

الإبداع الإداري وتدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات

الحكومية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠

**Administrative creativity and support of planning
decision-making in government institutions in the
light of Egypt's Vision 2030**

د/ أميرة عصام أبوالنعمان جلال

مدرس بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسيوط

DOI:10.21608/fjssj.2025.410043.1331 Url:https://fjssj.journals.ekb.eg/article_455299.html

تاريخ إستلام البحث: ٢٠٢٥/٨/٢ م تاريخ القبول: ٢٠٢٥/٩/٤ م تاريخ النشر: ٢٠٢٥/١٠/١ م
توثيق البحث: جلال، أميرة عصام (٢٠٢٥). الإبداع الإداري وتدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية في ضوء
رؤية مصر ٢٠٣٠، مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، ع. ٢٣، ج. (١)، ص-ص: ١٦٩-٢١٠.

٢٠٢٥ م

الإبداع الإداري وتدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية مصر

٢٠٣٠

المستخلص:

استهدفت الدراسة تحديد مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية، تحديد مستوى صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية، تحديد أكثر أبعاد الإبداع الإداري تأثير في تدعيم صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية، تحديد الصعوبات التي تواجه الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية، محاولة التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل أسهامات الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية، وتعد هذه الدراسة من نمط الدراسات الوصفية التي تستهدف تحديد العلاقة بين الإبداع الإداري (كمتغير مستقل) ودعمه لصنع القرار التخطيطي (كمتغير تابع) داخل المؤسسات الحكومية في ضوء توجهات وأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠، وإعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة أسيوط، وأيضاً الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة أسيوط وعددهم (٤٦) مفردة، وتمثلت أدوات الدراسة في استبيان للمسؤولين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى قبول الفرض الرئيس للدراسة وفروضة الفرعية والذي مؤداه "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وصنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية"، وتوصلت الدراسة إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل أسهامات الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، صنع القرار التخطيطي، المؤسسات الحكومية

Administrative creativity and support of planning decision-making in government institutions in the light of Egypt's Vision 2030

Abstract:

The study aimed to determine the level of administrative creativity in government institutions, determine the level of planning decision-making in government institutions, determine the most influential dimensions of administrative creativity in supporting planning decision-making in government institutions, determine the difficulties facing administrative creativity in supporting planning decision-making in government institutions, and attempt to reach

proposed planning mechanisms to activate the contributions of administrative creativity in supporting planning decision-making in government institutions. This study is a descriptive study that aims to determine the relationship between administrative creativity (as an independent variable) and its support for planning decision-making (as a dependent variable) within government institutions in light of the directions and objectives of Egypt's Vision 2030. The study relied on the scientific approach using the comprehensive social survey method for officials at the Information and Decision Support Center in Assiut Governorate, as well as the General Administration of Information Systems and Digital Transformation at Assiut University, numbering (46) individuals. The study tools were represented in a questionnaire for officials, and the results of the study led to the acceptance of the main hypothesis of the study and its sub-hypotheses, which means "there is a direct relationship with statistical significance between administrative creativity and planning decision-making in institutions." Governmental", and the study proposed planning mechanisms to activate the contributions of administrative creativity in supporting planning decision-making in government institutions.

Keywords: Administrative creativity, planning decision-making, government institutions

أولاً: مشكلة الدراسة.

تشهد المؤسسات الحكومية في العصر الحديث ضغوطاً متزايدة بفعل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما يفرض عليها تجاوز النماذج الإدارية التقليدية والانتقال إلى أساليب إدارية أكثر مرونة وابتكاراً، وتواجه هذه المؤسسات قيوداً بيروقراطية وهيكلية تحدّ من سرعة الاستجابة للتحديات، وهو ما أشار إليه تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بأن إصلاح الإدارة العامة يتطلب تعزيز التنسيق الحكومي، وتبسيط الإجراءات، ورفع كفاءة الموارد البشرية (OECD, 2022, 56).

كما بيّنت دراسة بارسوم (Barsoum, 2024) أن النظام الإداري في مصر ما زال متأثراً بإرث النظام الاشتراكي، ما يبطئ وتيرة التحول المؤسسي، وتؤكد دراسات أخرى أن البيئة الإدارية في مؤسسات التعليم العالي والحكومية تعاني من نقص التدريب، وضعف اللوائح المرنة، وأزمات اقتصادية، ما يحدّ من تطبيق الإبداع المؤسسي (Sweilem & Khalasouf, (2023) حيث تواجه كثير من المؤسسات الحكومية تحديات تنظيمية

ومشكلات داخلية تحدّ من قدرتها على تنبّي الابتكار، ما يؤدي إلى ضعف التفاعل مع البيئة الخارجية، وانخفاض قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات التنمية، مما يؤثر في جودة الخدمات المقدمة ويضعف من رضا المستفيدين.

وهذا ما هدفت إليه دراسة العواد (٢٠٠٥)، حيث هدفت إلى الكشف عن واقع الإبداع وأساليب تطويره عن طريق تحديد المعوقات والأساليب للتطوير.

وترى الباحثة أن الاقتصار على الأساليب الإدارية التقليدية، والابتعاد عن التجديد والتطوير، يؤديان إلى جمود تنظيمي يعيق تقدم المؤسسة، ويُضعف من قدرتها على اتخاذ قرارات مناسبة في التوقيت المناسب، كما أن تطاعات المواطنين المتزايدة تفرض على المؤسسات الحكومية أن تبتكر في أدواتها، وتُعيد صياغة أدوارها على نحو أكثر مرونة وتفاعلاً.

حيث تعد القرارات قلب الإدارة ومحورها لذلك أصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على مدي قدرة وكفاءة قياداتها على صنع واتخاذ القرارات الرشيدة، (السيد، ٢٠١٧، ١٢٧)، والتركيز على تحقيق أهداف المنظمة من خلال القرارات غير التقليدية التي تركز على الغايات والأهداف النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها أو التي وجدت من أجلها أصلاً (السروجي، ٢٠١٣، ١٦٢).

ومن هنا لا بد من الأهتمام بعملية صنع القرار داخل المؤسسات الحكومية حيث تتسم عملية صنع القرار بكونها عملية متسلسلة تبدأ بتحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتوليد البدائل، ثم المفاضلة بينها، واتخاذ القرار، ومتابعة التنفيذ، وفق ما يوضحه نموذج صنع القرار العقلاني (Banotes, 2023).

أما القرار التخطيطي، فيمثل مكوناً محورياً في الإدارة الاستراتيجية، ويقوم على خطوات منهجية تشمل: تعريف المشكلة، تحديد الأهداف، وضع البدائل، تقييمها، تنفيذ الخطة، ثم مراقبة النتائج (Rational Planning Model, 2023).

وتؤكد النماذج الحديثة مثل نموذج "تعدد المسارات" أن نجاح القرارات التخطيطية يتطلب التواء ظروف المشكلة، والحلول المقترحة، والبيئة السياسية في وقت واحد (Kingdon, 2011, 47).

كما أظهرت دراسة ميك وروودس (2014) Meek & Rhodes أن صنع القرار في الأنظمة العامة المعقدة يتأثر بتداخل عوامل متعددة، ما يتطلب أطراً مرنة للتخطيط.

وتتطلب عملية صنع القرار التخطيطي بناء نظام بيانات ومعلومات شامل عن حاجات ومشكلات أفراد المجتمع وتحليل شبكة العلاقات الاجتماعية، وذلك لمقابلة حاجاتهم ومواجهة مشكلاتهم وتلبية تطلعاتهم المختلفة (درويش، ٢٠١٤، ٧).

ويعد تشجيع الإبداع الإداري هدفاً رئيسياً وقضية ملحة لدي جميع المؤسسات والمنظمات التي تواجه بيئة تنافسية متغيرة، كما أن تطويره لدي العاملين في المؤسسات الحكومية، يعد من أكثر الموضوعات أهمية في ظل التحديات العالمية الجديدة، لما له من تأثير مهم في بقاء المنظمة وتطورها، وتكيفها مع التغيرات المتعددة، ومواجهة التحديات بجميع أنواعها (شليبي & جورج & المرسي، ٢٠٢٤، ٤).

ومن ثم أضحى الإبداع الإداري أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، وقد تصاعد الاهتمام بهذا المفهوم بوصفه حجر الزاوية في تطوير الكفاءة التنظيمية، وتحقيق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة، وقد كانت منظمات الأعمال في طليعة المؤسسات التي تبنت الإبداع الإداري كاستراتيجية عمل، ما مكنها من التفوق في بيئات تنافسية حادة، عبر تطوير المنتجات، وتحسين جودة الخدمات، وتفعيل منظومات العمل بكفاءة ومرونة (داود، ٢٠٢٠، ٢٠).

وفي هذا السياق كشفت دراسة بن سعيد & بن المر (٢٠٢٤) أن الإبداع الإداري يُسهم بفاعلية في تعزيز السلوك التنظيمي الإيجابي داخل المؤسسات التعليمية الحكومية، مشيرة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى الإبداع الإداري وبين التزام العاملين وانضباطهم وفاعلية أدائهم، وتشير الباحثة إلى أن هذه النتائج تؤكد أهمية الإبداع الإداري في إرساء مناخ تنظيمي داعم للاستقرار والتجديد داخل المؤسسات الحكومية.

وفي ضوء ذلك أظهرت دراسة عبدالواحد (٢٠١٧) أن الإبداع الإداري يُعد من أبرز المتغيرات التي تقسر الفروق في الأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، حيث بيّنت الدراسة أن ارتفاع مستوى الإبداع الإداري يرتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس على جودة الأداء، ويعزز الانتماء المهني، وتشير الباحثة إلى أن الاستثمار في الإبداع الإداري من شأنه أن يُعيد تشكيل علاقة الموظف بمؤسسته، ويُرسخ مبدأ العطاء الفعال.

