	3.59	.55		
وزارة التربية والتعليم	34	3.80	.71		
وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	28	3.94	.55		
وزارة النفط والمعادن	29	3.80	.63		
وزارة العدل	28	3.75	.58		
وزارة الزراعة	28	3.09	.82		
وزارة الداخلية	27	3.99	.32		
وزارة الإعلام	26	4.14	.66		
الإجمالي	285	3.72	.69		

نلاحظ من الجدول (122) أن محور معوقات الإبداع الإداري تكون أكثر تأثيراً على مديري العموم أو مديري الإدارات بدرجة كبيرة على الترتيب في وزارة الإعلام ثم الداخلية (4.80)، ربما يرجع ذلك إلى ارتفاع مستوى المركزية الإدارية وضرورة الالتزام بحرمة النظم والقوانين والتشريعات والعمل وفق التعليمات والتوجيهات والارشادات من قبل القيادات الإدارية العليا. ثم وزارة التعليم الفني ثم وزارة النفط ثم وزارة التربية ووزارة العدل ثم وزارة التخطيط ثم وزارة المياه ووزارة الصحة وأخيراً وزارة أن هناك فروقاً معنوية لمحور معوقات الإبداع الإداري تعود لجهة العمل، F الزراعة. وتشير نتائج اختبار وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة أقل من 5% (0.000).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضمنت (لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجه في الجدول (123). Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول (123): نتائج اختبار دنت ت3)

الوزارات لمحور معوقات الإبداع الإداري

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة التعليم الفني-وزارة الزراعة	0.85	0.002
وزارة الداخلية-وزارة الزراعة	0.91	0.000
وزارة التربية-وزارة الزراعة	0.71	0.031
وزارة النفط-وزارة الزراعة	0.71	0.028
وزارة العدل-وزارة الزراعة	0.66	0.047
وزارة الإعلام-وزارة الزراعة	1.05	0.000

نلاحظ من الجدول (123) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في وزارة الزراعة أقل عرضة لمعوقات الإبداع الإداري من زملائهم في كل من وزارة التعليم الفني ووزارة الداخلية ووزارة التربية ووزارة النفط ووزارة العدل ووزارة الإعلام، وربما يرجع ذلك إلى امتلاك وزارة الزراعة مناخ عمل إلى

حد ما ملائم خفف بنسبة بسيطة من حدة معوقات الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين فيها , بالإضافة إلى توفر رغبة للإبداع أفضل مما هو حاصل في الوزارات الأخرى. (17 هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور معوقات الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟)

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (124).

جدول (124): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور معوقات الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	19.496	.59	3.95	141	5 سنوات فأقل
		.68	3.66	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		.64	3.16	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.66	3.10	25	أكبر من 15 سنة
		.69	3.72	285	الإجمالي

نجد أن متوسطات استجابات أفراد العينة لهذا المحور حسب فئات سنوات الخبرة تشير إلى وجود معوقات الإبداع الإداري بدرجة كبيرة لدى أفراد العينة من مديري عموم ومديري إدارات, لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي, ونلاحظ أن محور معوقات الإبداع الإداري يتناقص بزيادة سنوات الخبرة, ونجد أن نتائج تحليل التباين تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية, لأن قيمة اختبار F معنوية وعالية عند 0.05 حيث مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%. وهذا يشير إلى أن معوقات الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في العينة تختلف حسب فئات سنوات الخبرة. ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة, تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة, وتظهر نتائجه في الجدول (125).Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (125): نتائج اختبار دنت ت3)

الخبرة لمحور معوقات الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.003	0.3	5 سنوات فأقل - أكثر من 5 إلى 10 سنوات
0.000	0.86	5 سنوات فأقل - أكثر من 15 سنة
0.001	0.79	5 سنوات فأقل - أكثر من 10 إلى 15 سنوات
0.044	0.5	أكثر من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 10 إلى 15
0.003	0.56	أكثر من 5 إلى 10 سنوات - أكثر من 15

نجد من الجدول (125) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة, أكثر من 10 إلى 15 سنة, أكثر من 5 إلى 10 سنة) أقل عرضة لمعوقات الإبداع الإداري من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل), أكثر من 5 إلى 10 سنوات), كذلك نجد أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 10 إلى 15 سنة, أكثر من 15 سنة) أقل عرضة لمعوقات الإبداع الإداري من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات).

ولدراسة مدى العلاقة بين المعوقات الأربعة بعضها ببعض ومدى علاقتها بمحورها الرئيسي (محور معوقات الإبداع الإداري) سوف نستخدم معامل الارتباط لبيرسون.

السؤال الأول: هل توجد علاقة ارتباط بين معوقات الإبداع الإداري؟
 السؤال الثاني: ما مدى علاقة الارتباط بين معوقات الإبداع الإداري؟

جدول(126): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين معوقات الإبداع الإداري

معوقات الإبداع الإداري	المعوقات التنظيمية	معوقات الدافعية	انفعالية الخوف	الأبعاد	
.676**	.171**	.178**	.431**	معامل الارتباط	المعوقات العقلية
.000	.004	.003	.000	مستوى الدلالة	
.898**	.537**	.567**		معامل الارتباط	انفعالية الخوف
.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.686**	.600**			معامل الارتباط	معوقات الدافعية
.000	.000			مستوى الدلالة	
.683**				معامل الارتباط	معوقات تنظيمية
.000				مستوى الدلالة	

نلاحظ من الجدول(126) أنه يوجد ارتباط إلى حد ما جيد بين المحور والمعوقات العقلية والدافعية والتنظيمية، بينما يوجد ارتباط قوي جداً بين المحور ومعوق انفعالية الخوف.

4-2: المحور الرابع: تمكين الإبداع الإداري

هذا المحور يتكون من بعدين رئيسيين، وسوف نستعرضهما كل على حدة ثم ناقش هذا المحور بشكل إجمالي.

البعد الأول: الثقة

هذا البعد يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر بعد الثقة لتمكين الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول(127).

جدول(127): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الثقة لتمكين الإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أظهر للمرؤوسين رغبتى في الاستماع لهمومهم ومخاوفهم.	3.91	1.16	1
2	أقوم دائماً بدعم ثقة المرؤوسون فيما يقومون به في العمل.	3.52	1.09	2
3	أقوم بدعم ثقة المرؤوسين في انفسهم.	3.06	.99	7
4	أقوم بدعم ثقة المرؤوسين بى.	3.12	.98	3
5	أعتمد اسلوب الافتتاح وحسن الحوار مع المرؤوسين.	3.11	1.03	4
6	لا أخشى من النقد الموضوعي إذا ما حصل من المرؤوسين.	3.05	.96	8
7	لا أذكر جهداً في تدريب وتعليم المرؤوسين.	3.04	.99	9
8	لا يخشى المرؤوسين من مواجهتى بسلبيات العمل.	2.99	.89	10
9	أرغب دائماً في مشاركة معلوماتي مع المرؤوسين.	3.09	.96	6
10	أشجع المرؤوسين على طرح ومناقشة الافكار والملاحظات التطويرية للعمل.	3.10	1.01	5
	الإجمالي	3.20	.75	

الجدول (127) يشير إلى أن المتوسط الكلي لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري هو 3.20 (أكبر من 2.75)، بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود هذا البعد وتوفره بمدى ممارسة بدرجة متوسطة، ويظهر أثر بعد الثقة لتمكين الإبداع من خلال أن مديري العموم ومديري الإدارات يظهرون رغبتهم بدرجة متوسطة في الاستماع لهموم مرؤوسيههم (3.91) وأنهم يقومون إلى حد ما بدعم ثقة مرؤوسيههم في عملهم (3.52)، ويقوم مديرو العموم أو مديري الإدارات بدعم ثقة مرؤوسيههم، من خلال اعتمادهم على أسلوب الانفتاح والحوار مع مرؤوسيههم، ونجد أن مديري العموم ومديري الإدارات يعملون على تشجيع مرؤوسيههم على طرح الأسئلة والملاحظات على العمل، ونجد أن مديري العموم ومديري الإدارات يرغبون في مشاركة المعلومات مع مرؤوسيههم (3.09). إلا أن هذه الثقة لم تتعد مدى ممارسة بدرجة متوسطة، وهي ممارسة لا تعطي المرؤوسين الحرية والصلاحيات الكاملة أو المطلقة أو التي تمكنهم من إطلاق طاقاتهم الفكرية والإبداعية والمهنية تجاه ما يواجهونه من مشكلات أو مواقف تحتاج إلى إنتاج وتوليد أفكار جديدة لحلها بدلاً من الحلول والأساليب المألوفة أو التقليدية السائدة أو الممارسة في حل المشكلات والمواقف في هذه الوزارات، لأن الثقة في المرؤوسين من قبل المديرين لم تصل إلى الدرجة الكبيرة جداً التي توفر لديهم القناعة والثقة من أن المرؤوسين يمتلكون من القدرات والمهارات الإبداعية الكافية في حل المشكلات واتخاذ القرارات واختبار النتائج التي يريدون الوصول إليها، لذلك فهم يتحفظون على منح التمكين بثقة وبمدى ممارسة كبيرة أو كبيرة جداً، وقد يعود ذلك إلى الخوف من منح الثقة والتمكين للمرؤوسين خشية المساءلة من السلطات الأعلى، أو أنهم لا يدركون أن التمكين يشكل دافعاً نحو بذل طاقة غير عادية من أجل التغيير والتطوير نحو الأفضل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى دافع آخر لدى المرؤوسين وهو تطوير الذات من خلال اكتساب العلم والمعرفة واستمرارية التعلم لاكتساب المهارات، حيث تبين الدراسات بأن المرؤوسين الممكّنين تكون لديهم رغبات ودوافع أكبر نحو اكتساب معارف جديدة من خلال الإقبال على دورات الحاسوب واللغة وتكنولوجيا المعلومات وغيرها من التقنيات وذلك بشكل يفوق أقرانهم ممن لا يتوفر لهم قدر مماثل من الصلاحيات أو التمكين من خلال منح الثقة الكبيرة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديمغرافية؟ حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير)، فإنه للإجابة على السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (128). استخدام اختبار

لدراسة الفروق لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب المتغيرات (جدول (128): نتائج اختبار

الديمغرافية

مستوى الدلالة	اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	البيان	مصدر الفروق
.238	1.183	.75	3.24	172	مدير إدارة	المركز الوظيفي
		.74	3.13	113	مدير عام	المؤهل العلمي
.845	-.195	.74	3.20	236	جامعي	النوع
		.80	3.22	49	دراسات عليا	
.040	-2.107	.70	3.15	241	ذكور	النوع
		.95	3.47	44	إناث	

نلاحظ من الجدول (128) أن هناك فروقاً معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم دالة (0.040) وهذه الفروق لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري تعزى لمتغير النوع، لأن قيمة اختبار لصالح مديري العموم أو مديري الإدارات من الإناث، وهذا يعني أن مديري العموم أو مديري الإدارات من الإناث أكثر ثقة لتمكين الإبداع الإداري من زملائهم مديري العموم أو مديري الإدارات من الذكور في تمكين الإبداع الإداري لمرؤوسيههم.

كما يشير الجدول إلى عدم وجود فروق معنوية لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري تعزى للمركز الوظيفي غير دالة، أو للمؤهل الجامعي لأن قيمة اختبار

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (129).

جدول(129): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
وزارة الصحة والسكان	33	3.29	.82	3.760	.000
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	27	3.61	.90		
وزارة المياه والبيئة	25	3.43	.70		
وزارة التربية والتعليم	34	3.13	.74		
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني	28	3.16	.67		
وزارة النفط والمعادن	29	3.05	.83		
وزارة العدل	28	3.17	.69		
وزارة الزراعة	28	3.51	.72		
وزارة الداخلية	27	2.75	.26		
وزارة الإعلام	26	2.90	.63		
الإجمالي	285	3.20	.75		

نلاحظ من الجدول (129) أن بعد الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات تكون أكثر بدرجة كبيرة في وزارة التخطيط (3.61)، وربما يعود ذلك إلى أن مستوى المعرفة بأهميته التمكين ومنح الثقة للمرؤوسين من قبل المديرين في هذه الوزارة أعلى من نظرائهم في الوزارات الأخرى، بالإضافة إلى ثقتهم في قدرات مرؤوسيهم الناتجة عن التدريب والتأهيل المعتمد من قبل الوزارة والممولة من قبل بعض الدول ومنظمات الدعم الإداري والفني، تأتي في المدينة الثانية ثم وزارة التعليم والزراعة ثم وزارة المياه ووزارة الصحة، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده الثقة لتمكين الإبداع معنوية وعالية عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.000) F الإداري حسب الوزارات، لأن قيمة اختبار أقل من 5%، وهذا يشير إلى أن بعد الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات لدى أفراد العينة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة، تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (لأن البيانات غير متجانسة والتي تظهر نتائجها في الجدول(130). Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول(130): نتائج اختبار دنت ت3)

الوزارات لبعده الثقة لتمكين الإبداع الإداري

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة الداخلية-وزارة الصحة	-0.55	0.035
وزارة الداخلية-وزارة التخطيط	-0.86	0.002
وزارة الداخلية-وزارة المياه	-0.68	0.003
وزارة الداخلية-وزارة الزراعة	-0.76	0.000

نلاحظ من الجدول(130) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في وزارة الداخلية أقل ثقة لتمكين الإبداع الإداري لدى مرؤوسيهم من زملائهم في كل من وزارة الصحة والتخطيط والمياه ثم وزارة الزراعة. ربما يرجع ذلك إلى أن المديرين في وزارة الداخلية لا يزالون لا يدركون أهمية منح الثقة لمرؤوسيهم لإطلاق قدراتهم ومهاراتهم الذاتية تجاه ما يواجهونه من مشكلات يومية أو مستقبلية، وذلك قد يعود إلى عدم معرفتهم بقدرات ومهارات موظفيهم، أو لفقدان الثقة فيما بينهم ومرؤوسيهم، لذلك هم يفضلون عدم التمكين لاعتقادهم من أن مرؤوسيهم غير قادرين على القيام بواجباتهم بالشكل الصحيح، وبالتالي فإن ثقة القيادة بنفسها هي من ثقة القيادة بتابعيها، وتتمثل بكيفية بناء القائد للثقة في كل فرد من أفراد الوزارة.

فالقادة يعززون الثقة في نفوس العاملين باعتناقهم لمعايير عالية تتبلور في الرسائل والمعلومات التي يتبادلونها مع الآخرين ويتمثلون تلك المعايير في تصرفاتهم وفي أفعالهم لكي يكونوا قدوة للآخرين ومثلاً يحتذى في الوزارة.

وقد يرجع ذلك أيضاً إلى الإدارة بالخوف وتدمير الثقة حيث يواجه مديرو اليوم إشكالية في التعامل مع موظفيهم، وقد اطلق على هذه الإشكالية صدمة الفجوة المعرفية، وهذه الفجوة ناتجة عن الفرق بين ما كان يتمتع به الموظف من معرفة قبل الثورة المعرفية والثورة المعلوماتية وبعدها، والصراع هو صراع إداري يمكن في الاستمرار في إدارة الموظف بأساليب وأدوات ما قبل الثورة المعلوماتية وعلى أسس تقليدية تتجاهل الثورة المعلوماتية، وتتجاهل التغيير الحاصل في إمكانات هؤلاء الموظفين المعرفية والمعلوماتية مع أن ما يتوفر لديهم أو على الأقل ما يمكن أن يتاح لديهم من معرفة ومواهب يستدعي نسف كل الممارسات والأساليب الإدارية التقليدية في التعامل مع هؤلاء المرؤوسين بإطلاق الثقة في قدراتهم ومهاراتهم فيحدث الإبداع الإداري.

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها الثقة لتمكين الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (131).

جدول (131): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعدها الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.001	5.906	.65	3.05	141	5 سنوات فأقل
		.77	3.24	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		.89	3.55	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.88	3.60	25	أكبر من 15 سنة
		.75	3.20	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (131) أن مديري العموم أو مديري الإدارات أكثر ثقة لتمكين الإبداع الإداري بدرجة كبيرة عندما تكون سنوات خبراتهم كبيرة، ونلاحظ أن بعد الثقة لتمكين الإبداع الإداري يتزايد بزيادة سنوات الخبرة: أي أن هناك علاقة طردية بين زيادة سنوات الخبرة وبعدها الثقة لتمكين الإبداع الإداري لدى المديرين، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق معنوية لبعدها الثقة لتمكين الإبداع معنوية (مستوى الدلالة (0.001) أقل من 5%) F. الإداري حسب سنوات الخبرة، لأن قيمة اختبار ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضمنت ت3 (، لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجه في الجدول (132). Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (132): نتائج اختبار دنت ت3)

الخبرة لبعدها الثقة لتمكين الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.033	-0.55	5 سنوات فأقل - أكثر من 15 سنة

نجد من الجدول (132) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) أكثر ثقة لبعدها الثقة لتمكين الإبداع الإداري لمرؤوسيه وذلك يعود إلى سنوات العمل الطويلة مع بعضهم البعض ومعرفة إمكانيات وقدرات ومهارات بعضهم البعض، مما أدى إلى زيادة نسبة الثقة بالتالي إلى إعطاء التمكين لمرؤوسيه.

البعدها الثاني: الدعم

هذا البعد يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

(1) ما مدى توفر بعد الدعم لتمكين الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (133).

جدول (133): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الدعم لتمكين الإبداع الإداري

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أكثر من قول كلمة شكراً.	4.14	1.09	2
2	أكثر من قول كلمة أحسنت.	4.08	1.09	3
3	استخدام كلمة (ما زال لديك الأفضل) بدلاً من (هذا أداء ردي).	2.90	.93	7
4	أسمح بارتكاب الأخطاء وتحفظ عند تكرار نفس الأخطاء.	2.66	.91	13
5	أجيد معايشة أفكار العاملين، لا مجرد الاستماع لها.	4.17	1.07	1
6	أستخدم طرق عديده للتحفيز على الإبداع، وليس التحفيز المالي فقط.	3.01	1.06	4
7	أقوم بعمل اجتماعات غير رسمية مع العاملين لطرح الأفكار أو التساؤلات.	2.68	.89	12
8	أساند المرؤوسين عملياً وعلمياً، ليس عاطفياً فقط.	2.74	.92	11
9	أعلم ما يمكن للمرؤوسين تحقيقه في صناعة الأفكار الجديدة إذا ما منحوا التمكين الوظيفي.	2.77	.95	10
10	أوفر المعلومات اللازمة لنجاح المرؤوسين في طرح الأفكار الجديدة للعمل.	2.88	.93	8
11	أعمل على إزالة العقبات الروتينية التي تعيق مشاركة المرؤوسين في السلطة والإبداع.	2.85	.93	9
12	أتيح دائماً أكثر من فرصة، ولا أتصيد الأخطاء في الأداء والأفكار المطروحة.	2.96	1.02	6
13	دائماً ما أوجه المرؤوسين نحو المستقبل ودورهم في رسم صورتهم ومكانتهم فيه من خلال أفكارهم الإبداعية بعيدة المدى.	2.97	1.00	5
	الإجمالي	3.14	.62	

الجدول (133) يشير إلى أن المتوسط الكلي لبعد الدعم لتمكين الإبداع الإداري هو 3.14 (أكبر من 2.75). بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود هذا البعد وتوفره بمدى ممارسة بدرجة متوسطة، ويظهر أثر بعد الدعم لتمكين الإبداع من خلال معايشة مديري العموم ومديري الإدارات لأفكار العاملين (4.17) وبتقديم الشكر لهم والثناء عليهم واستخدام طرق عديدة لتحفيزهم على الإبداع واتاحة الفرص وعدم تصيد الأخطاء أو صدهم عن الإبداع واستخدام التحفيز المستمر لمن أبدعوا مسبقاً، ونلاحظ أن الفقرة 4 حصلت على أقل متوسط (2.66)، ومعنى ذلك أن الأخطاء بسيطة ولا تتكرر أو أن الأعمال روتينية مألوفة ومتكررة، إلا أن ممارسة الدعم بدرجة متوسطة من قبل المديرين في هذه الوزارات لا يؤدي إلى دعم وتشجيع روح المبادرة لدى مرؤوسيه، وبالتالي لا تؤدي إلى التمكين لتحقيق الإبداع الإداري في أعمالهم أو وظائفهم حتى وأن قال المديرين بأن طبيعة عمل الوزارة روتينية ولا يتطلب روح المبادرة والإبداع، نقول إن الدعم مهم للغاية لخلق روح المبادرة وتحقيق الإبداع الإداري حتى في المنظمات البيروقراطية التي تحكمها قواعد عمل محددة وقوانين صارمة، لأنه يعزز الشعور بالقدرة على الفعل والإبداع وخلق أفكار جديدة.

