

الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

ضيف الله بن عبد الله النفيعي

أستاذ مساعد - قسم الإدارة العامة

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز

(قدم للنشر في ١٩/١/١٤٢٣هـ وقيل للنشر في ١٠/٨/١٤٢٣هـ)

المستخلص : تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الحيوي (الإبداع) بحيث أن المنظمات التي لا تبذل مجهوداً وتزول . إن التعرف على واقع الإبداع في المنظمات ومراحله وعناصره أمر ضروري من أجل التطوير الإداري لهذه المنظمات، وهو ما تهدف إليه هذه الدراسة بالإضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية . وقد تكونت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائياً من (٢٣٦) موظفاً يعملون في أجهزة حكومية بمدينة الرياض .

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية . كما أظهرت الدراسة تبايناً مختلفاً في ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي، حيث جاء حل المشاكل واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى ثم تشجيع الابتكار ثم القابلية للتغيير ثم روح المحازفة وأخيراً سعة الاتصالات . كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية .

المقدمة

يلعب الإبداع دوراً مهماً في تحقيق التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي للأمم وذلك أن ما تنعم به هذه الأمم وشعوبها من تطور في شتى ميادين الحياة وما يحظى به سكان المعمورة من يسر وسهولة في قضاء حوائجهم بمعاونة التقنية و الأجهزة الحديثة، إنما هو ثمرة ابتكارات الإنسان

وإبداعات التنظيمات الإدارية . إن الدول النامية الجادة والحريضة على الوصول إلى مصاف الدول المتقدمة وتحقيق التقدم والرفي لشعبها لابد أن تولي جل اهتمامها للإبداع والابتكارات ورعاية المبدعين والمبتكرين من أبنائها ويتم ذلك بتوفير الظروف المناسبة وتهيئة العناصر والأبعاد المشجعة على الإبداع. ويشير (القريريوتي، ٢٠٠٠: ١٧٩) أن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية "لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهود التطوير الإداري في كثير من الدول العربية، بل إلى عدم الاهتمام بالإبداع وعدم الاستفادة من طاقات الفرد وإمكاناته المتجددة وأفكاره المبدعة وتسخير هذه الإمكانيات لتطور المنظمات وتقديمها ليصنع المستقبل الزاهر للأمم ويرتقي بها لتحقيق ما تنشده من الازدهار والرفاهية وكذلك إلى تشرذم الجهود الجماعية والفردية اللامؤسسية وعدم وجود انتماء مؤسسي وكان الأفضل تركيز الجهود الإدارية على الجوانب السلوكية التي تهدف لخلق الثقافة التنظيمية المشتركة لأجل إنجاز خطوات مهمة على طريق الإصلاح والتطوير الإداري". وعلى الرغم من أنها من أهم مرتكزات التطوير الإداري، إلا أن هذه الجهود تستسهل التطوير الإداري في الجوانب الهيكلية والتنظيمية مثل إعادة التنظيم ووصف وتصنيف الوظائف، وكان الأفضل تركيز جهودها على التطوير السلوكي والإبداعي وبيئة العمل وتحسين العلاقات الإنسانية لأن العلة ليست في التشريعات والهياكل التنظيمية وإنما البلاء في البشر الذين يعملون فيها كما يؤكد ذلك (الأعرجي، ١٩٩٥).

لا يمكن للمنظمات بكامل أنواعها أن تستمر وتدوم دون الاهتمام بالإبداع (Innovation) لأنه أحد وسائل البقاء والنمو والتطور والمنظمة التي لا تبذل تهتم وتزول كما أشار إلى ذلك (Drucker, 1995). كما يعتبر أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمات المعاصرة وتحديات المستقبل .

الإبداع يعني الإتيان بشيء جديد إما في سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة وتبني الأفكار الجديدة أو أسلوب في التفكير والسلوك (النمر، ١٩٩٢؛ عساف، ١٩٩٥؛ هيجان، ١٩٩٩؛ القريريوتي، ٢٠٠٠) وهو قدرة الإنسان على أن يصبح حساساً للمشكلات وإيجاد الحلول لها . والإبداع ليس تكنولوجياً فقط، فقد يكون إدارياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً . على سبيل المثال إن نجاح اليابان في مجال الإبداع لم يكن تركيزها فقط على الناحية التكنولوجية ولكن اعتمدت على الإبداعات التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية (Piater, 2001, 15) .

إن التحديات التي تواجهها المنظمات الإدارية التنظيمية هذه الأيام تحديات كبيرة وعديدة وأصبحت الإدارة في أمس الحاجة إلى الإبداع التنظيمي والمبدعين وما لديهم من حلول مبدعة في كيفية أداء الأعمال داخل التنظيم. بما يعود بالنفع على المنظمة والعاملين والمجتمع، ومما يساعد الإدارة على التغلب على المشكلات سواء كانت مشكلات إدارية أو سلوكية . ويكون ذلك بطبيعة الحال بإعطاء العمل والموظفين الفرصة للمساهمة بما لديهم من أفكار.

وانطلاقاً من تلك التحديات وإيماناً من الباحث بأهمية الإبداع من أجل التطوير الإداري تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع السلوك الإبداعي والتنظيمي في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ومعرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية. ومن أجل تقديم أفكار نظرية وإجابات تستند إلى القياسات العلمية بخصوص أهداف وتساؤلات الدراسة وفرضياتها، تم توزيع الدراسة على خمسة أجزاء . يعنى المحور الأول بتحديد المشكلة وفرضياتها وأهدافها وأهميتها، ويتناول المحور الثاني الجانب النظري والدراسات السابقة، واختص المحور الثالث بالمنهجية، والمحور الرابع يعرض ويحلل بيانات الدراسة . وأخيراً المحور الخامس يستعرض نتائج الدراسة والتوصيات .

الإطار العام للدراسة

مشكلة الدراسة

إن التطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة من أبرز سمات عالمنا المعاصر لذلك أصبح نجاح المنظمات واستمرارها مرهوناً بقدرتها على مواكبة هذه التطورات والتغيرات من خلال الإبداع والتجديد والابتكار الذي يعتبر من الخصائص المهمة للمنظمات المعاصرة. هذه المنظمات تعمل على التحول التدريجي نحو العالمية وخاصة في عنصر التنافس وقلة الموارد وللآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل التقليدية وحاجة المنظمات إلى الإبداع من أجل تطويرها وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة . يؤكد ذلك ما ذهبت إليه دراسة لصندوق النقد الدولي أعدتها الونسو وزملاءها (Alonse, Fedelino, & Horitz, 1997:4) حول حاجة الدول العربية إلى تطبيق كثير من السياسات لضمان النمو المتكامل ضمن منظومة الاقتصاد العالمي. كما بينت هذه الدراسة أن الدول العربية بما فيها المملكة العربية السعودية بحاجة - بالإضافة إلى أمور أخرى- للتعامل مع تحرير الأسواق إلى الاهتمام بالإبداع

للتطوير ولتستطيع التعامل مع التغيرات المتوقعة . ونظراً لأن المنظمات التي لا تبعد تعهرم وتزول، تتمثل مشكلة هذه الدراسة في التعرف على واقع السلوك الإبداعي التنظيمي في الأجهزة الحكومية وعلاقته بالخصائص الشخصية والوظيفية وذلك ضمن أبعاد ومجالات الإبداع (حل المشاكل، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وروح المحازفة، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) . وأخيراً يمكن طرح المشكلة هذه للدراسة في التساؤلات التالية :

(١) ما هو واقع الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية ؟ وما هي طبيعة واتجاهات العلاقة بين الإبداع التنظيمي والعوامل الشخصية والوظيفية ؟ وما هو التأثير النسبي للعوامل الشخصية والوظيفية في كل مجال من مجالات الإبداع المحددة بالدراسة ؟

فرضيات الدراسة

على ضوء مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي :

(١) تؤثر الخصائص الشخصية للعاملين (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي) على الإبداع التنظيمي . وتتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات تختص كل فرضية بمتغير من المتغيرات المستقلة.

(٢) تؤثر الخصائص الوظيفية للعاملين (مدة الخدمة في الجهاز الحكومي، طبيعة العمل، المستوى الإداري) في الإبداع التنظيمي . تتفرع من هذه الفرضية ثلاث فرضيات أخرى تختص كل فرضية بمتغير مستقل واحد .

أهداف الدراسة

في ظل التعرف على مفهوم الإبداع ومدخله وعناصره ومراحله، يمكن تحديد الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة فيما يلي :

(١) التعرف على واقع الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية وتحليله من خلال دراسة ميدانية لعينة مختارة من هذه الأجهزة .

(٢) اكتشاف طبيعة العلاقة واتجاهاتها بين العوامل الشخصية والوظيفية والإبداع التنظيمي.

(٣) معرفة التأثير النسبي للخصائص الشخصية والوظيفية في كل مجال من مجالات الإبداع

المحددة بالدراسة .

(٤) محاولة الإسهام في توعية المديرين العرب بشكل عام والسعوديين بشكل خاص بأهمية

موضوع الإبداع ومدخله ومراحله وكيفية تشجيعه .

أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة من الناحية العلمية والعملية، حيث تظهر أهميتها من الناحية العلمية في إثراء المعرفة الإدارية في هذا المجال نظراً لافتقار المكتبة العربية بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص لهذا النوع من الدراسات، على الرغم من وجود عدد من الدراسات في هذا المجال إلا أنها لم تطبق على الإدارة العامة والمنظمات الحكومية، وإنما كان التركيز على منظمات الأعمال وتأتي هذه الدراسة لتمثل خطوة علمية لفحص ظاهرة الإبداع في إطار المنظمات الحكومية من جهة ولتساهم بتوفير فهم أعمق لطبيعته وأهميته ومدخله وعناصره ومراحله وعلاقته بالعوامل الشخصية والوظيفية.

أما من الناحية العملية، يعتبر الإبداع من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمات على النمو والتطور والاستمرار . وتزداد هذه الأهمية عندما تتوسع المنظمات في نشاطاتها وعملياتها رغبة في تقديم خدمات أفضل لجمهورها والمستفيدين منها وخاصة في عصر العولمة وعصر التنافس والآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل التقليدية وفي ظل بيئة لا تشجع عليه بل تعيق التطوير والتغيير والسلوك الإبداعي. كما أن من أهميتها من الناحية العملية أن المنظمات التي لا تبذل مجهوداً وتزول.