كما تُبرز دراسة أبوشريعة (٢٠٢٢) العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري، مؤكدة أن وضوح السياسات الداخلية، وتوفر المعلومات، ومرونة الإجراءات، تُسهم في تعزيز البيئة الإبداعية، وتحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة تدعم كفاءة الأداء. وفي هذا الإطار تتكامل فلسفة الإبداع الإداري مع متطلبات صنع القرار التخطيطي، حيث أن القرارات تُعد النواة المركزية للإدارة، ويترتب على جودتها وتحليلها المنهجي تحسين الأداء المؤسسي برمته، وقد بينت دراسة فيليبين (٢٠٠٥) أن نجاح القرارات الاستراتيجية مرهون بقدرة المسؤولين على موازنة القرار مع أهداف المؤسسة، وبمستوى مشاركة الموظفين في تحليله وصياغته، وهو ما يُعزز من شفافية القرار، ويُسهم في تحقيق قبول أوسع داخل المؤسسة.

وتتفق دراسة الشحنة (٢٠٢١) مع ما سبق حيث أكدت على أن الذكاء الاستراتيجي لدى المديرين يُعد عنصرًا حاسمًا في اتخاذ قرارات فعالة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات الإدارية على مهارات التحليل والتخطيط، وتوفير الدعم المؤسسي اللازم لهم، وتشير الباحثة إلى أن المؤسسات الحكومية تحتاج إلى تطوير قدراتها البشرية في هذا الاتجاه، بما يُعزز من جودة القرار، ويُقلص من فرص العشوائية أو الارتجال الإداري. كما كشفت دراسة الرفايعة (٢٠١٩) عن مجموعة من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، ومنها العوامل الشخصية والتنظيمية، والإدارية، والاجتماعية، حيث تؤثر هذه العناصر بشكل متداخل في قدرة المديرين على صناعة قرار فعال وموضوعي، وتشير الباحثة إلى أن فاعلية القرار التخطيطي تتطلب بيئة تنظيمية محفزة للإبداع الإداري، ومرنة بما يكفي لاستيعاب المتغيرات البشرية والمؤسسية.

وفي ذات السياق تناولت دراسة هنري وحسن (٢٠١٤) Hanri & Hasan العلاقة بين أساليب القيادة وصنع القرار، وأوضحت أن نمط القيادة الذي يتبناه المدير يُعد عاملاً حاسماً في ترشيد القرار الإداري، وتحقيق توافق بين الرؤية القيادية وبين آليات التخطيط والتنفيذ، وتؤكد الباحثة أن القيادة الحكومية بحاجة إلى نمط إداري إبداعي، يدمج بين الرؤية المستقبلية ومهارات التخطيط الفعال، خاصة في ظل ما تتطلبه رؤية مصر ٢٠٣٠ من تغيير جذري في أساليب الإدارة العامة.

كما خلصت دراسة سيتوفيرتا (٢٠١١) Seitovirta إلى أن اتخاذ قرارات ذات جودة عالية يعتمد بشكل كبير على توافر المعلومات الداخلية والخارجية الدقيقة، وهو ما يعزز

الحاجة إلى نظام معلومات إداري فعّال، يدعم الإبداع الإداري ويساعد في بناء قرارات تخطيطية رشيدة، وترى الباحثة أن غياب نظم المعلومات الحديثة يُعد عائقاً أمام تطوير الإدارة الحكومية، وهو ما يتطلب التحول الرقمي بوصفه حاضنة أساسية للإبداع الإداري.

أما دراسة زينهم (٢٠١٤) فقد أظهرت أن مستوى المشاركة في صنع القرار التخطيطي على المستوى المحلي لا يزال متوسطاً، وأن ضعف ثقة المواطنين في جدوى المشاركة يمثل أحد أهم المعوقات، وتؤكد الباحثة أن الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية لا يقتصر على العاملين داخلها، بل يمتد إلى إشراك المواطنين في صنع السياسات العامة، وتوسيع قاعدة المستفيدين من القرار، بما يعزز من شرعيته وفعاليته.

وتتوافق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كالتيجير (٢٠١٧) Kalteegger التي شددت على أهمية الاستفادة من آراء المواطنين في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، مؤكدة ضرورة بناء قواعد بيانات شاملة عن احتياجات المجتمع، وربط ذلك بمدخل الإبداع الإداري في تحليل تلك البيانات، وصياغة حلول مبتكرة للتحديات التنموية.

وترى الباحثة أن العلاقة بين الإبداع الإداري وصنع القرار التخطيطي علاقة تفاعلية تكاملية، فكل منهما يُغذي الآخر، ويقوده نحو مزيد من الكفاءة والمرونة، فالإبداع الإداري يدفع نحو طرح بدائل جديدة ومبتكرة، ويمكن المؤسسة من التفكير خارج الإطار التقليدي، بينما يضمن القرار التخطيطي توجيه هذا الإبداع في مسارات استراتيجية واضحة تُسهم في تحقيق الأهداف العامة.

وفي ضوء ما سبق تتضح ملامح إشكالية الدراسة الراهنة في أن هناك ضعفاً نسبياً في تبني الإبداع الإداري داخل المؤسسات الحكومية، مما يُضعف من قدرتها على صناعة قرارات تخطيطية رشيدة قائمة على الابتكار، والتحليل الشامل للمعطيات، والتفاعل الدينامي مع المتغيرات البيئية، ويُعد هذا الضعف أحد العوائق التي تحول دون تحقيق مستهدفات رؤية مصر ٢٠٣٠، لا سيما في محاورها المرتبطة بالحوكمة، والتحديث المؤسسي، والتنمية المستدامة، الأمر الذي يتطلب دراسة علمية متعمقة لتحديد أبعاد هذه العلاقة ومحاولة تقديم آليات تخطيطية لتفعيل الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي داخل هذه المؤسسات".

ثانياً: أهمية الدراسة

١. تسلط الضوء على أحد الموضوعات الإدارية المعاصرة ذات الأهمية البالغة، وهو الإبداع الإداري، بوصفه أداة استراتيجية لمواجهة التحديات الإدارية والتخطيطية في المؤسسات الحكومية.
٢. تبرز أهمية الإبداع الإداري في دعم جودة وكفاءة صنع القرار التخطيطي، الذي يُعد جوهر العملية الإدارية الحديثة وركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة.
٣. تسهم الدراسة في زيادة وعي القادة والإداريين داخل المؤسسات الحكومية بأهمية تبني سياسات تحفيزية للإبداع، وإدماجه في عمليات التخطيط واتخاذ القرار.
٤. تشير بيانات الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (٢٠٢٣) إلى أن ٥٦% من المؤسسات الحكومية في الدول النامية تعاني من ضعف في استخدام الأساليب الإبداعية في صناعة القرار، مما يبرز أهمية الدراسة في هذا السياق (UNSD Report, 2023).
٥. تقدم الدراسة آليات تخطيطية تساعد المؤسسات الحكومية على الاستفادة من نتائجها وتوصياتها لتحسين بيئة العمل الداخلية وتنمية المهارات الإبداعية لدى الموظفين.
٦. تدعم جهود الإصلاح الإداري في مصر من خلال تقديم إطار علمي يعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ في محور الحوكمة وكفاءة الجهاز الإداري للدولة.
٧. قد تفيد نتائج البحث صناعات القرار ومخططي السياسات العامة في بناء قرارات مبنية على تحليل علمي وفكر إبداعي يراعي احتياجات المجتمع ومتغيراته.
٨. تضيف الدراسة بعداً علمياً متخصصاً في مجال التخطيط الاجتماعي في الخدمة الاجتماعية، من خلال الربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة وواقع العمل في المؤسسات الحكومية.

ثالثاً: أهداف الدراسة

١. تحديد مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية.
٢. تحديد مستوى صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.
٣. تحديد أكثر أبعاد الإبداع الإداري تأثير في تدعيم صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.

٤. تحديد الصعوبات التي تواجه الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.

٥. التوصل إلي آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل أسهامات الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.

رابعاً: فروض الدراسة

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في: "توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وصنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية":

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

١. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتحديد المشكلة لصنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.

٢. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتحديد البدائل الممكنة لصنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.

٣. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وأخذ القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.

٤. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري وتنفيذ القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.

٥. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري ومتابعة وتقويم القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية.

خامساً: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

مفهوم الابداع الاداري:

يُعد الإبداع من المفاهيم المحورية في العلوم الإدارية، إذ يمثل عملية عقلية ومهارية تهدف إلى توليد أفكار جديدة أو تطوير أفكار قائمة بطرق غير تقليدية، تسهم في حل المشكلات وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسات.

لغويًا، يُشير الإبداع إلى الإنشاء والاختراع، ويُقال: "أبدع الشيء" أي اخترعه على غير مثال سابق (معجم الوسيط، ج ١، ٢٤).

أما اصطلاحًا، فقد عرّفه (الشباب وأبوحمور، ٢٠١٤، ١٢) بأنه: تقديم أفكار جديدة غير معلومة أو مألوفة لدى الآخرين، أو إيجاد استخدامات جديدة لشيء قائم معلوم.

يُعرّف الإبداع الإداري بأنه: "قدرة الإدارة على ابتكار أفكار وأساليب تنظيمية جديدة، أو تطوير ممارسات قائمة بطرق غير تقليدية، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتفعيل مشاركة العاملين، وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات فعالة تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية" (داوود، ٢٠٢٠).

كما يُعرفه (Trott. 2005. 15) بأنه: "إدارة الأنشطة والعمليات المتعلقة بتوليد الأفكار، والتطور التقني، وتحسين المنتجات أو الخدمات، في إطار تنظيمي يعزز الاستجابة للتغيرات".

ويرى (Bussenault & Pretet. 1998. 85) أن الإبداع الإداري يتمثل في: "إعادة ترتيب أو تحسين عوامل الإدارة والإنتاج، من خلال تقديم منتج أو خدمة جديدة، أو تعديل هيكل مبتكر في النظام المؤسسي".

يقصد بالإبداع الإداري - إجرائيًا - في هذه الدراسة:

مجموعة من القدرات والسلوكيات الإدارية التي يمارسها القائد أو العامل داخل المؤسسة الحكومية، والتي تتجلى في امتلاك عدة مهارات وهي:-

- الطلاقة الفكرية من خلال توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار والبدايل لمواجهة التحديات.
- والمرونة في التكيف مع المتغيرات وتعديل الخطط.
- والقدرة التحليلية التي تُمكنه من فهم المشكلات وتفكيكها وتفسيرها.
- والأصالة في طرح حلول غير تقليدية وابتكارية.
- الحساسية للمشكلات عبر الاستشعار المبكر لها ومعالجتها بشفافية وفعالية.