وهذا غاية في الأهمية لكل المنظمات أو الوزارات في هذا الوقت وتعزيز الشعور بالقدرة على الفعل يحتاج إلى درجة ممارسة كبيرة للدعم من قبل القادة تجاه مرؤوسيه في كل مساهمة أو نشاط لكي تعزز هذه الروح وتستمر، فالعملية لا تتم بدعم ضعيف أو متوسطة، وإنما تحتاج إلى درجة ممارسة كبيرة من الدعم للمرؤوسين من قبل القادة، وذلك من خلال التشجيع على الأعمال الصغيرة حتى تصل إلى المبادرات الكبيرة والمؤثرة.

والمهم هنا هو قيام المديرين ببناء المناخ والبيئة المناسبة لدعم وتشجيع العاملين بدرجة كبيرة على أن يبدأوا بخطوات بسيطة، وأن يشعروا بأن هذه الخطوات لها أهمية ومساهمة، وهذا مهم في خلق نظام منتج

للأفكار وثقة عالية بالنفس , فلمرؤوسون لا يستطيعون الجلوس والانتظار للقيام بالمبادرات العظيمة , فهي لا تأتي بشكل دائم ومستمر وإن جاءت فهي قد تأتي من القمة إلى القاعدة, لا من القاعدة وهذا لا يكفي لبناء مناخ عام من الثقة فلا بد من مشاركة الجميع في المبادرات حتى يعلو صرح الثقة والدعم لدى الرؤساء والمرؤوسين.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير), فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (134). استخدام اختبار

لدراسة الفروق لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري حسب المتغيرات الديمغرافية جدول (134): نتائج اختبار

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	مدير إدارة	172	3.14	.63	.068	.946
	مدير عام	113	3.14	.61		
المؤهل العلمي	جامعي	236	3.14	.62	-.061	.951
	دراسات عليا	49	3.14	.60		
النوع	ذكور	241	3.12	.57	-.978	.333
	إناث	44	3.25	.83		

نلاحظ من الجدول (134) عدم وجود فروق معنوية لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري تعزى غير معنوية (مستوى الدلالة أكبر من 5%). للمتغيرات الديمغرافية حيث نلاحظ أن قيمة اختبار (3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (135).

جدول (135): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
وزارة الصحة والسكان	33	3.26	.64	3.248	.001
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	27	3.29	.70		
وزارة المياه والبيئة	25	3.27	.57		
وزارة التربية والتعليم	34	3.00	.69		
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني	28	3.17	.46		
وزارة النفط والمعادن	29	3.05	.82		
وزارة العدل	28	3.06	.56		
وزارة الزراعة	28	3.47	.67		
وزارة الداخلية	27	2.73	.17		
وزارة الإعلام	26	3.10	.37		
الإجمالي	285	3.14	.62		

نلاحظ من الجدول (135) أن بعد الدعم لتمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات تكون أكثر بدرجة متوسطة على الترتيب في وزارة الزراعة (3.47) مقارنة مع الوزارات الأخرى, ثم وزارة التخطيط ووزارة المياه ثم الصحة والتربية والتعليم, في حين يكون بعد الدعم منخفضاً في وزارة الداخلية, وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري حسب معنوية عند 0.05, ولأن مستوى الدلالة (0.001) أقل من 5%. وهذا يشير F الوزارات, لأن قيمة اختبار إلى أن بعد الدعم لتمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات لدى أفراد العينة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة، تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (لأن البيانات غير متجانسة، والتي تظهر نتائجها في الجدول (136). Dunnett t3 (أو دنت ت3))
(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول (136): نتائج اختبار دنت ت3)

الوزارات لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة الداخلية-وزارة الصحة	-0.53	0.002
وزارة الداخلية-وزارة التخطيط	-0.57	0.014
وزارة الداخلية-وزارة المياه	-0.55	0.003
وزارة الداخلية-وزارة الزراعة	-0.75	0.000
وزارة الداخلية-وزارة التعليم الفني	-0.44	0.001
وزارة الداخلية-وزارة الإعلام	-0.37	0.002

نلاحظ من الجدول (136) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في وزارة الداخلية أقل دعماً لتمكين الإبداع الإداري من زملائهم في كل من وزارة الصحة والتخطيط ووزارة المياه ثم وزارة الزراعة والتعليم الفني ثم الإعلام. وقد يرجع ذلك إلى اعتقاد المديرين من أن أعمال وزارة الداخلية ذات طبيعة روتينية وتقليدية مألوفة تخضع لتشريعات وقوانين ولوائح وإجراءات وتوجيهات وإرشادات وتعليمات محددة، لا تحتاج إلى دعم روح المبادرة وتشجيع الإبداع لدى المرؤوسين. وعند سيادة هذا الاعتقاد والعمل بموجبه يعكس عجز الإدارة وعدم قدرتها على مواكبة التطورات المعرفية المعاصرة، فتحاول مقاومة هذه التطورات وتكريس الواقع التقليدي في الممارسات والسياسات الإدارية والقانونية التي تستخدم معها الإدارة بالخوف والإدارة بالترهيب، وهنا نفقد روح الثقة وتسقط عملية الدعم للمرؤوسين من قبل المديرين، وبالتالي نفقد قوة وأدوات الإبداع الإداري، ونكرس المألوف والتقليدية في هذه الوزارات.

(4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (137).

جدول (137): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري

حسب فئات سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	141	3.06	.53	3.556	.015
أكبر من 5 إلى 10 سنوات	102	3.14	.55		
أكبر من 10 إلى 15 سنوات	17	3.46	.96		
أكبر من 15 سنة	25	3.37	.90		
الإجمالي	285	3.14	.62		

نلاحظ من الجدول (137) أن مديري العموم أو مديري الإدارات أكثر دعماً لتمكين الإبداع الإداري عندما تكون سنوات خبراتهم (أكثر من 10 إلى 15 سنة)، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود معنوية F فروق معنوية عالية لبعدها الدعم لتمكين الإبداع الإداري حسب سنوات الخبرة، لأن قيمة اختبار (مستوى الدلالة (0.001) أقل من 5%). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة ولكن نتائج اختبار ضنت لم تظهر الفروق Dunnett t3 (أو دنت ت3)) بسبب أن الفروق صغيرة.

المحور الرابع: تمكين الإبداع الإداري لمجموع البعدين الثقة والدعم

هذا المحور يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

18) ما مدى توفر مقومات تمكين الإبداع الإداري للبعدين السابقين لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟
للإجابة عن هذا السؤال تم تلخيص الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للبعدين الثقة والدعم، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور كما في الجدول (138).
جدول (138): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تمكين الإبداع الإداري

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الثقة	3.20	.75	1
2	الدعم	3.14	.62	2
	الإجمالي	3.17	.63	

نلاحظ من الجدول (138) أن مديري العموم أو مديري الإدارات يمارسون الثقة والدعم في الوزارات مع مرؤسيهم بدرجة ممارسة متوسطة، وبالتالي نجد أن هذا المحور تكوّن من بعد إعطاء الثقة ثم دعم هذه الثقة بدرجة متوسطة.

19) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات تمكين الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير)، فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (139). استخدام اختبار

لدراسة الفروق لمحور مقومات تمكين الإبداع الإداري حسب المتغيرات أجدول (139): نتائج اختبار الديمغرافية

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	مدير إدارة	172	3.18	.65	.660	.510
	مدير عام	113	3.13	.62		
المؤهل العلمي	جامعي	236	3.16	.63	-.130	.897
	دراسات عليا	49	3.18	.65		
النوع	ذكور	241	3.13	.59	-	.117
	إناث	44	3.34	.84		

نلاحظ من الجدول (139) عدم وجود فروق معنوية لمحور تمكين الإبداع الإداري تعزى غير معنوية (مستوى الدلالة أكبر من 5%). للمتغيرات الديمغرافية حيث نلاحظ أن قيمة اختبار (20) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور مقومات تمكين الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (140).

جدول (140): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لمحور مقومات تمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
وزارة الصحة والسكان	33	3.27	.67	3.729	.000
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	27	3.43	.74		
وزارة المياه والبيئة	25	3.34	.58		
وزارة التربية والتعليم	34	3.06	.69		

		28	3.17	.52	وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني
		29	3.05	.75	وزارة النفط والمعادن
		28	3.11	.56	وزارة العدل
		28	3.49	.66	وزارة الزراعة
		27	2.74	.17	وزارة الداخلية
		26	3.01	.46	وزارة الإعلام
		285	3.16	.63	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (140) أن محور تمكين الإبداع الإداري ببعديه الثقة والدعم تكون أكثر ممارسة لدى مديري العموم أو مديري الإدارات وبدرجة ممارسة متوسطة على الترتيب في وزارة الإعلام ثم الزراعة (3.49) ثم وزارة التخطيط (3.43) ثم وزارة المياه ووزارة الصحة ووزارة التعليم الفني ووزارة العدل ثم وزارة التربية ثم وزارة النفط وأخيراً يكون التمكين ببعديه الثقة والدعم ضعيفاً لدى المديرين في وزارة الداخلية، لأن الوسط الحسابي لبعد الدعم والثقة معاً (2.74) أقل من الوسط الفرضي. وتشير نتائج أن هناك فروقاً معنوية لمحور تمكين الإبداع الإداري تعود لجهة العمل وذلك لأن قيمة مستوى اختبار F للدلالة أقل من 5% (0.000). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة، تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (، لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجها في الجدول (141). Dunnett t3 (أو دنت ت3)) لدراسة الفروق بين Dunnett t3 (جدول (141): نتائج اختبار دنت ت3)

الوزارات لمحور مقومات تمكين الإبداع الإداري

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة الداخلية-وزارة الصحة	-0.54	0.003
وزارة الداخلية-وزارة التخطيط	-0.69	0.002
وزارة الداخلية-وزارة المياه	-0.6	0.001
وزارة الداخلية-وزارة الزراعة	-0.75	0.000
وزارة الداخلية-وزارة التعليم الفني	-0.43	0.009

نلاحظ من الجدول (141) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في وزارة الداخلية أقل ممارسة لتمكين الإبداع الإداري ببعديه الثقة والدعم من زملائهم في كل من وزارة الصحة والتخطيط ووزارة المياه ثم وزارة الزراعة والتعليم الفني ثم الإعلام. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمحور تمكين الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (142). جدول (142): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور مقومات تمكين الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	141	3.06	.54	5.173	.002
أكبر من 5 إلى 10 سنوات	102	3.18	.60		
أكبر من 10 إلى 15 سنوات	17	3.50	.90		
أكبر من 15 سنة	25	3.47	.87		
الإجمالي	285	3.16	.63		

نلاحظ من الجدول (142) أن مديري العموم أو مديري الإدارات أكثر ممارسة لتمكين الإبداع الإداري عندما تكون سنوات خبراتهم (أكثر من 10 إلى 15 سنة) ثم (أكثر من 15 سنة). ثم يتناقص مع

تناقص سنوات الخبرة في العمل الإداري، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق معنوية عالية لمحور معنوية (مستوى الدلالة (0.002) أقل من F تمكين الإبداع الإداري حسب سنوات الخبرة، لأن قيمة اختبار (5%).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة، تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت ت3 (لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجها في الجدول (143). Dunnett t3 (أو دنت ت3))
(لدراسة الفروق بين فئات سنوات Dunnett t3 جدول (143): نتائج اختبار دنت ت3)

الخبرة لمحور تمكين الإبداع الإداري

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.025	0.41	أكثر من 15 سنة- 5 سنوات فأقل

نجد من الجدول (143) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) أكثر ممارسة لتمكين الإبداع الإداري لمؤسسيهم من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل). وهذا يعود إلى ارتفاع نسبة المعرفة بقدرات ومهارات المؤسسين من قبل المديرين أصحاب الخبرات الطويلة، الأمر الذي رفع لديهم معدل الثقة وسقف الدعم لهم تجاه مؤسسيهم، في حين نجد العكس لدى المديرين الأقل خبرة الذين ليس لديهم المعرفة بقدرات ومهارات مؤسسيهم مما يقلل من نسبة الثقة وتقديم الدعم لهم.

ولدراسة مدى العلاقة بين بعد الثقة وبعد الدعم بعضها ببعض ومدى علاقتها بمحورها الرئيسي (محور تمكين الإبداع الإداري) سوف نستخدم معامل الارتباط لبيرسون.

السؤال الأول: هل توجد علاقة ارتباط بين أبعاد تمكين الإبداع الإداري؟

السؤال الثاني: ما مدى علاقة الارتباط بين الأبعاد تمكين الإبداع الإداري؟

جدول (144): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد

تمكين الإبداع الإداري ومحورها

الأبعاد		الدعم	مقومات تمكين الإبداع
الثقة	معامل الارتباط	.76**	.93**
	مستوى الدلالة	.000	.000
الدعم	معامل الارتباط	.94**	.94**
	مستوى الدلالة	.000	.000

**دال عند 0.01

نلاحظ من الجدول (144) أنه يوجد ارتباط جيد بين أبعاد تمكين الإبداع الإداري (0.76)، وكذلك يوجد ارتباط قوي جداً بين المحور وأبعاده (0.93، 0.94).

2-5: المحور الخامس: أساليب الإبداع الإداري:

هذا المحور يتكون من أسلوبين رئيسيين، وسوف نستعرضهما كل على حدة ثم نناقش هذا المحور بشكل إجمالي.

الأسلوب الأول: أساليب الإبداع الجماعية:

هذا الأسلوب يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

1) ما مدى توفر أساليب الإبداع الجماعية لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (145).

جدول (145): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب الإبداع الجماعية

م	الفقرة	الوسط	الانحراف	الترتيب
---	--------	-------	----------	---------

	المعياري	الحسابي	
1	1.08	3.01	أقوم بطرح وشرح وتعريف المشكلة للمرؤوسين.
2	1.03	2.85	أطلب من المرؤوسين بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.
3	.98	2.73	اصنع الاثارة الحرة لدى المرؤوسين بغرض طرح المزيد من الافكار.
4	1.01	2.69	اطلب من المرؤوسين تقييم الافكار التي تم التوصل اليها.
5	.97	2.68	اتجنب الحكم والنقد على افكار المرؤوسين
6	1.00	2.87	اطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الافكار المطروحة من المرؤوسين مهما يكن مستواها.
7	.96	2.88	اقوم بالبناء على افكار المرؤوسين وتطويرها.
8	1.04	2.93	لدي ايمان كبير بجدوى اساليب الابداع الجماعي.
9	1.01	2.86	اقوم بالمشاركة مع المرؤوسين بالإعداد ووضع الافكار في حيز التنفيذ
10	.99	2.92	اقوم بالجمع بين الافكار المختلفة واطلب من المرؤوسين ابداء آرائهم وافكارهم حولها
	.85	2.84	الإجمالي

الجدول (145) يشير إلى أن المتوسط الكلي لأساليب الإبداع الإداري الجماعية هو 2.84 (أكبر من 2.75) بمعنى أن حوالي أكثر من نصف استجابات أفراد العينة تشير إلى وجود هذا البعد وتوفره بدرجة متوسطة، وهي ممارسة أقرب إلى الضعيفة منها إلى المتوسطة، ويظهر أثر أساليب الإبداع الإداري الجماعية من خلال أن مديري العموم ومديري الإدارات يقومون بطرح وشرح المشكلة أولاً (3.01) (هذه الفقرة الوحيدة التي حصلت على أعلى متوسط) ثم تأتي فقرة أن لديهم إيماناً كبيراً بجدوى أساليب الإبداع الإداري الجماعية، كذلك القيام بالجمع بين الأفكار المختلفة لإبداء الرأي، وهذا خطوة ضرورية، ثم القيام بالبناء على أفكار المرؤوسين وتطويرها، ونلاحظ أن الفقرات 3، 4، 5 أقل متوسط (أقل من 2.75) وهي فقرات مهمة لأساليب الإبداع الجماعية، وقد حصلن على الترتيب الأخير حسب المتوسط، وهذا يدل على ان المديرين في الوزارات يستخدمون اساليب الابداع الإداري الجماعية بدرجة ضعيفة، فهم لا يقومون بعملية التحفيز والاثارة الحرة لدى المرؤوسين بهدف توليد وتكثيف الافكار الجديدة أو الابتكارية، ولا يطلبون من المرؤوسين الاطلاع على الافكار التي تم التوصل اليها والعمل على تقييمها بهدف الوصول إلى الفكرة الامثل، وبالتالي فإن المديرين لا يعطون أي اهتمام للأفكار التي يطرحها المرؤوسون ولا يتعرضون لها بالتحليل والتقييم، وقد يكون ذلك بسبب فقدان الثقة في قدرات المرؤوسين في التفكير، أو لعدم ايمانهم بكفاءتهم وقدراتهم في التفكير الابداعي، وايمانهم بطريقة التفكير داخل الصندوق التي تفرض على المرؤوسين الخضوع للنظم التقليدية بطريقة استسلام سلبية لا تخدم اساليب الابداع الإداري الجماعي. كما أن ممارسة اساليب الابداع الإداري الجماعية بدرجة ضعيفة من قبل المديرين، قد يكون بسبب ضعف ثقتهم في العمل الجماعي الذي يتطلب توفر شروط وعوامل مشتركة بين الجماعة من التعاون والمساواة والتعاقد والتكامل والهموم والطموحات والآمال المشتركة بالإضافة إلى ضرورة قيام علاقات وتعارف وصلات مستمرة، وهي متطلبات وشروط لا تتوفر في الوزارات، الأمر الذي أضعف فكرة استخدام اساليب التفكير الابداعي الجماعي لدى المديرين. وقد يكون ذلك ناتجاً عن ضعف في مهارات تشكيل فرق العمل من قبل المديرين، ويؤكد ذلك تجارب فرق العمل في المؤسسات العربية الحكومية التي شابها الكثير من المشاكل والعيوب من خلال المنافسة بين الاعضاء ونتيجة للصراعات ووجود التكتل والتحيز والشللية، وإذا ما تم التخلص من هذه العيوب وتم تشكيل فرق العمل بشكل متجانس ومتحد ومتوافق ومتعاون ومتكامل، فإن ذلك سيؤدي إلى الثقة المتبادلة بين اعضاء الفريق، وكذلك بين المديرين والفريق والمرؤوسين وبين الفرق المختلفة، وهذا يؤدي إلى تفعيل عملية التعليم والتجديد وانتاج المعرفة والمشاركة في المعلومات وتبادل المعرفة وانسياب المعلومات بشكل حر يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في طرح الافكار والحلول الابتكارية بين المرؤوسين والمديرين، وذلك لان اللقاءات والمنافسات الجماعية في فرق العمل أو مع المرؤوسين تعتبر ضرورة للإبداع الإداري، لان تصادم الافكار وتعارضها يؤدي إلى اثرائها والى تفتح الذهن عن افكار جديدة لم يكن لدى الفرد دراية بها، ولأن الجماعة أو المرؤوسين تستوعب المشكلات أكثر. وفي اطار الجماعة أو المرؤوسين تتسع دائرة الرؤية.