ومن أهميتها العملية، تبصير القادة الإداريين وتمكين المديرين والمهتمين بالتطوير والإصلاح الإداري بأهمية هذا المجال وكيفية تشجيعه واستغلال القدرات الإبداعية لدى الأفراد وخاصة أن المنظمات الناجحة والمبدعة تخصص جزءاً من ميزانياتها للبحث والتطوير بهدف الوصول إلى أفكار مبدعة ومبتكرة من أجل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية . كما أن المنظمات المميزة، أو الحريصة على التميز، لا تأل جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها على تنمية إمكاناتهم الإبداعية وتحسين الفرص المناسبة والمحفزة للأفراد ليقدموا المقترحات للتطوير والتحسين، بينما المنظمات غير المبدعة والمنغلقة على نفسها تحكم على نفسها بالموت البطيء.

كما تتجلى أهمية الدراسة في أن التطور والتقدم والازدهار التي تعيشه الدول المتقدمة لم يحدث إلا نتيجة لاهتمامها بالإبداع والابتكار ودعم الأفكار الجديدة وتشجيعها وتهيئة الظروف المناسبة لذلك. فالدول العربية بشكل عام والمملكة العربية السعودية بشكل خاص في أمس الحاجة إلى ذلك حتى تصل إلى ما وصلت إليه الدول المتقدمة بتشجيع الابتكار ودعم الأفكار المبدعة والقدرات الخلاقة واستغلال الطاقات الكامنة للأفراد.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم الإبداع ومدخله

الإبداع هو الوصول إلى شيء جديد، وهو أمر غير مقتصر على اختراعات العلماء والباحثين في العلوم الطبيعية، وإنما هناك إبداعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية. قد يكون هذا الإبداع سلعة صناعية أو استهلاكية تشبع حاجات الناس، أو خدمة تسهل لهم أمورهم، أو أفكاراً يستفيدون منها في حياتهم المعيشية. وقد يكون الإبداع في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها ومحتوياتها أو طريقة وموعد تقديمها أو تنوع استخداماتها أو إطالة عمرها أو تخفيض تكاليفها أو كفاءة أدواتها، أو التوصل إلى سياسة تحقق ولاء العاملين مثلاً أو انخفاض نسبة الغياب أو زيادة تعاون الأفراد بعضهم مع بعض، أو التوصل إلى طريقة يقرب فيها المشرف أو الإداري بين مرؤوسيه ويدفعهم للعمل بروح الفريق وبالتضامن نحو هدف واحد يفضلونه جميعاً مما يعني أنه ابتكر هذه الطريقة (عبد الوهاب، ١٤٠٠: ٣٨). إن مقدرة القائد الإداري أيضاً على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم ووصول من ورائه إلى وضع تنظيمي أفضل إنما يعد إبداعاً. على هذا الأساس، يتبين أن الإبداع عملية ممكنة في شتى المجالات، حيث ينصرف الذهن عندما نتحدث عن الإبداع والابتكار إلى ما يخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسية والكيميائية، ولكن هناك أيضاً اختراعات في ميدان العلوم الإدارية والاجتماعية والإنسانية. بمعنى آخر أن المجال دائماً مفتوح للإبداع في كل المجالات والميادين.

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإبداع تبعاً لاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، واختلاف الجوانب والمداحل التي يهتمون بها والأهداف التي يريدون تحقيقها. المدخل الأول يركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات وتبني التغيير. يمكن تعريف الإبداع على أساس هذا المدخل بأنه " الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية التي تقوم إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل

وذي قيمة من قبل الفرد والجماعة" (Koberg & Chusmir, 1990:399). والإبداع عند (موسى، ١٩٩٠:١١٠) تصور أصيل للبدائل التي يمكنها المساهمة في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة. وقد عبر عنه (Flinn, 1990:983) بدرجة تبنى المنظمة والفرد لأفكار جديدة بوقت قصير مقارنة بالمنظمات الأخرى. ووضح (Zaltman & hollek, 1993:10) الإبداع بوعي الوحدات وتبنيها للمبتكر من الأفكار والتطبيقات والموارد. أما (Marcus, 1996:444) فيرى أنه إدخال تطبيقات وأساليب جديدة تحل محل المؤلف منها. ويعرفه نايت (Knight, 1998:463) بأنه تبني التغيير الجديد في المنظمة والبيئة ذات العلاقة. ويرى (السالم، ١٩٩٩:١٠٠) بأن الإبداع "شيء جديد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تبناها المنظمة لأول مرة". كما يعرفه دافت (Daft, 2000:245) بأنه تبني الجديد من الأفكار والسلوك من قبل المنظمة.

المدخل الثاني يركز على تعريف الإبداع من خلال مراحل أو كونه عملية (Process)، فيعرفه شتاين (Shtein, 1990:214) بأنه "عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله أنه مفيد" كما يعرفه بيرو وديلبك (Piero & Delbeq, 1997:27) إلى أنه عملية ابتكار وتبني وتطبيق أنشطة وأفكار جديدة في تنظيم معين. ويعرفه (منصور، ١٩٩٩:٢٦) بأنه "العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة". ويرى لوثناس (Luthans, 2000:267) بأنه العملية التي تمر بأربعة مراحل وهي مرحلة الإعداد ومرحلة الاحتمار ومرحلة التفتق ومرحلة التحقق. وتبدأ عملية الإبداع بالإحساس بالمشكلة مما يسبب نوعاً من عدم التوازن الذي يقود إلى البحث عن الحل لهذه المشكلة بشكل يعيد التوازن.

المدخل الثالث يركز على الصفات والسمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين. وهناك من الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلال والرؤيا ونفاد البصيرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والثقة بالنفس وسرعة البديهة والقدرة على التعامل مع الآخرين والجرأة في إبداء الآراء والمقترحات. على هذا الأساس، يعرفه (النمر، ١٩٩٢:١٠٢) بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوفر لديه من قدرات عقلية وفكرية وصفات شخصية وما يحيط به من مؤثرات مختلفة في أن ينتج إنتاجاً نافعاً للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه". ووضح ديفين (Deven, 1999: 599) أن التفكير الإبداعي يرجع إلى تلك القدرات التي يتصف بها معظم الناس المبتكرين، وهذه القدرات تحدد ما إذا كان للشخص القدرة على إظهار السلوك الإبداعي لدرجة حدية بالملاحظة.

المدخل الأخير يركز على الإمكانية الإبداعية والاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية. ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز كما يراها (منصور، ١٩٩٩: ٣٩).

أما الإبداع التنظيمي فتعرفه أمابيل (Amabile, 1988: 124) بأنه "عبارة عن التطبيق الناجح للأفكار المبدعة أو الخلاقة في المنظمة". ويوضح ديمان وسوير وقرفن (Woodman, Sawar,) (Griffen, 1993:295) أن الإبداع التنظيمي هو تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم في تنظيم مرتب. ويجدده (القيوتي، ٢٠٠٠: ١٨١) بأنه "القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".

ومن خلال عرض التعاريف السابقة، فإن الباحث يعرف الإبداع التنظيمي بأنه عبارة عن الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كسبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل وكثرة الاتصالات . يتفق مع هذا التعريف العديد من الباحثين (علي، ١٩٨٦ مخامرة والدهان، ١٩٩٨، موسى، ١٩٩٠؛ Hicks & Eittlie & O'keefe , 1982; Gullett, 1999).

عناصر الإبداع

من السهولة بمكان التحدث عن المنظمات المبدعة بدلاً من التحدث عن ماهية الإبداع نفسه. يمكن الحكم على المنظمات المبدعة من خلال ما تقدمه للمجتمع من أفكار أو سلع وخدمات جديدة . تبحث المنظمات المبتكرة دائماً عن الجديد، وتكافئ موظفيها على استحداثه وتحثهم على ذلك وتهيئ لهم البيئة المناسبة لذلك . ويرى الكثير من الباحثين أن عناصر الإبداع تتمثل فيما يلي:

- (١) القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي (٢) بناء ثقافة تنظيمية (٣) التركيز على الأداء والعاملين (٤) خلق مناخ تنظيمي صحي (٥) مرونة الأنظمة واللوائح (٦) الولاء التنظيمي.

تتمثل القدرة على التخطيط والتفكير الإستراتيجي في وضع الخطط المستقبلية للتطور والتغيير ووسائل التعامل معها في ظل وجود أهداف محددة وثابتة ومكتوبة. ولا بد من بذل جهود جبارة لتعريف العاملين بها والافتناع بها. وهذا هو السبيل الوحيد لكي يسلك الأفراد سلوكاً وظيفياً يحقق الأهداف والخطط المرسومة بالكيفية التي يرونها(القرينوتي، ٢٠٠٠؛ Zaltman & Duncan, 2001).

أما ثقافة المنظمة كما يوضحها (السواط والعتيبي، ١٩٩٨: ٥٨) تتمثل في "مجموعة المعتقدات والقيم والتوقعات المشتركة التي تتفاعل مع بناء المنظمة فتنتج قواعد السلوك". فهي تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات أعضاء المنظمة وتؤثر على أدائها وخلق الإبداعات بها. إنها تركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في أسرة واحدة يتوجب على رب تلك الأسرة الاهتمام بها وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم وترسيخ معايير أداء متميزة وتوفير قدر من الاحترام وإتاحة المجال لهم للمشاركة. على سبيل المثال لا الحصر، إن ما يميز الإدارة اليابانية هو وجود ثقافة تنظيمية متميزة إلى أن أصبحت اليابان في مصاف الدول المتقدمة بل أصبحت القوة الاقتصادية الأولى في العالم . إن المنظمة في اليابان تعتبر عائلة واحدة ذات خصائص معينة . قد يكلف رب المنظمة العاملين بدون أجر إضافي حيث ينظر العاملون لأنفسهم كأبناء لرب الأسرة بينما في الدول النامية ينتظر العاملون بفارغ الصبر انتهاء وقت الدوام الرسمي أو الخروج قبل انتهائه أو تلمس الأعذار لعدم المحيء إليه . كما أنه ليس هناك إضرابات عمالية كثيرة أو مطالبات بزيادة الأجور مقارنة بالدول الأخرى . في المقابل تتحمل المنظمات العاملين في فترات الركود الاقتصادي حيث لا تفصل العمال أو تستغني عنهم مؤقتاً بل تستبقهم جميعاً وإن استلزم الأمر تخفيض الأجور للجميع (Ouchi, 1981:79; Ott, 1989:125) .

إن ضعف وقوة ثقافة المنظمة تتأثر بمجموعة من العوامل كما يراها (السواط والعتيبي ١٩٩٨: ٦٠) وبالس وأبل وأرقاسوامي (Byles, Aupple, Arogaswamy, 1991:521) وهي حجم المنظمة والعمر التنظيمي والتقنية والتنشئة التنظيمية والبيئة الخارجية والتغيير التنظيمي واستقلالية الفرد والبناء التنظيمي والتشجيع والانتماء ومكافآت الأداء ودرجة تحمل المخاطرة. وتؤثر هذه العوامل على أداء المنظمة والإبداع فيها كما ووضحها بالس وكيبتنق (Byles & keating, 1989:46) في أن الثقافة التنظيمية المميزة ترتب الأولويات حسب أهميتها وتوضح الرؤيا لدى قادة التنظيم وتوجه الأنظار إلى الأداء المبدع والمميز وتساعد على زيادة الولاء التنظيمي مما يزيد مجهودات العاملين وتقل نسبة ترك العمل وتكثر إبداعات العاملين . كما يصبح الإبداع والابتكار

جزءاً من السلوك عندما تشجعه الثقافة على كل المستويات وبصفة مستمرة (O’Rielly & Chatman, 1986).