أهمية الإبداع الإداري: يُعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية للتغيير والتطوير داخل المؤسسات، لا سيما الحكومية منها، حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات ناتجة عن ثورة المعرفة، والتقدم التكنولوجي، وتنوع احتياجات الأفراد، وقلة الموارد، وارتفاع سقف التوقعات، مما يتطلب ضرورة تبني فكر إداري إبداعي يساهم في مواجهة تلك المتغيرات (عبدالواحد، ٢٠١٧، ص ١١)، ويشير (Smith, Shalley. 2001. 23) إلى مجموعة من الإيجابيات التي يوفرها الإبداع الإداري، ومنها:

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة.
- تطوير وتحسين جودة الخدمات.
- تنمية القدرات العقلية والفكرية للعاملين.

- تحقيق التوازن بين البرامج والموارد المتاحة.

أنواع الإبداع الإداري:

١. الإبداع التكنولوجي: ويقصد به تحسين المنتجات أو تقديم منتجات جديدة، ويعد عاملاً أساسياً لبقاء المؤسسة.
٢. الإبداع التنظيمي: يتمثل في تطوير الفكر الإداري أو الأساليب الإدارية وتحويل الأفكار إلى ممارسات أو منتجات جديدة.
٣. الإبداع في المنتجات والخدمات: ينعكس الإبداع الإداري على تطوير الخدمات والمنتجات من حيث الجودة وسرعة الإنجاز (رتيبة. ٢٠١٥. ١٣٣).

استراتيجيات دعم الإبداع الإداري:

١. الدعم التنظيمي: يتمثل في تمكين العاملين، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتوفير بيئة مشجعة على الابتكار (Rosenfeld and Wilson. 1999. 530).
٢. ثقافة التميز: تسهم في تنمية الإبداع من خلال تشجيع الأداء المتميز، والتكيف مع البيئة الخارجية، والاستجابة للتغيرات (عبدالمنعم. ٢٠٠٣. ١٥٧).
٣. إدارة الموارد البشرية: من خلال توفير هيكل ملائم، وأنظمة تحفيز، وتنمية مستدامة للكوادر البشرية (الصالح ٢٠١١. ١٢).

مفهوم صنع القرار التخطيطي:

ويُعرف صنع القرار بوجه عام بأنه "عملية عقلية وفكرية يسعى من خلالها صانع القرار إلى انتقاء بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لحل مشكلة أو التعامل مع موقف معين" (الهدهود. ١٩٩٦. ص٩٠)، أما صنع القرار في سياق التخطيط، فهو "عملية منظمة تتضمن تحديد الأهداف، وتحليل المشكلات، وتقييم البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل لتحقيق تلك الأهداف" (درويش وتكلا. ١٩٩٥. ٤٧٧).

كما يعرف بأنه "صياغة قرارات استراتيجية تستند إلى البيانات المجتمعية، وتُبنى على جدل علمي وتشاركي متعدد المستويات داخل المؤسسة، بهدف توجيه السياسات العامة والتخطيط للخدمات الاجتماعية" (السروجي. ٢٠١٢. ٧٩).

ويشير (Daniella. 2018. 144) إلى أن صنع القرار التخطيطي لا يقتصر على المفاضلة بين بدائل فقط، بل يشمل تحليلاً دقيقاً للبيئة الداخلية والخارجية، وربطاً عضوياً بين المشكلة والتدخل والنتائج المتوقعة.

ومن ثم ترى الباحثة أن صنع القرار التخطيطي هو: عملية استراتيجية تعتمد على تحليل دقيق للمشكلات المجتمعية، وتوظيف للمعلومات الموثوقة، واختيار ممنهج للبدائل، بما يسهم في صياغة قرارات رشيدة تدعم التخطيط الاجتماعي، وتحقق أهداف التنمية المستدامة. يشير صنع القرار التخطيطي - إجرائيًا في هذه الدراسة - إلى العملية التي يمارسها القادة داخل المؤسسات الحكومية بشكل منهجي من خلال خمس مراحل رئيسية:

- تحديد المشكلة: التعرف الدقيق على المشكلة وجمع البيانات ذات الصلة بمشاركة الفريق والتحقق من صحتها.
 - تحديد البدائل: توليد حلول متعددة، تقليدية وغير تقليدية، وتقييمها بمشاركة الفريق وفق معايير واضحة.
 - اتخاذ القرار: اختيار البديل الأنسب بعد تحليل شامل، مع مراعاة التوقيت واستشارة المعنيين والثقة في القرار.
 - تنفيذ القرار: وضع خطة واضحة، وتخصيص الموارد، وتحديد الأدوار، وإزالة المعوقات، والتكيف مع متغيرات التنفيذ.
 - المتابعة والتقييم: تقييم النتائج، ومقارنة الأداء بالأهداف، وتحليل الانحرافات، وتحسين القرارات المستقبلية.
- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار: تشير الأدبيات إلى أن صنع القرار هو عملية متكاملة تشمل التحليل والمشاركة والتخطيط، بينما اتخاذ القرار هو المرحلة النهائية التي تُتوج بها هذه العملية بعد المفاضلة بين البدائل (مطواع. ٢٠٠٣. ٣٨٩).
- مقومات صنع القرار التخطيطي: تتضمن مقومات صنع القرار الفعال ما يلي: (ناجي. ٢٠١٥. ١٧٦):
- توافر المعلومات الدقيقة.
 - القدرة التحليلية والذكاء الإداري.
 - اختيار فريق العمل المناسب.
 - وضوح صياغة القرار.
 - وجود الثقة المتبادلة بين صانع القرار والمنفذين.

المؤسسات الحكومية:

تُعرف المؤسسات الحكومية بأنها: "الوحدات التنظيمية التي تنشئها الدولة لتقديم خدمات عامة للمواطنين، وتتمتع بالصفة القانونية والإدارية، وتُمَوَّل من الموازنة العامة، وتخضع للأنظمة والتشريعات الحكومية." (الضبع، ٢٠١٦، ٢١)

ويعرفها (عبدالمجيد، ٢٠٢٠، ٤٥) بأنها "هي أجهزة الدولة التي تمارس من خلالها السلطات التنفيذية مهامها في تنفيذ السياسات العامة، وتحقيق أهداف التنمية، وتوفير احتياجات المواطنين من خلال أنشطة خدمية أو تنظيمية أو رقابية."

يقصد بالمؤسسات الحكومية - إجرائياً - في هذه الدراسة:

الوحدات الإدارية والتنفيذية الرسمية التابعة للسلطة التنفيذية، والتي تشمل "مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة أسيوط" و"الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة أسيوط"، وتمثلان نموذجين للمؤسسات الحكومية ذات الطابع التخصصي التقني، وتعملان على توفير البيانات، وتحليل المعلومات، ودعم اتخاذ القرار التخطيطي، وتعزيز التحول الرقمي في إطار السياسات العامة للدولة.

ويتم تناول هذه المؤسسات في الدراسة باعتبارها بيئة تنظيمية مناسبة لفحص متغيرات: الإبداع الإداري وصنع القرار التخطيطي، في ضوء متطلبات التنمية ورؤية مصر ٢٠٣٠.

سادساً: الموجّهات النظرية للدراسة

١- نظرية النظم العامة

تُعد نظرية النظم العامة من أبرز الأطر النظرية التي يمكن الاعتماد عليها في تحليل العلاقة بين الإبداع الإداري وصنع القرار التخطيطي داخل المؤسسات الحكومية، وقد طوّرت هذه النظرية العالم النمساوي لودفيغ فون برتالانفي (Bertalanffy, 1968) بهدف تقديم رؤية شمولية لفهم الكيانات الاجتماعية والتنظيمية على أنها نظم مفتوحة تتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة بها.

وترتكز هذه النظرية على أن كل منظمة - بما فيها المؤسسات الحكومية - تُعد نظاماً مكوناً من مدخلات (Inputs)، تشمل الموارد البشرية، المعلومات، الثقافة التنظيمية، والقدرات الإبداعية للعاملين، يليها عمليات (Processes) تشمل التخطيط، التنسيق، اتخاذ القرار، وحل المشكلات، وصولاً إلى مخرجات (Outputs) كتحسين الخدمات ورفع كفاءة الأداء واتخاذ قرارات رشيدة. ويتبع ذلك مرحلة التغذية الراجعة (Feedback)، التي تمثل استجابة النظام

لنتائج قراراته وتُستخدم لتعديل المدخلات والعمليات في المستقبل (عبد الله. ٢٠١٢. ٤٩)، و (عبد الباسط. ٢٠٠٦. ٦٦).

وفي إطار هذا البحث يمكن النظر إلى الإبداع الإداري كمدخل أساسي يدعم الأداء المؤسسي من خلال تحفيز التفكير غير التقليدي، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، ولا سيما عملية صنع القرار التخطيطي، التي تمثل أحد أهم المخرجات الإدارية في المؤسسات الحكومية، وهنا تبرز أهمية التفاعل الدينامي بين عناصر النظام، حيث يؤدي غياب أحد العناصر - مثل ضعف القيادة أو نقص المعلومات - إلى خلل في جودة القرارات المتخذة (شوقي. ٢٠١٠. ٩١).

كما تسهم النظرية في فهم أهمية البيئة الخارجية ومدى استجابتها للنظام الإداري، بما يعزز من قابلية المؤسسة للتكيف مع المتغيرات، وهذا ما يجعلها مناسبة لتفسير الأدوار المتبادلة بين المدخلات الإبداعية وصنع القرار الاستراتيجي (العساف. ٢٠١٨. ١٠٣).

وقد أكدت الأدبيات التطبيقية أن المؤسسات التي تعتمد مدخل النظم العامة تكون أكثر قدرة على تحليل الفجوات بين المدخلات والمخرجات، وتطوير أدوات المتابعة والتقييم المستندة إلى التغذية الراجعة، مما يعزز من فاعلية صنع القرار ويرفع من جودة السياسات التخطيطية (النجار. ٢٠١٤. ٥٨)، و(لوتان. ٢٠٠٩. ٤١).