2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الجماعية تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟ حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة على السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (146). استخدام اختبار لدارسة الفروق لأساليب الإبداع الجماعية حسب المتغيرات الديمغرافية: جدول (146): نتائج اختبار

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	مدير إدارة	172	2.90	.86	1.276	.203
	مدير عام	113	2.77	.84		
المؤهل العلمي	جامعي	236	2.84	.84	-.018	.985
	دراسات عليا	49	2.85	.90		
النوع	ذكور	241	2.81	.80	-1.248	.218
	إناث	44	3.03	1.08		

نلاحظ من الجدول (146) عدم وجود فروق معنوية لأساليب الإبداع الإداري الجماعية تعزى غير معنوية (مستوى الدلالة أكبر من 5%). للمتغيرات الديمغرافية حيث نلاحظ أن قيمة اختبار (3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الجماعية تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (147). جدول (147): نتائج تحليل التباين لدارسة الفروق لأساليب الإبداع الجماعية حسب الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
وزارة الصحة والسكان	33	2.94	.90	2.821	.003
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	27	2.90	.99		
وزارة المياه والبيئة	25	2.99	.86		
وزارة التربية والتعليم	34	3.01	.83		
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني	28	2.66	.76		
وزارة النفط والمعادن	29	2.64	.91		
وزارة العدل	28	2.88	.84		
وزارة الزراعة	28	3.29	.88		
وزارة الداخلية	27	2.30	.25		
وزارة الإعلام	26	2.79	.83		
الإجمالي	285	2.84	.85		

نلاحظ من الجدول (147) أن أساليب الإبداع الإداري الجماعية حسب الوزارات تكون لصالح وزارة الزراعة ثم التربية والتعليم (3.29 ، 3.01 على الترتيب) ثم وزارة المياه ووزارة الصحة والتخطيط، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعده أساليب الإبداع الإداري معنوية عند 0.05 ولأن مستوى الدلالة (0.003) أقل من F الجماعية حسب الوزارات، لأن قيمة اختبار 5%، وهذا يشير إلى أن أساليب الإبداع الإداري الجماعية حسب الوزارات لدى أفراد العينة يختلف حسب جهة العمل (الوزارات). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة، تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضنت (لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجه في الجدول (148). Dunnett t3 (أو دنت ت3)) لدراسة الفروق بين Dunnett t3 (148): نتائج اختبار دنت ت3 ()

الوزارات لأساليب الإبداع الجماعية

مصدر الفروق (جهات العمل)	الفروق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
وزارة الداخلية-وزارة الصحة	-0.64	0.017
وزارة الداخلية-وزارة التربية	-0.71	0.001

0.024	-0.69	وزارة الداخلية-وزارة المياه
0.000	-0.98	وزارة الداخلية-وزارة الزراعة

نلاحظ من الجدول (148) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في وزارة الداخلية أقل استخداماً لأساليب الإبداع الجماعية من زملائهم في كل من وزارة الصحة والتربية ووزارة المياه ثم وزارة الزراعة، وقد يعود ذلك إلى أن مستوى المركزية في وزارة الداخلية عالٍ عن غيرها من الوزارات، بالإضافة إلى سيادة الممارسات الإدارية التقليدية التي تقدر النظم والقوانين والتشريعات والاجراءات المعمول بها، ومن ثم العمل وفق التوجيهات والتعليمات الصادرة من المديرين إلى المرؤوسين، الأمر الذي جعل مستوى ممارسة أساليب الإبداع الإداري الجماعي ضعيفة وغير ممارسة إلى حد كبير في هذه الوزارة. (4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الإداري الجماعية تعزى لفئات سنوات الخبرة؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (149).

جدول (149): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لأساليب الإبداع الجماعية حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	10.811	.71	2.67	141	5 سنوات فأقل
		.83	2.83	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		1.03	3.46	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		1.08	3.49	25	أكبر من 15 سنة
		.85	2.84	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (149) أن مديري العموم أو مديري الإدارات أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الإداري الجماعية عندما تكون سنوات خبراتهم كبيرة (10 سنوات وأكثر)، ونلاحظ أن ممارسة أساليب الإبداع الإداري الجماعية يتزايد بزيادة سنوات الخبرة- أي أن هناك علاقة طردية بين زيادة سنوات الخبرة وأساليب الإبداع الإداري الجماعية لدى أفراد العينة، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق معنوية معنوية (مستوى الدلالة F عالية لأساليب الإبداع الإداري الجماعية حسب سنوات الخبرة، لأن قيمة اختبار (0.000) أقل من 5%) ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي فئة تم استخدام الاختبارات البعدية (لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجه في Dunnett t3 باستخدام اختبار ضمنت ت3 (أو دنت ت3) (الجدول (150)).

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات الخبرة لأساليب Dunnett t3 جدول (150): نتائج اختبار دنت ت3)

الإبداع الجماعية

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.035	-0.79	5 سنوات فأقل- أكثر من 10 إلى 15 سنوات
0.006	-0.82	5 سنوات فأقل - أكثر من 15 سنة
0.041	-0.67	من أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 15 سنة

نجد من الجدول (150) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 15 سنة) أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الجماعية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل، أكثر من 5 إلى 10 سنوات)، كما نجد أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 10 إلى 15 سنة) أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الجماعية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل).

الاسلوب الثاني: أساليب الإبداع الفردية

هذا الأسلوب يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

(1) ما مدى توفر أساليب الإبداع الفردية لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري لفقرات هذا البعد، ثم تم ترتيب الفقرات حسب الوسط الحسابي المرجح كما في الجدول (151).

جدول (151): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب الإبداع الفردية

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	استخدم الهيكل العظمي للسمكة عند تسجيل المشكلة.	3.28	1.36	11
2	اقوم بتسجيل اسباب المشكلة بدون مشاركة المرووسين .	3.84	1.25	9
3	اقوم بتحليل اسباب المشكلة بدون مشاركة المرووسين.	3.85	1.28	8
4	أحدد العلاقات بين الاسباب للوصول إلى الاهمية النسبية لكل سبب.	3.99	1.11	7
5	استخدم اسلوب الهيكل العظمي للسمكة لمساعدتي على تحليل المشكلة من جميع جوانبها.	3.82	1.34	10
6	اقوم بوضع مخطط الاسباب المتتابة للمشكلة.	4.01	1.07	5
7	اسجل اسباب المشكلة عن طريق استخدام الاسئلة التي تبدأ بأداة الاستفهام (لماذا؟)	4.08	1.00	4
8	استمر في طرح الاسئلة إلى ان أصل إلى درجة كافية من التفاصيل التي تحدد المشكلة واسبابها بدقة.	4.14	1.00	2
9	استخدم اسلوب الخريطة الذهنية كوسيلة لإنتاج اكبر عدد ممكن من الافكار؟	4.00	1.10	6
10	لدي ايمان عال بأهمية اساليب الإبداع الفردية في تحديد وحل المشكلات	4.18	.97	1
11	اسناد عملية تحليل وحل المشكلات إلى المرووسين يؤدي إلى مزيد من التفاهم للمشكلة .	4.11	1.26	3
	الإجمالي	3.94	.92	

الجدول (151) يشير إلى أن المتوسط الكلي للأساليب الفردية للإبداع الإداري هو 3.94 (أكبر من 2.75) بمعنى أن معظم استجابات أفراد العينة تشير إلى ممارسة أساليب الإبداع الإداري الفردية من قبل المدير بدرجة كبيرة، ويظهر أثر الأساليب الفردية للإبداع الإداري من خلال أن مديري العموم ومديري الإدارات لديهم إيمان عالٍ بأهمية الأساليب الفردية للإبداع الإداري في حل المشكلات (4.18)، كما أنهم يبحثون عن تحديد وأسباب المشكلة، ويسعون دائماً إلى تحديد أسبابها من خلال الاستمرار في طرح الأسئلة حول المشكلة، ونجد أن الفقرة 11 (4.11) تؤكد أنهم يرفضون إسناد تحليل وحل المشكلات إلى مرووسيه، فهم يعتمدون على الأساليب الفردية للإبداع الإداري، ولا يريدون المشاركة مع أحد، فنجدهم لا يشاركون أحد في تحديد المشكلة، فهم يقومون باستخدام أدوات الاستفهام السببية، ويضعون مخططاً للأسباب المتتابة للمشكلة كذلك يستخدمون أسلوب الخريطة الذهنية لإنتاج العديد من الأفكار وأخذ العلاقات بين الأسباب وتحليلها دون مشاركة أحد، وهذا يكون إما بسبب خوفهم من سرقة مجهودهم، أو أنهم يريدون الاستحواذ على المكافآت المادية، ولا يريدون أن يشاركهم أحد، وقد يكون سبب ذلك راجع إلى ثقافتهم الفكرية عن مفهوم الإبداع، حيث يرون أن الجماعة تحبط القدرات الفردية المتميزة، وأن المكتسبات الفردية تضمحل في إطار الجماعة، وتزول معها الشخصية الخاصة بكل فرد، ذلك أن الإبداع نتاج روح فردية، وأن الطرق الجماعية لا تحقق إنجازات إبداعية، لأن عمل الجماعة يركز غالباً على بحث الترابطات السطحية وقليل ما تنصرف لبحث الترابطات العميقة، وقد يعود ذلك إلى أن المديرين يؤمنون فقط بقدراتهم ولا يتقنون في قدرات مرووسيه، بالإضافة إلى أنهم قد يؤمنون بضرورة التفكير المركزي كونه حقاً أصيلاً للمديرين فقط، بالتالي لا يجوز إشراك الآخرين أو التنازل عنه للمرووسين.

(2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعدها أساليب الإبداع الفردية تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير) فإنه للإجابة عن السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (152) استخدام اختبار

لدارسة الفروق في أساليب الإبداع الفردية حسب المتغيرات الديمغرافية (جدول (152): نتائج اختبار

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t اختبار	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	مدير إدارة	172	3.76	.97	-4.311	.000
	مدير عام	113	4.20	.76		
المؤهل العلمي	جامعي	236	3.95	.90	.657	.512
	دراسات عليا	49	3.86	.98		
النوع	ذكور	241	4.01	.90	3.385	.001
	إناث	44	3.51	.88		

نلاحظ من الجدول (152) أن هناك فروقاً معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم دالة (0.001)، وهذه الفروق لأساليب الإبداع الإداري الفردية تعزى لمتغير النوع، لأن قيمة اختبار لصالح مديري العموم أو مديري الإدارات من الذكور، وهذا يعني أن مديري العموم أو مديري الإدارات من الذكور أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الإداري الفردية من زميلاتهم مديري العموم أو مديري الإدارات من الإناث. كما أن هناك فروقاً معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم لأساليب دالة (0.000) وهذه الفروق للإبداع الإداري الفردية تعزى لمتغير المركز الوظيفي لأن قيمة اختبار لصالح مديري العموم، وهذا يعني أن مديري العموم أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الفردية من مديري الإدارات.

كما يشير الجدول إلى عدم وجود فروق معنوية لأساليب الإبداع الإداري الفردية تعزى للمؤهل الجامعي غير دالة، لأن قيمة اختبار

(3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الفردية تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (153).

جدول (153): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لأساليب الإبداع الإداري الفردية حسب الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
وزارة الصحة والسكان	33	3.86	.76	5.666	.000
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	27	4.06	.89		
وزارة المياه والبيئة	25	3.73	1.13		
وزارة التربية والتعليم	34	3.55	.87		
وزارة التعليم الفني ولتدريب المهني	28	4.29	.68		
وزارة النفط والمعادن	29	3.73	.93		
وزارة العدل	28	4.07	1.03		
وزارة الزراعة	28	3.50	.85		
وزارة الداخلية	27	4.79	.19		
وزارة الإعلام	26	3.89	.89		
الإجمالي	285	3.94	.92		

نلاحظ من الجدول (153) أن أساليب الإبداع الإداري الفردية حسب الوزارات تكون ممارسة بدرجة كبيرة جداً في وزارة الداخلية ثم التعليم الفني ثم التخطيط ثم العدل (4.79، 4.29، 4.07، 4.06 على الترتيب) وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الإداري معنوية عند 0.05، ولأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من F الفردية حسب الوزارات، لأن قيمة اختبار 5%. وهذا يشير إلى أن أساليب الإبداع الإداري الفردية حسب الوزارات لدى مديري العموم ومديري الإدارات في العينة تختلف حسب جهة العمل (الوزارات).

ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي وزارة، تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار صننت (، لأن البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجه في الجدول (154). Dunnett t3 (أو دنت ت3))

(لدراسة الفروق بين Dunnett t3 جدول (154): نتائج اختبار دنت ت3)

الوزارات لأساليب الإبداع الفردية

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (جهات العمل)
0.000	0.93	وزارة الداخلية-وزارة الصحة
0.010	0.73	وزارة الداخلية-وزارة التخطيط
0.004	1.06	وزارة الداخلية-وزارة المياه
0.000	1.29	وزارة الداخلية-وزارة الزراعة
0.034	0.50	وزارة الداخلية-وزارة التعليم الفني
0.001	0.90	وزارة الداخلية-وزارة الإعلام
0.000	1.06	وزارة الداخلية-وزارة النفط
0.000	1.24	وزارة الداخلية-وزارة التربية
0.047	0.71	وزارة الداخلية-وزارة العدل
0.015	0.75	وزارة التعليم الفني-وزارة التربية
0.014	0.79	وزارة التعليم الفني-وزارة الزراعة

نلاحظ من الجدول (154) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في وزارة الداخلية أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الفردية من زملائهم في بقية الوزارات. كذلك نجد أن مديري العموم أو مديري الإدارات في وزارة التعليم الفني أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الفردية من زملائهم في وزارة التربية ووزارة الزراعة.

4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الفردية تعزى لفئات سنوات الخبرة؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (155).

جدول (155): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق لأساليب الإبداع الفردية حسب فئات سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	F اختبار	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	فئات سنوات الخبرة
.000	19.153	.82	4.14	141	5 سنوات فأقل
		.90	4.02	102	أكبر من 5 إلى 10 سنوات
		.69	3.01	17	أكبر من 10 إلى 15 سنوات
		.72	3.07	25	أكبر من 15 سنة
		.92	3.94	285	الإجمالي

نلاحظ من الجدول (155) أن مديري العموم أو مديري الإدارات أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الإداري الفردية بدرجة كبيرة عندما تكون سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل ، أكثر من 5 إلى 10 سنوات)، ونلاحظ أن أساليب الإبداع الإداري الفردية تتناقص بزيادة سنوات الخبرة: أي أن هناك علاقة عكسية بين زيادة سنوات الخبرة وأساليب الإبداع الإداري الفردية لدى المديرين في العينة، وتشير نتائج تحليل التباين إلى وجود فروق معنوية عالية لأساليب الإبداع الإداري الفردية حسب سنوات الخبرة؛ لأن معنوية (مستوى الدلالة (0.000) أقل من 5%). ولمعرفة اختلاف هذه الفروق ولصالح أي F قيمة اختبار Dunnett t3 (لأن Dunnett t3 فئة تم استخدام الاختبارات البعدية باستخدام اختبار ضمنت ت3 (أو دنت ت3)) البيانات غير متجانسة، وتظهر نتائجه في الجدول (156).

(لدراسة الفروق بين فئات سنوات الخبرة لأساليب Dunnett t3 جدول (156): نتائج اختبار دنت ت3)

الإبداع الفردية

مستوى الدلالة	الفروق بين المتوسطات	مصدر الفروق (فئات سنوات الخبرة)
0.000	1.13	5 سنوات فأقل - أكثر من 10 إلى 15 سنوات
0.000	1.08	5 سنوات فأقل - أكثر من 15 سنة
0.000	1.01	من أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 10 إلى 15

سنة	
0.000	0.95
من أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات - أكثر من 15 سنة	

نجد من الجدول (156) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (5 سنوات فأقل) أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الفردية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم كبيرة (أكثر من 15 سنة، أكثر من 10 إلى 15 سنة)، كما نجد أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات) أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الفردية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 15 سنة، أكثر من 10 إلى 15 سنة).

المحور الخامس: أساليب الإبداع الإداري لمجموع الأساليب الفردية والجماعية:
هذا المحور يرتبط بالإجابة عن التساؤلات التالية:

(22) ما مدى توفر أساليب الإبداع الإداري للنوعين السابقين لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الدواوين العامة للوزارات حسب آراء أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تلخيص الأوساط الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للأساليب الفردية والجماعية، وتم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذا المحور كما في الجدول (157).

جدول (157): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور أساليب الإبداع الإداري

م	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	أساليب الفردية	3.94	.92	1
2	أساليب الجماعية	2.84	.85	2
	الإجمالي	3.39	.52	

نلاحظ من الجدول (157) أن مديري العموم أو مديري الإدارات في العينة يفضلون استخدام الأساليب الفردية للإبداع الإداري بدرجة كبيرة، حيث جاء في المرتبة (3.94) فهو أكثر أهمية واستخداماً على الإطلاق من الأساليب الجماعية للإبداع الإداري. ونلاحظ أن محور أساليب الإبداع الإداري الفردية والجماعية حصل على متوسط 3.39، وهذا يشير إلى أن معظم مديري العموم ومديري الإدارات يستخدمون أساليب الإبداع الإداري، لكن عمليات الاستخدام الأكثر في حل المشكلات والمواقف من قبل مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات هو استخدام أساليب الإبداع الإداري الفردية أكثر بكثير من الأساليب الجماعية للإبداع الإداري، التي يتم استخدامها بدرجة متوسطة وضعيفة في الوزارات، وهذا ربما يعود إلى سيادة ثقافة المركزية أكثر من اللامركزية الإدارية، والتي ثقافة الحل المنطقي أو التحليلي الذي يؤدي إلى الوصول إلى حل متوقع واحد، وللوصول إلى هذا الحل يفضل استخدام عقل واحد ورجل واحد هو المدير فقط دون اشراك المرؤوسين، وهذه الثقافة تؤدي إلى سيادة المألوف من خلال تطبيق طرق التفكير التقليدية الفردية في الوزارات على حساب طرق التفكير الإبداعية الذي لا يلتزم بطريقة الحل الواحد المتوقع، فهو متعدد الاتجاهات متفرق المسالك والدروب، يعتمد على مجموعة من العقول بهدف الوصول إلى الحلول غير المتوقعة بدلاً من الحل الواحد.

(23) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

حيث أن بيانات العينة لها التوزيع الطبيعي (ولأن حجم العينة كبير)، فإنه للإجابة على السؤال تم كما تظهر نتائجه في الجدول (158) استخدام اختبار

لدارسة الفروق في محور أساليب الإبداع الإداري حسب المتغيرات جدول (158): نتائج اختبار

الديمغرافية

مصدر الفروق	البيان	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t	مستوى الدلالة
المركز الوظيفي	مدير إدارة	172	3.35	.55	-2.791	.006
	مدير عام	113	3.52	.47		
المؤهل العلمي	جامعي	236	3.42	.49	.483	.631
	دراسات عليا	49	3.38	.67		

النوع	ذكور	241	3.44	.48	1.449	.153
	إناث	44	3.28	.70		

نلاحظ من الجدول (158) أن هناك فروقاً معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم دالة (0.006)، وهذه المحور أساليب الإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي، لأن قيمة اختبار الفروق لصالح مديري العموم، وهذا يعني أن مديري العموم أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الإداري من مديري الإدارات. كما يشير الجدول (157) إلى عدم وجود فروق معنوية لمحور أساليب الإبداع الإداري غير دالة. تعزى للمؤهل الجامعي أو للنوع. لأن قيمة اختبار (24) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الإداري تعزى لجهة العمل (الوزارات)؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (159).