وتوفير مناخ تنظيمي صحي يعتبر عنصراً أساسياً من عناصر الإبداع. ويتصف المناخ الصحي بالروح الديمقراطية ويركز على الانفتاح والتعاون والانسجام والثقة بين كافة العاملين في مختلف المستويات التنظيمية. كما يسوده احترام الرأي الآخر بل الإصرار على سماعه وتشجيع الحوار الذي يوصل إلى المفيد والحديد ويجفز العاملين على تقديم الاقتراحات للتطوير والتحسين (القيوتي، ٢٠٠٠: ١٩٠). يتكون المناخ التنظيمي من خصائص البيئة الداخلية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي ونمط القيادة والإشراف ونمط الاتصالات والدفع والانفتاح واحترام الرأي الآخر والمشاركة في اتخاذ القرارات (سليمان، ١٩٨٧، الهيتي ويونس، ١٩٨٧، وطعنام، ١٩٩٦).

أما الهيكل التنظيمي فيشمل حجم المنظمة ونمط السلطة واتخاذ القرارات. ويرى (القيوتي، ٢٠٠٠: ١٥٤-١٥٦) أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين تؤثر إلى قدرتهم على المشاركة والإبداع بحيث أن جمود التنظيم وعدم مرونته وعدم مواكبته للمستجدات وعدم إتاحة الفرص للتعامل خارج إطاره يجعل العاملين متخوفين من إقامة اتصالات وعلاقات خارجية مما يجعلهم غير متحمسين للإبداع والظهور. كما أن المركزية تحد من الإبداع واستعمال العقل لأن العاملين يعرفون أن مصدر القرارات هو المركز. أما إذا كان هناك لامركزية في اتخاذ القرارات واستخدام السلطة فإنه يتيح للعاملين اقتراح الحلول وإبداء الرأي ويفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات مما يحسن من معنوياتهم الأمر الذي يحسون بثقتهم وأهميتهم مما يشجعهم على تقديم الأفكار من أجل تحسين العمل وتطوير أساليبه ويحد من الصراعات داخل التنظيم ويؤمن مزيداً من الانسجام في جو العمل. كما أن نمط القيادة والإشراف يعتبر عاملاً مهماً لتشجيع الإبداع، أو معطلا له. وإن مركزية القيادة والإشراف وتسلسلها يحد من مبادرة العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع المشكلات الإدارية لأن العاملين يعرفون أن قراراتهم أو أداءهم لا قيمة له مما يقلل من إمكانية تقدم المنظمة وتطورها وتحقيق الإبداع فيها والعكس صحيح. إن ديمقراطية القيادة والإشراف التي تكون مشجعة للإبداع وتحت على التطوير وإتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة من خلال الاستماع لهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمقترحات مما يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويحسن بقيمتهم وبالتالي زيادة ولائهم للمنظمة وأهدافها والتضحية في سبيل بقائها واستمرارها كما هو في الإدارة اليابانية. كما أن عمودية الاتصال وروتينية الأعمال تشجع

روح اللامبالاة في المنظمة وتقلل من اهتمام العاملين بما يجري حولهم ويقلل من قيمتهم وإحساسهم بعدم أهميتهم مما يسبب في تدني أدائهم وعدم رغبتهم في الإبداع مما يجعلهم ينتظرون معظم اليوم لوقت انتهاء الدوام حتى يخلص من هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً وإحباطاً.

تتميز المنظمات المبدعة بتركيزها على الأداء وباهتمامها بالعاملين وإشعارهم بأهميتهم ولا يمكن الاستغناء عن جهودهم وأنهم جزء مهم في المنظمة . يتم ذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية عندما يبذلون جهود غير عادية ويتصفون بأداء متميز وإنتاجية عالية . ويشير (الطحيم والسواط، ١٤١٥: ١٥٢) أن نمط المكافأة والعقاب يعتبر بعداً مهماً آخرًا فكلما كان الثواب هو لمجرد التقيد بالحرفيات والتعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج كلما كان معطلاً للإبداع . أما إذا أعطيت المكافأة للأفكار الجيدة التي تساهم في تقدم وتطوير العمل وليس مجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان إيجابياً ومشجعاً للإبداع . أما إذا عوقب المخدوم والذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية فإن ذلك يعتبر معطلاً للإبداع ومولداً لمناخ تنظيمي سلبي وغير صحي . كما يؤكد القرين أن "إذا كانت المعايير الشخصية وغير الموضوعية هي سبيل التقدم والترقي في الوظائف فإن ذلك سيكون مبعث إحباط وتثقل للعاملين مما يشبط الإبداع ويحد من استغلال الطاقات الكامنة فيهم" . ويشير (الشيخ، ١٩٩٤: ٤٨) إلى أن تركيز المنظمة على الأداء يعني اهتمامها بالإنتاج النهائي ومعدلات الأداء وكذلك اهتمامها بكيفية هذا الأداء ونوعه . فليست الكمية أو السرعة هي المقياس الوحيد بل إن الجودة التي تتم فيها تلك المعدلات مهمة أيضاً. إن تركيز المنظمة على الأداء يعني تركيزها على مساعي الأفراد في المساعدة على تحقيق الإبداع والابتكار بجهودهم الذاتية. إن اهتمام الإدارة بالأداء وبالعاملين وبمضاياهم في نفس الوقت يساهم في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين مما يشجع على الإبداع .

إن مرونة الأنظمة واللوائح عنصر مهم من عناصر المنظمة المبدعة . ويشير (عساف، ١٩٩٥: ٤٩) إلى "هيمنة القانونية والرسمية على كثير من القيادات الإدارية مما يبرز القانونية كأهم محدد لتقييم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن مدى كفاءتهم الإنتاجية فعلاً وبغض النظر عن مدى قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية . مما يجعل القانون كمسطرة للسلوك مما يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة" . فالمنظمة التي تلتزم بالأنظمة والقوانين بشكل حرفي فإنها تدفن الروح الابتكارية عند موظفيها تحت سيطرة الروتين .

وأخيراً، يعتبر الولاء التنظيمي أحد العناصر الأساسية للإبداع . وهو مفهوم تعدى حدود الارتباط المادي أو المعنوي المجرد للفرد ليصل إلى التأثير الواضح على طبيعة أداء وإنتاجية المنظمات من خلال ارتباط الولاء التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بدرجة اقتناع وإيمان الفرد بوجوده وأهمية أهداف التنظيم واستعداده لبذل المزيد من الجهد والتضحية لتحقيق تلك الأهداف (المعاني، ١٩٩٩:٤٨). وتعتبر اليابان والإدارة فيها مثالاً حياً على ما لهذا المفهوم من أهمية في عملية الإبداع حيث تبين أن (٩٠٪) من نجاح المنظمات اليابانية مصدره الولاء التنظيمي (الطجم، ١٩٩٦:١٠٣). يساعد الولاء التنظيمي على تقليل معدل دوران العمل وانخفاض نسبة الغياب والحد من التأخر عن الدوام وتحسين الأداء وزيادته الإنتاجية وتشجيع الإبداع (Romzak, 1989:380 Larson & Fukami, 1984:325 Meyer & Allen, 1984:329 Stumph & Hartman, 1984).

مراحل الإبداع

إن عملية الإبداع تبدأ بإحساس المبدع بمشكلة ما تسبب له نوعاً من عدم التوازن والتي تقوده إلى البحث عن حل لهذه المشكلة حتى يعاد له التوازن . وتعتبر عملية الإبداع مظهرًا نفسيًا داخليًا للنشاط الذي يشمل التأملات والآليات والتفاعلات النفسية بدءاً من ولادة المشكلة وانتهاءً بتحقيق الإنتاج الإبداعي . وتندرج في إطار هذه العملية نشاطات التفكير ونقل المعلومات وإيجاد العلاقات بين العناصر المعرفية . كما تندرج أيضاً العواطف والانفعالات والعوامل الشخصية بكاملها. إن عملية الإبداع تعبر عن كافة التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين محيطه، إلى أن ينتهي بتحقيق الناتج الإبداعي وتم هذه العملية بأربع مراحل وهي : مرحلة الإعداد ومرحلة الإختمار أو البروغ ومرحلة الظهور ومرحلة التحقق (Shtein , 1990:41:45) .

(١) مرحلة الإعداد (Preparation Stage) : تتمثل ذلك في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع.

(٢) مرحلة الإختمار أو التفريخ (Incubation Stage) : وهي أهم مراحل الإبداع وأدقها لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل والتداخل والترايط . وتحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة والبحث عنها . أي أنها مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضوع البحث ومرحلة تفريخ الحلول وبدائلها .

(٣) مرحلة الظهور (Illumination Stage) : تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون. تتمثل فيها عملية البزوغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو مادة الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.

(٤) مرحلة التحقق (Verification Stage) : وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة، في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة وذلك للتحقق من صحتها. يقدم المبدع الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها، بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مرّ في مرحلة التحقق والتنفيذ.

الدراسات السابقة

الدراسات الأجنبية

تهدف دراسة إن دروس وفارس (Andrews & Farris, 1980) إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي للمشرفين والإبداع في مركز أبحاث الفضاء بأمريكا. وتوصلت الدراسة إلى أن المشرف الذي يقيم الأعمال بموضوعية يكون لديه نسبة ابتكار أعلى من المشرف الذي يقيم بصورة غير موضوعية. كما توصلت الدراسة بضرورة وجود مشاورات مسبقة بين المشرف والمرؤوسين عند اتخاذ قرارات تمس أنشطة العمل .

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة موجبة بين القيادة والإبداع، فقد كشفت الدراسة التي قام بها بيكر وسفورد (Becker & Stafford, 1997) من وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الإبداع وكل من القيادة والعناصر الشابة والمتزوجين، وعلاقة سلبية مع المستويات الإدارية. فالعناصر الشابة تكون طموحاتها وتوقعاتها كبيرة في العمل ودافعيتها للإنجاز مرتفعة بحيث يتميزون بنشاط وحماس مرتفع وحب المخاطرة والحماس . كما توصلت إلى نفس النتائج دراسة سلكوم وكورن (Slocum & Corn, 1995) وكذلك دراسة كل من (مخامرة والدهان، ١٩٨٨، حسين ورايحة وكريمة، ١٩٩٥، وذياب وحضير وذياب، ١٩٩٥) .