وبالتالي فإن نظرية النظم العامة توفر إطارًا تحليليًا لفهم كيف يؤثر الإبداع الإداري على النظام الداخلي للمؤسسة، ويعيد تشكيل عملياتها ومخرجاتها بما يتوافق مع أهداف التنمية المستدامة ورؤية الدولة.

سابعاً: الإجراءات المنهجية للدراسة

(١) **منهجية الدراسة:** تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية، والتي تُعنى برصد وتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية بغرض الوصول إلى تفسيرات علمية ومنطقية لها، ويبرز هذا النمط البحثي من خلال قدرته على تقديم تصور دقيق للواقع وتشخيصه، وتحليل أبعاده، وجمع البيانات وتحليلها واستخلاص دلالاتها، بما يدعم الفهم العميق لموضوع الدراسة، وتُعد الدراسات الوصفية مناسبة لطبيعة الدراسة الراهنة، إذ تركز على تحديد العلاقة بين الإبداع الإداري (كمتغير مستقل) ودعمه لصنع القرار التخطيطي (كمتغير تابع) داخل المؤسسات الحكومية، في ضوء توجهات وأهداف رؤية مصر ٢٠٣٠، وإعتمدت الدراسة على المنهج العلمي بإستخدام منهج المسح الاجتماعي

الشامل للمسئولين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة أسيوط، وأيضاً الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة أسيوط وعددهم (٤٦) مفردة.

(٢) حدود الدراسة

أ. **الحدود المكانية:** تمثل الحد المكاني للدراسة في مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة أسيوط، وأيضاً الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة أسيوط.

وترجع مبررات اختيار الحد المكاني للدراسة للأسباب التالية:

- يُعد مركز المعلومات بالمحافظة من أهم الوحدات الحكومية المسؤولة عن جمع البيانات وتحليلها وتقديمها في صورة معلومات داعمة لصنّاع القرار، مما يعكس أهمية الإبداع الإداري في تحسين مخرجاته.

- تمثل جامعة أسيوط مؤسسة تعليمية وبحثية كبرى، تضم إدارة متخصصة في التحول الرقمي ونظم المعلومات، مما يسمح بدراسة الإبداع الإداري في سياق مختلف، يجمع بين الطابع الأكاديمي والإداري الحديث.

- تضم الجهتان المستهدفتان بالدراسة كوادراً إدارية متخصصة، ما يوفر عينة مؤهلة وقادرة على التعبير عن واقع الإبداع الإداري وممارسات صنع القرار داخل بيئتي العمل الجامعي والحكومي.

- تُعد كل من المحافظة والجامعة جهات مرتبطة برؤية مصر ٢٠٣٠، خاصة في ما يتعلق بمحور الإصلاح الإداري والتحول الرقمي، مما يدعم أهمية دراسة أدوات الإبداع الإداري في تحقيق هذه الرؤية.

- قلة الدراسات الميدانية السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري وصنع القرار التخطيطي في مؤسسات حكومية وجامعية بالصعيد، مما يمنح هذه الدراسة أهمية علمية وتطبيقية في سد هذه الفجوة.

ب. **الحدود البشرية:** تمثل الحد البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة أسيوط، والإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة أسيوط وعددهم (٤٦) مفردة.

جدول رقم (١) يوضح توزيع المسؤولين بمركز المعلومات والإدارة العامة عينة الدراسة

م	البيان	عدد المسؤولين
١	مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمحافظة أسيوط	٢١
٢	الإدارة العامة لتنظيم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة أسيوط	٢٥
	المجموع	٤٦

ج. الحدود الزمنية: تمثل الحد الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت في الفترة

من ٢٠٢٥/٣/٣٠م إلى ٢٠٢٥/٥/٣٠م.

(٣) متغيرات الدراسة ومصادرها:

المتغير المستقل	المتغير التابع
الإبداع الإداري	صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية
الطلاقة الفكرية	مرحلة تحديد المشكلة
المرونة	مرحلة تحديد البدائل الممكنة
القدرة على التحليل	مرحلة اتخاذ القرار
الأصالة	مرحلة تنفيذ القرار
الحساسية للمشكلات	مرحلة المتابعة والتقييم

• وتحدد أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة وكذلك الدراسات السابقة المرتبطة بالمشكلة البحثية للدراسة.

(٤) أدوات الدراسة تمثلت أداة جمع البيانات في:

(أ) استبيان للمسؤولين حول الإبداع الإداري وتدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات

الحكومية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠: وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

- قامت الباحثة بتصميم استبيان للمسؤولين حول الإبداع الإداري وتدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية في ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠ في صورته الأولية اعتماداً على الأدبيات النظرية الموجهة للدراسة وكذلك الدراسات السابقة المرتبطة بالمشكلة البحثية للدراسة.

- اشتمل استبيان المسؤولين على صحيفة البيانات الأولية التالية: (النوع، السن، الحالة الاجتماعية، الحالة التعليمية، الوظيفة الحالية، عدد سنوات الخبرة، متوسط الدخل الشهري، الحصول على دورات تدريبية خاصة بصنع القرار التخطيطي).

- اشتمل استبيان المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، ومستوى الإبداع الإداري بالمؤسسات الحكومية، ومستوى صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية، والصعوبات التي تواجه الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية، ومقترحات تفعيل اسهامات الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي.

- اعتمد استبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (٣ درجات)، إلى حد ما (٢ درجتين)، لا (١ درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى "الصدق المنطقي": لإستبيان المسؤولين قامت الباحثة بالإطلاع علي الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة، ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك للوصول إلي المتغيرات والعبارات المرتبطة بهذه الأبعاد ذات الارتباط بمشكلة الدراسة، ثم تم عرض الأداة على عدد (٧) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.
- تم حساب ثبات استبيان المسؤولين باستخدام معامل ثبات (ألفا- كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية، وذلك على عينة قوامها (١٠) مفردة من المسؤولين مجتمع الدراسة، وبلغ معامل الثبات (٠,٨٩)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

(٥) تحديد المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتان)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح ($٣/٢ = ٠,٦٧$) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبيان أو بداية الاستبيان وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٢) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المتغير من ١ إلى ١,٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المتغير من ١,٦٨ إلى ٢,٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو المتغير من ٢,٣٥ إلى ٣

(٦) أساليب التحليل الإحصائي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: وصف المسؤولين مجتمع الدراسة:

(١) المتغيرات الكمية:

جدول رقم (٣) يوضح توزيع المسؤولين مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الكمية (ن=٤٦)

المتغير		المتغيرات الاحصائية
المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
السن	٤٣	٥
عدد سنوات الخبرة	١٢	٣,٥
النوع	ك	%
ذكر	٢٢	٤٧,٨
انثى	٢٤	٥٢,٢
الحالة الاجتماعية	ك	%
أعزب	٩	١٩,٦
متزوج	٢٩	٦٣
مطلق	٥	١٠,٩
أرمل	٣	٦,٥
المؤهل العلمي	ك	%
مؤهل متوسط	٧	١٥,٢
مؤهل فوق المتوسط	١٢	٢٦,١
مؤهل جامعي	٢٢	٤٧,٨
دراسات عليا	٥	١٠,٩

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير بيانات العينة إلى أن متوسط عمر المسؤولين (٤٣ سنة) وانحرافه المعياري (٥ سنوات) يعكس تمركزاً في فئة عمرية تتسم بالنضج الإداري والتوازن بين الخبرة والنشاط الفكري، مما يسهم في تكامل الرؤية الإدارية داخل المؤسسات. ووفقاً لنظرية النظم العامة، تُعد هذه الفئة العمرية من أهم المدخلات المؤثرة في العمليات الإدارية، خاصة في إدارة المواقف المعقدة (Smith & Shalley, 2001).

- كما يُبرز متوسط سنوات الخبرة (١٢ سنة) وانحرافها (٣,٥ سنوات) تراكمًا معرفيًا ومهنيًا يُمكن صناع القرار من الدمج بين النظرية والتطبيق، ويُساهم في تنوع التصورات حول عملية اتخاذ القرار، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه (Hanri & Hasan, 2014) بأن الخبرة الإدارية تُعدّ محدّدًا أساسيًا لجودة القرار ومخرجات الأداء المؤسسي.
- أما التوزيع الاجتماعي للعينة، فيُظهر تنوعًا يعكس تأثيرًا مباشرًا على السلوك الإداري، حيث تشير نسبة المتزوجين (٦٣%) إلى استقرار نفسي يُعزز المشاركة المؤسسية، بينما يُمثل الأعرابون (١٩,٦%) والمطلقون (١٠,٩%) والأرامل (٦,٥%) تجارب حياتية متنوعة تُثري حساسية القرار الاجتماعي، مما يُساهم في بناء قرارات أكثر شمولية وفقًا لنظرية النظم العامة.
- ويُبرز التوزيع التعليمي للعينة مزيجًا من الكفاءات الأكاديمية والتنفيذية، حيث يُشكل الحاصلون على مؤهل جامعي (٤٧,٨%) قاعدة معرفية قوية، بينما تُساهم المؤهلات فوق المتوسطة (٢٦,١%) والمتوسطة (١٥,٢%) في دعم التنفيذ والتشغيل، ويُعدّ حملة الدراسات العليا (١٠,٩%) عنصرًا استراتيجيًا في تحليل البيانات وصياغة القرار، كما أكدت دراسة (Seitovirta, 2011)، ويُعدّ هذا التنوع توازنًا مطلوبًا بين مدخلات التفكير وعمليات التخطيط، وصولًا إلى مخرجات رشيدة في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠.
- وبذلك تُظهر مؤشرات العينة تكوينًا إداريًا يتمتع بالنضج والخبرة والتنوع المجتمعي والتعليمي، مما يجعل البيئة المؤسسية مهيأة لتبني الإبداع الإداري في دعم القرار التخطيطي. وتتماشى هذه الخصائص مع متطلبات التحول المؤسسي ورؤية مصر ٢٠٣٠، التي تستهدف بناء جهاز إداري كفء قادر على الابتكار والتكيف، وفقًا لنظرية النظم العامة التي تؤكد على أهمية التفاعل الدينامي بين المدخلات والعمليات والمخرجات.
- المحور الثاني: مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسات الحكومية**
(١) الطلاقة الفكرية:

جدول رقم (٤) يوضح الطلاقة الفكرية كما يحددها المسئولين (ن=٤٦)

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	أحرص دائما على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار المبتكرة لمواجهة التحديات المختلفة.	٢٦	٥٦,٥	١٣	٢٨,٣	٧	١٥,٢
٢	أمتلك القدرة على إنتاج العديد من البدائل المتنوعة لأي مشكلة.	٢٠	٤٣,٥	١٥	٣٢,٦	١١	٢٣,٩
٣	أعمل على تحفيز فريقي لتقديم أفكار جديدة بشكل مستمر.	٢٣	٥٠,٠	١٦	٣٤,٨	٧	١٥,٢

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠,٧٨	٢,١٣	٢٣,٩	١١	٣٩,١	١٨	٣٧,٠	١٧	أستطيع الربط بين المفاهيم المختلفة لإنتاج حلول شاملة.	٤
٤	٠,٨٠	٢,٢٦	٢١,٧	١٠	٣٠,٤	١٤	٤٧,٨	٢٢	أحرص على تطوير مهاراتي في التفكير السريع لإنتاج أفكار فعالة.	٥
٢	٠,٧٧	٢,٣٧	١٧,٤	٨	٢٨,٣	١٣	٥٤,٣	٢٥	أعمل على تبسيط الأفكار المعقدة وتحويلها إلى خطط عمل واضحة.	٦
مستوى متوسط	٠,٧٧	٢,٢٩	الطلاقة الفكرية ككل							

يوضح الجدول السابق أن: الطلاقة الفكرية كأحد أبعاد الإبداع الإداري، جاءت في مستوى متوسط بمتوسط حسابي (٢,٢٩) وانحراف معياري (٠,٧٧) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول: أحرص دائماً على توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار المبتكرة لمواجهة التحديات المختلفة، بمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٧٥)، مما يدل على ممارسة التفكير غير النمطي، وهو ما أشار إليه الشيباب وأبوحمور (٢٠١٤) باعتباره مؤشراً إيجابياً في الإبداع الإداري، ويمثل مدخلاً فعالاً ضمن النظام الإداري وفقاً لنظرية النظم العامة.

- جاء في الترتيب الثاني: أعمل على تبسيط الأفكار المعقدة وتحويلها إلى خطط عمل واضحة، بمتوسط حسابي (٢,٣٧) وانحراف معياري (٠,٧٧)، ما يُظهر كفاءة تنظيمية تربط بين الإبداع والعملية التخطيطية، كما أوضح داوود (٢٠٢٠)، ويُعزز ذلك من قدرة العمليات الإدارية على إنتاج حلول واقعية تتماشى مع التحول الرقمي وأهداف التنمية المستدامة لرؤية مصر ٢٠٣٠.

- جاء في الترتيب الأخير: أستطيع الربط بين المفاهيم المختلفة لإنتاج حلول شاملة، بمتوسط حسابي (٢,١٣) وانحراف معياري (٠,٧٨)، مما يُشير إلى محدودية في التفكير التكاملي، وهو ما أكدته دراسة عبدالمنعم (٢٠٠٣) التي دعت إلى تنمية التفكير المتكامل عبر تعزيز ثقافة التميز والتنمية المهنية. ووفقاً لنظرية النظم، فإن ضعف الربط الفكري يُضعف من فعالية عمليات التحليل داخل النظام الإداري.

وتُظهر النتائج أن هناك مدخلات إيجابية داخل النظام المؤسسي، لكنها تحتاج إلى تفعيل استراتيجيات دعم الإبداع مثل الدعم التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، وثقافة التميز، بما يُسهم

في تدريب العاملين على مهارات التفكير التحليلي والتكاملي، ويحقق موازنة مع أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ في بناء جهاز إداري مبتكر وكفاء.

(٢) المرونة:

جدول رقم (٥) يوضح المرونة كما يحددها المسئولين (ن=٤٦)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٣	٠,٧٥	٢,٥٢	١٥,٢	٧	١٧,٤	٨	٦٧,٤	٣١	١	امتلك القدرة على التكيف السريع مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.
٢	٠,٧٢	٢,٥٩	١٣,٠	٦	١٥,٢	٧	٧١,٧	٣٣	٢	استطيع تعديل خطتي بمرونة لمواجهة التحديات الجديدة.
٦	٠,٧٨	٢,٤١	١٧,٤	٨	٢٣,٩	١١	٥٨,٧	٢٧	٣	أشجع فريقي على تبني أساليب عمل جديدة.
٥	٠,٧٨	٢,٤٦	١٧,٤	٨	١٩,٦	٩	٦٣,٠	٢٩	٤	أحرص على تطوير حلول متعددة للمشكلة الواحدة لضمان القدرة على التكيف.
١	٠,٦٨	٢,٦٣	١٠,٩	٥	١٥,٢	٧	٧٣,٩	٣٤	٥	أقبل وجهات النظر المختلفة وأستفيد منها في تطوير أدائي.
٤	٠,٨١	٢,٥٠	١٩,٦	٩	١٠,٩	٥	٦٩,٦	٣٢	٦	أعمل على بناء فريق عمل يتمتع بالمرونة مع المهام المتغيرة.
مستوى مرتفع	٠,٧٥	٢,٥٢	المرونة ككل							

يوضح الجدول السابق أن: المرونة كأحد أبعاد الإبداع الإداري، جاءت في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٥٢) وانحراف معياري (٠,٧٥) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول: أقبل وجهات النظر المختلفة وأستفيد منها في تطوير أدائي، بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٨)، ما يدل على انفتاح فكري يعزز بيئة الإبداع، ويُعد من أهم محفزات الإبداع الإداري كما أشار داوود (٢٠٢٠)، ويتمشى مع نظرية النظم التي تؤكد أهمية التفاعل والتغذية الراجعة داخل البيئة التنظيمية.
- جاء في الترتيب الثاني: أستطيع تعديل خطتي بمرونة لمواجهة التحديات الجديدة، بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري (٠,٧٢)، مما يُظهر قدرة عملية على التكيف مع المتغيرات، وهي من خصائص القائد الإبداعي وفقاً لدراسة رتيبة (٢٠١٥)، وتُعد مؤشراً حيويًا لصنع قرارات تخطيطية ناجحة حسب نظرية النظم التي تشدد على تعديل العمليات وفقاً للمدخلات المتغيرة.

- جاء في الترتيب الأخير: أشجع فريقي على تبني أساليب عمل جديدة، بمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٧٨)، ما يُشير إلى توجه إيجابي نحو دعم الابتكار الجماعي، وإن كان هناك تفاوت في الممارسة كما يدل عليه الانحراف المعياري المرتفع (٠,٧٨)، وقد أكدت دراسة **عبدالممنع (٢٠٠٣)** أن تبني أساليب العمل الجديدة يُمثل محورًا في تنمية ثقافة التميز، مما يستدعي تعزيز التدريب القيادي. وتُبرز النتائج أن المرونة تُعد ركيزة أساسية في الإبداع الإداري، تُمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة للتحديات المجتمعية، بما يدعم أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ في بناء جهاز إداري قادر على التكيف والابتكار.

(٣) القدرة على التحليل:

جدول رقم (٦) يوضح القدرة على التحليل كما يحددها المسئولين (ن=٤٦)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٨١	٢,٤٦	١٩,٦	٩	١٥,٢	٧	٦٥,٢	٣٠	١	امتلك القدرة على تحليل البيانات المعقدة.
٥	٠,٨٥	٢,٣٥	٢٣,٩	١١	١٧,٤	٨	٥٨,٧	٢٧	٢	أحرص على تفكيك المشكلات الكبيرة إلى مكونات أصغر لتسهيل فهمها وحلها.
٦	٠,٨٢	٢,٣٣	٢١,٧	١٠	٢٣,٩	١١	٥٤,٣	٢٥	٣	أستطيع تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات من خلال التحليل العميق.
٢	٠,٦٨	٢,٦١	١٠,٩	٥	١٧,٤	٨	٧١,٧	٣٣	٤	أشجع فريقي على التفكير النقدي في جميع المهام الموكلة إليهم.
١	٠,٦٧	٢,٦٥	١٠,٩	٥	١٣,٠	٦	٧٦,١	٣٥	٥	أؤمن بأن التحليل الدقيق هو أساس التخطيط الفعال واتخاذ القرارات الصائبة.
٣	٠,٧٢	٢,٥٤	١٣,٠	٦	١٩,٦	٩	٦٧,٤	٣١	٦	أحرص على مراجعة النتائج وتحليلها باستمرار لضمان التحسين المستمر.
مستوى مرتفع	٠,٧٦	٢,٤٩	القدرة على التحليل ككل							

يوضح الجدول السابق أن: القدرة على التحليل كأحد أبعاد الإبداع الإداري، جاءت في مستوي مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٤٩) وانحراف معياري (٠,٧٦) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول: أؤمن بأن التحليل الدقيق هو أساس التخطيط الفعال واتخاذ القرارات الصائبة، بمتوسط حسابي (٢,٦٥) وانحراف معياري (٠,٧٦)، ما يعكس إدراكًا واسعًا لأهمية التحليل كمدخل لصناعة القرار، وهو ما يتماشى مع تعريف التخطيط الاجتماعي كعملية تحليلية تستند إلى بيانات واقعية (درويش وتكلا، ١٩٩٥)، ويُعد مؤشرًا

على جاهزية النظام الإداري لتوظيف التحليل ضمن العمليات التنظيمية وفقاً لنظرية النظم العامة.

- **جاء في الترتيب الثاني:** أشجع فريقي على التفكير النقدي في جميع المهام الموكلة إليهم، بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٦٨)، مما يُظهر توجهًا قياديًا نحو تنمية الفكر النقدي الجماعي، كما أوضحت دراسة الصالح (٢٠١١) في ربط إدارة الموارد البشرية بتنمية القدرات التحليلية، وهو ما يُسهم في تحويل الفرق التنظيمية إلى شركاء في صنع القرار، ويُعزز من فعالية التغذية الراجعة داخل النظام الإداري.