جدول (159): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور أساليب الإبداع الإداري حسب الوزارات

جهة العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
وزارة الصحة والسكان	33	3.42	.46	1.463	.161
وزارة التخطيط والتعاون الدولي	27	3.51	.61		
وزارة المياه والبيئة	25	3.38	.61		
وزارة التربية والتعليم	34	3.29	.61		
وزارة التعليم الفني والتدريب المهني	28	3.52	.20		
وزارة النفط والمعادن	29	3.21	.64		
وزارة العدل	28	3.51	.64		
وزارة الزراعة	28	3.40	.49		
وزارة الداخلية	27	3.60	.16		
وزارة الإعلام	26	3.37	.49		
الإجمالي	285	3.42	.52		

يشير الجدول (159) عدم وجود فروق معنوية لمحور أساليب الإبداع الإداري حسب الوزارات. (25) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الإداري تعزى لفئات سنوات الخبرة؟ للإجابة عن السؤال تم استخدام اختبار تحليل التباين كما تظهر نتائجه في الجدول (160).

جدول (160): نتائج تحليل التباين لدراسة الفروق في محور أساليب الإبداع الإداري حسب فئات سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	F اختبار	مستوى الدلالة
5 سنوات فأقل	141	3.44	.49	1.676	.172
أكبر من 5 إلى 10 سنوات	102	3.45	.45		
أكبر من 10 إلى 15 سنوات	17	3.23	.77		
أكبر من 15 سنة	25	3.27	.73		
الإجمالي	285	3.42	.52		

نلاحظ من الجدول (160) أن الأفراد من مديري العموم أو مديري الإدارات أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الإداري الفردي بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط هذا المحور 3.42، ونلاحظ أن محور أساليب الإبداع الإداري الفردية تتناقص بزيادة سنوات الخبرة: أي أن هناك علاقة عكسية بين زيادة سنوات الخبرة ومحور أساليب الإبداع الإداري الفردية لدى أفراد العينة، وتشير نتائج تحليل التباين إلى عدم وجود فروق غير معنوية (مستوى F معنوية محور أساليب الإبداع الإداري حسب سنوات الخبرة لأن قيمة اختبار الدلالة (0.172) أكبر من 5%).



ولدراسة مدى العلاقة بين أساليب الإبداع الفردية وأساليب الإبداع الجماعية بعضها ببعض ومدى
علاقتها بمحورها الرئيسي (أساليب الإبداع الإداري) سوف نستخدم معامل الارتباط لبيرسون.
السؤال الأول: هل توجد علاقة ارتباط بين أساليب الإبداع الإداري؟
السؤال الثاني: ما مدى علاقة الارتباط بين أساليب الإبداع الإداري؟

جدول (161): نتائج معامل الارتباط لبيرسون بين أساليب الإبداع الإداري ومحورها

مقومات أساليب الإبداع	أساليب جماعية	الأبعاد	
.67**	-.31**	معامل الارتباط	أساليب فردية
.000	.000	مستوى الدلالة	
.49**		معامل الارتباط	أساليب جماعية
.000		مستوى الدلالة	

**دال عند 0.01

نلاحظ من الجدول (161) أنه يوجد ارتباط ضعيف وسلبى ومعنوي (عكسي) بين أبعاد المحور ()
(، وكذلك يوجد ارتباط متوسط معنوي بين المحور وأساليبه الجماعية (0.49) وارتباط جيد مع 0.31
أساليبه الفردية (0.67).



الفصل الثالث

النتائج والتوصيات

3-1: نتائج الدراسة:

في ضوء الاجابة عن اسئلة الدراسة من قبل أفراد العينة المبحوثين من مديري عموم ومديري ادارات في الوزارات المختارة, وبعد تحليلها ومناقشتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية بحسب كل محور على حدة.

أولاً : مقومات الابداع الاداري:

1- يرى مديرو العموم أن كل مقوم من مقومات الابداع الاداري كانت متوفرة بدرجات متوسطة.
2- يرى مديرو العموم والادارات ان مقومات الابداع الاداري , وكل مقوم من المقومات تتوفر لديهم بدرجة متوسطة.

3- أشارت إجابات مديري العموم ومديري الإدارات في عينة الدراسة إلى أن أكثر المقومات الإبداع الإداري توافراً لديهم هو مقوم الاصاله الذي جاء في المرتبة الأولى , وتليه مواصلة الاتجاه ثم الطلاقة وبعدها المرونة, وجاء مقوم تحسس المشكلات في المرتبة الأخيرة.

4- هناك فروق معنوية (فروق ذات دلالة احصائية) لمقوم تحسس المشكلات, وهذه الفروق لصالح مديري الادارات؛ لأن المتوسط الحسابي (2.89) لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي (2.74) لفئات مديري العموم, وتشير النتائج إلى وجود فروق معنوية (فروق ذات دلالة احصائية) لصالح فئات الإناث, لأن المتوسط الحسابي (3.02) لهذه الفئة أعلى من المتوسط الحسابي (2.79) لفئات الذكور, وهذا يعني أن مديري العموم ومديري الادارات من الإناث يعملن على تحسس المشكلات في عملهن الإداري أفضل من الذكور.

5- إن هناك فروقاً معنوية لمقوم تحسس المشكلات حسب جهات العمل, وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الادارات في وزارتي الزراعة والمياه مقابل نظرائهم في وزارة العدل.

6- إن هناك فروقاً معنوية لمقوم تحسس المشكلات حسب فئات سنوات الخبرة, وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الادارات الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة مقابل الذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل.

7- لا توجد فروق معنوية لمقوم الاصاله بالنسبة للمركز الوظيفي والنوع الاجتماعي والمؤهل العلمي.

8- لا توجد فروق معنوية لمقوم الاصاله حسب جهات العمل.

9- لا توجد فروق معنوية لمقوم الاصاله حسب سنوات الخبرة.

10- لا توجد فروق معنوية لمقوم مواصلة الاتجاه بالنسبة للمركز الوظيفي والنوع الاجتماعي و المؤهل العلمي.

11- هناك فروق معنوية لمقوم مواصلة الاتجاه حسب جهات العمل, وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الادارات في وزارة الزراعة, ووزارة المياه ووزارة التخطيط في مقابل نظرائهم في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.

12- هناك فروق معنوية لمقوم مواصلة الاتجاه تجاه الهدف حسب فئات سنوات الخبرة, وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الادارات الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة مقابل الذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل, كذلك هذه الفروق لمديري العموم ومديري الإدارات الذين لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنة مقابل الذين لديهم خبره من 5 سنوات فأقل.

13- هناك فروقاً معنوية لمقوم المرونة حسب جهات العمل, وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الزراعة مقابل نظرائهن في وزارتي العدل والتعليم الفني والتدريب المهني.

14- هناك فروقاً معنوية لمقوم المرونة بالنسبة للنوع الاجتماعي, وهذه الفروق لصالح مديرات العموم ومديرات الادارات من الاناث في مقابل نظرائهم من الذكور.

15- هناك فروقاً معنوية لمقوم المرونة حسب سنوات الخبرة, وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الادارات الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة مقابل نظرائهم الذي لديهم خبره عمل 5 سنوات فأقل.

16- لا توجد فروق معنوية لبعده الطلاقة حسب جهة العمل.

17- لا توجد فروق معنوية لمقوم الطلاقة بالنسبة للمركز الوظيفي والنوع الاجتماعي او المؤهل العلمي.

- 18- توجد فروق معنوية لمقوم الطلاقة حسب سنوات الخبرة وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 5 سنة مقابل الذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات وأفضل من الفئة الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
- 19- مقوم الاصاله ومواصلة الاتجاه والطلاقة اكثر المقومات اهمية بالنسبة لمقومات الابداع الاداري.
- 20- لا توجد فروق معنوية لمحور مقومات الابداع الاداري بالنسبة للمركز الوظيفي والنوع الاجتماعي او المؤهل.
- 21- هناك فروق معنوية لمحور مقومات الابداع الاداري حسب جهات العمل, وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الزراعة في مقابل نظرائهم في وزارتي التعليم الفني والعدل.
- 22- هناك فروقاً معنوية لمحور مقومات الابداع الاداري حسب فئات سنوات الخبرة. وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة مقابل الذين لديهم خبرة عمل 5 سنوات فأقل.
- 23- هناك علاقة ارتباط قوية بين أبعاد محور مقومات الإبداع, وهذا يدل على مدى ارتباط استجابات أفراد العينة لهذا المحور, كذلك تظهر الدراسة ارتباطاً قوياً بين ابعاد المحور مثل تحسس المشكلات وبعد الطلاقة وبعد المرونة وبعد مواصلة الاتجاه, بينما توجد علاقة ارتباط متوسطة بين تحسس المشكلات وبعد الاصاله.

ثانياً : مراحل عمليات الابداع الاداري:

- 1- يرى مديرو العموم ومديري الإدارات انهم يمارسون مراحل عمليات الابداع الاداري وكل عملية من العمليات بدرجة ممارسة متوسطة.
- 2- اتفاق مديري العموم ومديري الإدارات على أن اكثر مراحل عمليات الابداع الاداري من حيث الممارسة لها هي تنفيذ الافكار, وأقلها ممارسة وهي اكتشاف وتحديد المشكلات.
- 3- هناك فروق معنوية لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات حسب جهات العمل, حيث تشير استجابات أفراد عينة الدراسة إلى توفر مدى ممارسة بدرجة متوسطة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات في كل من وزارة الصحة ووزارة الزراعة ووزارة المياه ووزارة التخطيط ثم وزارة التربية ووزارة الاعلام ووزارة العدل ووزارة الداخلية, لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75), فيما تنخفض في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني ووزارة النفط, لأن متوسطاتها الحسابية أقل من الوسط الفرضي, أي أن مدى الممارسة تتم بدرجة ضعيفة لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات.
- 4- هناك فروق معنوية لمرحلة اكتشاف وتحديد المشكلات تعزى السنوات الخبرة, وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات الذين لديهم خبرة عمل أكثر من 15 سنة مقابل الذين لديهم خبرة عمل في الفئة (5 سنوات فأقل) والفئة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات).
- 5- هناك فروق معنوية لمرحلة إنتاج الافكار تعزى للمركز الوظيفي, وهذه الفروق لصالح مديري الإدارات في مقابل مديري العموم.
- 6- هناك فروق معنوية لمرحلة إنتاج الافكار تعزى لجهات العمل, حيث تشير استجابات أفراد عينة الدراسة إلى توفر مدى ممارسة بدرجة متوسطة في كل الوزارات المختارة قيد هذه الدراسة, لأن متوسطاتها الحسابية أعلى من الوسط الفرضي (2.75) فيما عدا وزارة النفط, لأن متوسطها الحسابي أقل من الوسط الفرضي, وبالتالي فإن مدى الممارسة لمرحلة إنتاج الافكار يتم في هذه الوزارة بدرجة ضعيفة.
- 7- هناك فروق لمرحلة إنتاج الافكار لعمليات الابداع الاداري تعزى لسنوات الخبرة, وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات الذين لديهم خبرة عمل (أكثر من 15 سنة) مقابل الذين لديهم خبرة عمل في الفئة (5 سنوات فأقل) والفئة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات).
- 8- هناك فروق معنوية لمرحلة تقييم الافكار لعمليات الابداع الاداري تعزى للمركز الوظيفي, وهذه الفروق لصالح مديري الإدارات في مقابل مديري العموم.
- 9- هناك فروق معنوية لمرحلة تقييم الافكار لعمليات الإبداع الاداري تعزى لمتغير النوع الاجتماعي, وهذه الفروق لصالح مديري الإدارات او مديري العموم من الاناث في مقابل الذكور.

- 10- ليس هناك فروق معنوية لمرحلة تقييم الافكار من مراحل عمليات الابداع الاداري تعزى لجهات العمل.
- 11- هناك فروق معنوية لمرحلة تقييم الافكار من مراحل عمليات الإبداع الاداري تعزى لسنوات الخبرة , وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات الذين لديهم خبرة عمل (أكثر من 15 سنة) مقابل الذين لديهم خبرة عمل (5 سنوات فأقل) والفئة (أكثر من 5 إلى 10 سنوات).
- 12- ليس هناك فروق معنوية لمرحلة تحليل الافكار من مراحل عمليات الابداع الاداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المركز الوظيفي, المؤهل العلمي, النوع).
- 13- هناك فروق معنوية لمرحلة تحليل الافكار من مراحل عمليات الابداع الاداري تعزى لجهات العمل , وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة التخطيط ووزارة المياه , في مقابل نظرائهم في وزارة النفط.
- 14- هناك فروق معنوية لمرحلة تحليل الافكار من مراحل عمليات الابداع الاداري تعزى لسنوات الخبرة , وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات الذين لديهم خبرة عمل (أكثر من 15 سنة).
- 15- ليس هناك فروق معنوية لمرحلة تنفيذ الافكار لعمليات الابداع الاداري تعزى للمتغيرات الديمغرافية (المركز الوظيفي, المؤهل العلمي, النوع الاجتماعي).
- 16- هناك فروق معنوية لمرحلة تنفيذ الافكار تعزى لجهات العمل , وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات في وزارتي التخطيط والزراعة في مقابل نظرائهم في وزارة النفط.
- ثالثاً : معوقات الإبداع الاداري :**
- 1- يرى أفراد عينة الدراسة ان هناك معوقات كبيرة وبدرجة عالية تواجه مديري العموم في ممارسة الإبداع الإداري.
- 2- يرى أفراد عينة الدراسة أن ممارسة مديري الإدارات للإبداع الاداري تواجهه معوقات بدرجة عالية.
- 3- يرى أفراد عينة الدراسة من مديري عموم ومديري إدارات أن من أكثر المعوقات للإبداع الاداري هي معوقات تتعلق بالمعوقات الدافعية وأقلها المعوقات العقلية.
- 4- يرى أفراد عينة الدراسة من مديري عموم ومديري إدارات انهم عرضة بدرجة كبيرة للمعوقات الدافعية ثم للمعوقات التنظيمية ثم للمعوقات ذات الصلة بالانفعالية (الخوف والتردد) ثم تأتي في الاخير المعوقات العقلية.
- 5- يوجد فروق معنوية للمعوقات العقلية للإبداع الاداري تعزى لجهات العمل (الوزارات), وأن هذه الفروق تكون لمديري العموم او مديري الإدارات في العينة في وزارة التربية ووزارة الإعلام الذين يعانون من وجود المعوقات العقلية للإبداع الاداري أكثر من نظرائهم في كل من وزارة التخطيط ووزارة المياه ووزارة الصحة ووزارة الداخلية ووزارة العدل ووزارة الزراعة.
- 6- توجد فروق معنوية للمعوقات العقلية للإبداع الاداري تعزى لسنوات الخبرة, حيث أن مديري العموم ومديري الإدارات الذين لديهم سنوات خبره (5 سنوات فأقل) يعانون من المعوقات العقلية للإبداع الاداري أكثر من نظرائهم الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 5 إلى 10 سنوات).
- 7- يوجد فروق معنوية لمعوقات انفعالية الخوف والتردد للإبداع الاداري تعزى للمركز الوظيفي, وأن هذه الفروق توضح أن مديري العموم أكثر عرضة لمعوق انفعالية الخوف والتردد من مديري الإدارات.
- 8- وجود فروق معنوية لصالح مديري العموم او مديري الإدارات من الذكور , وهذا يعني أن الذكور أكثر عرضه لمعوقات انفعالية الخوف والتردد للإبداع الاداري من نظرائهم من الإناث.
- 9- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمعوق انفعالية الخوف والتردد للإبداع الاداري تعزى لجهات العمل (الوزارات), فنجد أن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الداخلية أكثر معاناة من معوق انفعالية الخوف والتردد من الإبداع الاداري من نظرائهم في كل من وزارة الصحة ووزارة المياه ووزارة التربية ووزارة الزراعة, كما أن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة التعليم الفني ووزارة الاعلام أكثر معاناة من معوق إنفعاليه الخوف والتردد من الإبداع الاداري من نظرائهم في وزارة الزراعة.

- 10- وجود فروق دلالة احصائية لمعوق انفعالية الخوف والتردد للإبداع الاداري تعزى لسنوات الخبرة , فوجد أن مديري العموم ومديري الادارات الذين لديهم سنوات خبره (5 سنوات فأقل) يعانون من معوق انفعالية الخوف والتردد من الإبداع الاداري أكثر من نظرائهم الذين سنوات خبراتهم(أكثر من 5 إلى 10 سنوات , أكثر من 10 إلى 15 سنة , أكثر من 15 سنة , كما أن مديري العموم ومديري الادارات الذين سنوات خبراتهم (أكثر من 5 إلى 10 سنوات)) يعانون من معوق انفعالية الخوف والتردد من الإبداع الاداري أكثر من نظرائهم الذين سنوات خبراتهم(أكثر من 10 إلى 15 سنة , أكثر من 15 سنة).
- 11- هناك فروق معنوية بين مديري الادارات ومديري العموم وفيما يخص معوق الدافعية للإبداع الاداري , حيث أن مديري العموم أكثر تعرضاً لمعوقات الدافعية من زملائهم مديري الادارات.
- 12- وجود فروق ذات دلالة احصائية لمعوق الدافعية للإبداع الاداري تعزى لجهات العمل (الوزارات) , حيث أن مديري العموم ومديري الادارات في وزارة الزراعة أقل عرضة لمعوقات الدافعية من نظرائهم في كل من وزارة التخطيط ووزارة التعليم الفني والتدريب المهني ووزارة الداخلية ووزارة الاعلام , كما أن مديري العموم ومديري الادارات في وزارة التربية أقل عرضة لمعوقات الدافعية من نظرائهم في وزارة الداخلية ووزارة التعليم الفني والتدريب المهني.
- 13- وجود فروق ذات دلالة احصائية لمعوقات الدافعية للإبداع الاداري تعزى لسنوات الخبرة , حيث أن مديري العموم ومديري الادارات في العينة والذين لديهم سنوات خبره(أكثر من 15 سنة) أقل عرضة لمعوقات الدافعية من نظرائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة(5 سنوات فأقل , أكثر من 5 إلى 10 سنوات) .
- 14- وجود فروق ذات دلالة احصائية للمعوقات التنظيمية للإبداع الاداري للوزارات , حيث أن مديري العموم ومديري الادارات في وزارة الزراعة أقل عرضة للمعوقات التنظيمية من زملائهم في كل من وزارة التعليم الفني والتدريب المهني ووزارة الداخلية , كما أن مديري العموم ومديري الادارات في وزارة التربية أقل عرضة للمعوقات التنظيمية من نظرائهم في وزارة الداخلية.
- 15- وجود فروق معنوية عالية للمعوقات التنظيمية حسب سنوات الخبرة , حيث أن مديري العموم ومديري الادارات في العينة والذين لديهم سنوات خبره (أكثر من 15 سنة , أكثر من 10 إلى 15 سنة) أقل عرضة للمعوقات التنظيمية من نظرائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة(5 سنوات فأقل , أكثر من 5 إلى 10 سنوات).
- 16- أن مديري العموم ومديري الادارات في العينة والذين سنوات خبراتهم(أكثر من 15 سنة) أقل عرضة للمعوقات التنظيمية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة(أكثر من 5 سنوات إلى 10 سنوات).