ووجد ونتر (Winter, 1991) أن هناك علاقة سلبية بين الإبداع التنظيمي وبين أبعاد البناء الإداري (المركزية والرسمية والعلاقات) . كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وكل من العمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري .

وفي دراسة كل من زكرمان (Zukernm, 1979) وولسن (Wilson, 1996)، فقد توصلنا إلى وجود علاقة بين جمود التنظيم ونظم المكافآت وجودة الاتصالات وبين الإبداع. وكشفت نتائج دراسة ايتشر (Eitcher, 1995) عن وجود علاقة ارتباطية سالبة بين تقدم العمر ومدة الخدمة في المنظمة ومستوى الإبداع .

ولا يمكن تجاهل الدور الهام لمتغيرات المؤهل العلمي والمستوى الإداري ومدة الخدمة فيما يتعلق بتحقيق الإبداع والعمل على تشجيعه . وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات بهذا الشأن (Becher & Stafford 1997, Wilson, 1996, Slocum & Corn, 1995 Gould & Hawkins, 1978). وقد وجد انقلند وهاريز (England & Harpez, 1990) أن المستوى التعليمي والإداري للفرد يلعبان دور واضحاً ولا يمكن تجاهله في تحقيق الإبداع .

أما على مستوى طبيعة العلاقة بين مدة الخدمة في المنظمة وعلاقته بالإبداع، فقد قدمت مجموعة من الدراسات تصوراً علمياً ميدانياً للمسار الإداري والمهني للفرد في أي منظمة. وهو تصور يعكس العلاقة الوثيقة بين الإبداع ومدة خدمة الفرد. يمر المسار الإداري بثلاث مراحل أساسية وفقاً لنتائج تلك الدراسات . تتمثل في مرحلة التأسيس (Establishment Stage) ومرحلة التقدم (Advancement Stage) ومرحلة الصيانة (Maintenance Stage). وتوضح المرحلة الأولى اهتمام الفرد بإثبات وجوده وتأكيد انتسابه وانتمائه، بينما المرحلة الثانية توضح حاجة الفرد للإنجاز والإبداع والتطور وتقديم الاقتراحات وحب المجازفة . أما المرحلة الثالثة ترتفع حاجة الفرد لمراجعة وصيانة العلاقات الاجتماعية والإنسانية مع كافة زملاء العمل مع بروز الحاجة للحفاظ على مكتسبات التنظيم حتى يترك الفرد عند تقاعده من المنظمة نوعاً من الذكري والانطباعات ذات القيمة التنظيمية والاجتماعية في آن واحد معاً (Green & Hatch, 1990; Oliver, 1995;). (Ralein, 1985; Gould & Hawkins, 1978).

تشير نتائج عدة دراسات أن سوء المناخ التنظيمي وانخفاض الولاء التنظيمي يؤثران بشكل سلبي على الإبداع التنظيمي والتطوير الإداري. كما يؤديان إلى انخفاض الرضا الوظيفي وارتفاع درجات الاحتراق الوظيفي وانخفاض معدلات الأداء (المهيتي ويونس، ١٩٨٧؛ العدوان، ١٩٩٣؛ الخضرة والفاعوري، ١٩٩٤؛ طعنمه، ١٩٩٦؛ العجمي، ١٩٩٨؛ Meyer, Romzek, 1989; Natalie & Smith, 1993).

الدراسات العربية

توصلت دراسة (مخامرة والدهان، ١٩٨٨) التي اهتمت بدراسة العوامل المؤثرة في الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية إلى أن جهود التنظيم وعدم مكافأة المبدعين وعدم المرونة تشكل عوامل معيقه للإبداع وأن هناك مؤثرات إيجابية تدعم وتشجع إبداعات العاملين مثل وجود معايير موضوعية للتقييم ووجود قيادة ذات أفكار متطورة والتنافس بين العاملين وتشجيع اتصالات العاملين خارج وحداتهم الإدارية .

وأشارت دراسة (عبد القادر، ١٩٨٨) إلى وجود علاقة بين قدرة المدير على التفكير الإبداعي وبين كل من طبيعة العمل والقيادة المهتمة بالعاملين والأداء. أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (٤٣) مديراً في الشركات السعودية المساهمة. ووضحت الدراسة التي أجراها (مصطفى، ١٩٩٠) على عينة مكونة من (٦٥٧) عاملاً بصناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة بالقطاعين العام والخاص إلى وجود ثقافة وقيم تنظيمية لا تشجع كثيراً على الإبداع وتقبل المخاطرة. كما أنها لا تعطي الأفراد المشاركة في القرارات وحرية التصرف وعدم مكافأة المبدعين واستخدام أساليب الرقابة التقليدية وجمود التنظيم وعدم مرونته . كما توصلت الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية للقطاع العام أقل مساندة للابتكار والإبداع مقارنة بالقطاع الخاص .

أما دراسة (همام، ١٩٩٣) فقد توصلت إلى أن القدرات الابتكارية في مستوى الإدارة العليا أفضل من الإدارة الوسطى، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الشهادة الجامعية العليا وحملة الشهادة الجامعية الأولى وبين القدرات الابتكارية . كما تهدف دراسة (ذياب وخضر وذياب، ١٩٩٥) إلى تحديد مدى التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع . وتألفت عينة الدراسة من (١١٠) مديراً واختيرت من (١٤) منظمة ذات طبيعة عمل وأهداف مختلفة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وبين الإبداع. كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتوافق بين فلسفة الإدارة وكل من التركيب التنظيمي والسلوك القيادي وبمجال الإبداع حل المشاكل واتخاذ القرارات، وروح المحازفة بينما لم يتبين وجود هذا الأثر بالنسبة لمجالات الإبداع المتمثلة في القابلية للتغيير، وسعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع .

وقد كشفت دراسة (حسين وراجحة وكريمة، ١٩٩٥) التي اهتمت بتحليل العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وإبداعات العاملين عن وجود علاقة إيجابية بين إبداعات العاملين وبين الحوافز المعنوية والمشاركة ونمط القيادة ونوع الإشراف والمكافآت التشجيعية . وفي الدراسة التي أجراها (عبيدات، ١٩٩٧) لمعرفة الخصائص الديموغرافية والنفسية للمحددين، وجد أن هناك علاقة بين الإبداع والعمر والمؤهل العلمي والمستوى الإداري بينما لم تكن هناك علاقة بالنسبة للحالة الاجتماعية وطبيعة العمل الروتيني .

وقد استهدفت دراسة (السالم، ١٩٩٩) اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في منشأة للمعدات الثقيلة. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي. وأجرى (هيجان، ١٩٩٩) دراسة تناولت معوقات الإبداع في المنظمات السعودية . وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود عددٍ من المعوقات التي تحول دون ظهور الإبداع في المنظمات السعودية. ومن بين هذه المعوقات التمسك بالأنماط المألوفة في العمل، وعدم التشجيع من المنظمة، وعدم مساعدة العمل الجماعي، والخوف من الفشل والافتقار إلى السياسة التحفيزية التي تعزز التفكير الإبداعي لدى العاملين بها . كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية مع العمر ومدة الخدمة في الجهاز وإيجابية مع المستوى التعليمي .

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة الفرضيات . ويعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملاءمة لهذا النوع من الدراسة بسبب إمكانية استقصاء آراء أعداد كبيرة من الموظفين في مختلف الأجهزة الحكومية لتستقي هذه الدراسة معلوماتها وبياناتها من منابعها الأساسية مباشرة في واقع الممارسة العملية للأجهزة الحكومية المبحوثة بواسطة استبانة صممت خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. كما استخدم الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع .

مجتمع الدراسة والعينة

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض ممن يشغلون مراتب الخدمة المدنية من الأولى إلى الخامسة عشرة . ورغبة في تقليل نسبة التباين في مجتمع الدراسة وزيادة في تجانسها، فقد استبعد الباحث الموظفين الذين يعملون على بند الأجور والمستخدمين أو على نظام العمال والعسكريين. واختيرت مدينة الرياض لأنها تحتوي على جميع الوزارات والمصالح الحكومية الرئيسية.

ونظراً لكبر مجتمع الدراسة وصعوبة حصره، فقد تم استخدام أسلوب العينة واشتملت على خمس أجهزة حكومية تم اختيارها عشوائياً وهي وزارة الصحة ووزارة المواصلات ووزارة الزراعة والمياه ومعهد الإدارة العامة وأمانة مدينة الرياض . وقد حصرت الأقسام وفقاً للهيكل التنظيمي في كل جهة حكومية على حده، واختيرت عشرة أقسام بطريقة عشوائية بسيطة من كل جهة حكومية . ثم قام الباحث بتوزيع (٧) استبانات لكل قسم عشوائياً أي بواقع (٧٠) موظف من كل جهة حكومية علماً بأن جميعهم من السعوديين . وقد بلغ حجم عينة البحث (٣٥٠) مفردة، كان العائد منها (٢٧٨) استبانة . وبعد فحص هذه الاستبانات تبين أن (٤٢) استبانة غير صالحة للتحليل نظراً لنقص بياناتها، فتم استبعادها، وتم إخضاع المتبقي للتحليل (٢٣٦) استبانة .

أداة جمع البيانات والقياسات

شكلت الاستبانة الأداة الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات المطلوبة للدراسة. وتتكون الاستبانة من قسمين: القسم الأول يشمل العوامل الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كالعمر والمؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة في الجهاز الحكومي وطبيعة العمل والمستوى الإداري . أما القسم الثاني يشمل البنود الخاصة بالإبداع التنظيمي . واستخدمت هذه الدراسة مقياس ايتل وأوكيف (Ettile & O'Keefe, 1982) لقياس الإبداع التنظيمي والذي ترجمها (ذياب وحضر وذياب، ١٩٩٥) و(السالم، ١٩٩٩). ويتكون هذا المقياس من خمسة أبعاد أو مجالات وذلك على النحو التالي :

- (١) حل المشاكل واتخاذ القرارات ويتألف من (٨) بنود
- (٢) القابلية للتغيير ويتكون من (١٢) بنداً
- (٣) روح المحازفة ويتألف من (٣) بنود
- (٤) سعة الاتصالات ويتألف من (٤) بنود
- (٥) تشجيع الإبداع ويتكون من (٧) بنود

وقد طلب من المستجيب تحديد مدى الموافقة أو عدمها على كل عبارة وذلك باستخدام مقياس ليكرت المكون من خمسة مستويات. وتم توزيع الإجابة على هذه المستويات بحيث أعطيت إجابة الموافق تماماً (٥) درجات، وإجابة اتفق (٤) درجات، وغير متأكد (٣) درجات ولا أتفق (درجتان) ولا أتفق تماماً (درجة واحدة) .