- **جاء في الترتيب الأخير:** أستطيع تحديد الأسباب الجذرية للمشكلات من خلال التحليل العميق، بمتوسط حسابي (٢,٣٣) وانحراف معياري (٠,٨٢)، ما يُشير إلى تفاوت في ممارسة التحليل العميق، ويؤكد الحاجة إلى تعزيز المهارات الفردية كما أشارت دراسة الشحنة (٢٠٢١)، ويُعد هذا التفاوت مؤشراً مهماً عند ربط النتائج بالقرارات التخطيطية الاستراتيجية.

(٤) الأصالة:

جدول رقم (٧) يوضح الأصالة كما يحددها المسئولين (ن=٤٦)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٤	٠,٧٥	٢,٥٤	١٥,٢	٧	١٥,٢	٧	٦٩,٦	٣٢	أشجع الابتكار والتفكير خارج الصندوق في جميع مستويات المؤسسة.	١
٥	٠,٧٥	٢,٥٠	١٥,٢	٧	١٩,٦	٩	٦٥,٢	٣٠	أؤمن بأن الأصالة هي ما يميزنا ويجعلنا رواداً في مجالنا.	٢
٣	٠,٦٢	٢,٥٧	٦,٥	٣	٣٠,٤	١٤	٦٣,٠	٢٩	أبحث باستمرار عن طرق جديدة لتحسين الخدمات.	٣
٢	٠,٦٥	٢,٥٩	٨,٧	٤	٢٣,٩	١١	٦٧,٤	٣١	أدعم التجارب الجديدة لتحقيق نتائج فريدة.	٤
٦	٠,٧٢	٢,٤٨	١٣,٠	٦	٢٦,١	١٢	٦٠,٩	٢٨	أستطيع تحويل الأفكار المجردة إلى مشاريع قابلة للتطبيق.	٥
١	٠,٧١	٢,٦١	١٣,٠	٦	١٣,٠	٦	٧٣,٩	٣٤	ألتزم بتقديم حلول إبداعية تتجاوز توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم المستقبلية.	٦
مستوى مرتفع	٠,٧٠	٢,٥٥	الأصالة ككل							

يوضح الجدول السابق أن: الأصالة كأحد أبعاد الإبداع الإداري، جاءت في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري (٠,٧٠) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول: ألتزم بتقديم حلول إبداعية تتجاوز توقعات العملاء وتلبي احتياجاتهم المستقبلية، بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٧١)، ما يعكس التزامًا واضحًا نحو الابتكار، ويتمشى مع مفهوم الإبداع الإداري كعملية تتجاوز النمطي والمتوقع (Trott, 2005).

- جاء في الترتيب الثاني: أدمع التجارب الجديدة لتحقيق نتائج فريدة، بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري (٠,٦٥)، مما يُظهر انفتاحًا على الحلول غير التقليدية، وهي من ركائز الإبداع الإداري كما أشارت دراسة عبد المنعم (٢٠٠٣)، ويُعد هذا السلوك من المدخلات الأساسية داخل النظام الإداري.

- جاء في الترتيب الأخير: أستطيع تحويل الأفكار المجردة إلى مشاريع قابلة للتطبيق، بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ما يدل على وجود قدرة جيدة لدى المسؤولين على ترجمة المفاهيم النظرية إلى نماذج عملية، وهي خطوة جوهرية في تحقيق التكامل بين الإبداع والفعل الإداري، كما أكد (Bussenault & Pretet, 1998) أن تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة واقعية يُمثل جوهر الإبداع الإداري.

(٥) الحساسية للمشكلات:

جدول رقم (٨) يوضح الحساسية للمشكلات كما يحددها المسؤولون (ن=٤٦)

م	العبارات	الاستجابات						الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم		
		ك	%	ك	%	ك	%	
١	امتلك القدرة على استشعار المشكلات المحتملة قبل تفاقمها.	٨	١٧,٤	٦	١٣,٠	٣٢	٦٩,٦	٤
٢	أحرص على البحث عن نقاط الضعف والتحسين في الأنظمة.	٦	١٣,٠	١١	٢٣,٩	٢٩	٦٣,٠	٥
٣	أؤمن بأن الوعي بالمشكلات هو الخطوة الأولى نحو إيجاد حلول فعالة.	٥	١٠,٩	٨	١٧,٤	٣٣	٧١,٧	٢
٤	أحرص على الاستماع الجيد للشكاوى، فهي مؤشرات هامة للمشكلات.	٩	١٩,٦	٩	١٩,٦	٢٨	٦٠,٩	٦
٥	أرى أن الحساسية للمشكلات تمكنا من اتخاذ إجراءات استباقية تجنب الأزمات.	٧	١٥,٢	٥	١٠,٩	٣٤	٧٣,٩	٣
٦	التزم بمعالجة المشكلات بشفافية، لضمان بيئة عمل صحية.	٤	٨,٧	٧	١٥,٢	٣٥	٧٦,١	١
مستوى مرتفع	الحساسية للمشكلات ككل	٢,٥٥		٠,٧٣				

يوضح الجدول السابق أن: الحساسية للمشكلات كأحد أبعاد الإبداع الإداري، جاءت في مستوي مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري (٠,٧٣) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- **جاء في الترتيب الأول:** التزم بمعالجة المشكلات بشفافية، لضمان بيئة عمل صحية، بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحراف معياري (٠,٦٣)، ما يعكس التزامًا إداريًا بالوضوح والمصارحة، وهو ما يُعزز المناخ التنظيمي ويُسهّم في دعم الإبداع الإداري، كما أكدت دراسة **عبدالباسط (٢٠٠٦)** أن الشفافية تُعد عنصرًا داعمًا لنظم التغذية الراجعة في نظرية النظم العامة.

- **جاء في الترتيب الثاني:** أوّمن بأن الوعي بالمشكلات هو الخطوة الأولى نحو إيجاد حلول فعالة، بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٦٨)، مما يُشير إلى إدراك عالٍ بأهمية التحليل المبدئي للمشكلات، وهو ما يتفق مع ما أشار إليه **(Daniella, 2018)** بأن التخطيط الفعال يبدأ بتحليل دقيق للمشكلة، ويُعد هذا الوعي مدخلًا حيويًا ضمن نموذج النظم العامة لضبط العمليات المؤسسية.

- **جاء في الترتيب الأخير:** أحرص على الاستماع الجيد للشكاوى، فهي مؤشرات هامة للمشكلات، بمتوسط حسابي (٢,٤١) وانحراف معياري (٠,٨٠)، ما يدل على تفاوت في ممارسة هذا السلوك، رغم أهميته في كشف المشكلات التنظيمية، كما أوضحت دراسة **الرفايعة (٢٠١٩)** أن الثقة المتبادلة بين المسؤولين والمستفيدين تُسهم في تحسين جودة القرار والتفاعل المؤسسي.

وتُبرز النتائج أن الحساسية للمشكلات تُعد من أهم عناصر "عمليات النظام الإداري" في نظرية النظم العامة، حيث تُسهم في تعديل السياسات وتحقيق التفاعل المجتمعي، بما يدعم أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ في بناء بيئة إدارية مرنة وقادرة على التطوير والاستجابة السريعة للمشكلات.

جدول رقم (٩) يوضح مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسات الحكومية

المسؤولين (ن=٤٦)				مجتمع الدراسة	م
الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
٤	متوسط	٠,٧٧	٢,٢٩	الطلاقة الفكرية	١
٢	مرتفع	٠,٧٥	٢,٥٢	المرونة	٢
٣	مرتفع	٠,٧٦	٢,٤٩	القدرة على التحليل	٣
١	مرتفع	٠,٧٠	٢,٥٥	الأصالة	٤
١ مكرر	مرتفع	٠,٧٣	٢,٥٥	الحساسية للمشكلات	٥
مستوى مرتفع		٠,٧٤	٢,٤٨	مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسات الحكومية كما حدده المسؤولين ككل	

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى الإبداع الإداري في المؤسسات الحكومية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (٢,٤٨)، مما يدل على وجود توجه إداري إيجابي نحو الابتكار، رغم تفاوت التركيز عبر الأبعاد المختلفة. وقد تصدرت الأصالة والحساسية للمشكلات بمتوسط (٢,٥٥)، ما يعكس قدرة المسؤولين على تقديم حلول غير تقليدية والاستجابة الواعية للتحديات، وهي صفات تُعد مدخلات قوية ضمن نظرية النظم العامة، كما أكدت دراسة **Bussenault & Pretet, (1998)** العلاقة بين الأصالة وتحقيق نتائج متميزة.

تلتها المرونة بمتوسط (٢,٥٢)، مما يُشير إلى قابلية لتعديل السياسات والخطط وفقاً للمتغيرات، وهو ما يُعزز من فعالية العمليات الإدارية داخل النظام المؤسسي، كما ورد في الإطار النظري لاستراتيجيات دعم الإبداع، وجاءت القدرة على التحليل بدرجة جيدة (٢,٤٩)، ما يدل على امتلاك المسؤولين لمهارات تحليلية تُسهم في تحسين جودة القرار، رغم الحاجة إلى تعزيز التفكير العميق وتحديد الأسباب الجذرية، كما أوضحت دراسة **Daniella, (2018)**.

في المقابل سجلت الطلاقة الفكرية أقل متوسط (٢,٢٩)، مما يُشير إلى ضعف نسبي في توليد الأفكار وربط المفاهيم، وهو ما يمثل جوهر التفكير الإبداعي كما بين الشيباب وأبوحمور (٢٠١٤)، ويستدعي تطوير أدوات التفكير الجماعي وتعزيز المهارات الابتكارية. وتُبرز النتائج أن المؤسسات الحكومية تمتلك ركائز مهمة من الإبداع الإداري، لكنها بحاجة إلى تعزيز الطلاقة الفكرية والقدرات التحليلية، بما يُسهم في تحسين المخرجات وتفعيل التخطيط الاستراتيجي، ويُحقق انسجاماً مع مستهدفات رؤية مصر ٢٠٣٠ في بناء جهاز حكومي قادر على التكيف والتجديد.