رابعاً : تمكين الابداع الاداري:

- 1- وفقاً لآراء عينة الدراسة فإن ممارسة التمكين لتحقيق الابداع الاداري لمروسيهم وخاصة المقومات ذات العلاقة (بالثقة والدعم) تتم بدرجة ممارسة متوسطة.
- 2- اتفاق مديري العموم ومديري الادارات أنهم يمارسون التمكين لتحقيق الابداع الاداري لدى مروسيهم وكل مقوم من مقوماته(ثقة ودعم) بدرجة متوسطة.
- 3- يتفق مديرو العموم على ان منح الثقة تأتي المرتبة الاولى من بين مقومات التمكين لتحقيق الابداع الاداري لدى مروسيهم, ويليه تقديم الدعم في المرتبة الثانية
- 4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمقوم الثقة لتمكين الابداع الاداري حسب جهات العمل(الوزارات) , حيث أن مديري العموم ومديري الادارات في وزارة الداخلية أقل ممارسة للثقة في مروسيهم لتمكين الابداع الاداري من نظرائهم في كل من وزارة الصحة ووزارة التخطيط ووزارة المياه ثم وزارة الزراعة.
- 5- أن مديري العموم او مديري الادارات أكثر ثقة في مروسيهم لتمكين الابداع الاداري لديهم عندما تكون سنوات خبراتهم كبيره , ونلاحظ أن مقوم الثقة لتمكين الابداع الاداري لدى المرؤوسين يتزايد

- بزيادة سنوات الخبرة: أي أن هناك علاقة طردية بين زيادة سنوات الخبرة ومقوم الثقة لتمكين الإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة.
- 6- وجود فروق معنوية عالية لمقوم الثقة لتمكين الإبداع الإداري حسب سنوات الخبرة , حيث أن مديري العموم ومديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبره (أكثر من 15 سنة) أكثر ممارسة لمقوم الثقة لتمكين الإبداع الإداري لدى رؤوسهم من نظرائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة(5 سنوات فأقل).
- 7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمقوم الدعم لتمكين الإبداع الإداري حسب الوزارات , حيث أن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الداخلية أقل ممارسة لمقوم الدعم لتمكين الإبداع الإداري لدى رؤوسهم من نظرائهم في كل من وزارة التعليم الفني والتدريب المهني ووزارة الاعلام.
- 8- أن مديري العموم ومديري الإدارات أكثر ممارسة للدعم لتمكين الإبداع الإداري لدى رؤوسهم عندما تكون سنوات خبراتهم(أكثر من 10 إلى 15 سنة).
- 9- ممارسة إعطاء الثقة والدعم لتمكين الإبداع الإداري لدى المرؤوسين كانت أكثر لدى مديري العموم ومديري الإدارات في كل من وزارة الاعلام ووزارة الزراعة.
- 10- هناك فروق معنوية لمحور تمكين الإبداع الإداري للمرؤوسين تعود لجهة العمل(الوزارات), حيث أن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الداخلية أقل ممارسة لتمكين الإبداع الإداري لدى رؤوسهم من زملائهم في كل من وزارة الصحة ووزارة التخطيط ووزارة المياه ووزارة الزراعة ووزارة التعليم الفني والتدريب المهني ووزارة الاعلام.
- 11- أن مديري العموم الذين لديهم خبرات أكثر من 10-15 سنة فأكثر, هم أكثر ميلاً لتمكين الإبداع الإداري لدى رؤوسهم.
- 12- وجود فروق معنوية عالية لمحور التمكين لتحقيق الإبداع الإداري حسب سنوات الخبرة , حيث أن مديري العموم ومديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبره (أكثر من 15 سنة) أكثر ممارسة وتمكيناً لتحقيق الإبداع الإداري لدى رؤوسهم من نظرائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة(5 سنوات فأقل).

خامساً : أساليب الإبداع الإداري:

- 1- أن مديري العموم في العينة يمارسون أساليب الإبداع الإداري الفردية بدرجة كبيرة.
- 2- أن مديري الإدارات في العينة يمارسون أساليب الإبداع الإداري الفردية بدرجة كبيرة.
- 3- أتفاق مديري العموم ومديري الإدارات على أن أكثر أساليب الإبداع الإداري ممارسة بدرجة كبيرة هي أساليب الإبداع الفردي , في حين أن ممارسة أساليب الإبداع الجماعية تتم بدرجة متوسطة وضعيفة.
- 4- أن أساليب الإبداع الإداري الجماعية حسب الوزارات تكون أكثر ممارسة على الترتيب في وزارة الزراعة ثم وزارة التربية ثم وزارة التعليم الفني والتدريب المهني.
- 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأساليب الإبداع الإداري الجماعية حسب جهات العمل(الوزارات), حيث أن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الداخلية أقل ممارسة واستخداماً لأساليب الإبداع الإداري الجماعية من زملائهم في كل من وزارة الصحة ووزارة التربية ووزارة المياه ثم وزارة الزراعة.
- 6- أن ممارسة واستخدام أساليب الإبداع الإداري الجماعية يتزايد بزيادة سنوات الخبرة: أي أن هناك علاقة طردية بين زيادة سنوات الخبرة وأساليب الإبداع الإداري الجماعية لدى أفراد عينة الدراسة.
- 7- وجود فروق معنوية عالية لأساليب الإبداع الإداري الجماعية حسب سنوات الخبرة , حيث أن مديري العموم ومديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة(أكثر من 15 سنة) أكثر ممارسة واستخداماً لأساليب الإبداع الإداري الجماعية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة(5 سنوات فأقل) , أكثر من 5 إلى 10 سنوات).

- 8- أن مديري العموم ومديري الإدارات في العينة والذين لديهم سنوات خبرة (أكثر من 10 إلى 15 سنة) أكثر ممارسة واستخداماً لأساليب الإبداع الإداري الجماعية من نظرائهم الذين سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل).
- 9- هناك فروق معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم لأساليب الإبداع الإداري الفردية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي , وهذه الفروق لصالح مديري العموم ومديري الإدارات من الذكور .
- 10- كما أن هناك فروقاً معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم لأساليب الإبداع الإداري الفردية تعزى لمتغير المركز الوظيفي وهذه الفروق لصالح مديري العموم .
- 11- أن أساليب الإبداع الإداري الفردية حسب جهة العمل (الوزارات) تكون أكثر ممارسة واستخداماً بدرجة كبيرة على الترتيب في وزارة الداخلية ثم وزارة التعليم ثم وزارة التخطيط ثم وزارة العدل .
- 12- وجود فروق ذات دلالة احصائية لأساليب الإبداع الإداري الفردية حسب جهة العمل (الوزارات) , حيث أن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة الداخلية أكثر استخداماً وممارسة لأساليب الإبداع الإداري الفردية من زملائهم في بقية الوزارات , وأن مديري العموم ومديري الإدارات في وزارة التعليم الفني والتدريب المهني أكثر استخداماً وممارسة لأساليب الإبداع الفردية من زملائهم في وزارة التربية ووزارة الزراعة .
- 13- أن مديري العموم ومديري الإدارات أكثر استخداماً وممارسة لأساليب الإبداع الفردية بدرجة كبيرة عندما تكون سنوات خبراتهم قليلة (5 سنوات فأقل , أكثر من 5 إلى 10 سنوات).
- 14- هناك علاقة عكسية بين زيادة سنوات الخبرة واساليب الإبداع الإداري الفردية لدى أفراد عينة الدراسة .
- 15- أن مديري العموم ومديري الإدارات في عينة الدراسة والذين لديهم سنوات خبره (5 سنوات فأقل) أكثر استخداماً لأساليب الإبداع الإداري الفردية من زملائهم الذين سنوات خبراتهم كبيرة (أكثر من 15 سنة , أكثر من 10 إلى 15 سنة).
- 16- أن مديري العموم ومديري الإدارات في العينة يفضلون استخدام الأساليب الفردية للإبداع الإداري .
- 17- هناك فروق معنوية بين متوسطي مديري الإدارات ومديري العموم لمحور اساليب الإبداع الإداري تعزى لمتغير المركز الوظيفي , وهذه الفروق لصالح مديري العموم .

3-2: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة واستنتاجاتها, يمكن تقديم عرض للتوصيات والمقترحات على النحو الآتي:
أولاً : أظهرت نتائج الدراسة واستنتاجاتها أن أفراد عينة الدراسة من مديري عموم ومديري ادارات يرون أن مقومات الإبداع الإداري وكل مقوم من المقومات تتوفر لديهم بدرجة متوسطة وضعيفة, لذلك يوصي الباحث بالآتي:

- 1- على القيادات الادارية العليا في الوزارات تقديم الدعم الكامل الذي يضمن تشجيع مديري العموم ومديري الإدارات على استخدام الاساليب غير التقليدية في التعامل مع المشكلات او المواقف , والعمل على تطوير وتحسين أساليب العمل الإداري في الوزارات بدلاً من اساليب العمل التقليدية أو أساليب التفكير الشكلي المألوف , وبما يسهم ذلك في حفز العقل على الفكر وتنمية وتدريب التفكير وإيجاد روح الإبداع والابتكار لدى هذا العقل , ليكون أكثر أصالة وطلاقة ومرونة وتحسناً للمشكلات ورؤية للأهداف , بحيث ينظر إلى المشكلات والمواقف بشمولية , ويتقصى اسبابها الكامنة والخفية خارج حدود الصندوق وخارج حدود ما هو مألوف أو ممارس في الوزارات , والخروج بحلول جديدة وابتكارية , وهذا يتطلب تكثيف عمليات التعلم والتدريب في الإبداع ومقوماته للمديرين , وتكثيف عمليات المشاركة في المؤتمرات والندوات وفي الممارسات الادارية الإبداعية لكي تصبح لديهم المعرفة والمهارة بأفكار وأساليب جديدة تترسخ من خلال مهارات وقدرات النقاش والمشاركة وتحقق وتزرع الثقة في النفس والايمان بقدراتهم الإبداعية في مواجهة المشكلات وحلها .
- 2- على مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات إظهار قدراتهم الإبداعية في مواجهة وحل المشكلات والمواقف , وتطوير اساليب العمل الإداري في وزارتهم , وذلك من خلال المبادرة في البحث عن المشكلات والتنبؤ بها , وطرح أفكار غير مكررة وغير مرتبطة بالتفكير المألوف والعادة

وتتميز بالخبرة , وتكون ذات فائدة للعمل الإداري وملائمة للأهداف , والعمل على تقبل الأفكار والمشكلات والمواقف التي فيها تحدٍ لقدراتهم , وتعزيز مبدأ الاستقلالية وعدم التبعية والتقليدية للآخرين أو لأساليب مطروحة أو ممارسة مسبقاً , والعمل من خلال ثقافة الاختلاف الفكري وإظهار خاصية العقل المنفتح على الأفكار والاتجاهات الجديدة في الإدارة الحديثة والعمل على تجريب الأفكار غير المعتادة دون خوف أو تردد من التعرض للنقد أو اللوم أو السخرية , والإصرار والمثابرة على تنفيذ الأفكار غير المألوفة لحل المشكلات وتطوير أساليب العمل الإداري واعطائها الوقت الكافي للتنفيذ حتى تحقق نتائج متميزة ومبهره وعدم التوقف أمام المعوقات التي قد تتعرض لها هذه الأفكار والعمل على تجاوزها بقوة والمحافظة على درجة عالية من الحماس والمتابعة لتنفيذ هذه الأفكار الجديدة وتحقيق الأهداف المنشودة من خلالها.

ثانياً : أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد لعينة من مديري عموم ومديري إدارات يمارسون مراحل عملية الإبداع الإداري بدرجة متوسطة , لذلك يوصي الباحث بما يأتي:

1- تكثيف برامج التدريب لمديري العموم ومديري الإدارات في مجال اكتشاف وتحديد المشكلات بما يكسبهم مهارات حصر المشكلات المهمة التي تواجه العملية الإدارية , وبما يمكنهم من صياغة المشكلة ورؤيتها على حقيقتها من مختلف الزوايا , وتحديد وقت المشكلة ومصدرها إذا ما كان داخلياً أم خارجياً , وتحديد مدى تكرار المشكلة: أي إذا ما كانت مشكله متكررة أم تحدث لأول مرة , وتحديد المدى الزمني للمشكلة هل هي قصيرة الأجل أم أنها مستمرة , وتحديد مدى صعوبة أو تعقيد المشكلة بدقة.

2- تكثيف برامج التدريب والتعلم لمديري العموم ومديري الإدارات في مجال تنمية وتوليد الأفكار الإبداعية , وذلك بهدف إكسابهم مهارات استخدام الأساليب المختلفة لإنتاج وتوليد الأفكار الإبداعية مثل العصف الذهني , والخارطة الذهنية والقائمة المعدة مسبقاً , والتوفيق بين الأشقات , وتوجهات التفكير , ومخطط الأسباب المتتابعة , وتحليل الاحتمالات , وعلى كيفية إدارة الحوار وطرح الأسئلة وغيرها من الأساليب التي تضمن تخليهم عن الأفكار المسيطرة التي تقف أمامهم عائقاً لتكوين رؤية لأفكار جديدة مثل الخبرات السابقة , وتجعلهم يركزون على كمية الأفكار المطروحة , وليس على نوعيتها , ويؤجلون عمليات إصدار الأحكام على الأفكار المطروحة لإنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار.

3- تدريب وتأهيل مديري العموم ومديري الإدارات على مهارات كيفية تحليل الأفكار المطروحة , مثل مهارات إدارة اجتماع إنتاج الأفكار , ومهارات ترتيب الأفكار في اقسام حسب الموضوعات و مهارات تحليل كل فكرة من الأفكار إلى متغيراتها الجزئية , ومهارات استخدام الاسئلة مثل ماذا؟ , ولماذا؟ وكيف؟ في تحليل الأفكار , ومهارات رفض الأفكار التي تتأرجح بين قول (إما أو) واستبعاد الأفكار التي ليس لها علاقة بالموضوع المطروح للتفكير.

4- تدريب مديري العموم ومديري الإدارات على مهارات تقييم الأفكار بدلاً من اعتمادهم في انتقاء الأفكار البديلة على معيار واحد , واختيار الأفكار البديلة التي تتفق مع أهداف الوزارات وسياستها ومواردها , وعلى ما تحققه من مكاسب , وفي ضوء مناسبتها للإمكانات المادية والبشرية المتاحة , وامكانية تنفيذها في الواقع.

5- تدريب مديري العموم ومديري الإدارات على مهارات تنفيذ الأفكار على ارض الواقع , وذلك من خلال إكسابهم مهارات تحويل الأفكار البديلة للمشكلات المطروحة إلى حلول عملية , وإكسابهم مهارات إعداد وتنفيذ الخطط الاجرائية لتنفيذ الأفكار البديلة ضمن جدول زمني محدد , وإكسابهم مهارات العرض والتقديم للأفكار البديلة على العاملين وإكسابهم مهارات التوقع للمعوقات المتوقعة عند تنفيذ الأفكار البديلة وكيفية تجنبها أو التخلص منها , وإكسابهم لمهارات التقييم والمتابعة لضمان التنفيذ الناجح للأفكار البديلة.

ثالثاً : أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة من مديري عموم ومديري إدارات يرون أن ممارستهم لعملية الإبداع الإداري في الوزارات تواجه معوقات بدرجة عالية , لذلك يوصي الباحث بالاتي:

1- المعوقات العقلية : يجب على الوزارات , ومن خلال قياداتها العليا , تصميم برامج تدريبية خاصة بتعليم التفكير وتنمية المهارات الإبداعية العقلية للمديرين بحيث تمكنهم من ممارسة الإبداع الإداري , وتركز

هذه البرامج على تقوية وتنمية قدرات مديري العموم ومديري الإدارات في الوزارات على التذكر او الاستدعاء والتصور والتخيل , بدلاً من الاعتماد على الاطر التقليدية الثابتة في التفكير.

2- معوقات انفعالية الخوف والتردد: يجب على مديري العموم ومديري الإدارات عدم التقيد بأطر التفكير التقليدية أو السائدة أو الممارسة وعدم الخوف من المساءلة أو النقد أو السخرية من الآخرين أو من حولهم, وأن يتحلوا بروح المبادرة وطرح كل جديد من أفكار وابتكارات لحل المشكلات والمواقف وتطوير اساليب العمل الإداري في وزاراتهم , وان تكون لديهم روح المجازفة وقبول التحدي وعدم الخوف من المجهول أو اللوم في حالة فشل هذه المبادرة أو تلك الفكرة الجديدة لتعزيز الثقة في قدراتهم وأنفسهم.

3- معوقات دافعية:

حتى يتجاوز مديرو العموم ومديرو الإدارات معوق الدافعية للإبداع الإداري عليهم القيام بما يأتي:

أ- يجب على مديري العموم ومديري الإدارات أن تتوفر لديهم الرغبة الحقيقية في التجديد والابداع , وان يقوموا بالمحاولات الجادة لتحقيق الابداع الإداري وذلك من خلال التجريب المتكرر لتحديد الخطأ والصواب.

ب- يجب على مديري العموم ومديري الإدارات ألا يسلموا بالحلول الجاهزة أو الروتينية السائدة , وان لا يجعلوها مبرراً لعدم الابداع أو التفكير الابداعي في أعمالهم.

ج- ينبغي على القيادات الإدارية العليا في الوزارات إعطاء حوافز مادية ومعنوية مجزية للمديرين الذين يقومون بأعمال ابداعية , على ان تكون هذه الحوافز متلائمة مع الجهد الابداعي المبذول , وأن يتسم نظام الحوافز الابداعية بالعدالة والانصاف , وان تقوم القيادات العليا بعقد المؤتمرات لعرض الافكار الابداعية والاعمال الابداعية والاشادة بها أمام الآخرين ومن خلال نشرها في الصحف والمجلات والنشرات العلمية الدورية , وعدم العمل من خلال ثقافة النقد أو اللوم أو المصادرة للحق الابداعي الذي يؤدي إلى سيادة ثقافة الاحباط وبالتالي عدم المبادرة في طرح وتقديم الافكار الابداعية.

4- معوقات تنظيمية : على القيادات الإدارية العليا في الوزارات أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية الممارستين لتحقيق الابداع الإداري , وبالقدر والمستوى الذي يساعد المديرين على ممارسة العملية الابداعية , وكذا العمل على الحد من معوقات الابداع الإداري , وذلك من خلال منح المديرين صلاحيات تتناسب مع حجم مسؤولياتهم , وتعزيز الثقة بالنفس في قدراتهم ومهاراتهم , والحد من التمسك بالأنماط والاساليب البيروقراطية لإنجاز الاعمال والعمل على اعادة تصميم اجراءات تنفيذ الاعمال بما يضمن حرية اكبر للمديرين للإبداع في اعمالهم دون الرجوع إلى القيادات الإدارية العليا , والتخفيف من قدسية النظم والتشريعات ولوائح العمل في سبيل تشجيع الاعمال الابداعية ذات العوائد والفوائد الكبيرة على الوزارات والمجتمع.

رابعاً: أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يمارسون التمكين لتحقيق الابداع الإداري لدى رؤوسهم من خلال منح الثقة وتقديم الدعم بدرجة متوسطة لذلك يوصي الباحث بالاتي:

1- ينبغي على مديري العموم ومديري الإدارات تنمية روح المبادرة لدى رؤوسهم , وذلك من خلال منحهم الثقة , فالمدير الناجح هو الذي يعمل ليل نهار في سبيل خلق مناخ يمنح ويخلق من خلاله الثقة بالمرؤوسين ليخلق لديهم ثقة عالية بأنفسهم وبمصادر قوتهم , والمدير هو الذي يحفز المرؤوسين لبيدوا افضل ما لديهم من جهد وفكر وتوجيه ذلك الجهد في الاتجاه الصحيح والمنتج, فالمديرون عليهم أن يدركوا ويعتقدوا بأنهم قادرون على الاعتماد على غيرهم في القيام بواجباتهم الابداعية بالشكل الصحيح , بالتالي فإن ثقة المديرين بأنفسهم انما هي من ثقة المديرين في تابعيهم.

2- ينبغي على مديري العموم ومديري الإدارات تقديم الدعم والمساندة للمرؤوسين , وذلك من خلال التعاون وتشجيع وتعزيز روح المبادرة لديهم ومدعم بالمعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز فكرة او عمل ابداعي , والمدح والثناء لهم على هذه الفكرة او العمل, وأنه مازال لديهم الافضل من ذلك بكثير , فتعزيز الشعور بالقدرة على الفعل والتأثير هو كل ما يحتاجه المرؤوسون لتقوية قدراتهم الابداعية تجاه ما يقومون به في وظائفهم , فالدعم من المديرين غاية في الاهمية في أي مساهمة أو نشاط من قبل المرؤوسين لكي نعزز هذه الروح وتستمر , وهذه العملية لا تتم بيوم وليلة , وانما تحتاج إلى تشجيع على الاعمال الصغيرة حتى نصل إلى المبادرات الكبيرة والمؤثرة, لذلك يجب ان يدرك المديرين أن

المهم هو بناء المناخ والبيئة المناسبة لدعم وتشجيع المرؤوسين أن يبدؤوا بخطوات بسيطة , وان يشعروا بأن هذه الخطوات لها أهمية ومساهمة في انجاز الاهداف الكلية للوزارات.

