

## العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على إبداع وابتكار العاملين

### ( دراسة تطبيقية على قطاع البترول )

دكتور / محمد عبد المحسن الشعراوي (✉)

#### ملخص البحث

تناول هذا البحث العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على إبداع وابتكار العاملين في قطاع البترول بجمهورية مصر العربية ، واستهدف قياس مدى توافر هذه العوامل لدى العاملين وتحديد مدى تأثير عدد من الخصائص الديموغرافية لهم على مستوى إبداعهم، ولقياس ذلك تم بناء ثلاثة فروض للبحث يتناول الفرض الأول مدى توافر القدرات الفردية اللازمة للإبداع، ويتناول الفرض الثاني مدى توافر العوامل التنظيمية، أما الفرض الثالث فيتناول أثر الخصائص الديموغرافية للعاملين (وهي السن والنوع والمستوي التعليمي والمستوي التنظيمي ) على مستوي إبداعهم ، ولاختبار مدى صحة أو عدم صحة هذه الفروض تم تصميم قائمة استقصاء وتم تجربتها واختبارها بمقياس كرونباخ ألفا وتأكد صلاحيتها واعتماديتها، وبعد ذلك تم جمع البيانات الميدانية بالمقابلة الشخصية ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية التي تتوافق مع طبيعة بيانات البحث وأغراضه وهي اختبار كا<sup>2</sup> واختبارات لعينة الواحدة لاختبار معنوية الفروق، وبعد تحليل البيانات الميدانية تم استخلاص نتائج البحث ومن أهمها أن القدرات والمهارات الفردية الإبداعية تتوافر لدى العاملين بدرجة تميل إلى الارتفاع، وأن العوامل التنظيمية تتوافر بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة بين فئات سن العاملين ومستوى إبداعهم حيث إن العاملين الأكبر سناً أكثر إبداعاً من غيرهم، كما أن هناك علاقة بين مستوى المؤهل العلمي للعاملين ومستوى إبداعهم حيث إن العاملين الأعلى تعليماً أكثر إبداعاً من غيرهم، وهناك علاقة بين المستوى الإداري الذي ينتمي إليه العاملون ومستوى إبداعهم حيث إن العاملين الأعلى مستوى إدارياً أكثر إبداعاً من غيرهم. وبناء على هذه النتائج قدم الباحث في نهاية البحث عدداً من التوصيات التي تتعلق بتنمية واستغلال المهارات والطاقات الإبداعية لدى العاملين بقطاع البترول .

## القسم الأول : مقدمة البحث

يقول جون هارتلي<sup>(1)</sup> إن الإبداع هو الذي سيقود التغيير الاجتماعي والاقتصادي خلال القرن القادم. ولقد أصبح اليوم مصطلحي (الإبداع) و (الابتكار) من المصطلحات الرنانة في مجال إدارة الأعمال ، لذلك تبرز الآن أهمية ودور الإبداع والابتكار في القطاع الصناعي وفي تنمية تنافسية الصناعات الحديثة ، ولكن يجب الإشارة إلي أن الإبداع والابتكار لا يقتصر على القطاع الصناعي فقط ولا ينحصر في مجال معين أو علم معين وإنما ينتشر في كل المجالات وكل العلوم وكل مناحي الحياة ، حيث تعتبر أي لمسة جمال نراها أو نشعر بها في حياتنا اليومية عملا إبداعياً. وإذا كان الإبداع والابتكار ضرورة ملحة للأفراد والمنظمات فإنه يعتبر متغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة كـالمتغيرات الفردية والمتغيرات الإدارية والتنظيمية والمتغيرات البيئية الخارجية.

### (1) مشكلة البحث :

بصفة عامة يتأثر إبداع وابتكار الأفراد أو المنظمات بكثير من العوامل والمتغيرات التي يمكن وضعها في ثلاثة محاور أساسية هي :

(أ) المحور الأول : العوامل والمتغيرات المتعلقة بالفرد ذاته وتتمثل في القدرات والمهارات الفردية وما يرتبط بها من خصائص ومواصفات في الفرد المبدع من أهمها قدرته على التوصل إلي أكبر عدد ممكن من الأفكار ، وقدرته على التوصل إلي أفكار تتصف بالجدة والأصالة والانفراد ، وقدرته على الإحساس والشعور بالمشكلات التي تحدث من حوله ، وقدرته على الاتصال الفعال والتواصل مع كل من الرؤساء والمؤسسين والزملاء ، وقدرته على المثابرة والإصرار وقبول التحدي .

(ب) المحور الثاني : العوامل والمتغيرات المتعلقة بالجهة التي يعمل بها الفرد ومن أهمها العوامل والمتغيرات الإدارية والتنظيمية مثل : الأنماط الإدارية السائدة في الجهة

ومدى تشجيعها للإبداع والابتكار ، مدى دعم الإدارة العليا بالجهة للإبداع والابتكار ، درجات الحرية المتاحة للعاملين في كيفية أدائهم لعملهم ، مدى إتاحة الجهة للموارد والتسهيلات وجميع الإمكانيات المادية اللازمة للإبداع ، مدى فعالية نظم التحفيز والمكافأة والتقدير للعاملين ، مدى عدالة نظم تقييم الأداء المطبقة بالجهة ، مدى تشجيع الجهة لبناء وتدعيم فرق العمل الجماعية بها .

(ج) المحور الثالث : القوى البيئية الخارجية التي لها تأثيراتها الفعالة على عملية الإبداع والابتكار مثل قوى البيئة الاقتصادية والبيئة الاجتماعية والبيئة الثقافية والبيئة السياسية والبيئة التكنولوجية والبيئة القانونية وغيرها من القوى البيئية التي تعتبر كثيرة ومتنوعة ومتشابكة ومن الصعوبة حصرها وتحديد تأثيراتها لأنها قوى خارجية لا تقع تحت سيطرة المنظمات .

من أجل ذلك يركز هذا البحث على المحور الأول والثاني ، وبناء عليه تنحصر مشكلة البحث في قياس مدى توافر القدرات والمهارات الفردية والعوامل التنظيمية اللازمة لإبداع وابتكار العاملين بقطاع البترول وبالتالي فإن تساؤلات البحث هي على النحو التالي :

بالنسبة للعوامل الفردية :

- ١- ما هي القدرات والمهارات الفردية اللازمة لإبداع وابتكار العاملين ؟
- ٢- إلى أي مدى تتوافر الطلاقة في التفكير لدي عينة البحث ؟
- ٣- إلى أي مدى تتوافر أصالة التفكير لدي عينة البحث ؟
- ٤- إلى أي مدى يتوافر الإحساس بمشكلات العمل ؟
- ٥- إلى أي مدى تتسم عينة البحث بالمرونة في العمل والتعامل ؟
- ٦- إلى أي مدى يجري العاملون اتصالات فعالة وحقيقية في العمل ؟
- ٧- ما مدى توافر القدرة على الإصرار والمثابرة وقوة التحمل لدي العاملين ؟
- ٨- هل هناك علاقة بين العوامل الديموغرافية للعاملين ومستوي إبداعهم ؟ ما هو شكل هذه العلاقة ؟

## بالنسبة للعوامل التنظيمية :

- ٩- ما هي العوامل التنظيمية المؤثرة على إبداع وابتكار العاملين ؟
- ١٠- إلي أي مدى تدعم الإدارة العليا الإبداع والابتكار ؟
- ١١- ما مدى تشجيع رؤساء العمل والمشرفين مرؤسيهم على الإبداع والابتكار ؟
- ١٢- ما مدى تشجيع نظم تقييم الأداء المطبقة العاملين على الإبداع والابتكار ؟
- ١٣- ما مدى توافر الحرية لدى العاملين في كيفية أدائهم لأعمالهم ؟
- ١٤- ما مدى توافر الموارد والمستلزمات اللازمة لقيام العاملين بأعمالهم على أكمل وجه ؟

## (٢) أهمية البحث :

تتمثل أهمية البحث في العديد من النقاط منها ما يلي :

(أ) تنبع أهمية البحث من الأهمية التي استحوذت عليها عملية الإبداع والابتكار في عالم اليوم ، فقد أصبحت ضرورة ملحة لكل المنظمات لدرجة أنه من الأقوال المأثورة اليوم " إما الابتكار أو الاندثار " Innovate or Evaporate<sup>(٢)</sup> ، أي أن من المتوقع أن المنظمات التي لا تهتم بالإبداع والابتكار تكون مهددة بالاندثار .

(ب) من الناحية التطبيقية تعتبر استراتيجيات الإبداع والابتكار من أهم الاستراتيجيات التي يجب إتباعها لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين أمام المنظمات. ومن أهم هذه التحديات ازدياد حدة المنافسة بين هذه المنظمات لذلك يقول جون هارتلي " إن الإبداع هو مصدر الميزة التنافسية اليوم " (٣).

(ج) من الناحية الأكاديمية يعتبر هذا البحث ذا أهمية لأن هناك حاجة لمزيد من الدراسات والبحوث المصرية في مجال الإبداع والابتكار نظراً لوجود نقص ملحوظ لهذه النوعية من الأبحاث .

### (٣) أهداف البحث :

يهدف البحث إلي ما يلي :

- أ) الكشف عن العوامل الفردية المؤثرة على إبداع وابتكار العاملين بقطاع البترول .
- ب) قياس مدى توافر القدرات والمهارات الإبداعية لدى العاملين بقطاع البترول .
- ج) قياس مدى توافر العوامل التنظيمية اللازمة لإبداع وابتكار العاملين بقطاع البترول .
- د) قياس أثر عدد من الخصائص الديموغرافية للعاملين على إبداعهم .

### (٤) فروض البحث :

تم تطوير عدد من الفروض التي تسعى الدراسة إلي اختبار مدى صحتها أو عدم

صحتها وهي:

الفرض الأول :

تتوافر لدى العاملين بقطاع البترول القدرات الفردية الإبداعية بدرجة تميل إلي الارتفاع.

الفرض الثاني :

تتوافر العوامل التنظيمية اللازمة لإبداع العاملين بقطاع البترول بدرجة تميل إلي الارتفاع .

الفرض الثالث :

يتأثر إبداع العاملين بقطاع البترول بعدد من الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لهم حيث إن:

أ) يؤثر سن العاملين على مستوي إبداعهم حيث تميل فئات العمر الأكبر إلي أن يكونوا أكثر إبداعاً من غيرهم .

ب) يؤثر نوع العاملين على مستوي إبداعهم حيث يميل الذكور إلي أن تكونوا أكثر إبداعاً من الإناث .

ج) يؤثر مستوي تعليم العاملين على مستوي إبداعهم حيث يميل من ينتمون إلي مستوي تعليمي أعلى إلي أن يكونوا أكثر إبداعاً من غيرهم .

(د) يؤثر المستوي التنظيمي للعاملين على مستوى إبداعهم حيث يميل من ينتمون إلي مستوي تنظيمي أعلى إلي أن يكونوا أكثر إبداعاً من غيرهم .

#### (هـ) أسلوب البحث :

(أ) أنواع البيانات ومصادرها :

اعتمد البحث على نوعين من البيانات هما :

(١) بيانات ثانوية : وهي البيانات التي حصل عليها الباحث من خلال مراجعة المراجع العربية والأجنبية التي تناولت عملية الإبداع والابتكار من ناحية المفاهيم والأنواع والمراحل والمعوقات والعوامل المؤثرة عليها. كذلك تمت مراجعة عدد من المراجع المتخصصة في التحليل الإحصائي لاختيار الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل بيانات البحث.

(٢) بيانات أولية : وهي البيانات المتعلقة بالجوانب التالية :

- مدى توافر القدرات والمهارات اللازمة لإبداع وابتكار العاملين موضع البحث .
- مدى توافر العوامل الإدارية والتنظيمية المشجعة والمهينة لإبداع وابتكار العاملين موضع البحث .
- عدد من الخصائص الديموغرافية والتنظيمية للعاملين موضع البحث .