وفيما يتعلق بصدق الأداة ومدى ملاءمتها للبيئة السعودية، فقد اعتمد أسلوب استخدام المحكمين بعرضها على عشرة أساتذة متخصصين في المجالات الإدارية والاجتماعية. وكانت نتيجة التحكيم أن اتفق أكثر من ٨٨٪ من المحكمين على جميع فقرات المقياس، ثم أجريت بعض التعديلات على بعض بنود الاستبانة على ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم .

وفيما يتعلق بثبات الأداة، فقد بلغ معامل الثبات الداخلي (Cronbach's Alpha) لمقياس الإبداع (٨٥٪) وهي نسبة يعول عليها لأغراض التحليل واستخلاص النتائج (Sekaran, 1992: 32) . وقد بلغ معامل ثبات مقاييس الإبداع الفرعية (أبعاد أو مجالات الإبداع الخمسة) ٠,٩١، لحل المشاكل واتخاذ القرارات، و٠,٨٢، للقابلية للتغيير، و٠,٨٠، لروح المجازفة، و٠,٨٤، لسعة الاتصالات و٠,٧٩، لتشجيع الإبداع. كما استخدمت هذه الأداة للمقياس من قبل بعض الباحثين في البيئة العربية والذين أكدوا على ثبات ومناسبة الأداة للبيئة، ومن أبرز أولئك الباحثين (السالم، ١٩٩٩؛ ذياب وآخرون، ١٩٩٥) حيث بلغ معامل الثبات في تلك الدراستين (٠,٨٣) و(٠,٨٨) على التوالي .

الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمت هذه الدراسة برنامج (SPSS) لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة. ولغرض تحليل البيانات وتفسيرها ومناقشتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

(١) الوسط الحسابي الموزون وذلك لحساب شدة إجابات عينة الدراسة بخصوص كل مجال من مجالات الإبداع التنظيمي مع الوسط الفرضي (٣). وكلما زاد المتوسط الموزون عن الوسط الفرضي دل ذلك على أهمية متغير الإبداع لدى عينة الدراسة. وإذا قل عن ذلك فإن عينة الدراسة لا يهتمون بهذا المتغير كثيراً (اهتمام ضعيف). وفي حالة تساوي المتوسطين، فإن اهتمامهم بهذه القيمة يكون متوسطاً .

(٢) تحليل التباين (ANOVA) وذلك لمعرفة الفروقات بين المتوسطات ولتقدير معنوية هذه الفروقات تم استخدام اختبار (F) .

(٣) الانحدار المتعدد التدريجي (Step-Wise Regression) لاستخراج العلاقة التأثيرية للعوامل المستقلة (العوامل الشخصية والوظيفية) مجتمعة في مجالات الإبداع التنظيمي المبحوثة لدى عينة الدراسة من خلال بيان معنوية هذه العلاقة أم لا، ونسبة ما تفسره هذه العوامل من التأثيرات الكلية في مجالات الإبداع التنظيمي باعتبارها متغيرات تابعة .

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يتضح من بيانات الدراسة كما هو في الجدول رقم (١)، أن أعمار عينة الدراسة تتوزع في أربع فئات عمرية حيث تقع الغالبية (٣٦٪) منهم بين عمر ٣١-٤٠ سنة كما أن غالبيتهم من المتزوجين حيث بلغت نسبتهم (٧٨٪)، بينما الباقي من غير المتزوجين . وبالنظر إلى المؤهلات العلمية لعينة الدراسة، نجد أن مؤهل الغالبية (٦٠٪) من حملة الشهادة الجامعية (البكالوريوس) بينما يتوزع بقية عينة الدراسة بين الفئات الأخرى . أما من حيث مدة الخدمة في الجهاز الحكومي، نجد أن غالبية العينة (٥٨٪) تبلغ مدة خدمتهم ما بين ١١-٢٠ سنة. أما الذين يمارسون أعمال روتينية بلغت نسبتهم (٥٥٪) بينما الأعمال غير الروتينية (٤٥٪)، وبلغت نسبة الذين يعملون في الإدارة الدنيا (٤٣٪) ويمثلون غالبية الدراسة بينما الذين يعملون في الإدارة الوسطى والعليا بلغت نسبتهم (٣٨٪) و(١٩٪) على التوالي .

واقع الإبداع التنظيمي

توضح النتائج في جدول رقم (٢) وجود مستويات جيدة من ممارسة الإبداع التنظيمي بشكل عام بين عينة الدراسة إذ تجاوز المتوسط الحسابي الوسط الفرضي (٣) . وهذا يعني أن واقع الإبداع التنظيمي في الأجهزة الإدارية الحكومية تتصف بمستوى أعلى من المتوسط بشكل إجمالي لجميع مجالات الإبداع التنظيمي ليس فقط في حل المشاكل بل محاولة اكتشافها بهدف حلها حتى لو كانت المعلومات المتاحة قليلة نسبياً واتخاذ القرارات الحاسمة لمواجهة ذلك، وفي تشجيع الأفكار والمقترحات الجيدة، وفي تقديم وتبني الأعمال الإبداعية غير المألوفة وذات المخاطر غير العادية، وفي تطوير العلاقات والاتصالات مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها .

جدول (١)

التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية

النسبة	التكرار	الخصائص الشخصية والوظيفية
العمر بالسنوات		
%١٧	٤٠	٣٠ - ٢١
%٣٦	٨٤	٤٠ - ٣١
%٣٢	٧٦	٥٠ - ٤١
%١٥	٣٦	٥١ فأكثر
الحالة الاجتماعية		
%٢٢	٥١	أعزب
%٧٨	١٨٥	متزوج
المؤهل العلمي		
%٢٧	٦٤	أقل من البكالوريوس
%٦٠	١٤١	بكالوريوس
%١٣	٣١	عليا
مدة الخدمة في الجهاز الحكومي		
%٢٥	٥٩	١٠ سنوات فأقل
%٥٨	١٣٧	١١ - ٢٠ سنة
%١٧	٤٠	٢١ فأكثر
طبيعة العمل		
%٥٥	١٣١	روتيني
%٤٥	١٠٥	غير روتيني
المستوى الإداري		
%١٩	٤٦	إدارة عليا
%٣٨	٨٩	إدارة وسطى
%٤٣	١٠١	إدارة دنيا

جدول رقم (٢)

ترتيب واقع الإبداع التنظيمي وفقاً للمتوسطات ومعامل الاختلاف

الترتيب	معامل الاختلاف $\frac{SD}{X} \times 100$	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مجالات الإبداع التنظيمي
١	١٤,٧	٠,٦١	٤,١٤	حل المشاكل واتخاذ القرارات
٣	٢٠,٩	٠,٧٣	٣,٤٩	القابلية للتغيير
٤	٢٣,٢	٠,٨٢	٣,٥٣	روح المحازفة
٥	٢٥,١	٠,٧٨	٣,١١	سعة الاتصالات
٢	١٥,٩	٠,٦٤	٤,٠١	تشجيع الإبداع
		٠,٧٠	٣,٦٧	الإجمالي

وبناء على معامل الاختلاف، تم ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي حيث جاء مجال حل المشكلة واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,١٤) ومعامل اختلاف (١٤,٧) بينما احتل تشجيع الإبداع في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠١) ومعامل اختلاف (١٥,٩)، القابلة للتغيير احتلت للمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٩) ومعامل اختلاف (١٨,٥) . وجاء روح المحازفة وسعة الاتصالات في المرتبة الرابعة والخامسة على التوالي كما هو موضح في جدول رقم (٢) . كما تشير النتائج في نفس الجدول إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع التنظيمي بجميع مجالاته وأبعاده المحددة بالدراسة والذي يتصف باتخاذ القرارات الهامة والحاسمة والتعامل مع المشكلات ومحاولة اكتشافها قبل وقوعها وتشجيع الأفكار الجيدة والمبتكرة ودعم أصحابها وإيجاد أساليب عمل وطرق جديدة وتطوير العلاقات والاتصالات مع الآخرين .

المتغيرات الشخصية والإبداع التنظيمي

العمر

يوضح جدول رقم (٣) عدم تماثل تسلسل ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي في الفئات العمرية الأربع ماعدا مجال سعة الاتصالات الذي جاء في الترتيب الأخير. ولو تتبعنا المسار الذي اتخذته كل مجال على حده في ضوء (الفئات العمرية) سنجد القابلية للتغيير، وحل المشاكل واتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات يزداد تأثيرها بين عينة الدراسة كلما تقدموا في العمر . بمعنى أنها أكثر حضوراً لدى الأكبر عمراً، بينما نجد تشجيع الإبداع وروح المحازفة تتضاءل أهميتها بتقدم العمر، أي أنها تكون أكثر تأثيراً بين الأصغر سناً.

يتبين من تحليل التباين بين عينة الدراسة بفئاتهم العمرية المختلفة أنه معنوي في روح المحازفة بمستوى (٠,٠٥) وفي كل من تشجيع الإبداع والقابلية للتغيير بمستوى (٠,٠١) . وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أن العمر يؤثر على الإبداع التنظيمي وذلك في روح المحازفة والقابلية للتغيير وتشجيع الإبداع .

جدول رقم (٣)

أثر المتغيرات الشخصية على الإبداع التنظيمي (المتوسطات الحسابية)

المتغيرات التابعة	حل المشاكل واتخاذ القرارات	القابلية للتغيير	روح المجازفة	سعة الاتصالات	تشجيع الإبداع	درجة الحرية
العمر						
٣٠ - ٢١	٤,٢٨	*٣,٩١	*٤,١٦	٣,٢٣	**٤,٣٨	٣,١
٤٠ - ٣١	٤,٣٩	*٤,٠٧	*٤,٠٤	٣,٣٢	**٤,٢٥	١٤
٥٠ - ٤١	٤,٤٩	*٤,٢٢	*٣,٩٥	٣,٢٩	**٤,١٤	
٥١ فأكثر	٤,٥٧	*٤,٣٧	*٣,٧٩	٣,٤٩	**٣,٩٧	
قيمة f المحسوبة	٢,٤٤	٢,٧٦	٢,٩٣	٣,٥٢	٤,٨٠	
الحالة الاجتماعية						
أعزب	*٤,٣٨	**٣,٩٣	*٤,١٥	٣,٢٨	*٤,٣١	١,١
متزوج	*٤,٤٥	**٤,١٥	*٣,٩٦	٣,٣٦	*٤,١٤	١٦
قيمة f المحسوبة	٤,١٣	٦,٩٧	٤,٧٩	٢,٩٦	٤,٦٣	
المؤهل العلمي						
أقل من البكالوريوس	*٤,٣٠	**٤,٠٣	٣,٩٣	٣,٢٨	*٤,٢٣	٢,١
بكالوريوس	*٤,٤٤	**٤,١٥	٤,٠٤	٣,٣٥	*٤,١٣	١٥
شهادات عليا	*٤,٥٩	**٤,٣٧	٤,١٢	٣,٤٧	*٤,٠٥	
قيمة f المحسوبة	٢,٨٨	٥,٦٣	٢,٥٧	٢,٢٩	٣,٦٢	