3- يجب على المديرين تمكين مرؤوسيههم من توليد حلول تتسم بالطلاقة والتنوع والاختلاف والمرونة والاصالة للتغلب على المشكلات المختلفة في العمل , وإحداث تغيير جوهري في المسلمات التقليدية التي يرى المرؤوسون أنها غير قابلة للتغيير أو التعديل أو التطوير , وتتيح تلك المهارة تعرف المرؤوسون الى المراحل التي يمر بها تفكير ونمده بالدعم لنخلق عنده الثقة.

خامساً: أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة من مديري عموم ومديري ادارات يمارسون اساليب الابداع الاداري الفردية بدرجة عالية وكبيرة, في حين يمارسون اساليب الابداع الجماعية بدرجة متوسطة وضعيفة, لذلك يوصي الباحث بالاتي:

1- ينبغي على مديري العموم ومديري الادارات أن يشاركوا مرؤوسيههم في حصر المشكلات المهمة التي تواجه العملية الادارية في الوزارات, وأن يشاركوهم في تحديد المشكلات وصياغتها.

2- على مديري العموم ومديري الادارات أن يقوموا باستخدام اساليب الابداع الاداري الجماعية لإنتاج الافكار , مثل غرف العصف الذهني مع المرؤوسين , وطرح الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لإنتاج اكبر قدر ممكن من الافكار من المرؤوسين واتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم حول المشكلات او الموضوعات المطروحة بدون قيود , وحث المرؤوسين على التخلي عن الافكار المسيطرة والانماط المألوفة للتفكير والممارسات الادارية التقليدية التي تقف عائفاً أمام قدراتهم ومهاراتهم العقلية.

3- ينبغي على المديرين استخدام اسلوب كتابة الافكار المطروحة في اجتماع إنتاج الافكار على لوحة أمام المرؤوسون واشراكهم في عمليات ترتيب الافكار حسب الموضوعات, واشراكهم في عمليات تحليل كل فكرة من الافكار لتحديد متغيراتها وجزئياتها , وأن يتم فحص الافكار بمشاركة المرؤوسين لتحديد مدى ارتباطها بالمشكلات والموضوعات المطروحة في اجتماع إنتاج الافكار بهدف الجمع بين الافكار المختلفة التي يطرحها المرؤوسين لتكوين فكرة جديدة ومفيدة للعمل الاداري.

4- يجب على المديرين مشاركة المرؤوسين في انتقاء الافكار البديلة بعيداً عن اسلوب انتقاء الافكار البديلة على معيار واحد او وجهة نظر واحدة.

5- ينبغي على المديرين في الوزارات عرض الافكار البديلة على المرؤوسين في عبارات بسيطة وواضحة لضمان فهمها , والحصول على تأييدهم وقبولهم لهذه الافكار , وكذا اشراك المرؤوسين في تحديد الخطوات الاجرائية التي يجب اتباعها لتنفيذ الافكار البديلة والعمل معاً للتنبؤ بالمعوقات المتوقعة لتجنبها عند التنفيذ.

6- ينبغي على المديرين في الوزارات أن يدركوا حقيقة في غاية الاهمية , وهي أن أساليب الابداع الاداري الجماعية تحدث التفاعل وتبادل الافكار بين المرؤوسين مما يؤثر ايجابياً, ويحفز على الانتاج لأكبر قدر ممكن من الافكار, وان اللقاءات والمناقشات بين المديرين ومرؤوسيههم في الاجتماعات او في فرق العمل او مع الاخرين تعتبر ضرورة للإبداع الاداري, لأن تصادم الافكار, وتعارضها يؤدي إلى اثرائها والى تفتح الذهن عن افكار جديدة لم يكن هناك دراية بها, كما أن الجماعة تستوعب المشكلات أكثر في إطار الجماعة تتسع دائرة الرؤية, وتتسع دائرة التنافسية بين أعضائها في إنتاج وتوليد الافكار.

7- أن عملية الابداع الاداري تحتاج إلى عمل جماعي من مصادر بشرية خبيرة ومصادر بشرية مساندة, ومصادر بشرية واعدة , تعمل جميعاً مع قيادات ادارية بمستويات مختلفة وسطى , وعليا , والدور الرئيسي للإدارة العليا يكمن في ادارة الابداع الجماعي من خلال العمل مع الكوادر باختلاف انواعها, عملاً تعاونياً تسوده اجواء تواصلية ايجابية تغمرها الثقة والتفاهم والوضوح.

توصيات عامه:

في ضوء ما جاء من نتائج في هذه الدراسة نستطيع الخروج بالتوصيات العامة الآتية:

- 1- على الوزارات وضع أنظمة تقييم إداء موضوعية تتضمن معايير دقيقة لتقييم إداء المديرين.
- 2- أن تقوم الوزارات بدعم التوجيهات الإيجابية نحو الإبداع الإداري, وذلك من خلال إشاعة وترسيخ ثقافة الدعم والثقة والتشجيع لكل من يحاول او يبادر بأفكار أو ابتكارات جديدة وغير مألوفة لحل المشكلات او الموقف, او تطوير اساليب العمل الإداري في الوزارات.

- 3- على الوزارات إدراك ان الرقابة بكل تفاصيلها وجزئياتها الروتينية, وأن التهديد والوعيد لم يعودا وسيلة فاعلة لضمان جودة العمل, وأن تحمل وأطلاق المسؤولية الفردية وفق قدر كبير من الحرية في العمل والتصرف, وليس وفق التنفيذ الحرفي للإجراءات النمطية, هما ضمانات مهمة لجودة العمل وتطوير اساليبه واجراءاته الإدارية.
- 4- أن تركز الوزارات على عملية تنمية وتطوير قدرات المديرين, وليس على تصيد الأخطاء, والعمل على إعطاء المبادرات الإبداعية حيزاً من الوقت في التجريب والتنفيذ.
- 5- على الوزارات ان تعمل على تطوير هيكلها التنظيمية واساليب العمل الإداري السائدة, وذلك بما يضمن إيجاد مناخات عمل تشجيع على طرح المبادرات والأفكار الابتكارية دون خوف من النقد او السخرية من الآخرين.
- 6- أن تعتمد الوزارات على أنظمة الكفاءة والجدارة في تعيين مديري العموم ومديري الإدارات, بهدف الوصول إلى أصحاب الكفاءات والقدرات الإبداعية التي تؤمن بأهمية الأبداع الإداري كثقافة وعمل معاً.
- 7- على الجامعات والمعاهد وكليات المجتمع إعادة النظر في المناهج والمقررات التعليمية المعتمدة, وذلك بهدف تضمينها موضوعات وتمارين في مجال الأبداع الإداري.

توصيات بحثية:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة مستوى الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة, من حيث مدى توفر مقومات الأبداع لدى المديرين, ومدى ممارستهم لعملية الأبداع الإداري, وعن مدى توفر معوقات الأبداع الإداري في الوزارات, ومدى ممارسة التمكين لتحقيق الأبداع الإداري من خلال المرؤوسين, وماهي الاساليب الإبداعية المتبعة من قبل المديرين لتحقيق الأبداع الإداري (فردية, جماعية), واستكمالاً لمجهودات البحث العلمي لتحقيق الفائدة لأجهزة الإدارة العامة ومنتسبيها, يقترح الباحث اجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- 1- اجراء دراسة عن معوقات البيئة الادارية الإبداعية وأثرها في تحقيق الأبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في اجهزة الادارة العامة.
- 2- اجراء دراسة عن العوامل المحفزة على الأبداع الإداري لدى المديرين في أجهزة الادارة العامة.
- 3- اجراء دراسة عن العلاقة بين الخصائص الشخصية للمديرين وممارسة الأبداع الإداري في اجهزة الادارة العامة.
- 4- اجراء دراسة عن اثر الثقافة التنظيمية للمديرين في تحقيق الأبداع الإداري في اجهزة الادارة.
- 5- اجراء دراسة عن الضغوط النفسية لدى المديرين واثرها في عملية الأبداع الإداري في اجهزة الادارة العامة.

المراجع:

1-المراجع العربية:

- الكتب:
- ✚ ابراهيم عبد الستار , افاق جديدة في دراسة الأبداع , وكالات المطبوعات , الكويت , 1985م , بدون طبعة.
- ✚ ابراهيم عبد الستار , الأبداع وقضاياها وتطبيقاته, جماعة التأصيل العلمي, كتاب التأصيل , القاهرة, 1997م, الطبعة الأولى.
- ✚ أحمد عبادة, التفكير الابتكاري, المعوقات والميسرات , دار الحكمة , البحرين , 1993م , دون طبعه.
- ✚ أحمد عبادة, الحلول الابتكارية للمشكلات , دار الحكمة , البحرين , 1992م , بدون طبعه.

- ✚ اسامة محمود فريد , مهارات الذكاء والقدرات لصالح حياتك وعملك , قرطبه للنشر والتوزيع , الرياض , 2009م , الطبعة الاولى.
- ✚ أكرم رضا , ادارة الذات – دليل الشباب الى النجاح , دار النشر والتوزيع الاسلامية, القاهرة , 2005م, الطبعة الرابعة.
- ✚ انس الحروب , نظريات وبرامج في تربية المتميزين الموهبين, دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان , 1999م , بدون طبعة.
- ✚ انس شكشك , الابداع ذروة العقل الخلاق , كتابنا للنشر , لبنان المنصورية , 2007م , الطبعة الاولى.
- ✚ انيس شكشك, التفكير خصائصه وميزاته, كتابنا للنشر , لبنان , المنصورية (لمتن) , 2007م , الطبعة الاولى.
- ✚ أيمن ابو راس , ثروة بين يديك اسمها العقل – كيف تجيد استخدام عقلك لتنجح في حياتك وتتفوق في دراستك , دار الطلائع للنشر والتوزيع والتصدير , القاهرة , 2004م, بدون طبعة.
- ✚ تيدالتون , المعلم الجسور : سبعة علماء يغيرون عالما, ترجمة مصطفى ابراهيم فهمي , المشروع القومي للترجمة , القاهرة , العدد , 513 , 2005م, الطبعة الاولى.
- ✚ جارت موجان و نظرية المنظمة المبدعة , ترجمة الدكتور محمد منير الاصبحي , ادارة الترجمة بمركز البحوث , معهد الادارة العامة , الرياض , 2005م, بدون طبعة.
- ✚ جاك وسوزي دليش , الفوز – الاجابات , ترجمة مكتبة جرير , الرياض , 2007م , الطبعة الاولى.
- ✚ جمال خير الله, الإبداع الإداري , دار اسامة للنشر والتوزيع, عمان, 2009م, الطبعة الأولى.
- ✚ جواد أحمد علي , المبدعون والمبتكرون, الجزء الأول, جامعة بغداد, 2002م, الطبعة الأولى.
- ✚ جوزيف أوكونور, وآخرون, فن تفكير الأنظمة : مهارات اساسية للإبداع وحل المشكلات , ترجمة مكتبة جرير, الرياض, 2004م, الطبعة الأولى.
- ✚ جومان كارول, الابداع في العمل – دليل علمي للتفكير الابداعي , ترجمة ماهر عبيد الهادي , دار المعرفة للتنمية البشرية , الرياض, 1422 هـ , بدون طبعة.
- ✚ جون ديبولد , المبتكرون , ترجمة شحده فارح, دار النشر , عمان , 1993م , الطبعة الثانية.
- ✚ جيلان بتلر , ود توني هوب , ادارة العقل , تدريب العقل على التركيز وترتيب الافكار لرفع مستوى قدرتك العقلية , ترجمة مكتبة جرير , الرياض , 2003م , الطبعة الاولى.
- ✚ جيمس هينجر , 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الادارية , ترجمة اصدارات بيميك , مركز الخبرات المهنية للإدارة , القاهرة, 2004م , الطبعة الثالثة.
- ✚ جينس ايريك , كيف توظف أبحاث الدماغ في التعلم , ترجمة مدراس الظهران الاهلية , دار الكتاب التربوي للنشر والتوزيع , 1422 هـ , الطبعة الاولى.
- ✚ حسين ابراهيم عبد العال, التربية الابداعية – ضرورة وجدو, دار الفكر , عمان , 2005م بدون طبعة.
- ✚ حسين حريم , ادارة المنظمات المعاصرة – منظور كمي , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان ,

2007, الطبعة الاولى.

- ✚ حسين حريم , السلوك التنظيمي – سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال , دار الجامد للنشر والتوزيع , عمان, 2009م, الطبعة الثالثة.
- ✚ حسين علي , الابداع في حل المشكلات , دار الرضا , دمشق, 2001م, بدون طبعه.
- ✚ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (يميك) الابداع – القواعد غير المكتوبة, موسوعة مديرون بارعون (3) مركز الخبرات المهنية للإدارة , القاهر , 2003م , بدون طبعه.
- ✚ خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة , منهج الإدارة العليا, التفكير الإبداعي وقرارات الإدارة العليا, مركز الخبرات المهنية للإدارة , القاهرة, 2002م الطبعة الثالثة.
- ✚ داليب سنغ , الذكاء الانفعالي في العمل , ترجمة دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع , القاهرة , 2005م, بدون طبعه.
- ✚ دونالد نوون, الإبداع في حل المشكلات, ترجمة: مكتبة جرير, الرياض, 2001م
- ✚ ديفيد فريمانتل, المدير الخارق : اساسيات ادارة الافراد بنجاح , ترجمة مكتبة جرير , الرياض , 2003م , الطبعة الاولى.
- ✚ رجب العويس , التفكير – مهاراته استراتيجياته, مركز الاسكندرية للكتاب, القاهرة , 2004, الطبعة الاولى.
- ✚ رفعت عبد الحليم الفاعوري , ادارة الابداع التنظيمي , المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , 2005م , الطبعة الاولى.
- ✚ روبيرت انتوني , ما وراء التفكير الايجابي وصفة حكمه وعملية من اجل تحقيق النتائج التي تريدها , ترجمه مكتبة جرير, الرياض , 2009م , الطبعة الثانية.
- ✚ روزالين جليمان , التفكير الامثل – كيف تحقق مافي ذاتك, ترجمة , عواطف علاء الدين عمر , مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم , نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة , 2008م , الطبعة الاولى.
- ✚ روينسون كين , صناعة العقل , دور الثقافة في تشكيل عقلك المبدع ترجمة رامة موصلي , شعاع للنشر والعلوم, 2003م, الطبعة الاولى.
- ✚ زكريا الشريبي , واخرون , اطفال عند القمة – الموهبة والتفوق العقلي, والابداع , دار الفكر العربي , القاهرة , 2002م, الطبعة الاولى
- ✚ زهير منصور , مقدمة في منهج الابداع , دار السلاسل للطباعة والنشر, الكويت, 1985م, الطبعة الاولى.
- ✚ ساليمنق . د.ك, العبقرية والابداع والقيادة , ترجمة شاكر عبد الحميد , ومحمد عصفور, سلسلة عالم المعرفة , الكويت, العدد 176, 1993م.
- ✚ سعد الدين عبدالله , الابداع في السلم والحرب , مركز الخبرات المهنية للإدارة , القاهرة , 2001م, الطبعة الاولى.
- ✚ سفر بن سعد محمد الزهراني , استراتيجيات الكشف عن الموهوبين والمبدعين ورعايتهم بين الاصاله والمعاصرة, دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع , مكة المكرمة , 2003م, الطبعة الاولى.

- ❑ سلسلة الادارة المثلى , التفكير الابداعي , مكتبة لبنان ناشرون , بيروت , 2005م , الطبعة الاولى.
- ❑ سلسلة مهارات الحياة المثلى, التفكير الإيجابي , مكتبة لبنان ناشرون, بيروت, 2005م.
- ❑ سليم ابراهيم الحسينه , الادارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي , منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , 2009م, الطبعة الاولى.
- ❑ سيد عليوه , تنمية المهارات الفكرية والابداعية , مكتبة جزيرة الورد , المنصورة , 2007م, الطبعة الاولى.
- ❑ سيد عيد , التحديات التي تواجه الادارة الابداعية , ورقة عمل مقدمة في ندوة الادارة الإبداعية – البرامج والانشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة, القاهرة, فبراير 2008م, والواردة ضمن كتاب , تنمية المهارات الابداعية لقيادة المنظمات العامة والخاصة , المنظمة العربية للتنمية الادارية , 2010م, بدون طبعه.
- ❑ شهاب رشيد البياتي , اصول البحث العلمي , المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع , صنعاء , 2010م.
- ❑ شهاب رشيد البياتي , الادارة – المبادئ – المهارات – الوظائف , المتفوق للطباعة والنشر والتوزيع , صنعاء , 2008م, الطبعة الاولى.
- ❑ صالح محمد ابو جادو, تطبيقات عملية في التفكير الابداعي , دار الشروق , عمان , 2004م.
- ❑ طارق السويدان , نجيب الرفاعي , الابداع الاداري والتفكير الابتكاري , شركة الابداع الخليجي , الكويت , 1994م , الطبعة الاولى.
- ❑ طارق السويدان, وآخرون, مبادئ الابداع, قرطبة للنشر والتوزيع, الرياض , 2007م, الطبعة الرابعة.
- ❑ طارق شريف يونس , الابداع مقومات ومعوقات – دراسة لآراء عينة من القيادات الادارية في اطار عربي – التحديات المعاصرة للإدارة العربية , المنظمة العربية للتنمية الادارية , القاهرة , 2006م , بدون طبعه.
- ❑ عاصم الاعرجي , دراسات معاصرة في التطوير الاداري , دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان , 1995م, الطبعة الاولى.
- ❑ عبد الرحمن توفيق , المهارات السبع للنجاح , مركز الخبرات المهنية للإرادة , القاهرة , 2005م , الطبعة الاولى.
- ❑ عبد المعطي عساف , السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة, دار زهران , عمان, 2000م , الطبعة الاولى.
- ❑ عبد المعطي عساف , السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة , دار زهران , عمان , 1999م , الطبعة الاولى.
- ❑ عبدالاله بن ابراهيم الجيزان , لمحات عامه عن التفكير الابداعي , كتاب البيان سلسلة تصدر عن مجلة البيان , مكتبة الملك فهد الوطنية , الرياض , 2002م , الطبعة الاولى.
- ❑ عبدالرحمن أحمد الهيجان, المدخل الإبداعي في حل المشكلات, أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية, مركز الدراسات والبحوث, الرياض, 1420هـ -1999م,

- ✚ عبدالناصر بن عبد الرحمن الزهراني, نماذج النجاح في العمل الإداري, إصدارات مركز التفكير الإبداعي(105), دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع, بيروت, 2005م, الطبعة الأولى.
- ✚ عدنان يوسف العتوم, وآخرون, تنمية مهارات التفكير – نماذج نظرية وتطبيقات عملية, دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان 2011م, الطبعة الثالثة.
- ✚ عطيه حسن أفندي, تمكين العاملين, مدخل للتحسين والتطوير المستمر, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, 2003م, بدون طبعة.
- ✚ علي الحمادي, 20 طريقة لتوليد الأفكار الإبداعية, دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع, بيروت, 1995م, الطبعة الأولى.
- ✚ علي الحمادي, صناعة الإبداع, دار ابن حزم, بيروت, 2006م, الطبعة الأولى.
- ✚ عمرو حامد, الإدارة الإبداعية الطريق الى المستقبل, ورقة عمل مقدمة في ندوة: الإدارة الإبداعية البرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة, القاهرة, ابريل, 2007م, ضمن كتاب, تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2010م, بدون طبعة.
- ✚ فتحي عبد الرحمن جروان, الابداع, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, 2002م, الطبعة الثالثة.
- ✚ فتحي عبد الرحمن جروان, الموهبة والتفوق والابداع, دار الفكر ناشرون وموزعون, عمان, 2004م, الطبعة الأولى.
- ✚ فتحي عبد الرحمن جروان, الموهبة والتفوق والابداع, دار الكتاب الجامعي, دولة الامارات العربية المتحدة, 1999م, الطبعة الأولى.
- ✚ فتحي عبد الرحمن جروان, اساليب الكشف عن الموهوبين ورعايتهم, دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, 2002م, الطبعة الأولى.
- ✚ فتحي عبد الرحمن جروان, تعلم التفكير مفاهيم وتطبيقات, دار الكتاب الجامعي, العين, 1999م, الطبعة الثانية.
- ✚ فضل عبدالله بابكر, التفكير الابداعي, الدار السعودية للنشر والتوزيع, الدمام, 2001م, الطبعة الأولى.
- ✚ فهد بن صالح السلطان, التحديات الادارية في القرن الواحد والعشرين, مطابع الخالد للابوفاست, الرياض, 2004م, بدون طبعة.
- ✚ فهد عايض الشميري, المدخل الابداعي في ادارة الازمات والكوارث, مطابع نجد التجارية, الرياض, 2003م, بدون طبعة.
- ✚ كاترين كرامر, عندما تكون الاسرع والانشط والاذكى غير كاف: ست خطوات لتحقيق ما تريد في عالم محوم, ترجمة مكتبة جرير. الرياض, 2002م, الطبعة الأولى.
- ✚ كاظم عبد نور, دراسات وبحوث في علم النفس وتنمية التفكير الابداعي, ديونو للطباعة والنشر والتوزيع, عمان, 2005م, الطبعة الأولى.
- ✚ كريستوف فردريك, حرب الابداع: فن الادارة بالأفكار, ترجمة اصدارات بيميك, مركز

الخيرات المهنية، القاهرة، 2000م.