(ب) مجتمع البحث والعينة :

يتكون مجتمع البحث من العاملين بقطاع البترول في مصر ويشمل عدد ضخم من الشركات يصل إلي ١٢٠ ( مائة وعشرين ) شركة تعمل في مجالات البحث والتنقيب والإنتاج والتكرير والنقل والتسويق للمنتجات البترولية والغاز الطبيعي. بعض هذه الشركات يطلق عليها شركات مصرية وطنية لأنها تأسست برأس مال مصري ، والبعض الآخر منها تأسس برأس مال مشترك مصري أجنبي مثل شركة بترول بلاعيم رأس مالها ٥١ % مصري و ٤٩ % إيطالي. ونظراً لقيود الوقت والجهد والتكلفة اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من ٣٣٠ مفردة من العاملين في ثلاث شركات من قطاع البترول المصري هي : شركة التعاون



للبنترول وشركة القاهرة لتكرير البترول وشركة بترول بلاعيم ، استناداً إلى أن الشركات الثلاث تجمع بين أنشطة بترولية مختلفة هي أنشطة الإنتاج والتسويق والتكرير ، كما أنها تجمع بين الشركات الوطنية وشركات الاستثمار المشترك ... وقد تم توزيع عدد مفردات العينة على الشركات الثلاث وفقاً لعدد العاملين في كل شركة كما هو موضح بالجدول التالي :

جدول رقم ( ١ )

توزيع عينة البحث على الشركات المختارة

عدد مفردات العينة	النسبة المئوية	عدد العاملين	رأس مال الشركة	نشاط الشركة	اسم الشركة
١٠٧	٣٢.٦%	٣٩٠٠	مصر إيطالي	إنتاج الزيت والغاز الطبيعي	شركة بترول بلاعيم
١٣١	٣٩.٧%	٤٧٦٤	مصري	تسويق الموارد البترولية	شركة التعاون للبتترول
٩٢	٢٧.٧%	٣٣١٥	مصري	تكرير خام البترول	شركة القاهرة لتكرير البترول
٣٣٠	١٠٠%	١١٩٧٩	<b>الإجمالي</b>		

وقد تم جمع البيانات الأولية للبحث من خلال عينة من العاملين بالشركات موضع البحث ، ولذلك باستخدام قائمة استقصاء أعدها الباحث لهذا الغرض ، وذلك على النحو المبين بالأقسام التالية.

ج) قائمة الاستقصاء وأسلوب جمع البيانات الأولية :

قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء تتكون من ٨٣ ( ثلاث وثمانين ) عبارة تقيس القدرات والمهارات الفردية والعوامل التنظيمية المؤثرة على إبداع عينة البحث من خلال الجوانب التالية :

١- العبارات من رقم ١ حتى رقم ٧ تقيس طلاقة التفكير لدى عينة البحث .

٢- العبارات من رقم ٨ حتى رقم ١٣ تقيس الجودة وأصالة التفكير لدى عينة البحث .

- ٣- العبارات من رقم ١٤ حتى رقم ٢١ تقيس الإحساس بمشكلات العمل .
  - ٤- العبارات من رقم ٢٢ حتى رقم ٢٩ تقيس المرونة في التفكير والتعامل .
  - ٥- العبارات من رقم ٣٠ حتى رقم ٤٢ تقيس الإصرار والمثابرة على الإجاز .
  - ٦- العبارات من رقم ٤٣ حتى رقم ٥٠ تقيس تشجيع الرئيس المباشر على إبداع المرؤوسين .
  - ٧- العبارات من رقم ٥١ حتى رقم ٦١ تقيس الجوانب المتعلقة بالأعمال وطريقة أدائها ومساحة الإبداع فيها لدى عينة البحث .
  - ٨- العبارات من رقم ٦٢ حتى رقم ٧١ تقيس دعم الإدارة العليا لعينة البحث على الإبداع والابتكار .
  - ٩- العبارات من رقم ٧٢ حتى رقم ٧٦ تقيس مدى توفر الموارد والمستلزمات اللازمة للعمل لدى عينة البحث .
  - ١٠- العبارات من رقم ٧٧ حتى رقم ٨٣ تقيس مدى بناء ودعم فرق العمل الجماعية .
- واستخدم الباحث مقياس من نوع ليكرت المكون من خمس نقاط ، وطلب من المستقضي منه أن يحدد درجة حدوث ما جاء بكل عبارة والتي تراوحت بين حدوثها بصفة دائمة وعدم حدوثها على الإطلاق. وقام الباحث باختبار *pretesting* للقائمة قبل تعميم استخدامها بعرضها على عينة صغيرة من العاملين بقطاع البترول ( ٢٠ مفردة ) للتأكد من صلاحيتها للاستخدام. ونتيجة لذلك أجرى الباحث العديد من التعديلات المتعلقة بصياغة بعض العبارات بالقائمة. كما قام الباحث بإجراء اختبار الثبات (الاعتمادية) *Reliability* للقائمة باستخدام مقياس كرونباخ *Cronbac's Alpha* <sup>(٤)</sup> للتحقق من ثبات أو اعتمادية القائمة ، وللتعرف على الاتساق الداخلي لمقاييس البحث. وتوصل الباحث إلي النتائج التالية :



جدول رقم ( ٢ )

تقييم اعتمادية ودرجة الثبات الداخلي لقائمة الاستقصاء باستخدام كرونباخ ألفا

المقاييس	عدد العبارات	أرقام العبارات	قيمة ألفا Alpha
طلاقة التفكير	٧	٧-١	٠.٦٧
أصالة التفكير	٦	١٣-٨	٠.٧٣
الإحساس بالمشكلات	٨	٢١-١٤	٠.٧٢
المرونة	٨	٢٩-٢٢	٠.٧٩
الاتصال الفعال	٦	٣٥-٣٠	٠.٨٤
الإصرار والمثابر	٧	٤٢-٣٦	٠.٧٦
القدرات الفردية	٤٢		٠.٩٣
تشجيع الرئيس المباشر	٨	٥٠-٤٣	٠.٩١
الأعمال وطريقة الأداء	١١	٦١-٥١	٠.٨٦
دعم الإدارة العليا	١٠	٧١-٦٢	٠.٩١
الموارد والمستلزمات اللازمة	٥	٧٦-٧٢	٠.٨٨
بناء ودعم فرق العمل	٧	٨٣-٧٧	٠.٩١
العوامل التنظيمية	٤١		٠.٩٧
القدرات الفردية والعوامل التنظيمية معاً	٨٣		٠.٩٧

من بيانات الجدول رقم ( ٢ ) يتضح أن قيمة ألفا Alpha بالنسبة لجميع العبارات بالقائمة تراوحت بين ٠.٦٧ ، ٠.٩١ وهي نتيجة تشير إلي أن جميع المقاييس التي استخدمها الباحث تتسم بدرجة عالية من الثبات ، حيث أن المستوي المقبول بالنسبة للدراسات في العلوم الاجتماعية هو ٠.٦٥<sup>(٥)</sup>.

(د) جمع ومراجعة البيانات الميدانية :

بعد تجربة القائمة ، والتأكد من صلاحيتها للاستخدام قام الباحث يساعده عدد من الباحثين من المعيدين والمدرسين المساعدين بكلية التجارة جامعة الأزهر بجمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية مع المستقضي منهم. وأسفرت عملية جمع البيانات على الحصول على عدد ٣٣٠ قائمة تمت مراجعتها للتأكد من تعبئتها، ثم استبعاد ١٠ قوائم لعدم صلاحيتها

بسبب اختيار المستقضي منه أكثر من إجابة للعبارة الواحدة في عدد من العبارات بالقائمة ، وبسبب ترك المستقضي منه عبارات دون إجابة ، وبذلك أصبح عدد القوائم الصالحة للاستخدام ٣٢٠ قائمة، وهي تمثل نسبة ٩٧% من القوائم التي تم جمعها .

(هـ) أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات البحث :

بعد مراجعة القوائم ، قام الباحث بإدخال بياناتها للحاسب الآلي الشخصي وباستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم تيويب وتحليل البيانات بالاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية :

(١) مقياس كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لاختبار الاعتمادية Reliability

لقائمة الاستقصاء ولتحديد الاتساق الداخلي لها.

(٢) المتوسطات المرجحة : حيث تم حساب متوسط مرجح لمدى توافر العوامل الفردية والتنظيمية اللازمة للإبداع وابتكار العاملين .

(٣) التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري .

(٤) اختبارات T. test للعينات الواحدة لاختبار معنوية الفروق المتعلقة بدرجات توافر القدرات الفردية والفروق المتعلقة بدرجات توافر العوامل التنظيمية اللازمة لإبداع العاملين حتى يمكن اختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض الأول والفرض الثاني للبحث .

(٥) اختبار كاي<sup>٢</sup> Chi Square test وذلك لاختبار معنوية الفروق بين مستويات القدرات

الفردية ومستويات العوامل التنظيمية اللازمة لإبداع العاملين وبين الخصائص

الديموغرافية لهم ، وذلك لتحديد ما إذا كان لهذه الخصائص تأثير على قدراتهم

الفردية والعوامل التنظيمية أم ليس لها تأثير حتى يمكن اختبار مدى صحة أو عدم

صحة الفرض الثالث للبحث .

## القسم الثاني : الإطار النظري للبحث

### مقدمة :

في ظل المتغيرات العالمية الحديثة أصبحت منظمات الأعمال تكافح من أجل تحقيق الازدهار على الرغم من أن البيئات التي تعيش فيها تتسم بالاضطراب والتنافسية ، وأصبح الخيار أمامها صعب في ضرورة اللجوء إلي الإبداع والابتكار لأنه يدعم قوتها في تميزها عن المنظمات الأخرى .

ومما زاد من أهمية الإبداع والابتكار لمنظمات الأعمال التحديات التي تواجهها في العصر الحديث من أهمها ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات ، وكبر حجم منظمات الأعمال ، وارتفاع توقعات المستهلكين ، وكبر حجم العمالة وتنوعها وازدياد طموح العاملين .

إن أسلوب الإدارة التقليدية الذي لا يشجع على الإبداع والابتكار أصبح غير ممكن في الوقت الحالي لما لهذا الأسلوب من آثار سلبية على الأفراد وعلى المنظمة حيث يحول الأفراد إلي بيروقراطيين غير قادرين على التطوير والتغيير المطلوب .

### أولاً : تعريف الإبداع والابتكار :

إن تعريف الإبداع ليس بالأمر السهل فقد أشار Taylor في عام ١٩٨٨م في تقرير غير منشور قدم إلي شركة Dow Chemical Company إلي وجود عدد يتراوح بين ٥٠ و ٦٠ تعريف مختلف للإبداع<sup>(١)</sup> ، ومن المتوقع الآن بعد مرور حوالي ٢٠ سنة أن يكون هذا العدد قد تضاعف وبصفة عامة يعتبر الشخص مبدعاً إذا أظهر قدرات معينة أو حقق إنجازات معينة. أي أن الإبداع هنا يعتمد على سمات الشخصية Personality Traits<sup>(٧)</sup>.

ويعرف Kao<sup>(٨)</sup> الإبداع في المنظمات على أنه عملية إنسانية تقود الوصول إلي نتائج جديدة ومفيدة في مشاكل تواجهها المنظمة ، أو إشباع حاجات لديها ، أو التوصل لفهم واضح للأمور بها .

وفي تعريف آخر للإبداع : إنه يعني الوصول إلي أفكار جديدة ومفيدة متصلة بحل مشكلات معينة ، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة<sup>(٩)</sup>.

وقد تعرض جون هارتلي<sup>(١٠)</sup> لمعني الإبداع فقال إنه يعني امتلاك فكرة جديدة ، ولل فكرة الجديدة أربعة معايير هي : أن تكون شخصية وأصلية وذات معني ونافعة .

وعن التفرقة بين كلمة إبداع Creativity وكلمة ابتكار Innovation لاحظ الباحث أن بعض الباحثين<sup>(١١)</sup> يرى عدم وجود فروق جوهرية بينهما لأن الكلمتين تفيدان نفس المعني ، بينما البعض الآخر<sup>(١٢)</sup> وضع فروقاً في استخدام الكلمتين بأن الإبداع يكون في الأنشطة والعمليات العقلية الداخلية التي تقود الإنسان إلي الوصول لأفكار جديدة بينما الابتكار يكون في استخدام الإنسان فكرة معينة وتطبيقها في الواقع العملي .

وفي هذا الإطار يعرف أحد علماء التسويق<sup>(١٣)</sup> الابتكار في إطار حديثه عن الابتكار التسويقي بأنه " الاستغلال الناجح لأفكار جديدة " ويضيف بأن الابتكار التسويقي لا يختلف في جوهره عن الابتكار عموماً أو الابتكار في مجالات أخرى بخلاف التسويق ، وأنه يمكن إدخال الابتكار كنظام Discipline ويمكن تعلمه ويمكن ممارسته .