* f الجدولة = ٣,٩٢. مستوى معنوية (٠,٠٥)

** f الجدولة = ٦,٨٥. مستوى معنوية (٠,٠١)

الحالة الاجتماعية

بملاحظة متوسطات إجابات عينة الدراسة المتزوجين وغير المتزوجين بخصوص مجالات الإبداع التنظيمي الخمسة. نجد أن حل المشاكل واتخاذ القرارات احتلت الترتيب الأول بينما جاءت سعة الاتصالات في الترتيب الخامس لدى الجميع. وهذا يعني أن اتجاهات عينة الدراسة واحدة ومتماثلة بخصوص حل المشاكل واتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات بغض النظر عن كونهم متزوجين أو غير متزوجين. نجد أن المتزوجين يركزون على حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وسعة الاتصالات ويعطونها أكثر اهتماماً، أما غير المتزوجين أكثر اهتماماً أو تأثراً بروح المجازفة وتشجيع الإبداع. من جهة أخرى، أظهرت نتائج تحليل التباين معنوية أثر الحالة الاجتماعية في روح المجازفة، وحل المشاكل واتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع بمستوى (٠,٠٥) وكذلك القابلية للتغيير (٠,٠١) وهذا يعني قبول الفرضية التي تنص على أن الحالة الاجتماعية تؤثر

على الإبداع التنظيمي وذلك في روح المجازفة وحل المشاكل واتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع، والقابلية للتغيير .

المؤهل العلمي

نظراً للتفاوت في المؤهلات العلمية، يوجد نوع من عدم التماثل في تسلسل أهمية مجالات الإبداع التنظيمي لدى عينة الدراسة ماعدا في حل المشاكل واتخاذ القرارات التي احتلت الأهمية الأولى عند جميع العينة بينما جاءت سعة الاتصالات في الترتيب الأخير. وعندما نتبع مسار كل مجال من مجالات الإبداع التنظيمي بين أفراد العينة في ضوء مؤهلاتهم العلمية، نجد أن حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وروح المجازفة، وسعة الاتصالات يزداد تأثيرها في عينة الدراسة كلما ارتفع المؤهل العلمي، وبالمقابل فإن تشجيع الإبداع أقوى تأثيراً في عينة الدراسة الأقل تعليماً. إضافة إلى ذلك، أشارت النتائج إلى وجود تباين معنوي للمؤهلات العلمية والقابلية للتغيير. بمستوى معنوي (٠,٠١) وحل المشاكل واتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع. بمستوى معنوي (٠,٠٥). وهذا يدعونا إلى قبول الفرضية التي تنص على أن المؤهل العلمي يؤثر في الإبداع التنظيمي وذلك في حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير وتشجيع الإبداع .

المتغيرات الوظيفية والإبداع التنظيمي

مدة الخدمة في الجهاز الحكومي

يوضح جدول رقم (٤) اختلاف تسلسل ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي بين فئات مدة الخدمة في الجهاز الحكومي الثلاث ماعدا سعة الاتصالات التي جاءت في الترتيب الأخير عند جميع عينة الدراسة. وعند دراسة المسارات بالنسبة لمجالات الإبداع التنظيمي الخمسة بين فئات الخدمة في الجهاز الحكومي، نجد القابلية للتغيير وحل المشاكل واتخاذ القرارات يتصاعد تأثيرها في عينة الدراسة بازدياد سنوات الخدمة في الجهاز الحكومي بينما تقل روح المجازفة وتشجيع الإبداع لدى العينة عندما تزداد سنوات الخدمة، أي أنها تكون أكثر تأثيراً في الأحدث بالخدمة. وفي هذا السياق أشارت نتائج تحليل التباين إلى معنوية التباين بين فئات الخدمة حول القابلية للتغيير وحل المشاكل واتخاذ القرارات فقط. بمستوى معنوي (٠,٠٥). بمعنى أننا نقبل الفرضية التي تنص على أن مدة الخدمة تؤثر على الإبداع التنظيمي وذلك في القابلية للتغيير وحل المشاكل واتخاذ القرارات .

جدول رقم (٤)

أثر المتغيرات الوظيفية على الإبداع التنظيمي (المتوسطات الحسابية)

درجة الحرية	تشجيع الإبداع	سعة الاتصالات	روح المجازفة	القابلية للتغيير	حل المشاكل واتخاذ القرارات	المتغيرات التابعة المستقلة
الخدمة في الجهاز الحكومي						
٢,١١٥	٤,٣٢	٤,٢٥	٤,١١	*٣,٩٩	*٤,٢٥	١٠ سنوات فأقل
	٤,١٥	٣,٣٢	٣,٩٨	*٤,١٣	*٤,٤٤	١١ - ١٢ سنة
	٤,٠٤	٣,٤٥	٣,٨٠	*٤,٢٤	٤,٥٢	٣٧ سنة فأكثر
	٢,٧٨	٢,٨٧	٢,٩٣	٤,١٢	٤,٥٦	قيم (f) المحسوبة
طبيعة العمل						
١,١١٦	*٤,١١	٣,٣٩	**٣,٨٥	*٤,٢٣	٤,٤٨	روتيني
	*٤,٢٥	٣,٢٨	**٤,١٠	*٤,٠٨	٤,٣٦	غير روتيني
	٤,٥٧	٣,٤٣	٧,١٩	٤,٣٦	٣,٨٠	قيم (f) المحسوبة
المستوى الإداري						
١,١١٦	*٤,٠٥	٣,٤٥	٣,٨٧	**٤,٣٥	*٤,٦٠	الإدارة العليا
	*٤,١٣	٣,٣٢	٣,٩٨	**٤,١٥	*٤,٤٣	الإدارة الوسطى
	*٤,٢٧	٣,٢٤	٤,٠٥	**٤,٠٤	*٤,٣٢	الإدارة الدنيا
	٣,٤٥	٢,٨٤	٢,٥٩	٤,٩٣	٣,٦٧	قيم (f) المحسوبة

** معنوي بدرجة f(٠,٠٥) الجدولة = ٣,٠٧

** معنوي بدرجة f(٠,٠١) الجدولة = ٤,٩٧

طبيعة العمل

تشير نتائج الدراسة في جدول رقم (٤) أن حل المشاكل واتخاذ القرارات قد احتلت المركز الأول في تسلسل مجالات الإبداع التنظيمي عند جميع العينة بغض النظر عن طبيعة العمل، كما جاءت روح المجازفة في المركز الرابع ثم سعة الاتصالات في الترتيب الخامس. وعند تفحص المسارات التي اتخذتها جميع مجالات الإبداع التنظيمي، نجد أن حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وسعة الاتصالات أكثر وجوداً عند الذين طبيعة عملهم روتيني بينما الذين طبيعة عملهم غير روتيني أكثر تأثراً بروح المجازفة وتشجيع الإبداع. وقد أشارت نتائج التحليل إلى معنوية التباين بين روح المجازفة بمستوى معنوي (٠,٠١) والقابلية للتغيير وتشجيع الإبداع بمستوى معنوي (٠,٠٥). هذه النتائج تدعم قبول الفرضية التي تنص على أن طبيعة العمل تؤثر على الإبداع التنظيمي في كل من روح المجازفة والقابلية للتغيير وتشجيع الإبداع.

المستوى الإداري

أشارت النتائج إلى أن عينة الدراسة اختلفوا في تسلسل ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي ماعدا حل المشاكل واتخاذ القرارات التي احتلت مركز الصدارة لديهم جميعاً، وكذلك سعة الاتصالات التي احتلت مركز المؤخرة بين مجالات الإبداع التنظيمي . نجد أن عينة الدراسة يعطون أهمية كبيرة لحل المشاكل واتخاذ القرارات ويقللون إلى حد كبير من أهمية سعة الاتصالات بغض النظر عن خصائصهم الشخصية والوظيفية، وتوضح النتائج في جدول رقم (٤) أن القابلية للتغيير، وحل المشاكل واتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات تزداد أهميتها كلما زاد المستوى الإداري بينما نجد أن روح المحازفة وتشجيع الإبداع تزداد أهميتها في المستويات الإدارية الدنيا، أي أنها أضعف تأثيراً لدى القيادات الإدارية العليا.

كما نجد أيضاً تباين أفراد العينة وفقاً لمستوياتهم الإدارية في ما يتعلق بمجالات الإبداع التنظيمي حيث كان معنوياً في القابلية للتغيير بمستوى معنوي (٠,٠١) وحل المشاكل واتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع بمستوى معنوي (٠,٠٥) . ويعني ذلك قبول الفرضية التي تنص على أن المستوى الإداري يؤثر على الإبداع التنظيمي وذلك في حل المشاكل واتخاذ القرارات، وتشجيع الإبداع، والقابلية للتغيير.

التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة مجتمعة على الإبداع التنظيمي

لمعرفة أهم المتغيرات المستقلة المؤثرة على كل مجال من مجالات الإبداع التنظيمي، ومعرفة إجمالي تأثير المتغيرات المستقلة عليها، تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي والذي يهدف إلى ترتيب المتغيرات المستقلة وفقاً لأهميتها النسبية في التأثير المعنوي في كل مجال من مجالات الإبداع التنظيمي على حدة، وتحديد وتفسير التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي باعتباره متغيراً تابعاً.

أما التأثير النسبي للمتغيرات المستقلة في مجال حل المشاكل واتخاذ القرارات كما توضحه قيمة (t) في جدول رقم (٥)، فقد احتل المستوى الإداري المرتبة الأولى ثم يليه المؤهل العلمي ثم العمر ثم الحالة الاجتماعية. إن هذه المتغيرات المستقلة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على حل المشاكل واتخاذ القرارات، حيث تراوحت نسبة التأثير من ٣٣٪ إلى ٧٪ بناءً على معامل التحديد الجزئي بينما طبيعة العمل لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية. ومن التحليلات السابقة، يتبين أن حل المشاكل واتخاذ القرارات أكثر وجوداً نسبياً بين عينة الدراسة في المستويات الإدارية العليا والأكثر

عمرًا والأرفع تعليمًا ومن المتزوجين . كما نلاحظ من نفس الجدول أن جميع المتغيرات المستقلة ساهمت في تفسير ٣٦٪ من التباين الكلي في حل المشاكل واتخاذ القرارات .