- ✚ الكندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة غسان عبدالحى، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والأدب، الكويت، 1989م، الطبعة الأولى.
- ✚ كوك بيتر، ادارة الابداع، ترجمة، خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008م، الطبعة الاولى.
- ✚ كوك بيتر، ادرة العقل، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008م، الطبعة العربية الاولى.
- ✚ كيندر سلبى تورنغ، التفكير الابداعي، ترجمه مكتبة لبناء، ناشرون، بيروت، 2005م، بدون طبعة.
- ✚ ماجده السيد، تربية المتفوقين والموهبين، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2000، الطبعة الاولى.
- ✚ محمد الصيرفي، الادارة الرائدة، دار صفا للنشر، عمان، 2003م، الطبعة الاولى.
- ✚ محمد المحمدي الماضي، المستجدات العالمية واثرها على انماط واساليب القيادة في بناء فريق العمل وتفجير روح الابداع والابتكار، ورقة عمل مقدمة في ندوة "تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة" القاهرة، مارس 2007م والواردة ضمن كتاب "تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2010م، بدون طبعة.
- ✚ محمد بكر نوفل، تطبيقات عملية في تنمية التفكير باستخدام عادات العقل، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010م، الطبعة الثانية.
- ✚ محمد جمال ابو المجد، التمكين الوظيفي ودوره في تعزيز القدرات البشرية، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2008م، الطبعة الاولى.
- ✚ محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً، مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة، 1997م.
- ✚ محمد فتحي، ابجديات التفوق الاداري، دار التوزيع والنشر الاسلامية، القاهرة، 2000م، الطبعة الاولى.
- ✚ محمد فتحي، زيادة معسكر الإداريين نبحت عن كل جديد في عالم الادارة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2002م، الطبعة الأولى.
- ✚ محمود حمد الطبطبي، تنمية قدرات التفكير الابداعي، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، الطبعة الاولى.
- ✚ المختار الاداري، التفكير خارج الصندوق، الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع) يونيو 2004م
- ✚ مدحت ابو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004م، الطبعة الاولى.
- ✚ الن جي روى، الذكاء الابداعي – الامكانيات والقدرات، ترجمة عادل محمود الرشيد، ونعيم خافظ ابو جمعه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2008م، الطبعة الاولى.

- ✦ نبيل علي , العقل العربي ومجتمع المعرفة- مظاهر الازمة واقتراحات بالحلول , الجزء الاول, عالم المعرفة , الكويت , 2009م, الطبعة الاولى.
- ✦ نجم عبود نجم , ادارة الابتكار والمفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة, دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , 2003, الطبعة الاولى.
- ✦ نجم عبود نجم , القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرون , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2001م , الطبعة الاولى.
- ✦ نيجل كنج, وانيل أندرسون , ادارات أنشطة الابتكار والتغيير- دليل انتقادي للمنظمات , ترجمة محمود حسن حسني , دار المريخ للنشر , الرياض , 2004م, الطبعة و الاولى.
- ✦ هو سيسختون تي جي , قانون التفكير , ترجمة خالد العامري , دار الفاروق للاستشارات الثقافية , القاهرة, 2007م.
- ✦ وفاء محمد مصطفى , اسرار التميز والنجاح – مهارات التميز , دار البن حزم , بيروت . 2002م, الطبعة الاولى.
- ✦ وليد رفيق العياصرة , استراتيجيات تعليم التفكير , دار اسامة للنشر والتوزيع , عمان , 2011م , الطبعة الاولى.
- ✦ ويتون وكامبرون , الادارة والقيادة – الذات أنت ما تفكر , مركز الخبرات المهنية للإدارة , القاهرة , 2001م , الطبعة الاولى.
- ✦ يحيى سليم ملحم , التمكين كمفهوم اداري معاصر , منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, بحوث ودراسات , القاهرة , 2009م الطبعة الثانية.
- ✦ يوسف أسعد, سيكولوجيا النمطية الإبداعية, نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة, 1991م , الطبعة الأولى.

● الرسائل الجامعية:

- ✦ أريج بنت سليمان بن محمد بدر , الحاجات التدريبية تنمية مهارات الابداع الاداري لتطوير العمل المدرسي لمديرات ومساعدات المدراس المتوسطة والثانوية بمدينة مكة المكرمة , جامعة ام القرى , كلية التربية , قسم الادارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشور , 1429هـ , 2008م.
- ✦ حاتم علي حسن رضا, الابداع الاداري وعلاقته بالاداء الوظيفي , أكاديمية نايف للعلوم الامنية , كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الادارية , رسالة ماجستير غير منشورة , 1424هـ , 2004م.
- ✦ طلال بن رطيان العنزي , الابداع الاداري لدى المديرين في شركة الاتصالات السعودية , جامعة الملك سعود , كلية العلوم الادارية , قسم الادارة العامة , رسالة ماجستير غير منشورة , 1427هـ , 2006م.
- ✦ عدنان جمعه الدوري , دور الابداع في حل المشكلات الادارية في الاجهزة الامنية بدولة البحرين , جامعة نايف للعلوم الامنية , كلية الدراسات العليا, قسم العلوم الادارية , رسالة ماجستير غير منشورة , الرياض , 2001م
- ✦ غزيل سعد عبدالله العيسى , المناخ التنظيمي واثره على الرضا الوظيفي , جامعة الملك سعود , كلية العلوم الادارية , قسم ادارة الاعمال , رسالة ماجستير غير منشورة , الرياض , 1996م.

- فاطمة بنت علي بن محسن واصلي, مقومات الابداع الاداري لدى مديرات المدراس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وجيزان , جامعة أم القرى , كلية التربية , قسم الادارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشورة , 1426هـ , 2006م.
- فهد بن عوض الله تراحم السلمي , ممارسة ادارة الوقت واثرها في تنمية مهارات الابداع الاداري لدى مديري مدراس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة , جامعة ام القرى , كلية التربية , قسم الادارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشورة , 1429هـ , 2008م.
- فوزية بنت عبدالرحمن العوفي, مدى تطبيق اساليب الابداع الاداري في التعامل مع الازمات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية والادارية في جامعة أم القرى بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر اعضاء التدريس , جامعة أم القرى , كلية التربية , قسم الادارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشورة , 1426هـ , 2006م.
- لاحق بن عبدالله القحطاني , الابداع ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الادارية , رسالة ماجستير غير منشورة , 1428هـ , 2008م
- محمد بزيع حامد بن تويني العازمي , القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري , جامعة نايف للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الإدارية , رسالة ماجستير غير منشورة , 1427هـ , 2006م.
- محمد بن عامر الننيفات , المتغيرات التنظيمية بمستوى الابداع الاداري في الاجهزة الامنية , جامعة نايف للعلوم الامنية , كلية الدراسات العليا , قسم العلوم الادارية , رسالة ماجستير غير منشور , 1427هـ , 2006م.
- محمد بن علي بن حسن الليثي , الثقافة التنظيمية لمديري المدارس ودورها في الابداع الاداري من وجهة مديري مدراس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة , جامعة ام القرى , كلية التربية , قسم الادارة التربوية والتخطيط , رسالة ماجستير غير منشوره , 1428هـ , 2008م

● الدوريات:

- ⊕ ابراهيم رمضان الديب , استراتيجيات الابداع والابتكار , مجلة التدريب والتقنية , العدد 106 , نوفمبر 2007م , صادر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني .
- ⊕ ابراهيم رمضان الديب , استراتيجيات الابداع والابتكار , مجلة التدريب والتقنية , المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني , الرياض , العدد , (106) 1428هـ
- ⊕ ابراهيم رمضان الديب , اليات بناء وتعزيز البيئة الابداعية والابتكارية في مؤسساتنا العربية , مجلة التدريب والتقنية , المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني , الرياض , العدد 107 , ذو القعدة 1428هـ - الموافق ديسمبر 2007م.
- ⊕ ادوارد دي نيو, علم ابنك كيف يفكر , خلاصات , العدد , 25 , ديسمبر 1997م , الشركة العربية للإعلام العلمي , (شعاع) القاهرة .
- ⊕ باسم علي عبيد حوامدة وآخرون , مستوى الابداع الاداري لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الاردن , مجلة جامعة الملك سعود , 128 , مجلة العلوم التربوية والدراسات الاسلامية , 1426هـ , 2006م.
- ⊕ حسن ابشر الطيب , محاور لتنمية التجارب الابداعية في استراتيجيات الاصلاح والتطوير

- الإداري ,مجلة الادارة العامة , الرياض , العدد59, 1988م.
- ✦ رنده الزهري , الابداع الاداري في ظل البيروقراطية , عالم الفكر , المجلد (30) العدد 3, 2002م.
- ✦ شبلى اسماعيل الوسيطى , واقع الابداع الاداري لدى المصارف العاملة في الضفة الغربية , جامعة القدس المفتوحة , فلسطين , 2007.
- ✦ صبرية بنت مسلم اليحيوي , الابداع الاداري في المدارس الثانوية للبنات بالمدينة المنورة , المجلة التربوية , جامعة الكويت , ملحق , العدد 83, صفر 1428 هـ -مارس 2007م.
- ✦ ضيف الله بن عبدالله النغيص, الابداع الاداري من أجل التطوير الاداري في الاجهزة الحكومية بمدينة الرياض , مجلة جامعة الملك عبدالعزيز , م17, ع1, 1424 هـ , 2003م.
- ✦ عبد المعطي عساف , مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة , مجلة الاداري , السنة (17), العدد(62) , مسقط , معهد الادارة العامة.
- ✦ عبدالرحمن احمد الهيجان, مقومات الابداع الاداري في المنظمات السعودية , مجلة الادارة العامة , الرياض , العدد الاول , 1420 هـ
- ✦ علي محمد عبدالوهاب , القدرات الابداعية للعاملين, أهميتها وعناصرها, وسبل تنميتها , مجلة الادارة الامة , العدد 25, معهد الادارة العامة , الرياض 1980.
- ✦ فاطمه محمود موسى , كيف يواجه المدير او المديرية تأثير المشكلات في عملية اتخاذ القرارات مجلة التدريب والتقنية , المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني , الرياض , العدد (1331) محرم 1431 هـ - الموافق فبراير 2010م
- ✦ محمد القريوتي , اراء المديرين من مستوى الادارة الوسطى في الاردن بشأن العوامل المفرزة للشعور بالتمكين , دراسة ميدانية , ابحاث اليرموك , 2004م.
- ✦ محمد سليمان البلوشي , العلاقة بين كل من قدرات التفكير الابداعي وعمليات العلم والتحصيل الدراسي في المواد الدراسية المختلفة لدى عينة من المتعلمات ذوات التحصيل الجيد والضعيف في الصف التاسع في سلطنة عمان , المجلة التربوية , جامعة الكويت , العدد 82, المجلد 21 , صفر 1428 هـ - مارس 2007 م
- ✦ محمد صابر عبيد , فن التفكير واشكالية العملية الابداعية , مجلة العربي, عدد 566, يناير 2006م.
- ✦ ناديا حبيب ايوب , العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك السعودية , مجلة العامة , مجلد 40, عدد 1, 2000م
- ✦ نبيل عبد الحافظ عبدالفتاح, مهارات التفكير الابداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات , مجلة الاداري , السنة 17 , عدد 60, مسقط , 1995م.

● مؤتمرات:

- ✦ أحمد سيد مصطفى , نحو قيادة ابداعية الموارد البشرية تنافسية , مؤتمر القيادات الابداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية , مصر , 2001
- ✦ علي العيدروس , القيادة الابداعية طريق التميز , دراسة مقدمة الى الملتقى الثامن لادارة الجودة الشاملة : الابداع الطريق الى التميز , المنعقد في جده خلال الفترة من 26-28 , صفر 1424 هـ



الموافق 29-30 ابريل , 2003م. مؤتمرات

✽ محمد جاسم بوحجي, نحو رؤية علمية لقياس الابداع في المؤسسات الخليجية في ظل قيم خالدة-
دراسة مقدمة الى الملتقى الثامن لادارة الجودة الشاملة : الابداع الطريق الى التميز المنعقد في
جده, خلال الفترة من 27-28 صفر 1424 هـ الموافق 29-30 ابريل 2002م.

✽ محمد عبدالله, مدخل في القيادة , معهد الادارة العامة , ادارة البرامج العليا, ورقة عمل مقدمة حلقة
القيادة والابداع , الرياض , 1419 هـ



2- المراجع الأجنبية:

- ◆ Bowen D.H.and lawler. E.(1995) Empowering service fmployees,shoan managem ent review , sammer, 73,83 , D.B. and lawler , .E.(1992) The Empowernm ent of servies workers:what .why .how .and when shoan management
- ◆ D Beyev B.K.(2001)what research syggests .about teaching thinting skills .In costa, Arthur (editov) Developing mind:are source boo:for teaching Alexandria, virginig,ASCD.p.p.18-28
- ◆ De Bono ,Edward(2000),master Thinkers Hand Book Intern ational center for creative Thinking Now- p.p.161- 181
- ◆ Fisher.R.(1999).Head star:howto develop your child mind:avai lableat :www.tcaching thihking –net Thinking skills html.p.p.54-72
- ◆ Guilford,j.p.creative talents Their nature . uses and development New York- Bearly cimited .p.p.33-40
- ◆ Kanter, R.(2004) confidence,how winning stark and losing streaks Begin and End. Crown Business,PP.402
- ◆ MCLEOD,F.86 Thomson,R.,Non-5tapvreativiby and innovation:How to eenerate and Impieiment Winning ideas, London. Megraw-Hell professional,2002,p,p,4-10
- ◆ Moile .M.l. tothers. EEG.compiexity and performance measures Thinking . psyvhopfisiology .(1999) .3u.(1).pp.95-104
- ◆ Rothstein.L.R.Hackman,J.r.Pasctlal,B.G.Mary.v.(1995),The Bmpowerment Efortcame Undone ,Harvard,Business Review,73(1),20-31
- ◆ Rubel.c.Empower your employees So you can Satsfy Cnstmers" , marketing news,1995,vol,29 no7,pp.15-18
- ◆ Spreitzer,G.M.(1996) Social structural Characteristlcs of Psyehological Empower-ment , Academy of management journal,39(2) 483-504
- ◆ Stewart, T.A.,(2001) Trustme on This organizatlonal sapport for Trust in a world without Hierchies, chapter in a Book ,The future of leadership, jossy – Bass,C.A.PP.67-77



الملاحق



جدول بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

م	الاسم	الوظيفة
1	د/ محمد صالح عبدالله مسعود	عميد كلية التربية- جامعة عمران.
2	د/أحمد محمد سيف الشعبي	نائب عميد المعهد الوطني للعلوم الإدارية لشئون الإدارة.
3	د/ قائد عقلان	نائب عميد المعهد الوطني للعلوم الإدارية لشئون التدريب - جامعة صنعاء.
4	د/ أحمد شمسان	رئيس مركز تدريب الإدارة العامة، المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
5	د/عبدالله الخولاني	رئيس مركز البرامج الخاصة، المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
6	د/ محمد المقبل	مدير مشروع تطوير الإدارة العامة، المعهد الوطني للعلوم الإدارية.
7	أ/محمد عبدالله القباطي	رئيس مركز نظم المعلومات، المعهد الوطني للعلوم الإدارية.



اخي الكريم

يتشرف الباحث ان يضع بين ايديكم استبانة تقيس الابداع الاداري لدي مديري العموم في الدواوين العامة في الوزارات في الجمهورية اليمنية دراسة مسحية لاستكمال الحصول علي درجة الدكتوراه من جامعة سانت كليمنتس العالمية ولتحقيق الهدف من الاستبانة فقد صممت من ستة اجزاء .
(امام الاجابة التي تراها انت مناسبة مع العلم ان اجابتك ✓امل التكرم بقراءة كل محور ووضع علامة)
بدقة وموضوعية سيكون لها الاثر المباشر في الوصول الي نتائج دقيقة وايجابية وان البيانات التي ستقدمونها في هذه الاستبانة ستكون محور اهتمام كامل من قبل الباحث مع العلم ان كل البيانات التي تتضمنها الاستبانة ستحظى بالسرية التامة وستكون للاستخدام العلمي فقط
لكم مني كل الشكر والتقدير علي تعاونكم

الباحث

صالح بن محمد الكلبي

الجزء الاول : البيانات الشخصية

..... جهة العمل

انثي

النوع : نكر

الدرجة الوظيفية :

المؤهل :

- 1- أقل من جامعي
- 2- جامعي
- 3- دبلوم عالي
- 4- ماجستير
- 5- دكتوراه
- 6- أخرى (يرجى تحديدها)

7- التخصص :

عدد سنوات الخبرة في الدرجة الوظيفية : (سنة)

العمر : (سنة)

م	مقومات الابداع الاداري	مدى التوافر				
		تتوفر بدرجة كبيرة جداً	تتوفر بدرجة كبيرة	تتوفر بدرجة متوسطة	تتوفر بدرجة ضعيفة	تتوفر بدرجة ضعيفة جداً
أ-	التحسس للمشكلات:					
1	أرى أبعاد المشكلة بوضوح.					
2	أحدد نواحي القصور والثغرات في الأفكار الشائعة.					
3	أحس بما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية قد تؤثر على					

م	مقومات الابداع الاداري	مدى التوافر				
		تتوفر بدرجة كبيرة جداً	تتوفر بدرجة كبيرة	تتوفر بدرجة متوسطة	تتوفر بدرجة ضعيفة	تتوفر بدرجة ضعيفة جداً
	الأهداف التنظيمية والأداء في العمل.					
4	استطيع ان أرى العديد من مشكلات العمل الاداري في الموقف الواحد.					
5	أستشعر المشكلات المتوقعة قبل حدوثها.					
6	أشعر بالراحة نحو المواقف المحيرة اذا ما وضعت فيها.					
7	أدرك طبيعة المشكلات التي أستشعرها بشكل كبير.					
8	أتحسس مشكلات دقيقة وعميقة لا يدركها الآخرون.					
ب- الطلاقة:						
1	أبحث بصفة دائمة عن التجديد والابداع في مجال عملي.					
2	أطلع على اتجاهات المستقبل في العمل الاداري ومتغيراته للاستفادة منها في تطوير الخدمات والاداء الاداري					
3	أسعى بصفة دائمة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة.					
4	استخدام التفكير المنظم والمحدد بخطوات متتابعة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الاداري.					
5	أعتمد في عملي على طرح افكار متعددة بألفاظ وجمل مختلفة.					
6	استطيع توليد افكار متعددة في وحدة زمنية معينة لحل المشكلة وتحسين أساليب واجراءات العمل.					
7	أعمل علي الدمج بين الافكار المختلفة المطروحة لحل المشكلة وتحسين أساليب العمل بطريقة جديدة لتكوين فكرة واحده مفيدة.					
8	أقبل الافكار التي فيها تحدي لقدراتي.					
ج- الأصالة:						
1	أبحث دائماً عن الافكار الجديدة غير التقليدية وغير المألوفة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الاداري.					
2	أطرح دائماً افكار عميقة - بعيدة عن السطحية - لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الاداري.					
3	أحرص على طرح افكار مستقلة وعدم التبعية والتقليد لأساليب مطروحة مسبقاً من الآخريين.					
4	أحرص دائماً على أن تكون الافكار المطروحة ذات مغزى ودلالة لحل المشكلات وتحسين اساليب العمل الاداري.					
5	أحرص على طرح افكار جديده لم يفكر بها أحد من قبل.					
6	أعمل على توسيع اهتماماتي واتقبل الغموض وأعمل بجديده على فكه وتحليله.					
7	لا اتسرع في قبول او رفض الفكرة.					
د- المرونة:						
1	أتعامل مع المفاهيم والعناصر المتعلقة بحل المشكلة وتحسين أساليب العمل الاداري بحرية ولا أخضع لما هو كائن.					
2	أقبل الاختلاف الفكري.					