من العرض السابق لمعني الإبداع والابتكار يتضح أنهما يتعلقان بالأفكار الجديدة والمفيدة في العمل التي يمكن أن تساهم في حل المشاكل القائمة أو مواجهة المشاكل المتوقع حدوثها. وفي هذا البحث سوف يستخدم الباحث كلمة الإبداع وكلمة الابتكار ليشيرا إلي ذات

المعني دون أي تفرقة بينهما ، فهما يشيران إلى تنمية وتطوير الأفكار الجديدة في العمل والتطبيق الفعلي لها في الواقع العملي .

## ثانياً: أنواع الإبداع:

يمكن تقسيم الإبداع عدة تقسيمات حسب الأساس المستخدم، فطبقاً لمستوى الإبداع ينقسم إلى ثلاثة أنواع هي<sup>(١٤)</sup>:

١- **الإبداع على المستوى الفردي:** يكون لدى العامل الفرد ذاته القدرات والمهارات الإبداعية

التي سوف نتناولها فيما بعد ومن خلالها يقوم الفرد بتطوير العمل المنوط به.

٢- **الإبداع على مستوى الجماعات:** تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها

لتطبيق الأفكار الجديدة التي يتوصلون إليها، ولإجراء التحسين المستمر في العمل،

ومن هذه الجماعات الجماعة الفنية في قسم الإنتاج وجماعات البحوث والتطوير.

٣- **الإبداع على مستوى المنظمات:** فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها وغالبا ما

يكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى لأنها رائدة الإبداع

والابتكار في مجال عملها.

ويرى الباحث أن هذه الأنواع الثلاثة مرتبطة ببعضها البعض فالإبداع على مستوى

المنظمة يكون من خلال الإبداع الفردي والجماعي فيها.

وثمة تقسيم آخر للإبداع يتم بناءً على المجال الذي فيه الإبداع فيكون هناك نوعين

هما :

١- **الإبداع الفني:** الذي يتعلق بالمنتج سواء أكان سلعة أو خدمة بتكنولوجيا الإنتاج

وبجميع الأنشطة الفنية في المنظمة.

٢- **الإبداع الإداري:** ويتعلق بالهيكل التنظيمي وبعناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم

وتوجيه ورقابة.

أما " تيلور " فقد قسم الإبداع إلى الأنواع التالية<sup>(١٥)</sup>:

- ١ - **الإبداع التعبيري Expressive Creativity** وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- ٢ - **الإبداع الإنتاجي Productive Creativity** وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج.
- ٣ - **الإبداع الاختراعي Inventive Creativity** ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- ٤ - **الإبداع الابتكاري Innovative Creativity** ويشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- ٥ - **إبداع الانبثاق Emergence Creativity** وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

من العرض السابق لأنواع الإبداع يتضح أن التقسيمات المختلفة قامت على أساس النظر إلى الإبداع من زوايا مختلفة، وأن كل الأنواع مكملة لبعضها، كما أن هذا البحث يركز على دراسة العوامل الفردية والتنظيمية المؤثرة على إبداع الأفراد العاملين سواء أكان هذا الإبداع فنياً أم إدارياً ، وسواء أكان إبداعاً تعبيرياً أو إنتاجياً أو اختراعاً ، أي العوامل المؤثرة على إبداع الفرد بصفة عامة.

### ثالثاً: تفسير الإبداع والابتكار:

قام عدد من الباحثين بتفسير عملية الإبداع والابتكار وطرح أفكار أصبحت فيما بعد وجهات نظر أو نظريات تعرف بأسمائهم، من أهم هذه التفسيرات ما يلي<sup>(١٦)</sup>:

- ١ - **تفسير March & Simon (١٩٥٨)** : قاما بتفسير الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات، إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يجب أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل تبدأ بتحديد فجوة الأداء وتنتهي بالإبداع، وفي هذا الإطار يتم تحديد الأسباب الحقيقية

لوجود الفجوة الأدائية فقد تكون أسباب خارجية كالتغيرات في الطلب أو في البيئة الخارجية، وقد تكون أسباب من داخل المنظمة.

٢- تفسير Burns & Stalker (١٩٦١): كانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهيكل

التنظيمية المختلفة لها تأثيراتها الفعالة على الإبداع والابتكار، فمن خلال ما توصلنا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تشجيع الإبداع في المنظمات، وذلك من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير، كما أن النمط العضوي الذي يقوم على مشاركة أعضاء التنظيم في اتخاذ القرارات يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

٣- تفسير Wilson (١٩٦٦): فسر عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل لإدخال تغييرات

في المنظمة هي: إدراك التغيير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، أي أن الإبداع يبدأ بالشعور والوعي أو الحاجة للتغيير المطلوب ثم توليد مقترحات إحداث التغيير وتطبيقها، وافترض Wilson أن نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام ( البيروقراطية ) وتنوع نظام الحفظ ، وأوضح Wilson أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة، وبالتالي فإن نظام التحفيز العادل يشجع على إبداع العاملين.

٤- تفسير Harvey and Mill (١٩٧٠): لقد استفادا مما قدمه الباحثون السابقون فانصب

تركيزهما على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية والإبداعية لما يعرف ( بالحالة والحلول ) ، فقد وصفا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها ( أي كيفية استجابة المنظمة ). أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل



( انتقاء البديل الأمثل ) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا ( الخبرات السابقة ) وتسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية. كما تناولا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية مثل: حجم المنظمة، عمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوباً أكثر إبداعاً لمواجهتها.

٥- تفسير Hage and Aiken (١٩٧٠): يعتبر هذا التفسير أكثر التفسيرات شمولاً، لأنه تناول المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسر الإبداع بأنه تغيير حاصل في برامج المنظمة يتمثل في إضافة خدمات جديدة أو تطوير وتحسين خدمات قائمة ، أما عن مراحل الإبداع فقد حددها في ثلاث مراحل أساسية هي: مرحلة التقييم أي تقييم النظام وتحديد مدى تحقيقه لأهدافه، والمرحلة الثانية مرحلة الإعداد أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي، والمرحلة الثالثة هي مرحلة التطبيق أي البدء بإتمام الإبداع والاستعداد لمواجهة أي مقاومة من المحتمل ظهورها. وفيما يتعلق بالعوامل المؤثرة على الإبداع فقد ركز على العوامل التنظيمية كالمركزية والرسمية والكفاءة والرضا عن العمل.

٦- تفسير Zaltman and Others (١٩٧٣): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين رئيسيتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق وكل مرحلة منهما تتكون من مراحل فرعية، واعتبروا أن الإبداع عملية جماعية وليست فردية، وتوسعوا في تفسير المشاكل التنظيمية على الإبداع بالمنظمة، وأضافوا متغيرات أخرى تؤثر على الإبداع بالمنظمات مثل العلاقات الشخصية وأسلوب إدارة الصراع.

بعد عرض وجهات النظر السابقة التي تفسر الإبداع والابتكار يرى الباحث أن عملية الإبداع والابتكار عملية فردية جماعية، فالجانب الفردي في الإبداع ضروري ومحوري والإبداع الفردي دالة لمتغيرين هما: الأول: حماس الفرد الذي يزوده بالطاقة الدافعة لمواصلة الجهد. والثاني: الخبرة التي تمنح الفرد المبدع القدرة على تمييز الغث من الثمين من الأفكار كما تساعده على صياغة الأفكار الأصلية بكفاءة عالية ولكن هذه الخبرة بدون حماس تؤدي إلى العمل الروتيني المتكرر.

### رابعاً: مراحل الإبداع والابتكار:

لم يتفق الباحثون على خطوات أو مراحل عملية الإبداع والابتكار، ففي البند السابق تعرض تفسير Hage and Aiken وتفسير Zaltman and Others لمراحل عملية الإبداع فحدد الأول ثلاثة مراحل هي التقييم - الإعداد - التطبيق وحدد الثاني مرحلتين هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق. وهناك من اعتمد على الخطوات العلمية لاتخاذ القرارات كنموذج لمراحل الإبداع والابتكار الذي يبدأ بتحديد المشاكل تحديداً دقيقاً، ثم جمع البيانات والمعلومات اللازمة، وبناء عملية يتم وضع الحلول البديلة للمشكلة، ثم تقييم الحلول البديلة، فاختيار أفضل الحلول، ثم تنفيذ الحل وتقييم النتائج.

ويميل الباحث إلى رأي علماء التسويق الذين تعرضوا لخطوات الإبداع في إطار عرض مراحل ابتكار وتطوير المنتجات الجديدة<sup>(١٧)</sup>، أو في عرض النموذج المقترح لعملية التسويق الابتكاري في المراحل التالية: (١٨)

١- توليد الأفكار الابتكارية.

٢- الغرلة (التصفية) المبدئية للأفكار.

٣- تقييم الأفكار (الابتكارات).

٤- اختيار الابتكار (الفكرة).

٥- تطبيق الابتكار.

٦- تقييم النتائج.

### خامساً : القدرات والمهارات الفردية الإبداعية :

لقد أصبح توافر القدرات والمهارات الفردية الإبداعية أمراً ضرورياً لكل الأفراد في قطاع الأعمال وفي القطاع الحكومي سواء أكانوا مديريين أو موظفين لدرجة أن الباحث يري أنه يجب أن تكون هذه القدرات البند الأول في التوصيف الوظيفي للعاملين. فالمرؤس أمامه مجال للإبداع في طريقة أدائه للعمل وتطوير أفكاره في مجال تخصصه وتوظيف الإمكانيات المادية المتاحة له أفضل ما يكون التوظيف وأمام المدير مجال فسيح للإبداع مثل تخفيض تكاليف الإنتاج والتوصل إلي سياسة تحقق ولاء العاملين للمنظمة أو تؤدي إلي انخفاض نسبة الغياب أو زيادة تعاون العاملين مع بعضهم البعض ، ومن أهم القدرات الفردية الإبداعية التي يجب توافرها لدي العاملين ما يلي (١٩) :

١- أصالة في التفكير : وتعني قدرة الفرد سواء كان مديراً أو مرؤساً على التوصل إلي أفكار تتصف بالأصالة ، أي أفكار جديدة غير مألوقة وغير شائعة ، وتزيد أصالة التفكير عندما تزيد قدرة الفرد على ابتكار أشياء أو أفكار لم يسبقه إليها أحد من قبل، وتعتمد الأصالة على قيمة الأفكار واختلافها عما يفعله الآخرون.

٢- طلاقة التفكير : وتعني قدرة الفرد على التوصل إلي أكبر عدد ممكن من الأفكار ، وبصرف النظر عن إمكانية الأخذ بها من عدمه ، فالفرد الذي يتميز بطلاقة التفكير لديه قدره على تقبل أي فكرة تطرأ على ذهنه دون تقييمها وبعد التوصل إلي أكبر عدد ممكن من الأفكار يتم إخضاعها للتقييم والغزلة. أي أن الطلاقة في التفكير تتعلق بكفاءة الفرد في استدعاء المعلومات وتداعياتها ويتم التعبير عنها في سهولة توليد الأفكار وسرعة التصنيف بإعطاء كلمات في نسق محدد أو وفق نظام معلوم ، وبناء على ذلك يمكن تقسيم الطلاقة إلي ثلاثة أنواع هي :

أ) **الطلاقة الفكرية** : وتنسب إلى سرعة توليد وحدات من المعلومات اللفظية

والمعاني مثل كلمات تتفق مع مجموعة معاني موضوعة .

ب) **الطلاقة الارتباطية** : وتنسب إلى سرعة توليد وحدات معاني تعبر عن علاقة

معينة .

ج) **الطلاقة التعبيرية** ، و تنسب إلى إنشاء حديث متصل في صورة عبارات

وجمل ( نظام معاني ) .

٣- **الإحساس بالمشكلات** : ويقصد بها قدرة الفرد على الوعي بالأخطاء التي تحدث في العمل

بمجرد حدوثها واستطاعته رؤية المشكلات في الوقت الواحد وإدراكه عدم التوازن في

أي موقف ، ولا تقتصر القدرة على الإدراك فقط وإنما تحديد أبعاد المشكلات والتعمق

في التفكير فيها وما يرتبط بها من عناصر ومتغيرات. وتتضمن قدرة الإحساس

بالمشكلات القدرة على التفرقة بين الظاهرة **Phenomenon** والمشكلة **Problem**

فالظاهرة هي شيء ظاهر يطفو على السطح مثال ذلك انخفاض حجم مبيعات المنظمة

من منتج معين ، أما المشكلة فهي تكمن وراء الظاهرة أي الأسباب الحقيقية وراء

الظاهرة ففي المثال السابق قد يكون السبب في انخفاض حجم المبيعات انخفاض

مستوي جودة المنتج أو ارتفاع سعر بيع المنتج أو عدم كفاءة الجهود التسويقية

المبذولة لتسويق هذا المنتج. أي أن قدرة الفرد على الإحساس بالمشكلات تتعلق

بقدرته على تحليل الظاهرة للتوصل إلى تحديد المشكلة والسبب في حدوثها ، وتشمل

أيضاً قدرته على الشعور بالمشكلات التي يحتمل أن تقع وذلك قبل وقوعها بالفعل لأنه

سيكون أقدر على مواجهتها فالوقاية خير من العلاج .