المحور الثالث: مستوى صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية

(١) مرحلة تحديد المشكلة:

جدول (١٠) يوضح مرحلة تحديد المشكلة كما يحددها المسؤولون (ن=٤٦)

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	أحدد طبيعة المشكلة بوضوح.	٣٤	٧٣,٩	٦	١٣,٠	٦	١٣,٠
٢	أجمع معلومات كافية عن المشكلة.	٣١	٦٧,٤	٤	٨,٧	١١	٢٣,٩
٣	أستشير الخبراء لفهم المشكلة.	٣٢	٦٩,٦	٦	١٣,٠	٨	١٧,٤
٤	أستخدم بيانات دقيقة لتحديد المشكلة.	٣٣	٧١,٧	٧	١٥,٢	٦	١٣,٠
٥	أشارك فريقي في تحديد المشكلة.	٣٠	٦٥,٢	٩	١٩,٦	٧	١٥,٢
٦	أتحقق من صحة المعلومات المتعلقة بالمسألة.	٣٠	٦٥,٢	١١	٢٣,٩	٥	١٠,٩
مرحلة تحديد المشكلة ككل		٢,٥٣	٠,٧٥	مستوى مرتفع			

يوضح الجدول السابق أن: مرحلة تحديد المشكلة كأحد أبعاد صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية، جاءت في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٥٣) وانحراف معياري (٠,٧٥) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول: أعدد طبيعة المشكلة بوضوح، بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٧١)، ما يُبرز قدرة واضحة على صياغة المشكلات بدقة، وهو ما أكد عليه الهدهود (١٩٩٦) باعتباره حجر الأساس لأي قرار رشيد، وتُعد هذه المهارة من أهم المدخلات في نظرية النظم العامة المؤثرة في كفاءة العمليات والمخرجات.

- جاء في الترتيب الثاني: أستخدم بيانات دقيقة لتحديد المشكلة، بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ما يعكس توجهها نحو الاعتماد على معلومات موثوقة، كما أوضحت دراسة (Seitovirta 2011) أن توافر البيانات الداخلية والخارجية شرط لاتخاذ قرارات عالية الجودة، وتُعد جودة المدخلات البيانية محدداً رئيساً لفعالية النظام الإداري.

- جاء في الترتيب الأخير: أجمع معلومات كافية عن المشكلة، بمتوسط حسابي (٢,٤٣) وانحراف معياري (٠,٨٦)، مما يُشير إلى تفاوت في ممارسة هذا السلوك، رغم وجود حرص على التوسع في جمع المعلومات، وهو ما يستدعي تعزيز أدوات التحليل كما أوصت دراسة الشحنة (٢٠٢١).

وتُبرز النتائج وعياً إدارياً بأهمية التحليل الدقيق، إلا أن تحسين الاتساق في جمع البيانات يظل ضرورياً لتقوية المخرجات. ووفقاً لنظرية النظم العامة، تُعد هذه المرحلة نقطة ارتكاز لتحويل المدخلات إلى عمليات فعالة ومخرجات قابلة للتطبيق، بما يُسهم في تحسين جودة القرار وتطوير السياسات العامة، ويُعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠.

(٢) مرحلة تحديد البدائل الممكنة:

جدول (١١) يوضح مرحلة تحديد البدائل الممكنة كما يحددها المسئولين (ن=٤٦)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	أبحث عن حلول متعددة للمشكلة.	٥	١٠,٩	٨	١٧,٤	٣٣	٧١,٧	٢,٦١	٠,٦٨	٢
٢	استكشف خيارات متنوعة ومبتكرة.	٨	١٧,٤	٤	٨,٧	٣٤	٧٣,٩	٢,٥٧	٠,٧٨	٣
٣	أقيم كل بديل بناءً على معايير محددة.	٧	١٥,٢	٩	١٩,٦	٣٠	٦٥,٢	٢,٥٠	٠,٧٥	٥
٤	أدرس مزايا وعيوب كل بديل.	٧	١٥,٢	٧	١٥,٢	٣٢	٦٩,٦	٢,٥٤	٠,٧٥	٤
٥	أشرك فريق في اقتراح البدائل	٨	١٧,٤	٩	١٩,٦	٢٩	٦٣,٠	٢,٤٦	٠,٧٨	٦
٦	أبحث عن بدائل غير تقليدية.	٥	١٠,٩	٧	١٥,٢	٣٤	٧٣,٩	٢,٦٣	٠,٦٨	١
مرحلة تحديد البدائل الممكنة ككل								٢,٥٥	٠,٧٤	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مرحلة تحديد البدائل الممكنة كأحد أبعاد صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية، جاءت في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٥٥) وانحراف معياري (٠,٧٤) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- **جاء في الترتيب الأول:** أبحث عن بدائل غير تقليدية، بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٨)، ما يُبرز توجهاً ابتكارياً نحو التفكير خارج النمط التقليدي، كما أشار رتيبة (٢٠١٥) إلى أن الإبداع التنظيمي يُعزز من جودة المخرجات عبر مدخلات جديدة، وفقاً لنظرية النظم العامة.

- **جاء في الترتيب الثاني:** أبحث عن حلول متعددة للمشكلة، بمتوسط حسابي (٢,٦١) وانحراف معياري (٠,٦٨)، ما يُظهر مرونة في التعامل مع المشكلات المعقدة، ويفتح المجال لتعدد الحلول، وهي خطوة محورية في التخطيط الاستراتيجي كما ذكر (Daniella, 2018)، وتُسهّم في تقوية العمليات التحليلية داخل النظام المؤسسي.

- **جاء في الترتيب الأخير:** أشرك فريقي في اقتراح البدائل، بمتوسط حسابي (٢,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٨)، مما يدل على وجود درجة جيدة من المشاركة، مع تفاوت في تطبيق النهج التشاركي. وقد أكدت دراسة (Philibin, 2005) أن مشاركة الفريق تُعد من ركائز القرار الرشيد، وتمثل في نظرية النظم جزءاً أساسياً من التغذية الراجعة والتفاعل الجماعي.

وتُبرز النتائج ميلاً واضحاً نحو الحلول غير التقليدية، مما يُعد مؤشراً قوياً على حضور الإبداع الإداري داخل عملية التخطيط، ووفقاً لنظرية النظم العامة تُعد هذه المرحلة من أهم العمليات التي تربط بين المدخلات التحليلية والمخرجات التخطيطية، بما يدعم صياغة قرارات مرنة ومبتكرة تتماشى مع أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠.

(٣) مرحلة اتخاذ القرار:

جدول (١٢) يوضح مرحلة اتخاذ القرار كما يحددها المسئولين (ن=٤٦)

الترتيب	المتوسط الانحراف المعياري	الاستجابات	لا				إلى حد ما				نعم				العبارات	م
			%		ك		%		ك		%		ك			
			%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
٣	٠,٧٥	٢,٥٩	١٥,٢	٧	١٠,٩	٥	٧٣,٩	٣٤	أخذ القرار بناءً على تحليل شامل.				١			
٥	٠,٧٨	٢,٥٤	١٧,٤	٨	١٠,٩	٥	٧١,٧	٣٣	أختار البديل الأنسب لتحقيق الأهداف.				٢			
٦	٠,٧٥	٢,٥٠	١٥,٢	٧	١٩,٦	٩	٦٥,٢	٣٠	أوازن بين العوامل المختلفة عند اتخاذ القرار.				٣			
٤	٠,٧٥	٢,٥٧	١٥,٢	٧	١٣,٠	٦	٧١,٧	٣٣	أستشير الأطراف المعنية قبل اتخاذ القرار.				٤			
٢	٠,٦٠	٢,٦٥	٦,٥	٣	٢١,٧	١٠	٧١,٧	٣٣	أراعي التوقيت المناسب لاتخاذ القرار.				٥			
١	٠,٥٦	٢,٦٧	٤,٣	٢	٢٣,٩	١١	٧١,٧	٣٣	أثق في قدرتي على اتخاذ القرار الصحيح.				٦			
مستوى مرتفع	٠,٧٠	٢,٥٩	مرحلة اتخاذ القرار ككل													

يوضح الجدول السابق أن: مرحلة اتخاذ القرار كأحد أبعاد صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية، جاءت في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٥٩) وانحراف معياري (٠,٧٠) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- **جاء في الترتيب الأول:** أثق في قدرتي على اتخاذ القرار الصحيح، بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحراف معياري (٠,٥٦)، ما يدل على ارتفاع مستوى الثقة الذاتية، وهو مؤشر إيجابي على النضج المهني، بشرط أن يستند إلى معرفة دقيقة وتحليل عميق، كما أشار (Mintzberg, 1994) إلى أن القرار الرشيد يجمع بين الحدس والخبرة والاستدلال المنهجي.

- **جاء في الترتيب الثاني:** أراعي التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (٦٥.٢) وانحراف معياري (٠,٦٠)، ما يُظهر إدراكاً لأهمية عنصر الزمن كعامل حاسم في فعالية القرار، وهو ما أكد عليه (Simon, 1997) بأن التوقيت المناسب يُعزز من جودة القرار ويُقلل من مخاطره.

- **جاء في الترتيب الأخير:** أوازن بين العوامل المختلفة عند اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (٢,٥٠) وانحراف معياري (٠,٧٥)، مما يدل على تطبيق جيد لمبدأ الموازنة، مع وجود تباين في الممارسة، وهو ما يتطلب تعزيز المهارات التحليلية، كما أوضحت نظرية اتخاذ القرار لـ (Keeney & Raiffa, 1976) أن الموازنة بين الأهداف والمعايير تُعد جوهر القرار العقلاني.

وتُبرز النتائج أن هذه المرحلة تجسد النضج التنظيمي، خاصة في الثقة والتوقيت، لكنها تحتاج إلى دعم في جانب الموازنة التحليلية. ووفقاً لنظرية النظم العامة، يُعد اتخاذ القرار من العمليات الحيوية التي تربط المدخلات التخطيطية بالمرجعات التنفيذية، مما يجعله حجر الأساس في نجاح السياسات الحكومية وتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠.