م	مقومات الابداع الاداري	مدى التوافر				
		تتوفر بدرجة كبيرة جداً	تتوفر بدرجة كبيرة	تتوفر بدرجة متوسطة	تتوفر بدرجة ضعيفة	تتوفر بدرجة ضعيفة جداً
3	أعمل بعقل منفتح أمام الأفكار والاتجاهات الجديدة في مجال العمل الإداري.					
4	أقوم بتجريب أفكاراً غير مألوفة – مبتكرة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري دون الخوف للتعرض للسخرية.					
5	أنحرر دائماً من أنماط التفكير التقليدية وأبحث عن أساليب جديدة لتحسين أساليب العمل الإداري.					
6	أنظر الى المشكلة من عدة زوايا لإنتاج أكبر عدد من الأفكار المختلفة والمتمايزة.					
-هـ- مواصلة الاتجاه (الهدف):						
1	أفتح المجال لأي فكره للظهور مادامت في الاتجاه الصحيح.					
2	أعطي اهتمام كبير لأي فكرة تبقيني في الاتجاه الصحيح					
3	أبذل جهد كبير لتنفيذ الأفكار المطروحة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل الإداري.					
4	أعطي وقتاً كافياً للأفكار المبتكرة كي تظهر نتائجها بتميز.					
5	أقبل ما يواجهني من مشكلات لتحقيق الأهداف وأعمل بقوه على حلها.					
6	أتابع باستمرار مدى تحقيق الأهداف من الأفكار المطروحة.					
7	أتوقع المشكلات المعيقة لتحقيق الأهداف وأعمل على حلها قبل وصولها.					
8	أحافظ على حيوتي ودافعتي بشكل قوي لتحقيق الأهداف الى النهاية.					
9	أتمتع بحماسة عالية وانتباه طوال فترة السير نحو الهدف او الأهداف					

م	مراحل عملية الابداع الاداري	مدى الممارسة				
		تتوفر بدرجة كبيرة جداً	تتوفر بدرجة كبيرة	تتوفر بدرجة متوسطة	تتوفر بدرجة ضعيفة	تتوفر بدرجة ضعيفة جداً
أ- اكتشاف وتحديد المشكلات:						
1	أحصر المشكلات الهامة التي تواجه العمل الإداري الذي أقوم به.					
2	أقوم بتحديد المشكلة – الانحراف عن الهدف أو النتيجة المرغوبة بوضوح.					
3	أصيغ المشكلة المطروحة بأساليب مختلفة حتى تظهر الزاوية الصحيحة لرؤيتها على حقيقتها.					
4	أكتشف وقت ظهور المشكلة بوضوح.					
5	أحدد مصدر المشكلة (داخلية - خارجية).					
6	أحدد مدى تكرار المشكلة (مشكلة متكررة – أم تحدث لأول مرة).					

م	مراحل عملية الابداع الاداري	مدى الممارسة				
		تتوفر بدرجة كبيرة جداً	تتوفر بدرجة كبيرة	تتوفر بدرجة متوسطة	تتوفر بدرجة ضعيفة	تتوفر بدرجة ضعيفة جداً
7	ايبين بدقة المدى الزمني للمشكلة (قصيرة المدى أم أنها مستمرة).					
8	أستطيع توضيح مدى حدة (صعوبة) المشكلة بدقة.					
9	ادرك بحساسيه عالية المثيرات المحيطة بالعمل.					
ب- أنتاج الافكار:						
1	استخدام اساليب مختلفة لإنتاج الافكار مثل العصف الذهني.					
2	اعتمد على طرح الاسئلة المباشرة وتحليل الاحتمالات لإنتاج اكبر قدر من الافكار من العاملين.					
3	أتيح الفرصة للعاملين للتعبير عن آراءهم حول الموضوع المطروح بدون قيود.					
4	استعمل افكار العاملين كأساس لاكتشاف افكار جديدة مبنية عليها.					
5	أقوم بطرد الافكار المسيطرة التي تقف عائقاً أمام رؤيتي لفكرة جديدة مثل الخبرات السابقة.					
6	أركز على كمية الافكار المطروحة وليس على نوعيتها لان الكم يولد الكيف فكلما زاد العدد كانت النتيجة أفضل.					
7	أقوم بتأجيل إصدار الحكم على الافكار المطروحة لإنتاج أكبر عدد من الافكار.					
ج- تحليل الافكار:						
1	اسجل الافكار المطروحة في اجتماع انتاج الافكار على لوحة أمام العاملين.					
2	أرتب الافكار في اقسام حسب الموضوعات.					
3	أحلل كل فكرة من الافكار الى متغيراتها الجزئية.					
4	استخدم طرح الاسئلة مثل: (ماذا؟ لماذا؟ وكيف؟) في تحليل الافكار.					
5	أفحص مدى ارتباط الافكار بالموضوعات المطروحة بدلاً من القفز للاستنتاجات بسرعة . (تعطيه وقته)					
6	أجمع بين الافكار المختلفة(المتمايزة) لتكوين فكره جديده مفيدة.					
7	ارفض الافكار التي تتأرجح بين قول (إما , أو).					
8	استبعد الافكار التي ليس لها علاقة بالموضوع.					
د- تقييم الافكار:						
1	أتجنب الاعتماد في انتقاء الافكار البديلة على معيار واحد ودوافع خفيه لا تتعلق بالموضوع المطروح.					
2	أختار الافكار البديلة التي تتفق مع أهداف العمل وسياساته وموارده.					
3	أحرص على انتقاء الافكار البديلة بناء على ما تحققه من مكاسب (جودة الأفكار).					
4	اقيم كل فكرة في ضوء مناسبتها للإمكانات المادية والبشرية المتاحة.					
5	أختار الافكار البديلة التي يمكن تنفيذها في الواقع.					

م	مراحل عملية الابداع الاداري	مدى الممارسة				
		تتوفر بدرجة كبيرة جداً	تتوفر بدرجة كبيرة	تتوفر بدرجة متوسطة	تتوفر بدرجة ضعيفة	تتوفر بدرجة ضعيفة جداً
6	أختار الافكار البديلة المناسبة بناء على توافقها مع عامل الوقت والسرعة.					
7	أختار الافكار التي تتوافق مع ظروف البيئة الخارجية للعمل.					
هـ- تنفيذ الأفكار:						
1	أحول الافكار البديلة الى حلول عملية.					
2	أعرض الافكار البديلة على العاملين في عبارات بسيطة تضمن فهمها					
3	أحرص على قبول وتأييد العاملين للأفكار البديلة المنتقاة للتنفيذ.					
4	أحدد الخطوات الاجرائية التي ينبغي الاقدام عليها لتنفيذ الافكار ضمن جدول زمني .					
5	أحرص على سلامة الاجراءات والوسائل اللازمة لتنفيذ الافكار البديلة.					
6	أضع قائمة بالمعوقات المتوقع مواجهتها عند تنفيذ الافكار البديلة.					
7	أضع أساليب مختلفة للتغلب على المعوقات التي تحول دون تنفيذ الافكار البديلة.					
8	أوفر الامكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الافكار البديلة.					
9	أحدد المدة الزمنية التي يستغرقها بتنفيذ كل نشاط.					
10	أتابع تنفيذ الافكار البديلة باستمرار لضمان التنفيذ الناجح.					

م	معوقات الابداع الاداري	المعوقات المتوقعة لممارسة الابداع الاداري				
		موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة ضعيفة جداً
أ- معوقات عقلية:						
1	عند التفكير في المشكلة أجد صعوبة في التذكر والتصور والتخيل.					
2	أعتمد على الاحساس والبديهة بالصح والخطأ عند حل مشكلة ما.					
3	ينحصر تفكيري في الحدود الثابتة التي يفرضها الروتين المؤلف.					
4	أجد صعوبة في ترجمة الافكار الى خطط بسيطة ومحددة للفعل الايجابي.					
5	أشعر أن حل المشكلة عملية عقلية معقدة.					
6	انظر الى المشكلات الكبرى نظره كليه دون محاولة تقسيمها الى مشكلات صغرى.					
7	أعتمد في تقييم الافكار الجديدة على المنطق وليس على اختيار الافكار عملياً.					



المعوقات المتوقعة لممارسة الإبداع الإداري					معوقات الإبداع الإداري	م
موافق بدرجة ضعيفة جداً	موافق بدرجة ضعيفة	موافق بدرجة متوسطة	موافق بدرجة كبيرة	موافق بدرجة كبيرة جداً		
					أعتقد بأن هناك حلاً واحداً صحيحاً لأي مشكلة.	8
					الجمود الشديد في التفكير يجعلني أمن بأسلوب (دع القارب يسير بهدوء).	9
					أعتمد الاستنتاجات مباشرة دون اعطاء الوقت اللازم للخيال ودراسة الأفكار المطروحة لكل حرية.	10
ب- انفعالية (الخوف - التردد)						
					أخاف التجديد لما يترتب عليه من مخاطر مجهولة.	1
					لا أجد في نفسي الثقة لصناعة افكار جديدة.	2
					افضل استخدام اسلوب التبعية في التفكير خوفاً من ردود أفعال الآخرين.	3
					أخاف من التعرض للسخرية من الآخرين عند الاقدام على ما هو جديد.	4
					أخاف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.	5
					أخشى اللوم من قبل القيادة العليا في حالة فشل الفكرة الجديدة.	6
					أفضل تنفيذ الحلول التي تؤدي الى نتائج سريعة لان هذه النتائج تكون ملموسة ومرض عنها من قبل القيادة العليا.	7
					لدي قناعة بأن ليس بالإمكان أبدع مما كان.	8
ج- معوقات دافعية:						
					انعدام التشجيع أدى الى ضعف الرغبة في التجديد والابداع في العمل.	1
					عدم تشجيع الإدارة العليا للمدراء المبدعين بالطريقة الملائمة.	2
					عدم المساندة والدعم للمدراء للقيام بالأعمال الإبداعية.	3
					عدم مناسبة الحوافز التي تقدم للمدراء الذين يقدموا افكار جديده , مع الجهد المبذول.	4
					عدم العدالة في تقديم الحوافز للمدراء الذين يقدموا افكار جديده.	5
					النقد الهدام والمحبط للأفكار المبدعة التي يقدمها المدراء.	6
د- معوقات تنظيمية:						
					تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من التجديد والابداع.	1
					الزام المدير بالرجوع الى الإدارة العليا في كل صغيرة وكبيرة يحد من توليد افكار جديده.	2
					نعمل في اطار تشريعات ولوائح ثابتة لا تقبل التجديد والابداع.	3
					التمسك بالأنظمة والاجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على اعتبار انها الهدف الرئيسي في العمل.	4
					تحديد ادوار المدير بشكل مفصل وضمن لوائح وتعليمات مما يؤدي الى قتل روح الإبداع.	5
					الرقابة على اداء المدراء من قبل الإدارة العليا خوفاً من الخروج عن المألوف.	6

م	التمكين	مدى الممارسة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
أ- الثقة:						
1	أظهر للمرؤوسين رغبتني في الاستماع لهمومهم ومخاوفهم.					
2	اقوم دائماً بدعم ثقة المرؤوسين في ما يقومون به في العمل.					
3	أقوم بدعم ثقة المرؤوسين في انفسهم.					
4	أقوم بدعم ثقة المرؤوسين فيني.					
5	أعتمد اسلوب الانفتاح وحسن الحوار مع المرؤوسين.					
6	لا أخشى من النقد الموضوعي اذا ما حصل من المرؤوسين.					
7	لا أدخر جهداً في تدريب وتعليم المرؤوسين.					
8	لا يخشى المرؤوسين من مواجهتي بسلبيات العمل.					
9	أرغب دائماً في مشاركة معلوماتي مع المرؤوسين.					
10	أشجع المرؤوسين على طرح ومناقشة الافكار والملاحظات التطويرية للعمل.					
ب- الدعم :						
1	اكثر من قول كلمة شكراً.					
2	اكثر من قول كلمة أحسنت.					
3	استخدام كلمة (مازال لديك الافضل) بدلاً من(هذا اداء ردي).					
4	أسمح بارتكاب الاخطاء وتحفظ عند تكرار نفس الاخطاء.					
5	أجيد معايشة افكار العاملين , لا مجرد الاستماع لها.					
6	أستخدم طرق عديدة للتحفيز على الابداع, وليس التحفيز المالي فقط.					
7	أقوم بعمل اجتماعات غير رسمية مع العاملين لطرح الافكار او التساؤلات.					
8	أسأئد المرؤوسين عملياً وعلمياً , ليس عاطفياً فقط.					
9	اعلم ما يمكن للمرؤوسين تحقيقه في صناعة الافكار الجديدة من التمكين الوظيفي لهم.					
10	اوفر المعلومات اللازمة لنجاح المرؤوسين في طرح الافكار الجديدة للعمل.					
11	أعمل على ازالة العقبات الروتينية التي تعيق مشاركة المرؤوسين في السلطة والابداع.					
12	اتيح دائماً اكثر من فرصة , ولا اتصيد الأخطاء في الاداء والافكار المطروحة.					

م	التمكين	مدى الممارسة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
13	دائماً ما اوجه المرؤوسين نحو المستقبل ودورهم في رسم صورتهم ومكانتهم فيه من خلال افكارهم الابداعية بعيده المدى.					

م	أساليب الابداع الإداري	مدى الممارسة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة ضعيفة	درجة ضعيفة جداً
أ- أساليب الابداع الفردية:						
1	استخدم الهيكل العظمي للسمكة عند تسجيل المشكلة.					
2	اقوم بتسجيل اسباب المشكلة بدون مشاركة المرؤوسين .					
3	اقوم بتحليل اسباب المشكلة بدون مشاركة المرؤوسين.					
4	أحدد العلاقات بين الاسباب للوصول الى الاهمية النسبية لكل سبب.					
5	استخدم اسلوب الهيكل العظمي للسمكة لمساعدتي على تحليل المشكلة من جميع جوانبها.					
6	اقوم بوضع مخطط الاسباب المتتابة للمشكلة.					
7	اسجل اسباب المشكلة عن طريق استخدام الاسئلة التي تبدأ بأداة الاستفهام (لماذا؟)					
8	استمر في طرح الاسئلة الى ان أصل الى درجة كافية من التفاصيل التي تحدد المشكلة واسبابها بدقة.					
9	استخدم اسلوب الخريطة الذهنية كوسيلة لإنتاج اكبر عدد ممكن من الافكار؟					
10	لدي ايمان عال بأهمية اساليب الابداع الفردية في تحديد وحل المشكلات					
11	اسناد عملية تحليل وحل المشكلات الى المرؤوسين يؤدي الى مزيد من التفاهم.					
ب- الأساليب الجماعية:						
1	أقوم بطرح وشرح وتعريف المشكلة للمرؤوسين.					
2	أطلب من المرؤوسين بلورة المشكلة وإعادة صياغتها.					
3	اصنع الاثارة الحرة لدى المرؤوسين بغرض طرح المزيد من الافكار.					
4	اطلب من المرؤوسين تقييم الافكار التي تم التوصل اليها.					
5	اتجنب الحكم والنقد على افكار المرؤوسين					
6	اطلاق حرية التفكير والترحيب بكل الافكار المطروحة من المرؤوسين مهما يكن مستواها.					
7	اقوم بالبناء على افكار المرؤوسين وتطويرها.					
8	لدي ايمان كبير بجدوى اساليب الابداع الجماعي.					
9	اقوم بالمشاركة مع المرؤوسين بالإعداد ووضع الافكار في حيز					



مدى الممارسة					أساليب الابداع الإداري	م
درجة ضعيفة جداً	درجة ضعيفة	درجة متوسطة	درجة كبيرة	درجة كبيرة جداً		
					التنفيذ	
					اقوم بالجمع بين الافكار المختلفة واطلب من المرؤوسين ابداء آرائهم وافكارهم حولها	10



Abstract

Title: Administrative Creativity of General Managers and Department Managers in the General Department: An Applied Study of a Selected Sample in Ministries, Republic of Yemen.

Researcher: Saleh bin Mohammed Ali Al Kulaibi
Degree: PhD in General Administration Philosophy

Date of Viva:29/12/2011

Study Objectives:

The current study aims at identifying the availability of creativity elements in general managers and department managers as well as their application of such elements during the administrative creativity process. It also recognizes and studies the methods of used administrative creativity and the extent of allowing their subjects to reach administrative creativity.

Study Method: the analytical and descriptive method

Study Sample: all general managers and department managers in the ministry under the study amounting to 350 managers.

Statistical Analysis: To analyze and interpret the study data, the researcher used frequencies, percentage, contrast analysis, T-test, averages, deviation, in addition to Sefi effe tests.

Vital Results: The study revealed a number of results summarized by the researcher as follows:

3. Administrative creativity elements are averagely found in the managers.
4. The most common element among them is the originality, then direction persistence and fluency and flexibility. Challenge identification element comes last.
3. They averagely practice the administrative creativity process.
4. The most commonly applied step of administrative creativity is implementation of ideas, the least is identification of challenges.
5. They suffer hindrances of administrative creativity of which the most common is motivation, the least is mental hindrance.
6. They averagely enable their subjects to practice administrative creativity.



7. They practice individual styles of administrative creativity to a large extent, whereas they poorly practice group work styles of administrative creativity.

Essential Recommendations:

6. The top leadership in ministries ought to give full support which encourages general managers and department managers to use untraditional methods to deal with challenges and situations, and to take initiative to improve administration work in ministries.
7. It is important to implement intensive training programs to general managers and district managers to apply administrative creativity process in order to be able to identify challenges, to gain skills of evaluating concepts and skills to implement ideas. These skills are crucial to reach administrative creativity.
8. Ministries represented by its top leadership should work to lessen hindrances of administrative creativity in order to enable managers to practice such creativity. This can be done through less centralization, provision of training to develop motivation, and enabling managers to practice new ideas without criticizing or mocking.
9. Managers should encourage the spirit of initiative in their subjects through giving support and confidence.
10. Managers are supposed to practice group work styles of administrative creativity more which enables their subjects to participate in identifying, dealing with, and resolving problems by using new ideas and methods.