٤- **المرونة** : وتتعلق بقدرة الفرد على النظر إلى الشيء موضع الاعتبار من أكثر من

زاوية، وعدم التفكير في إطار حدود معينة أو أطر ثابتة ، بحيث يتمكن من التوصل

إلى أفكار جديدة وغير تقليدية ، والمرونة هنا يمكن أن تكون عكس التصلب العقلي

الذي يتبنى الفرد بمقتضاه مواقف محددة لا يحيد عنها مهما كان ، أي أن الفرد المبدع يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية " أفكاره " لكي تتناسب مع الموقف الإبداعي .

٥- **حب الاستطلاع** : من ضمن القدرات والمهارات الفردية للإبداع والابتكار أن يكون الفرد محبا للاستطلاع ويرغب في المعرفة والتعلم باستمرار ولا يتوقف عند حد معين ويسعى دائما للحصول على المعلومات والبيانات الحديثة في مجال عمله والمجالات ذات الصلة.

٦- **الثابرة وقبول التحدي**: وتعني إصرار الفرد على تحقيق الأهداف المطلوب منه تحقيقها وتخطي أية عقبات أو معوقات تقف في طريق الوصول إلى ذلك، فلهذه ثقة في نفسه وفي قدراته على تحقيق الأهداف بشكل كامل، ويستمتع بالأعمال والمهام التي فيها تحد لقدراته، وإذا تعرض لمشكلة في العمل فإنه يستمر لأطول فترة ممكنة أملا في الوصول إلى حل لها فلا يستسلم بسهولة أو يتنازل عما يريد أن يصل إليه ، كما أنه يعتقد أن المشاكل التي تواجهه في العمل ليست أكبر من قدراته وبالتالي إذا فشل في موقف معين يزداد إصراراً على التوصل إلى حل لهذا الموقف ولذلك لا يتطرق اليأس إليه.

٧- **اكتشاف علاقات وتكوين ترابطات**: ويقصد بها قدرة الفرد على اكتشاف علاقات بين أشياء غير مترابطة أو غير متجانسة، وإدراك العلاقات بين السبب والنتيجة وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة مفيدة، والقدرة على تكوين ترابطات بين الأشياء وتشكيلها في بناء وترابط جديد.

٨- **الاتصال الفعال**: وتعني قدرة الفرد على التعبير عن أفكاره بوضوح، ومراعاة خصائص من ينقل إليهم هذه الأفكار، واستخدام الوسيلة المناسبة لنقلها، واختيار الوقت الملائم

لذلك، وتفهم مصادر التشويش أو الشوشرة ( الضوضاء ) التي يمكن أن تؤثر على فعالية اتصالاته بالآخرين ومحاولة تقليلها، إضافة إلى القدرة على الإنصات الإيجابي عند استقبال أي رسالة من الآخرين وفهم ردود أفعالهم وتفسيرها .

بناء على القدرات والمهارات الفردية الإبداعية التي سبق تناولها يمكننا وضع ملامح وسمات وخصائص للشخصية المبدعة، هذه السمات والخصائص لا تتساوى ولا توجد بدرجة واحدة عند المبدعين وإنما تتدرج على ميزان درجات حيث توجد فيهم بدرجات متفاوتة، ومن هذه السمات والخصائص ما يلي:

- ١- الذكاء واللماحة.
- ٢- الصورة الإيجابية عن النفس.
- ٣- الثقة بالقدرة على تحقيق الأهداف.
- ٤- التأهيل العلمي والثقافي.
- ٥- الوعي بما يدور حولهم.
- ٦- العلاقات الاجتماعية الواسعة.
- ٧- الخيال الواسع والثري.
- ٨- الحماس والإصرار.
- ٩- الاستقلال والاهتمام بالإنجاز وليس بعطف الآخرين.
- ١٠- الثبات على الرأي والجرأة والاحترام والمجازفة والمخاطرة.

### سادساً: العوامل الإدارية والتنظيمية المؤثرة على إبداع الأفراد:

تلعب الجوانب الإدارية والتنظيمية في أي منظمة دوراً هاماً في إبداع وابتكار العاملين

بها ومن أهم هذه الجوانب ما يلي:

- ١- اقتناع الإدارة العليا للمنظمة بالإبداع والابتكار ودعمها له: فإذا كانت الإدارة العليا مقتنعة بضرورة وأهمية الإبداع كان لذلك تأثير إيجابي على إبداع العاملين نتيجة تشجيعهم ودفعهم إليه، ويظهر هذا الاقتناع في وضع وتنفيذ سياسات واستراتيجيات تحفزهم



على الإبداع ، وفي تهيئة المناخ في المنظمة لذلك. أما إذا لم يتوفر اقتناع ودعم الإدارة العليا بالمنظمة لإبداع العاملين كان لذلك تأثير سلبي على إبداعهم نتيجة عدم التشجيع والدفع والتحفيز لهم على الإبداع وعدم تهيئة الظروف والجو الملائم لنموه بل قد يصل الأمر إلى حد محاربة كل الأفكار والإبداعات الجديدة.

٢- **اقتناع المشرفين والمديرين المباشرين بالإبداع والابتكار:** لا يقتصر الاقتناع والدعم للإبداع على الإدارة العليا وإنما يمتد إلى كل المستويات الإدارية والإشرافية لأنهم الخط الأول لتلقي الأفكار الجديدة من العاملين، ففي المستوى الإشرافي إما يتم تشجيع وتنمية هذه الأفكار وإما أن يتم قتلها وهي ما زالت في مهدها إذا لم يكن لدى المشرفين اقتناع بأهمية وضرورة إبداع العاملين، ويرى الباحث أن هذا الدور للمشرفين لا يتم على أكمل وجه لأنهم دائما مشغولون وتحت ضغط النتائج المطلوب منهم تحقيقها، لذلك يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة وإثارة الدافع الذاتي لدى المرؤس حتى يتبنى أي مهمة فيحرص عليها ويبدع فيها.

٣- **توفير بيئة العمل الداخلي الملائمة للإبداع:** تؤثر البيئة الداخلية للعمل بالمنظمة على إبداع العاملين بها، فكلما كانت هذه البيئة ملائمة كلما كان هناك تنمية وتشجيع للأفكار الإبداعية، ومن أهم عناصر البيئة الداخلية اللازمة لذلك:

- أ- سيادة روح التعاون بين العاملين.
- ب- بناء وتدعيم فرق العمل بالمنظمة.
- ج- استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات.
- د- تطبيق نظم عادلة لتقييم أداء العاملين.
- هـ- تطبيق نظم فعالة لتحفيز ومكافأة العاملين.
- و- تشجيع العاملين على توليد أفكار جديدة مفيدة.



٤- **تعاون الإدارات والأقسام داخل المنظمة** : يؤثر مستوى التعاون القائم بين الإدارات والأقسام في المنظمة على إبداع العاملين بها، ويقصد هنا بالتعاون أن يكون بين جميع الإدارات والأقسام وليس الإدارات والأقسام ذات الصلة الوثيقة بالإبداع كإدارات: البحوث والتطوير وبحوث التسويق وتطوير المنتجات. وفي هذا الشأن يمكن تطبيق مدخل النظم حتى يكون هناك تعاون وتكامل وتنسيق بين كل الإدارات والأقسام بالمنظمة، فالتفكير الإبداعي يجب أن يكون موجود عند جميع العاملين مهما اختلفت تخصصاتهم أو مستوياتهم.

٥- **توافر الموارد المادية والبشرية اللازمة للإبداع** : يتأثر إلى حد كبير إبداع العاملين بتوافر الموارد المادية والبشرية اللازمة، وذلك لأن إبداع وابتكار الفرد العامل تتطلب توافر إمكانيات وميزانيات وتسهيلات مادية ومعلومات ومساحة من الوقت وبالتالي فإن نقص هذه الموارد أو سوء توزيعها يؤثر سلباً على إبداعه. كما تتطلب أيضاً توافر العنصر البشري المؤهل والقادر على التفكير الابتكاري، ويتبلور الاهتمام بالموارد البشرية في الاختيار الكفء لهم لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وإتاحة فرص التدريب وتنمية المهارات لهم وفرص الترقية ورفع مستواهم، إضافة إلى تطبيق نظم تحفيز ومكافأة وتقييم أداء عادلة لهم.

### **سابعاً: معوقات إبداع العاملين:**

في الواقع لا تمر عملية الإبداع بطريق مفروش بالورود، وإنما قد يكون به أشواك، فعادة ما تقف معوقات أو عقبات في طريق أي إبداع أو تغيير أو تطوير منها على سبيل المثال: التكاليف الإضافية التي يفرضها التغيير أو التطوير، وعدم الرغبة في خلق صراع بين الثقافة السائدة في المنظمة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير أو التطوير، ووجود النمط الإداري البيروقراطي وما يصاحبه من رغبته في التمسك بالسلطة والمحافظة عليها وعلى

طاعة وولاء المرؤسين له. وعلى الرغم من أن معوقات الإبداع كثيرة ومتنوعة ومتشعبة إلا أنه يمكن وضع أهمها في المجموعات التالية:

١- **معوقات اقتصادية واجتماعية وثقافية** : وتتمثل في التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة نتيجة تطبيق الأفكار الإبداعية، وفي التقاليد والأعراف وما يفرضه المجتمع من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء.

٢- **معوقات تنظيمية** : وهي تتعلق بما يفرضه التنظيم الإداري للمنظمة من عقبات سواء كان تنظيمياً رسمياً أو تنظيمياً غير رسمي، فكلما زادت هذه العقبات كلما ضاقت دائرة الإبداع أمام العاملين.

٣- **معوقات نفسية وعاطفية** : وهي تتعلق بالجوانب النفسية والعاطفية لدى الفرد التي تقف عائقاً أمام إبداعه، فكثيراً ما تطرأ على الفرد أفكار جديدة لكنه يطردها ولا يتابعها خوفاً من الفشل أو انتقاد الآخرين أو نقص الثقة في النفس أو الاعتقاد بعدم القدرة على تحمل مسؤولية تنفيذها أو الخوف من نتائجها. لذلك ذكر أحد الباحثين<sup>(٢٠)</sup> معوقات الإبداع في الآتي:

١- الخوف من الفشل

٢- تجنب المخاطر.

٣- الاعتقاد على الأمور.

٤- عدم توافر الحرية.

٥- مقاومة التغيير.

٦- جمود القوانين.

٧- انخفاض الدعم الجماعي

٨- فقدان التحفيز.

٩- الخوف من العقاب.

من العرض السابق لمعوقات الإبداع يتضح أن البعض منها تعتبر معوقات بيئية خارجية تقع خارج سيطرة الفرد أو المنظمة كالمعوقات الاجتماعية والثقافية والقانونية، بينما البعض الآخر يخضع لسيطرة جهة العمل كالمعوقات التنظيمية والمعوقات الاقتصادية، أما المجموعة الثالثة من المعوقات فهي فردية تخضع لسيطرة الفرد ذاته مثل المعوقات النفسية والعاطفية، كما يتضح الارتباط بين العوامل المؤثرة على الإبداع والمعوقات السابقة، ذلك لأن كل عامل مؤثر إما أن يكون تأثيره إيجابياً أو يكون تأثيره سلبياً، فإذا كان تأثيره سلبياً أصبح عائقاً للإبداع، مثال ذلك الثقة بالنفس تعتبر من العوامل المؤثرة على إبداع الفرد فإذا لم تتوافر أصبحت عائقاً للإبداع.