أما بالنسبة لقابلية التغيير يتضح أن العمر هو أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرًا فيه مقارنة مع المتغيرات المستقلة الأخرى، ثم المؤهل العلمي يليه مدة الخدمة في الجهاز الحكومي ثم طبيعة العمل. وقد بلغ نسبة تأثيرها ما بين ٢٧٪ إلى ١٥٪ بينما المستوى الإداري لم يكن له تأثير. على هذا الأساس، إن القابلية للتغيير أكثر تأثيرًا عند الأكبر سنًا والأرفع تعليمًا والأقدم خدمة .

أما بالنسبة لروح المحازفة، نجد أن العمر يحتل المرتبة الأولى بين المتغيرات المستقلة في تأثيرها عليه، يلي ذلك في التأثير المؤهل العلمي ثم الحالة الاجتماعية . وتراوحت نسبة التأثير من ٢٠٪ إلى ١٤٪ . أما مدة الخدمة وطبيعة العمل فكان لهما تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية حيث بلغت نسبة تأثيرهما (-٢٢، ٠) و(-٢٣، ٠) على التوالي بينما لم يكن للمستوى الإداري أي تأثير ذو دلالة إحصائية . ساهمت جميع المتغيرات المستقلة في تفسير ١٧٪ من التباين الكلي في روح المحازفة.

أما بالنسبة لسعة الاتصالات، يتبين أن طبيعة العمل هي أكثر المتغيرات المستقلة تأثيرًا فيه حيث جاءت في المرتبة الأولى، تلاه العمر ثم المؤهل العلمي ثم المستوى الإداري. بلغ نسبة تأثيرها ما بين ٤٠٪ إلى ١٨٪ . أما كل من الحالة الاجتماعية ومدة الخدمة في الجهاز الحكومي فلم يكن لهما أي تأثير. يفهم من ذلك أن سعة الاتصالات أكثر حضورًا عند الذين طبيعة أعمالهم روتينية والأكبر سنًا. إن هذه المتغيرات مجتمعة ساهمت في تفسير ٣٣٪ من التباين الكلي الحاصل في سعة الاتصالات .

أما بالنسبة لتشجيع الإبداع، نجد أن العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي احتلت المراكز الثلاثة الأولى على التوالي بالنسبة لتأثيرها فيه. جاء في المركز الرابع طبيعة العمل يليه المستوى الإداري. جميع هذه المتغيرات التي احتلت المركز الأول حتى الخامس لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على تشجيع الابتكار . بلغت نسبة تأثيرها بين ٣٨٪ و ١٦٪ . أما مدة الخدمة في الجهاز الحكومي فليس له أي تأثير. من هذه التحليلات نجد أن تشجيع الابتكار أكثر حضورًا عند الأصغر سنًا وغير المتزوجين والأقل تعليمًا والذين يقومون بأعمال روتينية . تساهم جميع المتغيرات المستقلة في تفسير ٣٤٪ من التباين الكلي الحاصل في تشجيع الإبداع.

بشكل عام تشير النتائج أيضاً كما هو موضح في جدول رقم (٥) إلى أن المتغيرات المستقلة لها تأثير ذو دلالة إحصائية على كل مجال من مجالات الإبداع التنظيمي كما تشير قيم (F) بذلك . تراوحت نسبة التأثير في الإبداع التنظيمي التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة ما بين ٣٦٪ بالنسبة لحل المشاكل واتخاذ القرارات و ١٧٪ بالنسبة لروح المجازفة .

النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة

تناولت هذه الدراسة واقع الإبداع التنظيمي في المنظمات الحكومية بمدينة الرياض وأثر الخصائص الشخصية والوظيفية مثل العمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ومدة الخدمة في الجهاز الحكومي وطبيعة العمل والمستوى الإداري على الإبداع التنظيمي . وقد توصل الباحث بعد مراجعة الدراسات السابقة واستعراض البيانات الميدانية وتحليلها إلى أن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير والتطور للأحسن الذي يهدف إلى تحسين قدرة المنظمات الحكومية من خلال اتخاذ القرارات الحاسمة والهامية والتعامل مع المشكلات ومحاولة اكتشافها قبل وقوعها بأساليب حديثة ودعم الأفراد المبدعين والاستعداد لإيجاد وتطبيق أساليب وطرق عمل مبتكرة وعدم مقاومة هذه الأساليب والطرق بل تشجيعها وتبني ودعم الاقتراحات والأفكار المبدعة وغير المألوفة، كما توصل الباحث إلى عدة نتائج يمكن تلخيصها فيما يلي :

(١) وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع التنظيمي والذي يتصف باتخاذ القرارات الهامة والتعامل مع المشكلات ومحاولة اكتشافها قبل وقوعها وتشجيع الأفكار الجديدة والمبدعة ودعم أصحابها والاستعداد لإيجاد أساليب وطرق عمل جديدة وتطوير العلاقات والاتصالات مع الآخرين . كما يتصف أيضاً بتقديم وتبني أفكار غير مألوفة .

(٢) كما وجدت الدراسة اهتماماً متفاوتاً في تسلسل أهمية مجالات الإبداع التنظيمي حيث أعطوا الأهمية الأولى لحل المشاكل، واتخاذ القرارات، ثم تشجيع الإبداع، ثم القابلية للتغيير، فروح المجازفة، وأخيراً سعة الاتصالات .

(٣) توصلت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يختلف باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.

- (٤) وجدت الدراسة أن العلاقة معنوية بين العمر والإبداع التنظيمي الخاصة بروح المحازفة والقابلية للتغيير وتشجيع الإبداع . وهذا يعني أن روح المحازفة والقابلية للتغيير وتشجيع الإبداع تتضاءل أهميتها بتقدم العمر، أي أنها تكون أكثر تأثيراً بين الأصغر بينما حل المشاكل واتخاذ القرارات وسعة الاتصالات يزداد تأثيرها كلما تقدم العمر أي أنها أكثر حضوراً لدى الأكبر سناً .
- (٥) كما توصلت الدراسة إلى أن المتزوجين أكثر تأثراً بحل المشاكل واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير مقارنة بغير المتزوجين الذين أعطوا اهتماماً مباشراً بروح المحازفة وتشجيع الإبداع . وجاءت الفرضيات صحيحة فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية باستثناء سعة الاتصالات.
- (٦) توصلت الدراسة إلى أن حل المشاكل، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وسعة الاتصالات، وروح المحازفة يزداد تأثيرها كلما ارتفع المؤهل العلمي، بينما تشجيع الإبداع أقوى تأثيراً لدى الأقل تعليماً إلا أن العلاقة معنوية بين المؤهل والإبداع التنظيمي من حيث حل المشاكل واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير وتشجيع الإبداع .
- (٧) توصلت الدراسة إلى أن حل المشاكل، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، وسعة الاتصالات أكثر وجوداً عند الذين طبيعة عملهم روتينية بينما الذين طبيعة عملهم غير روتينية أكثر تأثراً بروح المحازفة وتشجيع الإبداع، إلا أن العلاقة معنوية بين طبيعة العمل الإبداع من حيث روح المحازفة والقابلية للتغيير وتشجيع الإبداع .
- (٨) كما وجدت الدراسة أن حل المشاكل، واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير يتصاعد تأثيرها بازدياد سنوات الخدمة، بينما تقل روح المحازفة وتشجيع الإبداع وسعة الاتصالات عندما تزيد سنوات الخدمة، أي أنها تكون أكثر تأثيراً في الأحدث خدمة، إلا أن العلاقة معنوية بين مدة الخدمة والإبداع التنظيمي من حيث القابلية للتغيير وحل المشاكل واتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع.
- (٩) توصلت الدراسة إلى أن القابلية للتغيير، وحل المشاكل، واتخاذ القرارات، وسعة الاتصالات تزداد أهميتها كلما زاد المستوى الإداري بينما روح المحازفة وتشجيع الإبداع تزداد أهميتها في المستويات الإدارية الدنيا، أي أنها أضعف لدى القيادات الإدارية العليا إلا أن العلاقة معنوية بين المستوى الإداري والإبداع التنظيمي من حيث حل المشاكل واتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع والقابلية للتغيير .

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، يوصي الباحث بالآتي :

١ - نظراً لأن الإبداع هو أساس تطور المنظمات وعنصر هام في بقائها والحاجة إليه أساسية تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، وأنه أحد وسائل البقاء والنمو وتحقيق التطور المنشود التي تصبوا إليه المنظمات، فهناك ضرورة لتحسين ولزيادة مستوى الإبداع التنظيمي إلى مستوى أعلى من المستوى الذي توصلت إليه الدراسة . ويتطلب ذلك معرفة العوامل المؤثرة في الإبداع وذلك لدعم الابتكار وزيادة القدرات الإبداعية .

٢ - يعتبر الإداري المبدع شخصاً يجب روح المجازفة والمخاطرة ويسعى لمعرفة المجهول ودخول مجالات غير مألوفة ومحاول دوماً التفكير بطرق جديدة للعمل، فهناك ضرورة لتحسين روح المجازفة التي جاءت في المركز الرابع إلى أن تتقدم في المراكز الأول وكذلك سعة الاتصالات وضمان استمراريتها مع تقدم العمر وزيادة مدة الخدمة .

٣ - إن الأفراد المبدعين يساعدون في النهاية إلى وصول المنظمات التي يعملون بها إلى التطور والتجديد والتقدم والازدهار، ويتم ذلك من خلال الاهتمام بإبداعاتهم وأفكارهم واستثمار قدراتهم الإبداعية وتهيئة الظروف المناسبة لذلك، وتشجيع الخصائص الشخصية والوظيفية الإيجابية ودعمها وتحفيزها، وتحديد النواحي السلبية لمحاولة وضع البرامج اللازمة لعلاجها والحد من آثارها .

٤ - ضرورة اختيار العاملين الذين يتمتعون بصفات وخصائص شخصية مميزة كمؤهلات عالية وخصرات طويلة وذلك من أجل تحقيق الإبداع وتحفيز الفكر وإيجاد روح الإبداع وشحن المهتم .

٥ - نظراً لأن الفرد يكتسب الخصائص الشخصية والوظيفية من خلال حياته العملية والتنشئة الاجتماعية، فهناك ضرورة أن تركز المناهج التعليمية على الحوار والنقاش والثقة بالنفس وإبداء المقترحات والتفكير الخلاق وتنمية مهارات التحليل، مما يتطلب إعادة النظر في سياسات المناهج وطرق التدريس لوضع الأسس اللازمة للإبداع وتهيئة ذلك في جيل المستقبل الذين سوف يكونون القيادات الإدارية والعاملين بها مستقبلاً .

٦ - نظراً لأهمية موضوع البحث، فإن هناك العديد من الموضوعات الجديدة بأن تبحث ومنها على سبيل المثال، دراسة معوقات الإبداع التنظيمي في المنظمات الحكومية ومعرفة علاقة الأنماط القيادية والإبداع وكذلك العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع . ومن الموضوعات الجديدة بالدراسة أيضاً تحديد العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي في مستوى الإدارة العليا أو في مستوى الإدارة الوسطى، يمكن كذلك دراسة أثر الرضا الوظيفي على الإبداع التنظيمي في المنظمات الحكومية والخاصة كدراسة مقارنة .