## القسم الثالث : نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض

### أولاً: التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لعينة البحث:

يوضح الجدول رقم (٣) بعض الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة البحث وهي

السن والنوع والمؤهل والمستوى الوظيفي:

#### جدول رقم (٣)

#### الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة %	التكرارات	الخصائص الديموغرافية	
١١.٣	٣٦	أقل من ٣٠ سنة	السن
٣٨.١	١٢٢	من ٣٠ لأقل من ٤٠ سنة	
٥٠.٦	١٦٢	من ٤٠ سنة فأكثر	
١٠٠	٣٢٠	إجمالي	
٧١.٣	٢٢٨	ذكر	النوع
٢٨.٧	٩٢	أنثى	
١٠٠	٣٢٠	إجمالي	
٢٢.٥	٧٢	مؤهل متوسط	المؤهل
٥٠	١٦٠	مؤهل عال (بكالوريوس - ليسانس)	
٢٧.٥	٨٨	دراسات عليا	
١٠٠	٣٢٠	إجمالي	
٧.٥	٢٤	مشرف	المستوى الوظيفي
٢١.٨	٧٠	رئيس القسم	
٣١.٩	١٠٢	مدير إدارة	
٢١.٢	٦٨	رئيس قطاع	
٨.٨	٢٨	مدير عام	
٨.٨	٢٨	عضو مجلس إدارة	
١٠٠	٣٢٠	إجمالي	

من بيانات الجدول رقم (٣) يتبين أنه فيما يتعلق بخاصية السن لعينة البحث هناك أكثر من نصف حجم العينة (٥٠.٦%) تزيد أعمارهم عن ٤٠ عام، وما يزيد عن ثلث حجم العينة (٣٨.١%) تتراوح أعمارهم بين ٣٠ و ٤٠ عام، بينما نسبة صغيرة من العينة تقل عن ثمن العينة (١١.٣%) أعمارهم أقل من ٣٠ عام، أي أن غالبية عينة البحث من كبار السن بينما الأقلية من صغار السن، ويعتبر هذا التمثيل لفئات سن عينة البحث متناسب مع ما تنتهجه شركات البترول في مصر في الآونة الأخيرة حيث يلاحظ أن فرص تعيين عاملين جدد بهذه الشركات أصبحت محدودة مقارنة بما كانت تتبعه في الماضي.

وفيما يتعلق بمتغير النوع لعينة البحث بلغت النسبة المئوية للذكور ما يقرب من ثلاثة أرباع حجم العينة (٧١.٣%)، ونسبة الإناث ما يزيد عن ربع حجم العينة (٢٨.٧%)، ويرى الباحث أن زيادة الذكور عن الإناث في العينة قد يكون بسبب طبيعة العمل في شركات البترول التي تمثل صعوبة أحياناً لعنصر الإناث حيث تستلزم التواجد في مناطق الحقول وقد تكون في مناطق صحراوية أو نائية لذلك يقبل عليها الذكور أكثر من الإناث.

ومن ناحية المؤهل العلمي لعينة البحث يتضح من بيان الجدول رقم (٣) أن نصف العينة (٥٠%) من المؤهلات العليا حملة درجة الليسانس أو البكالوريوس، وما يقل قليلاً عن الربع (٢٢.٥%) من حملة المؤهلات المتوسطة، وما يزيد قليلاً عن الربع (٢٧.٥%) من الحاصلين على دراسات عليا (دبلوم عال - ماجستير - دكتوراه)، وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى التأهيل العلمي لمفردات عينة البحث حيث إن ما يزيد عن ثلاثة أرباع العينة (٧٧.٥%) أي الغالبية العظمى منها حاصلون على مؤهلات عليا ودراسات عليا.

أما فيما يتعلق بالمستوى الوظيفي لعينة البحث فتظهر بيانات الجدول رقم (٣) أن عينة البحث شملت المستويات الإدارية الثلاثة وهي:

أ- مستوى الإدارة الإشرافية: ويشمل وظيفة المشرف ووظيفة رئيس القسم ويبلغ نسبة مئوية

قدرها ٢٩.٣% ( ٧.٥% + ٢١.٨%) أي ما يقرب من ثلث حجم العينة.

بـ مستوى الإدارة الوسطى: ويشمل وظيفة مدير إدارة ووظيفة رئيس قطاع ويبلغ نسبة مئوية

قدرها: ٥٣.١% ( ٣١.٩% + ٢١.٢% ) أي ما يزيد عن نصف حجم العينة

جـ مستوى الإدارة العليا: ويشمل وظيفة مدير عام ووظيفة عضو مجلس إدارة ويبلغ نسبة مئوية

قدرها ١٧.٦% ( ٨.٨% + ٨.٨% ) أي ما يزيد عن سدس حجم العينة.

من العرض السابق لبعض الخصائص الديموغرافية لعينة البحث يتضح أنها تتميز بوجود اختلاف في مستويات كل من السن والنوع والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي يمكن أن يكون أساساً للتعرف على التأثيرات الفعالة لهذه الخصائص على القدرات والمهارات الإبداعية لهم.

### ثانياً: نتائج اختبار الفرض الأول للبحث:

ينص الفرض الأول للبحث على ما يلي: " تتوافر لدى العاملين بقطاع البترول القدرات الفردية للإبداع بدرجة تميل إلى الارتفاع " ولاختبار مدى صحة أو عدم صحة هذا الفرض قام الباحث بقياس القدرات والمهارات الفردية المتعلقة بإبداع عينة البحث وهي: طلاقة التفكير وأصالته والإحساس بالمشكلات والمرونة والقدرة على الاتصال الفعال والإصرار والمثابرة، وتوصل الباحث إلى النتائج المبينة بالجدول التالي:

#### جدول رقم (٤)

مدى توافر القدرات الفردية للإبداع لدى عينة البحث

مستوى المعنوية *	قيمة ت	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	القدرات الفردية للإبداع
معنوي	١٣.٠٢	٠.٥٠	السادس	٣.٥٢	طلاقة التفكير
معنوي	١٨.٠٦	٠.٥٥	الثالث	٣.٧٨	أصالة التفكير
معنوي	١٨.٦٣	٠.٥٠	الرابع	٣.٧٣	الإحساس بالمشكلات
معنوي	٢٤.٨٠	٠.٥٣	الخامس	٣.٦٣	المرونة
معنوي	١٤.٩٦	٠.٥٤	الأول	٤.٠٧	القدرة على الاتصال الفعال
معنوي	١٩.٩١	٠.٥٤	الثاني	٣.٨٥	الإصرار والمثابرة
معنوي	٢٣.١٦	٠.٤١	-	٣.٧٥	المستوى العام للقدرات الفردية للإبداع

\* مستوى المعنوية عند ٠.٠١

من بيانات الجدول رقم (٤) يتبين أنه يمكن اختبار مدى صحة أو عدم صحة الفرض الأول للبحث من خلال تحليل البيانات على مستويين هما: (١) المستوى الخاص بكل قدرة : وقياس مدى توافر كل قدرة من القدرات الفردية للإبداع على حدها في عينة البحث. (٢) المستوى العام للقدرات جميعها : وقياس مدى توافر القدرات الفردية كلها في عينة البحث. وفيما يلي نوضح نتائج التحليل على المستويين:

١- على المستوى الخاص بكل قدرة على حده يلاحظ وجود اختلاف في قيم المتوسط التي تعكس مدى توافر كل قدرة لدى مفردات عينة البحث باختلاف كل نوع القدرات، حيث تراوحت قيم المتوسط بين ٤.٠٧ ( أعلى قيمة) و ٣.٥٢ ( أقل قيمة) وهي تقع جميعها في المستوى فوق المتوسط والعالي لأن نقطة المنتصف في المقياس هي (٣). وقد قام الباحث بترتيب القدرات طبقاً لقيم المتوسط فكانت القدرة على الاتصال في المركز الأول (٤.٠٧) لأنها أعلى قيمة ، يليها القدرة على الإصرار والمثابرة (٣.٨٥) ثم أصالة التفكير (٣.٧٨) ثم الإحساس بالمشكلات (٣.٧٣) ثم المرونة (٣.٦٣) وفي المركز الأخير تأتي القدرة على طلاقة التفكير (٣.٥٢). وهذا يشير إلى أن المهارات الفردية للإبداع تتوافر لدى عينة البحث بدرجات فوق متوسط وعالية أي أنها تميل إلى أن تكون مرتفعة ، كما أنها تتفاوت في مستويات توافرها حيث تزيد في مهارات الاتصال الفعال والمثابرة وأصالة التفكير عن مهارات الإحساس بالمشكلات والمرونة وطلاقة التفكير. وتؤكد قيم ت الموضحة بالجدول أمام كل قدرة على حده والتي تراوحت بين ١٣.٠٢ و ٢٤.٩٦ أن للفروق جوهرية ولا ترجع لعوامل الصدفة.

٢- على المستوى العام للقدرات جميعها بلغت قيمة المتوسط العام (٣.٧٥) وهي درجة تميل إلى أن تكون مرتفعة لأنها أعلى من قيمة المنتصف وهو (٣)، مما يعني أن توافر قدرات الإبداع بصفة عامة لدى عينة البحث بدرجة أعلى من المتوسط وأقرب إلى الدرجة العالية، وتؤكد قيمة ت المبينة بالجدول والتي بلغت ٢٣.١٦ أن الفرق بين قيمة المتوسط (٣.٧٥) ونقطة المنتصف في المقياس وهي (٣) فرق جوهري وذو دلالة معنوية. وهذا يؤيد صحة الفرض الأول للبحث سواء على المستوى الخاص لكل قدرة من القدرات الفردية للإبداع أو على المستوى العام لكل القدرات.



**ثالثا: نتائج اختبار الفرض الثاني للبحث:**

ينص الفرض الثاني للبحث على ما يلي : " تتوافر العوامل التنظيمية اللازمة لإبداع العاملين بقطاع البترول بدرجة تميل إلى الارتفاع ".  
وللوقوف على مدى توافر العوامل التنظيمية اللازمة لإبداع العاملين بقطاع البترول قام الباحث بإعداد الجدول التالي:

**جدول رقم (٥)****مدى توافر العوامل التنظيمية اللازمة لإبداع عينة البحث**

مستوى المعنوية *	قيمة ت	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	العوامل التنظيمية
معنوي	٦.٧٨	٠.٧٥	الثاني	٣.٣٩	١- تشجيع الرئيس المباشر للإبداع
معنوي	٥.٢٢	٠.٥٦	الثالث	٣.٢٣	٢- الجوانب المتعلقة بالأعمال التي تؤدي
معنوي	٠.٦٨	٠.٦٧	الخامس	٢.٩٦	٣- دعم الإدارة العليا للإبداع
معنوي	١.١٧	٠.٧٦	الرابع	٣.٠٧	٤- توافر الموارد والمستلزمات
معنوي	١٠.٨٢	٠.٧٠	الأول	٣.٦	٥- بناء ودعم فرق العمل
معنوي	٥.٢٦	٠.٥٨	-	٣.٢٤	المستوى العام للعوامل التنظيمية

\* مستوى المعنوية عند ٠.٠١

يتضح من بيانات الجدول رقم (٥) أنه يمكن للباحث أن يستخدم نفس المنهجية العلمية التي استخدمها في اختبار الفرض الأول للبحث حيث يتم تحليل البيانات على مستويين المستوى الأول المستوى الخاص بكل عامل من العوامل التنظيمية، والمستوى الثاني المستوى العام لكل العوامل التنظيمية مجتمعة كما هو مبين في التحليل التالي:

١- التحليل على مستوى كل عامل من العوامل التنظيمية على حدة: تظهر بيانات الجدول اختلاف قيم المتوسط الذي يعكس مدى توافر كل عامل من العوامل التنظيمية لدى عينة البحث حيث بلغت أعلى قيمة له ٣.٦ تتعلق ببناء ودعم فرق العمل بينما أقل قيمة له



٢.٩٦ تتعلق بدعم الإدارة العليا للإبداع. بينما قيم المتوسطات لباقي العوامل التنظيمية تقع بين هذين المتوسطين ويلاحظ أن كل قيم المتوسط تقع حول نقطة المنتصف في المقياس فيما عدا عنصر بناء ودعم فرق العمل الذي يزيد عن المنتصف ويميل إلى الارتفاع .

ويؤيد هذه النتيجة قيم ت المبينة أمام كل عامل من العوامل التنظيمية والتي تفيد أن الفروق جوهرية وذات دلالة معنوية ولا ترجع لعوامل الصدفة.

٢- التحليل على المستوى العام لكل العوامل التنظيمية: حيث تظهر بيانات الجدول رقم (٥) أن قيمة المتوسط العام هي ٣.٢٤ وهي تزيد قليلا عن نقطة منتصف المقياس، أي أنها تدور حول نقطة المنتصف في القياس (٣) وهي نفس النتيجة التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات المتعلقة بكل عامل من العوامل التنظيمية فيما عدا عامل بناء ودعم فرق العمل ، ويؤكد هذه النتيجة قيمة ت على المستوى العام الموضحة بالجدول والتي تبلغ ٥.٢٦ وتشير إلى أن الفروق جوهرية ولا ترجع للصدفة.

من العرض السابق على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي للعوامل التنظيمية اللازمة لإبداع العاملين بقطاع البترول يتضح أنها تتوافر بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة إلى حد ما عما توقعه الباحث في الفرض الثاني للبحث من أن درجة توافر العوامل التنظيمية تميل إلى الارتفاع لذلك لم تثبت صحة هذا الفرض إلا فيما يتعلق بعامل واحد فقط من العوامل التنظيمية هو بناء ودعم فرق العمل فقد ثبت صحته .

### رابعاً: نتائج اختبار الفرض الثالث للبحث:

ينص الفرض الثالث للبحث على ما يلي : يتأثر إبداع العاملين بقطاع البترول بعدد من الخصائص الديموغرافية لهم، حيث إن:

أ- يؤثر سن العاملين على مستوى إبداعهم حيث يميل فئات العمر الأكبر إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً من غيرهم.

ب- يؤثر نوع العاملين على مستوى إبداعهم حيث يميل الذكور إلى أن تكون إبداعاً من الإناث.

ج- يؤثر مستوى تعليم العاملين على مستوى إبداعهم حيث يميل من ينتمون إلى مستوى تعليمي أعلى إلى أن يكونوا أكثر إبداعا من غيرهم.

د- يؤثر المستوى الوظيفي للعاملين على مستوى إبداعهم حيث يميل من ينتمون إلى مستوى وظيفي أعلى إلى أن يكونوا أكثر إبداعا من غيرهم.

ويتضمن الجدول الرئيسي رقم (٦) والجداول الفرعية أرقام ٧ ، ٨ ، ٩ النتائج المتعلقة بهذا الفرض :

### جدول رقم (٦)

#### أثر الخصائص الديموغرافية لعينة البحث على قدراتهم الفردية للإبداع

مستوى المعنوي	كا <sup>٢</sup> * جدولية	كا <sup>٢</sup> المحسوبة	إجمالي		مستوى مرتفع		مستوى منخفض		مستوى القدرات الفردية	الخصائص الديموغرافية
			%	عدد	%	عدد	%	عدد		
٠.٠٠٣ معنوي	٥.٩٩	١١.٩٢	١١.٣	٣٦	٧.٢	٢٣	٤.١	١٣	أقل من ٣٠ - ٣٠ لأقل من ٤٠ من ٤٠ فأكثر	السن
			٣٨.١	١٢٢	٣٢.٥	١٠٤	٥.٦	١٨		
			٥٠.٦	١٦٢	٤٤.١	١٤١	٦.٦	٢١		
			١٠٠	٣٢٠	٨٣.٨	٢٦٨	١٦.٣	٥٢	إجمالي	
٠.٢٣ غير معنوي	٣.٨٤	١.٧٤	٧١.٢	٢٢٨	٦٠	١٩٢	١١.٣	٣٦	ذكر أنثي	النوع
			٢٨.٨	٩٢	٢١.٨	٧٠	٦.٩	٢٢		
			١٠٠	٣٢٠	٨١.٨	٢٦٢	١٨.٢	٥٨		
			١٠٠	٣٢٠	٨١.٨	٢٦٢	١٨.٢	٥٨	إجمالي	
٠.٠٠٢ معنوي	٥.٩٩	١٢.٤١	٢٢.٥	٧٢	١٥	٤٨	٧.٥	٢٤	متوسط عالي دراسات عليا	المؤهل
			٥٠	١٦٠	٤٢.١	١٣٥	٧.٨	٢٥		
			٢٧.٥	٨٨	٢٣.٨	٧٦	٣.٨	١٢		
			١٠٠	٣٢٠	٨٠.٩	٢٥٩	١٩.١	٦١	إجمالي	
٠.٠٠٣ معنوي	٥.٩٩	١١.٤٠	٢٩.٤	٩٤	٢١.٦	٦٩	٧.٨	٢٥	إدارة شراعية إدارة وسطي إدارة عليا	المستوى التنظيمي
			٥٣.١	١٧٠	٤٧.٥	١٥٢	٥.٦	١٨		
			١٧.٥	٥٦	١٥.٩	٥١	١.٦	٥		
			١٠٠	٣٢٠	٨٥	٢٧٢	١٥	٤٨	إجمالي	

\* كا<sup>٢</sup> الجدولية عند مستوى معنوي ٠.٠٥

من بيانات الجدول رقم (٦) يلاحظ أنه تم تقسيم مستوى توافر القدرات الفردية للإبداع لدى عينة البحث إلى مستويين: الأول: مستوى منخفض الإبداع، والثاني مستوى مرتفع الإبداع، وتظهر بيانات الجدول العلاقة بين كل خاصية من الخصائص الديموغرافية وبين مستوى توافر القدرات الفردية للإبداع التي تتناول كل منها بالتفصيل التالي:

#### ١- أثر عامل ( السن ) علي مستوى إبداع عينة البحث:

تظهر بيانات الجدول رقم ( ٦ ) مدى تأثير سن العاملين على مستوى إبداعهم حيث يتضح هذا التأثير مما يلي:

(أ) في فئة السن الأقل من ٣٠ عام : تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ٤.١% بينما تبلغ ٧.٢% لمستوى الإبداع المرتفع، أي أن معدل الإبداع المرتفع يزيد بمقدار ٧٦% عن الإبداع المنخفض.

(ب) في فئة السن من ٣٠ لأقل من ٤٠ عام : تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ٥.٦% بينما تبلغ ٣٢.٥% لمستوى الإبداع المرتفع، أي بزيادة قدرها ٤٨٠%.

(ج) في فئة السن ٤٠ عام فأكثر : تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ٦.٦% بينما تبلغ ٤٤.١% لمستوى الإبداع المرتفع، بزيادة قدرها ٥٧٠% وبذلك تتضح العلاقة بين سن العاملين ومستوى إبداعهم حيث يزيد مستوى إبداعهم بزيادة مستوى أعمارهم، ولزيادة إيضاح هذه العلاقة يمكن وضع البيانات الخاصة بها المبيّنة بالجدول رقم (٦) في شكل آخر بالجدول رقم (٧) الموضح فيما يلي:

#### جدول رقم (٧)

#### العلاقة بين فئات السن لعينة البحث ومستوى إبداعهم

٤٠ سنة فأكثر		٣٠ لأقل من ٤٠ سنة		أقل من ٣٠ سنة		مستوى الإبداع
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
٢١	١٣	١٨	١٤.٨	١٣	٣٦.١	مستوى إبداع منخفض
١٤١	٨٧	١٠٤	٨٥.٢	٢٣	٦٣.٩	مستوى إبداع مرتفع
١٦٢	١٠٠	١٢٢	١٠٠	٣٦	١٠٠	إجمالي

بالنظر إلى بيانات الجدول رقم (٧) يلاحظ تزايد النسبة المئوية لمستوى الإبداع المرتفع مع تزايد فئات السن ففي الفئة الأولى كانت النسبة ٦٣.٩% ثم زادت ٨٥.٢% في الفئة الثانية ثم زادت إلى ٨٧.٠% في الفئة الثالثة. أما في مستوى الإبداع المنخفض فالعكس صحيح حيث تتناقص النسبة المئوية مع زيادة فئات السن ففي الفئة الأولى كانت النسبة ٣٦.١% ثم تناقصت في الفئة الثانية إلى ١٤.٨% ثم تناقصت في الفئة الثالثة إلى ١٣% وهذا يؤيد النتيجة التي سبق التوصل إليها من تأثير السن على مستوى الإبداع وأن العاملين الأكبر سناً أكثر إبداعاً من العاملين الأصغر سناً.

وتؤكد هذه النتيجة قيمة كاسية الموضحة بالجدول رقم (٦) التي تفيد أن الفروق جوهريّة ولا ترجع للصدفة، وبذلك تثبت صحة الجزء الأول من الفرض الثالث للبحث.

## ٢- أثر عامل ( النوع ) على مستوى إبداع عينة البحث:

من بيانات الجدول رقم (٦) المتعلقة بتأثير النوع على مستوى الإبداع يلاحظ ما يلي:

(أ) في فئة الذكور تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ١١.٣% ولمستوى الإبداع المرتفع ٦٠.٠% أي تضاعفت حوالي ست مرات.

(ب) في فئة الإناث تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ٦.٩% ولمستوى الإبداع المرتفع ٢١.٨% أي تضاعفت ثلاث مرات.

وهذا يشير إلى ارتفاع مستوى الإبداع لدى الذكور عن الإناث، ويمكن وضع البيانات المتعلقة

بالعلاقة بين النوع ومستوى الإبداع المبينة بالجدول رقم (٦) في شكل آخر بالجدول التالي:

### جدول رقم (٨)

#### أثر ( النوع ) على مستوى الإبداع

النوع	ذكور		إناث		مستوى الإبداع
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	
مستوى إبداع منخفض	٣٦	١٥.٨%	٢٢	٢٣.٩%	
مستوى إبداع مرتفع	١٩٢	٨٤.٢%	٧٠	٧٦.١%	
إجمالي	٢٢٨	١٠٠%	٩٢	١٠٠%	

تظهر النسبة المئوية المبينة بالجدول رقم (٨) أن في مستوى الإبداع المنخفض تكون أعلى في الإناث ( ٢٣.٩ % ) عن الذكور ( ١٥.٨ % ) ، بينما في مستوى الإبداع المرتفع أعلى في الذكور ( ٨٤.٢ % ) عن الإناث ( ٧٦.١ % ) وفي ذلك إشارة لتأثير النوع على مستوى الإبداع حيث يزيد في الذكور عن الإناث .

وعلى الرغم من أن التكرارات والنسب المئوية في الجدولين رقم (٦) ورقم (٨) تشير بارتفاع مستوى الإبداع لدى الذكور عن الإناث ، إلا أن قيم كلاً المبينة بالجدول رقم (٦) لا تؤكد هذه العلاقة وتشير بأن تأثير النوع على مستوى الإبداع غير معنوي لأن الفروق غير جوهرية ، ولذلك لم تثبت الجزء الثاني من الفرض الثالث للبحث .

### ٣- أثر المؤهل العلمي على مستوى الإبداع لدى عينة البحث :

توضح بيانات الجدول رقم ( ٦ ) المتعلقة بتأثير المؤهل العلمي على مستوى الإبداع ما يلي:  
أ) في فئة الحاصلين على مؤهل متوسط تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ٧.٥% ولمستوى الإبداع المرتفع ١٥% أي زيادة الثانية بمقدار ١٠٠% عن الأولى .

ب) في فئة الحاصلين على مؤهل عال تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ٧.٨% ولمستوى الإبداع المرتفع ٤٢.٢% بزيادة قدرها ٤٤٠% في الثانية عن الأولى.

ج) في فئة الحاصلين على دراسات عليا تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ٣.٨% ولمستوى الإبداع المرتفع ٢٣.٨% بزيادة قدرها ٥٣٣% في الثانية عن الأولى.

وهذا يشير إلى أن ارتفاع مستوى المؤهل العلمي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإبداع ، ويمكن

تبويب البيانات المتعلقة بهذه العلاقة في شكل آخر في الجدول التالي :

## جدول رقم ( ٩ )

## أثر ( المؤهل العلمي ) على مستوى الإبداع

دراسات عليا		مؤهل عال		مؤهل متوسط		مستوى الإبداع
نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	
١٣.٦	١٢	١٥.٦	٢٥	٣٣.٣	٢٤	مستوى إبداع منخفض
٨٦.٤	٧٦	٨٤.٤	١٣٥	٦٦.٧	٤٨	مستوى إبداع مرتفع
%١٠٠	٨٨	%١٠٠	١٦٠	%١٠٠	٧٢	إجمالي

من بيانات الجدول رقم (٩) يلاحظ أن النسبة المئوية لمستوى الإبداع المرتفع تزيد مع الزيادة في مستوى المؤهل ففي المؤهل المتوسط بلغت ٦٦.٧ ثم ارتفعت في المؤهل العالي لتصل إلى ٨٤.٤% ثم واصلت الزيادة في مؤهل الدراسات العليا لتصل إلى ٨٦.٤%، وعكس الحال في النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض حيث تنخفض كلما ارتفع مستوى المؤهل. مما يشير إلى وجود تأثير لمستوى المؤهل العلمي على مستوى إبداع العاملين حيث إن من ينتمون إلى مستوى تعليمي أعلى أكثر إبداعاً من غيرهم.