المراجع

أولاً : باللغة العربية

- الأعرجي، عاصم (١٩٩٥) دراسات معاصرة في التطوير الإداري . عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسين، إيمان، وراجه، صالح، وكريمة، نعمه (١٩٩٥) . تحليل العلاقة بين الحوافز والإبداع : بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الحديثة، مجلة التقني، ٢٦، ٩٠-١٠٧ .
- الخضرة، بشير، والفاعوري، رفعت (١٩٩٤) اتجاهات مديري الإدارات الوسطى في الأردن نحو التطوير الإداري. عمان : مركز الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك .
- ذياب، عدنان، وخضير، عباس، وذياب، فرح (١٩٩٥) التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع، المجلة العربية للإدارة، ١٧ (١)، ٨٩-١٤٨ .
- السالم، مؤيد (١٩٩٩) العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية، دراسات، ٢٦ (١)، ٩٨-١١٢ .
- سليمان، مؤيد، (١٩٨٧) المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، ١ (١١)، ٣٧-٤٧ .
- السواط، طلق، والعتيبي، سعود (١٩٩٨) البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ١٢ (١)، ٥٣-٩٠ .
- الشيخ، حسن (١٩٩٤) السلوك الإداري . الدمام: شركة مطابع العيد .
- الطجم، عبد الله (١٩٩٦) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٤ (١)، ١٠٣-١٢٥ .
- الطجم، عبد الله، والسواط، طلق (١٤١٥) السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات. جدة: دار النوابع للنشر والتوزيع .
- طعنام، محمد (١٩٩٦) أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، دراسات، ٢٣ (٢)، ١٠١-١١٥ .

- عبد القادر، محمد (١٩٨٨) العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري لدى المدير وكل من نمط القيادة وطبيعة المنظمة والمدير، *المجلة العربية للدراسات التجارية*، المنصورة، ١٢ (٥)، ١٠٤-٥٥ .
- عبد الوهاب، علي (١٤٠٠) القدرات الإبداعية للمبدعين، *الإدارة العامة*، ٣٥، ٣٧-٥٠ .
- عبيدات، محمد (١٩٩٧) الخصائص الديموغرافية والنفسية للمبدعين، *دراسات*، ٢٤ (١)، ٢٥٠-٢٦٤ .
- العجمي، راشد (١٩٩٨) تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، *الإداري*، ٧٢، ٩٨-٧١ .
- العدوان، ياسر (١٩٩٣) التطوير الإداري في الأردن . دراسة تقييمية لمستوى الإنجاز والفاعلية . عمان : مركز الدراسات الأردنية، جامعة اليرموك .
- عساف، عبد المعطي (١٩٩٥) معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، *الإداري*، ١٧ (٦٢)، ٥٣-٢٩ .
- علي، سر الحتم محجوب (١٩٨٦) . الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر الصايغ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان : دار النهضة للطباعة والنشر .
- القريوتي، محمد (٢٠٠٠) السلوك التنظيمي . عمان : مطبعة بنك البتراء .
- مخامرة، محسن، والدهان، أميمة (١٩٨٨) . العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، *دراسات*، ١٥ (٢)، ١٥١-١٧٤ .
- مصطفى، أسامه (١٩٩٠) مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكاريين، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، المنصورة، ١٤ (٢)، ٣١٤ - ٣٥٤ .
- المعاني، أيمن (١٩٩٩) الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، *الإداري*، ٧٨، ٣٩-٧٣ .
- منصور، زهير (١٩٩٩) مقدمة في منهج الإبداع، الكويت: ذات السلاسل للطباعة.
- موسى، غانم (١٩٩٠) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . بغداد : مطبعة الراية .
- النمر، سعود (١٩٩٢) السلوك الإداري : دراسة سلوكية، *مجلة المدير العربي*، ١١٧، ٩٢-١١٢ .
- همام، عبد القادر (١٩٩٣) دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام في جمهورية مصر العربية، *مجلة الإدارة*، ٢٠ (٣)، ١٧-٦ .
- الهيبي، خالد، ويونس، طارق (١٩٨٧) العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العربية وشركة مطاحن أمريكية، *المجلة العربية للإدارة*، ١٠ (٤)، ٥-٢١ .
- هيجان، عبد الرحمن (١٩٩٩) معوقات الإبداع في المنظمات السعودية، *الإدارة العامة*، ٣٩، ١، ٧٧ - ١ .

ثانيا : المراجع الإنجليزية

- Alonse, P., Fedelino, A. and Horvitz, S. (1997). Globalization and Growth: Prospect in Arab Countries, IMF. Working Paper. WP. 97/125.
- Amabile, T. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organization, *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.
- Andrews, F and Farris, G. (1980). Supervisory Practices and Innovation in Scientific Team, *Journal of Personal Psychology*, 20(4), 30-49.

- Becker, S.** and **Stafford, F.** (1997). Some Determinants of Organizational Success, **140(3)**, 325-340.
- Byles, C.** and **Keating, R.** (1989). Strength of Organizational Culture and Performance, *Journal of Business Strategies*, **6**, 42-54.
- Byles, S., Auppel, K.** and **Arogaswamy, C.** 1991. Organizational Culture and Performance, *Journal of management Issues*, **4**, 512-527.
- Daft, R.** (2000). Organization Theory and Design. New York: West Publishing.
- Deven, A.** (1999). Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, **32(5)**, 591-610.
- Drucker, P.** (1995). Innovation and Entrepreneurship. London: Heineman.
- Eicher, D.** (1995). The Relationship of Older Workers, Innovation and Job Satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, **28(86)**, 331-345.
- England, G.** and **Harpaz, I.** (1990). How Working is Defined: National Contexts, Demographic and Organizational Role Influences, *Journal of Organizational Behavior*, **2**, 253-273.
- Ettlie, J.** and **O'Keefe, R.** (1982). Innovative attitudes, Value, and Intention in Organization, *Journal of Management Studies*, **19 (2)**, 170-191.
- Flinn, W.** (1990). Influence of Community Values on Innovation, *Academy of Management Review*, **92 (1)**, 444-467.
- Gould, S.** and **Howkins, B.** (1978). Organizational Career Stage as a Moderator of the Satisfaction - Performance Relationship, *Academy of Management Journal*, **21**, 434-450.
- Green, F.** and **Hatch, E.** (1990). Innovation and Commitment in the Work Place, *Advanced Management Journal*, **55**, 8-26.
- Hicks, H.** and **Gullett, C.** (1999). Management New York: Mc Graw-Hill, Inc., Innovation and Psychological Attachment: The Effects of Social Behavior, *Journal of Applied Psychology*, **1**, 492-499.
- Knight, K.** (1998). The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research, *The Journal of Business*, **140(4)**, 456-478.
- Koberg, C.** and **Chusmir, L.** (1990). Organizational Culture Relationship with Innovation and the Job-related Variables, *Journal of Business Research*, **5**, 347-409.
- Larson, E.** and **Fukami, C.** (1986). Relationship between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union. *Proceeding of the Academy of Management*, **25**, 222-236.
- Luthans, F.** (2000). Organizational Behavior. New York, Mc Graw-Hill Book Co.
- Marcus, A.** (1996). Policy Uncertainty and Technological Innovation, *Academy of Management Review*, **6 (3)**, 439-464.
- Meyer, J.** and **Allen, N.** (1984). Testing the Side-bet theory of Organizational Commitment, *Journal of applied Psychology*, **69**, 372-378.
- Meyer, J.** and **Natalie, A. & Smith, C.** (1993). Commitment to Organizational Occupations, *Journal of Occupational Behavior*, **78(4)**, 525-549.
- O'Reilly, C.** and **Chatman, J.** (1986) Organizational Commitment, Innovation and Psychological Attachment: The Effects of Social Behavior, *Journal of Applied Psychology*, **1**, 492-499.
- Oliver, N.** (1995). Work Value, Work reward, and Organizational Innovation, *Human Relations*, **63(3)**, 632-651.
- Ott, J.** (1989). The Organizational Culture Perspective: Pacific Grove, Calif: Brooks and Cole.
- Ouchi, W.** (1981). Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge?. MA: Addison Wesley.
- Peiro, J.** and **Delbeg, M.** (1997). Organizational Structure, Individual Attitudes and Innovation, *Academy of Management review*, **2(1)**, 15-37.
- Piater, A.** (2001). Barriers to Innovation. London: France Pinter & Dover.
- Ralein, I.** (1985). Work-Pattern in the Professional Life Cycle, *The Journal of Social Psychology*, **135(4)**, 519-531.
- Romzak, B.** (1989) Personal Consequences of Employee commitment, *Academy of Management Journal*, **32**, 649-661.
- Sekaran, U.** (1992). Research Methods for Managers, New York: John-Wiley and Sons, Inc.

- Shtein, M.** (1990). *Simulating Creativity in Group Procedures*. New York: Acad Press.
- Slocum, J. and Corn, W.** (1995). Job Attitudes and Innovation During Three Career Stages, *Journal of Vocational Behavior*, **25**(2), 194-216.
- Stumph, S. and Hartman, K.** (1984). Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal, *Academy of Management Journal*, **27**, 308-329.
- Wilson, P.** (1996). The Effect of Commitment and Organizational Climate on Innovation, *Journal of Management*, **25**, 27-55.
- Winter, D.** (1991). A motivational Model of Leadership: Predicting Long-term Management Innovation and Success from TAT Measures of Power Motivation, Responsibility and Communication, *Leadership Quarterly*, **2**(2), 67-80.
- Woodman, R., Sawyer, J. and Griffin, R.** (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, **18**, 293-321.
- Zaltman, G. and Duncan, R.** (2001). *Strategies for Planned Change*. New York: A Willey - Interscience Publication.
- Zaltman, G. and Hollek, J.** (1993). *Innovation and Organizations*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Zukernm, M.** (1979). Attribution of Success, Innovation and Failure Revisited, *Journal of Personality*, **47**, 245-287.

Innovation for Management Development of Public Organizations in Riyadh City

DAIFALLAH A. AL-NOFAIE
Assistant Professor,
Department of Public Administration
Faculty of economics and Administration
King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

ABSTRACT. The Importance of this study comes from its essential subject, e.i, in novation. Organizations that are not innovative become old and die, Knowing the actual nature of innovation and its process is necessary to improve management development in organizations. This is the aim of this study besides knowing the relationship between innovation and demographic and administrative variables. The sample of the study consists of 236 employees drawn randomly from public organizations in Riyadh City, Saudi Arabia.

The study finds out that innovation level is above intermediate level and there is a significant relationship between innovation and both demographic and administrative variables.