وتؤيد هذه النتيجة قيمة كآ المبينة بالجدول رقم (٦) الخاصة بعلاقة المستوى التعليمي للعاملين بمستوى إبداعهم والتي تفيد أن الفروق جوهرية وذات دلالة معنوية مما يؤكد صحة الجزء الثالث من الفرص الثالث للبحث.

## ٤. أثر المستوى التنظيمي للعاملين على مستوى إبداعهم :

تظهر بيانات الجدول رقم (٦) مدى تأثير المستوى التنظيمي للعاملين على مستوى إبداعهم كما هو موضح فيما يلي:

(أ) على مستوى الإدارة الإشرافية تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ٧.٨% و لمستوى الإبداع المرتفع ٢١.٦%، حيث يزيد المستوى الثاني عن المستوى الأول بمقدار ١٧٦%.



ب) على مستوى الإدارة الوسطى تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ٥.٦% ولمستوى الإبداع المرتفع ٤٧.٥%، أي يزيد المستوى الثاني عن المستوى الأول بمقدار ٧٤.٠%.

ج) على مستوى الإدارة العليا تبلغ النسبة المئوية لمستوى الإبداع المنخفض ١.٦% ولمستوى الإبداع المرتفع ١٥.٩% حيث يزيد المستوى الثاني عن المستوى الأول بمقدار ٩٢.٠%.

وبمقارنة الزيادة في النسب المئوية لمستوى الإبداع المرتفع عن النسب المئوية لمستوى الإبداع المنخفض يلاحظ وجود زيادة مضطربة كلما زاد المستوى التنظيمي للعاملين، ويمكن وضع البيانات المتعلقة بأثر المستوى التنظيمي للعاملين على مستوى إبداعهم في شكل آخر بالجدول التالي:

#### جدول رقم (١٠)

#### أثر المستوى التنظيمي على مستوى إبداع العاملين

مستوى الإبداع	إدارة إشرافية		إدارة وسطى		إدارة عليا	
	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	نسبة %
مستوى إبداع منخفض	٢٥	٢٦.٦%	١٨	١٠.٦%	٥	٨.٩%
مستوى إبداع مرتفع	٦٩	٧٣.٤%	١٥٢	٨٩.٤%	٥١	٩١.١%
إجمالي	٩٤	١٠٠%	١٧٠	١٠٠%	٥٦	١٠٠%

توضح بيانات الجدول رقم (١٠) أن النسبة المئوية لمستوى الإبداع المرتفع تزيد مع الزيادة في المستوى الإداري ففي مستوى الإدارة الإشرافية بلغت ٧٣.٤% ثم زادت في الإدارة الوسطى إلى ٨٩.٤% ثم زادت في الإدارة العليا إلى ٩١.١%، وبالعكس في مستوى الإبداع المنخفض حيث تتخفف نسبته مع ارتفاع المستوى الإداري. وهذا يدل على التأثير الفعال للمستوى الإداري على مستوى إبداع العاملين فالأفراد الذين ينتمون إلى مستوى إداري أعلى أكثر إبداعاً من غيرهم.

وتؤكد هذه النتيجة قيمة ٢١٤ المبينة بالجدول رقم (٦) الخاصة بالمستويات الإدارية الثلاثة وعلاقتها بمستويات إبداع العاملين، والتي تعني أن الفروق معنوية ولا ترجع لعوامل الصدفة مما يثبت صحة الجزء الرابع من الفصل الثالث للبحث.

وفي ختام عرض الباحث لنتائج الدراسة الميدانية واختبارات فروض البحث يعرض الجدول رقم (١١) ملخص للفروض ونتائج اختبار مدى صحتها أو عدم صحتها فيما يلي:

جدول رقم (١١)  
ملخص نتائج اختبارات الفروض

النتيجة	الفروض
ثبت صحته	الفرض الأول: تتوافر لدى العاملين بقطاع البترول القدرات الفردية للإبداع بدرجة تميل إلى الارتفاع.
لم تثبت صحته إلا في عامل بناء ودعم فرق العلم .	الفرض الثاني: تتوافر العوامل التنظيمية اللازمة لإبداع العاملين بقطاع البترول بدرجة تميل إلى الارتفاع .
ثبت صحته	الفرض الثالث: يتأثر إبداع العاملين بقطاع البترول بعدد من الخصائص الديموغرافية لهم، وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:
لم تثبت صحته	(أ) يؤثر سن العاملين على مستوى إبداعهم حيث يميل فئات السن الأكبر إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً من غيرهم.
ثبت صحته	(ب) يؤثر نوع العاملين على مستوى إبداعهم حيث يميل الذكور إلى أن تكون أكثر إبداعاً من الإناث.
ثبت صحته	(ج) يؤثر مستوى تعليم العاملين على مستوى إبداعهم حيث يميل من ينتمون إلى مستوى تعليمي أعلى إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً من غيرهم.
	(د) يؤثر المستوى التنظيمي للعاملين على مستوى إبداعهم حيث يميل من ينتمون إلى مستوى إداري أعلى إلى أن يكونوا أكثر إبداعاً من غيرهم.

## القسم الرابع

### نتائج وتوصيات البحث

فيما يلي أهم نتائج البحث وتوصيات الباحث

١- أظهرت بيانات الدراسة الميدانية أن المهارات الفردية اللازمة للإبداع متوفرة لدى العاملين بقطاع البترول بدرجة تميل إلى الارتفاع وأن هناك اختلاف في درجة توفر كل مهارة، لذلك تم ترتيبها طبقاً لهذه الدرجات حيث حصلت مهارة الاتصال الفعال على المركز الأول لأنها حصلت على أكبر قيمة متوسطة وهي (٤.٠٧) بينما حصلت مهارة طلاقة التفكير على المركز الأخير لأنها حصلت على أقل قيمة متوسطة هي (٣.٥٢). مما يشير لوجود حاجة إلى حد ما لتنمية مهارة طلاقة التفكير لدى العاملين بقطاع البترول.

لذا يوصي الباحث بقيام المديرين والمشرفين بشركات البترول بالعمل على تنمية مهارة طلاقة التفكير لدى المرؤسين بزيادة قدرتهم على التوصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفكار المتعلقة بالعمل ومشكلاته وذلك قد يكون عن طريق عقد دورات تدريبية تهدف إلى تنمية هذه المهارة لديهم وكذلك عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم على تقديم أفكار جديدة.

٢- تبين من الدراسة الميدانية أن العوامل التنظيمية اللازمة للإبداع متوفرة لدى العاملين بقطاع البترول بدرجة متوسطة فيما عدا عامل بناء ودعم فرق العمل الذي حصل على درجة تميل إلى أن تكون عالية، فكل عامل من العوامل التنظيمية حصل على درجة تم على أساسها ترتيب هذه العوامل فكان في المركز الأول بناء ودعم فرق العمل (٣.٦)، وفي المركز الأخير دعم الإدارة العليا (٢.٩٦) مما يشير إلى ضرورة زيادة دعم واهتمام الإدارة العليا بالعاملين من أجل تنمية وتفعيل عملية الإبداع والابتكار لديهم.

لذا يوصي الباحث بقيام الإدارة العليا في الشركات العاملة بقطاع البترول بدعم وتشجيع وتحفيز العاملين على الإبداع والابتكار في مجال العمل بكافة الصور والطرق والوسائل المادية والمعنوية كما يوصي الباحث بضرورة قيام الإدارة بتوفير كافة الإمكانيات والمطالب والموارد والمستلزمات اللازمة للعمل والإبداع العاملين.

٣- أوضحت بيانات الدراسة الميدانية العلاقة بين خاصية السن للعاملين ومستوى إبداعهم وخلصت إلى نتيجة أن العاملين الأكبر سناً أكثر إبداعاً عن غيرهم. لذا يوصي الباحث بضرورة أن يقوم المسئولون في شركات البترول بتوظيف الطاقات الإبداعية لدى العاملين في كافة الأعمار وبخاصة العاملون الأكبر سناً واستثمار الخبرات المتراكمة لديهم.

٤- لم تثبت صحة العلاقة بين خاصية النوع للعاملين بقطاع البترول ومستوى إبداعهم، لذا يوصي الباحث أن يقوم المسئولون في الشركات البترولية بإتاحة الفرص الإبداعية أمام العاملين وتنمية مهاراتهم الإبداعية سواء كانوا من الذكور أم من الإناث وكذلك استغلال وتوظيف الطاقات الإبداعية لدي كل منهما على حد سواء .

٥- أظهرت نتائج الدراسة العلاقة بين خاصية المؤهل العلمي للعاملين ومستوى إبداعهم وخلصت إلى أن العاملين الذين ينتمون إلى مستوى تعليمي أعلى أكثر إبداعاً من غيرهم، ومن أجل رفع مستوى الإبداع لدى العاملين بقطاع البترول يوصي الباحث بما يلي:

أ) قيام المسئولين بالشركات العاملة في قطاع البترول بمساعدة العاملين فيها علي رفع مستوى تأهيلهم العلمي، فحملة المؤهلات المتوسطة يتم تشجيعهم للحصول على مؤهلات أعلى وحملة المؤهلات العليا يتم دفعهم للحصول على مؤهلات أعلى بالتقدم للدراسات العليا ( دبلوم عال - ماجستير - دكتوراه) .

ب) قيام المديرين والمشرفين في شركات البترول باكتشاف المهارات الإبداعية لدى العاملين الأعلى مستوى تعليمي واستثمارها لصالح العمل والعاملين .

٦- كشفت الدراسة عن العلاقة بين المستوى الإداري للعاملين بقطاع البترول ومستوى إبداعهم وخلصت إلى أن العاملين الذين ينتمون إلى مستوى إداري أعلى أكثر إبداعاً من غيرهم، لذا يوصي الباحث أن تقوم الإدارة العليا بالشركات العاملة في قطاع البترول بزيادة الاهتمام بالمستويات الإدارية الأقل (كالإدارة الإشرافية) وذلك من أجل تنمية مهارات الإبداع والابتكار وتهيئة البيئة التنظيمية لهم لتشجيعهم على ممارسة التفكير الابتكاري في مجالات العمل.

## الهوامش

- ١- جون هارتلي ، الصناعات الابداعية ، الجزء الأول ، عالم المعرفة ، الكويت ، ابريل ٢٠٠٧م ، ص ٧ .
- ٢- د. نعيم حافظ أبو جمعة ، التسويق الابتكاري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٣م ، ص ٣ .
- ٣- جون هارتلي، مرجع سبق ذكره ، ص ٧ ، نقلا عن:  
Florida, R., The Rise of the creative class, Basic books, New Yourk, 2002, p.5.
- ٤- Lwis R. Ikon, “Rating scale and check lists : Evaluating Behavior, personality and attitudes” (New Yourk, Jonwily & Sons Inc. 1996) P.82.
- ٥- Ibid, P.20 .
- ٦- نيغل كينج و نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير دليل انتقادي للمنظمات، ( دار المريخ،م الرياض، ٢٠٠٤م) ص ٤٠ .
- ٧- المرجع السابق، ص ٤١ .
- ٨- Kao, Managing Creativity, (Prentice Hall, Englewood cliffs, NJ. 1991) P.14.
- ٩- رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، ( دار الرضا، دمشق، ٢٠٠١م) ص ٢٨ .
- ١٠- جون هارتلي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨ .
- ١١- Mohamed Mostafa, Factors affecting organistaional creativity and innovativeness in Egyptian business organizations: an empirical inverstigation, Journal of Management Development Vol. 24 No 1, 2005.
- ١٢- Koontz, Donnell, and Weihrich, Management, ( 7<sup>th</sup> ed., McGra-Hill, Tokuo, 1980,)
- ١٣- د. نعيم حافظ أبو جمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤ .

- ١٤ - محمود الفياض، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعي المساهمة العامة الأردنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، ١٩٩٥، ص ٥٤ - ٥٥.
- ١٥ - رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر المجلد ٣٠، العدد ٣، ٢٠٠٢م، ص ٥٨.
- ١٦ - أكثم الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات، مؤتة، المجلد ١٨، العدد ٤، ٢٠٠٣م، ص ٢٠٣ - ٢٠٥.
- ١٧ - راجع في ذلك:
- أ) د. بكري طه عطيه، مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي، الطبعة الرابعة، القاهرة، ١٩٨٣ ص ٤٢٩ - ٤٣٢.
- ب) د. أحمد إبراهيم غنيم، أساسيات إدارة التسويق الحديث، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، ١٩٩٥م، ص ٤٢٣ - ٤٢٤.
- ١٨ - د. نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ٥٤ - ٥٦.
- ١٩ - راجع في ذلك:
- أ) د. نعيم حافظ أبو جمعة، مرجع سبق ذكره، ص ٨٤ - ٨٨.
- ب) نيغل كنج ونيل أندرسون، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩.
- ٢٠ - رندة الزهري، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤٩.

## ملحق البحث

( قائمة الاستقصاء )

سيادة المدير المحترم /

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإعداد بحث عن العوامل المؤثرة على إبداع وابتكار العاملين ، ولإنجاز هذا البحث تم تصميم قائمة الاستقصاء المرفقة ، الرجاء من سيادتكم التكرم بقراءة كل عبارة من العبارات التي تحتوي عليها القائمة بتأني ودقة وإمعان واختيار الإجابة التي تناسبكم بوضع علامة (✓) على الرقم المقابل للإجابة المناسبة .

والباحث إذ يشكر لكم مقدماً حسن تعاونكم يؤكد لكم أن إجاباتكم والبيانات الشخصية لكم ستكون سرية ومحل ثقة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

**مع خالص شكري وعظيم تقديري لمساهمتمكم القيمة ؛؛**

**الباحث**

**د/ محمد عبد المحسن الشعراوي**



### قائمة الاستقصاء

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا
١	بإمكانى إيجاد علاقة بين الأشياء الغريبة غير المتجانسة .	٥	٤	٣	٢	١
٢	أعتقد أن الأفكار الجديدة تستدعي بعضها بعضاً .	٥	٤	٣	٢	١
٣	بإمكانى التوصل في العمل إلي أفكار كثيرة مختلفة ومتنوعة .	٥	٤	٣	٢	١
٤	أهتم كثيراً بتوليد أكبر عدد من الأفكار الجيدة في العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٥	لا أحس من عرض أفكاري على الآخرين عندما تكون غريبة.	٥	٤	٣	٢	١
٦	أتفادي أن يقيم الآخرون أفكاري وهي في نشأتها .	٥	٤	٣	٢	١
٧	بصفة عامة عند مواجهة أي مشكلة في العمل أقدم عدد كبير من الحلول البديلة لها.	٥	٤	٣	٢	١
٨	أعتقد أن الأفكار الجيدة تأتي بتأني وعلى مهل .	٥	٤	٣	٢	١
٩	تتميز أفكاري التي أقدمها في العمل بالحدثة .	٥	٤	٣	٢	١
١٠	قد يتطلب الموقف في العمل أن أقدم أفكار غير مألوفة .	٥	٤	٣	٢	١
١١	اهتم كثيراً بعدم تقليد الآخرين من حولي .	٥	٤	٣	٢	١
١٢	أدرس الأفكار الجديدة في العمل من كل الجوانب .	٥	٤	٣	٢	١
١٣	بصفة عامة تتميز أفكاري في العمل بالجددة والأصالة .	٥	٤	٣	٢	١
١٤	لا أشعر بالخجل من توجيه أسئلة للآخرين لأعرف أشياء لا أعرفها .	٥	٤	٣	٢	١
١٥	أستطيع التفرقة بين أعراض أي مشكلة وجوهرها .	٥	٤	٣	٢	١
١٦	أتأني في تحديد جوهر المشكلة التي تواجهني	٥	٤	٣	٢	١
١٧	أستطيع اكتشاف أوجه القصور والضعف بدقة في الأشياء التي حولي .	٥	٤	٣	٢	١
١٨	لا أحاول إيجاد حلول لأكثر من مشكلة في ذات الوقت .	٥	٤	٣	٢	١
١٩	أجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات للوصول إلي التحديد الدقيق لأي مشكلة.	٥	٤	٣	٢	١
٢٠	أحرص على التنبؤ بما يمكن أن يقع من مشكلات في العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٢١	بصفة عامة أشعر بأي مشكلة تحدث في العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	أنظر إلي كل موضوع في العمل من كل الجوانب .	٥	٤	٣	٢	١

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا
٢٣	أطور أفكاري في أكثر من مجال داخل تخصصي في العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٢٤	أُتصور الأمور بالعمل في أشكال جديدة .	٥	٤	٣	٢	١
٢٥	أركز على الإطار العام للموضوعات في العمل أكثر من التفاصيل الدقيقة .	٥	٤	٣	٢	١
٢٦	أسعى للتغيير والتطوير في كل مجالات العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٢٧	انفتح على ما هو جديد وأسعى لتجربته .	٥	٤	٣	٢	١
٢٨	أفكاري في العمل لا تكون في إطار ثابت .	٥	٤	٣	٢	١
٢٩	بصفه عامة يتسم أسلوبى في العمل بالمرونة .	٥	٤	٣	٢	١
٣٠	أستطيع التعبير عن أفكاري في العمل بوضوح كامل .	٥	٤	٣	٢	١
٣١	أخذ في الاعتبار صفات وخصائص الآخرين عندما أتعامل معهم .	٥	٤	٣	٢	١
٣٢	استخدم الوسيلة الملائمة لنقل أفكاري للرؤساء أو للمرؤوسين .	٥	٤	٣	٢	١
٣٣	أقدم أفكاري للرؤساء أو للمرؤوسين في الوقت الملائم .	٥	٤	٣	٢	١
٣٤	استخدم الإنصات الإيجابي في العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٣٥	بصفة عامة أجري اتصالات حقيقة وفعالة في العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٣٦	أثق في نفسي وقدرتي على تحقيق الأهداف بشكل كامل .	٥	٤	٣	٢	١
٣٧	أعطي نفسي فرصة للراحة والاسترخاء عندما أشعر بالتعب والإجهاد .	٥	٤	٣	٢	١
٣٨	استمتع بالأعمال والمهام التي فيها تحدٍ لقدراتي .	٥	٤	٣	٢	١
٣٩	استمر في العمل لأطول فترة ممكنة أملاً في الوصول إلي حل لأي مشكلة .	٥	٤	٣	٢	١
٤٠	أعطي الفكرة الجديدة وقت كافي حتى تختتم .	٥	٤	٣	٢	١
٤١	المشاكل التي تواجهني في العمل ليست أكبر من قدراتي .	٥	٤	٣	٢	١
٤٢	بصفة عامة عندي إصرار ومثابرة على تحقيق أهدافي .	٥	٤	٣	٢	١
٤٣	يحدد رئيسي في العمل وأنا الأهداف التي أسعى لتحقيقها .	٥	٤	٣	٢	١
٤٤	يشركني رئيسي معه في تقرير ما يتعلق بالعمل .	٥	٤	٣	٢	١
٤٥	توقعات رئيسي عن أدائي واضحة ومعروفة لي .	٥	٤	٣	٢	١

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا
٤٦	رئيسي في العمل يدعم الأفكار الجديدة .	٥	٤	٣	٢	١
٤٧	أحصل من رئيسي على تغذية مرتدة وبناءه عن عملي .	٥	٤	٣	٢	١
٤٨	لا أشعر بقيود على أفكاري في العمل .	٥	٤	٣	٢	١
٤٩	يقدم رئيسي في العمل كل مساعدة لي .	٥	٤	٣	٢	١
٥٠	بصفة عامة يشجعني رئيسي المباشر على الإبداع والابتكار في العمل.	٥	٤	٣	٢	١
٥١	مهام عملي بالشركة فيها تحدي لقدراتي .	٥	٤	٣	٢	١
٥٢	لا يوجد تشديد بالشركة على أداء الأعمال بالطريقة التي دائماً يتم العمل بها .	٥	٤	٣	٢	١
٥٣	أشعر أنني أؤدي أعمال هامة بالشركة .	٥	٤	٣	٢	١
٥٤	نظام تقييم الأداء بالشركة نظام عادل .	٥	٤	٣	٢	١
٥٥	لدي حرية تقرير كيفية أدائي لعملي .	٥	٤	٣	٢	١
٥٦	مهام عملي بالشركة توظف أفضل طاقاتي وقدراتي .	٥	٤	٣	٢	١
٥٧	مجال عملي بالشركة فيه إبداع وابتكار .	٥	٤	٣	٢	١
٥٨	العاملون بالشركة لديهم رؤية أين هم ذاهبون ؟	٥	٤	٣	٢	١
٥٩	لا توجد خلافات أو نزاعات على مشروعات وبرامج العمل بالشركة .	٥	٤	٣	٢	١
٦٠	في برنامج عملي اليومي مساحة من الإبداع .	٥	٤	٣	٢	١
٦١	بصفة عامة الجوانب التنظيمية بالشركة تشجع على الإبداع والابتكار .	٥	٤	٣	٢	١
٦٢	تشجع إدارة الشركة العاملين على حل المشاكل بطريقة ابتكاريه .	٥	٤	٣	٢	١
٦٣	تتوقع إدارة الشركة أن العاملين سيؤدون عمل مبدع .	٥	٤	٣	٢	١
٦٤	تشجع إدارة الشركة العاملين على تحمل المخاطرة .	٥	٤	٣	٢	١
٦٥	تساعدني قطاعات العمل الأخرى بالشركة على الإبداع .	٥	٤	٣	٢	١
٦٦	يكافأ العاملين بالشركة على العمل الابتكاري .	٥	٤	٣	٢	١
٦٧	لدي الشركة آلية جيدة لتشجيع وتطوير الأفكار الجديدة .	٥	٤	٣	٢	١
٦٨	الفشل مقبول في الشركة إذا كان الجهد المبذول جيد .	٥	٤	٣	٢	١

م	العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا
٦٩	أحصل على وقت كاف للإبداع في عملي .	٥	٤	٣	٢	١
٧٠	تساعد بيئة العمل الحالية في الشركة على الإبداع والابتكار .	٥	٤	٣	٢	١
٧١	بصفة عامة تشجع وتدعم إدارة الشركة إبداع وابتكار العاملين بها.	٥	٤	٣	٢	١
٧٢	كل ما احتاجه لأداء عملي بالشركة متاح ومتوفر .	٥	٤	٣	٢	١
٧٣	المخصصات المالية لأعمالي بالشركة كافية .	٥	٤	٣	٢	١
٧٤	المعلومات والبيانات اللازمة لأداء عملي متوفرة ومتاحة .	٥	٤	٣	٢	١
٧٥	أحصل بسهولة على المعلومات اللازمة لعملي .	٥	٤	٣	٢	١
٧٦	بصفة عامة جميع الموارد والمستلزمات اللازمة للعمل متوفرة .	٥	٤	٣	٢	١
٧٧	أنا والمرووسين لي نمثل فريق عمل جيد .	٥	٤	٣	٢	١
٧٨	يوجد شعور بالثقة بين العاملين في إدارتي .	٥	٤	٣	٢	١
٧٩	يوجد شعور بالثقة بين المرووسين وبيني .	٥	٤	٣	٢	١
٨٠	نناقش كل فكرة جديدة في داخل جماعة العمل بطريقة بناءة .	٥	٤	٣	٢	١
٨١	يرغب أفراد جماعة العمل معي في مساعدة بعضهم البعض طواعية .	٥	٤	٣	٢	١
٨٢	تتوفر في جماعة العمل معي مزيج المهارات اللازمة للإبداع .	٥	٤	٣	٢	١
٨٣	بصفة عامة تدعم الشركة فرق العمل الجماعية .	٥	٤	٣	٢	١

البيانات الشخصية :

١	أقل من ٢٥ سنة	٢	٢٥ لأقل من ٣٠	٣	٣٠ لأقل ٣٥
٤	٣٥ لأقل من ٤٠	٥	٤٠ لأقل من ٤٥	٦	٤٥ لأقل ٥٠
٧	٥٠ لأقل من ٥٥	٨	٥٥ لأقل من ٦٠		
١	ذكر	٢	أنثى		
١	متوسط	٢	عال	٣	دبلوم عالي
٤	ماجستير	٥	دكتوراه		
١	موظف عادي ليس له مرووسين	٢	مشرف		
٣	رئيس قسم	٤	مدير إدارة	٥	رئيس قطاع
٦	مدير عام	٧	عضو مجلس إدارة		