(٤) مرحلة تنفيذ القرار:

جدول (١٣) يوضح مرحلة تنفيذ القرار كما يحددها المسئولين (ن=٤٦)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٥	٠,٧٢	٢,٥٤	١٣,٠	٦	١٩,٦	٩	٦٧,٤	٣١	أضع خطة واضحة لتنفيذ القرار.	١
٦	٠,٧٩	٢,٣٥	١٩,٦	٩	٢٦,١	١٢	٥٤,٣	٢٥	أخصص الموارد اللازمة للتنفيذ.	٢
٣	٠,٦٨	٢,٦١	١٠,٩	٥	١٧,٤	٨	٧١,٧	٣٣	أحدد الأدوار والمسؤوليات بوضوح.	٣
٢	٠,٦٠	٢,٦٧	٦,٥	٣	١٩,٦	٩	٧٣,٩	٣٤	أزيل أي عقبات تواجه التنفيذ.	٤
٤	٠,٧٢	٢,٥٧	١٣,٠	٦	١٧,٤	٨	٦٩,٦	٣٢	أضمن فهم فريقى للقرار وخطة التنفيذ.	٥
١	٠,٥٩	٢,٧٠	٦,٥	٣	١٧,٤	٨	٧٦,١	٣٥	أعدل الخطة إذا لزم الأمر أثناء التنفيذ.	٦
	٠,٦٨	٢,٥٧							مرحلة تنفيذ القرار ككل	

- يوضح الجدول السابق أن: مرحلة تنفيذ القرار كأحد أبعاد صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية، جاءت في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٥٧) وانحراف معياري (٠,٦٨) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:
- **جاء في الترتيب الأول:** أعدل الخطة إذا لزم الأمر أثناء التنفيذ، بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (٠,٥٩)، ما يُبرز فهماً عميقاً لأهمية التكيف مع المتغيرات، ويتماشى مع التخطيط الديناميكي، ويعكس عناصر التغذية الراجعة كما ورد في نظرية النظم لـ **von Bertalanffy, 1968**.
- **جاء في الترتيب الثاني:** أزيل أي عقبات تواجه التنفيذ، بمتوسط حسابي (٢,٦٧) وانحراف معياري (٠,٦٠)، ما يدل على فاعلية في تجاوز المعوقات التنظيمية، ويُعبر عن عقلية تنفيذية نشطة، كما أشار **(Kotter, 1996)** إلى أن إزالة الحواجز تُعد من أهم خطوات قيادة التغيير الفعّال.
- **جاء في الترتيب الأخير:** أخصص الموارد اللازمة للتنفيذ، بمتوسط حسابي (٢,٣٥) وانحراف معياري (٠,٧٩)، ما يُشير إلى ضعف نسبي وتفاوت في ربط التخطيط بتخصيص الموارد، وهي خطوة حاسمة لضمان التنفيذ الفعّال، كما أكد **Bryson, (2011)** أن غياب هذه الخطوة يُعد من أبرز أسباب فشل الخطط الاستراتيجية.
- وتُبرز النتائج قدرة المؤسسات الحكومية على تعديل الخطط وتجاوز العقبات، لكنها بحاجة إلى تحسين آليات تخصيص الموارد. ووفقاً لنظرية النظم، فإن نجاح التنفيذ يعتمد على التكامل بين التعديلات المستمرة، والتعامل مع التحديات، وتوفير المدخلات اللازمة، بما يُسهم في تحقيق نتائج تتماشى مع أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠.
- (٥) مرحلة المتابعة والتقييم:**

جدول (١٤) يوضح مرحلة المتابعة والتقييم كما يحددها المسؤولين (ن=٦٤)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٣	٠,٦٣	٢,٦٧	٨,٧	٤	١٥,٢	٧	٧٦,١	٣٥	أقيم نتائج القرار بشكل دوري.	١
٦	٠,٧٨	٢,٤٨	١٧,٤	٨	١٧,٤	٨	٦٥,٢	٣٠	أقارن النتائج الفعلية بالأهداف المحددة.	٢
٥	٠,٧٥	٢,٥٧	١٥,٢	٧	١٣,٠	٦	٧١,٧	٣٣	أحلل أسباب أي انحرافات عن الخطة.	٣
٤	٠,٦٩	٢,٥٩	١٠,٩	٥	١٩,٦	٩	٦٩,٦	٣٢	أعدّل القرار إذا كانت النتائج غير مرضية.	٤
٢	٠,٥٥	٢,٧٠	٤,٣	٢	٢١,٧	١٠	٧٣,٩	٣٤	أقدم تقارير شفافة عن أداء القرار.	٥
١	٠,٥٤	٢,٧٢	٤,٣	٢	١٩,٦	٩	٧٦,١	٣٥	استخدم التقييم لتحسين القرارات المستقبلية.	٦
مستوى مرتفع	٠,٦٦	٢,٦٢	مرحلة المتابعة والتقييم ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مرحلة المتابعة والتقييم كأحد أبعاد صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية، جاءت في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٦٢) وانحراف معياري (٠,٦٦) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول: استخدم التقييم لتحسين القرارات المستقبلية، بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٥٤)، ما يُبرز نضجاً إدارياً في تحويل التغذية الراجعة إلى أدوات تطوير، كما أشار (Argyris & Schön, 1978) إلى أن التعلم التنظيمي يُعد أساساً لاتخاذ قرارات أكثر كفاءة.

- جاء في الترتيب الثاني: أقدم تقارير شفافة عن أداء القرار، بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (٠,٥٥)، ما يُظهر ممارسات رقابية إيجابية تُعزز الثقة والمساءلة، وتُعد الشفافية معياراً جوهرياً في الحوكمة الرشيدة، كما أكد (OECD, 2020) أن نشر الأداء بوضوح يُساهم في اتخاذ قرارات دقيقة ويُقوي العلاقة بين الإدارة والجمهور.

- جاء في الترتيب الأخير: أقرن النتائج الفعلية بالأهداف المحددة، بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٧٨)، مما يدل على تطبيق جيد نسبياً، مع تفاوت في الالتزام، وهو ما يستدعي تطوير أدوات القياس، كما أوضح (Kaplan & Norton, 1996) أن المقارنة بين النتائج والأهداف تُعد جوهراً في بطاقات الأداء المتوازن وتُوجه استراتيجيات التحسين.

وتُبرز النتائج توجهاً نحو التحسين المستمر والشفافية، وهما عنصران محوريان في رفع كفاءة القرار الإداري. ووفقاً لنظرية النظم العامة، تُعد هذه المرحلة خط العودة والتحسين في دورة اتخاذ القرار، حيث تُغذي النتائج منظومة صنع القرار من جديد، بما يُساهم في تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ بكفاءة واستدامة.

جدول (١٥) يوضح صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية

م	الأبعاد	المسؤولين (ن=٤٦)		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	مرحلة تحديد المشكلة	٢,٥٣	٠,٧٥	٥
٢	مرحلة تحديد البدائل الممكنة	٢,٥٥	٠,٧٤	٤
٣	مرحلة اتخاذ القرار	٢,٥٩	٠,٧٠	٢
٤	مرحلة تنفيذ القرار	٢,٥٧	٠,٦٨	٣
٥	مرحلة المتابعة والتقييم	٢,٦٢	٠,٦٦	١
مستوى صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية كما حدده المسؤولين ككل		٢,٥٧	٠,٧١	مستوى مرتفع

تشير نتائج الجدول إلى أن مستوى صنع القرار التخطيطي في المؤسسات الحكومية جاء مرتفعاً بمتوسط (٢,٥٧)، مما يدل على نضج إداري وتوجه مؤسسي نحو اتخاذ قرارات مدروسة، رغم التفاوت النسبي بين المراحل. وقد تصدرت مرحلة المتابعة والتقويم الترتيب بمتوسط (٢,٦٢)، ما يُبرز إدراكاً متقدماً لأهمية التقييم والشفافية، ويعكس مفهوم التغذية الراجعة في نظرية النظم العامة، كما يتماشى مع متطلبات التحسين المستمر في رؤية مصر ٢٠٣٠.

تلتها مرحلة اتخاذ القرار بمتوسط (٢,٥٩)، والتي أظهرت ثقة ذاتية ومراعاة للتوقيت، وهو ما يُعبّر عن نضج سلوكي واستراتيجي وفقاً للنظرية السلوكية في اتخاذ القرار. وجاءت مرحلة التنفيذ بمتوسط (٢,٥٧)، ما يدل على قدرة جيدة في تعديل الخطط وتجاوز العقبات، رغم الحاجة لتحسين تخصيص الموارد، كما أشار (Bryson, 2011) إلى أهمية الربط بين التخطيط والتنفيذ الفعلي.

أما مرحلة تحديد البدائل فجاءت بمتوسط (٢,٥٥)، ما يُظهر توجهًا نحو التفكير غير التقليدي، مع الحاجة لتعزيز المشاركة الجماعية، وهو ما يُعد ضرورياً ضمن العمليات الديناميكية لنظام مؤسسي فعال، وجاءت مرحلة تحديد المشكلة في نهاية الترتيب بمتوسط (٢,٥٣)، ما يدل على أساس جيد في التشخيص، مع ضرورة تحسين أدوات جمع البيانات وتوحيد المنهجيات، كما أوضح الهدود (١٩٩٦) و (Seitovirta, 2011).

وتُبرز النتائج أن المؤسسات الحكومية تسير نحو تفعيل صنع القرار التخطيطي بشكل متوازن، مع تميز نسبي في التقييم والتنفيذ، وحاجة لتعزيز المشاركة والتحليل في المراحل التمهيديّة، وتتفق هذه المخرجات مع نظرية النظم العامة التي تؤكد على تكامل مراحل العملية الإدارية، ومع مفاهيم الإبداع الإداري كمحرك لتحسين جودة القرار، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ في بناء جهاز إداري مرن ومبتكر وفعال.

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية

جدول (١٦) يوضح الصعوبات التي تواجه الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية كما يحددها المسئولين (ن=٤٦)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	
		لا		إلى حد ما		نعم					
		%	ك	%	ك	%	ك				
١	ضعف الحوافز التي تشجع على الابتكار داخل المؤسسة.	٢٦	٥٦,٥	٨	١٧,٤	١٢	٢٦,١	٢,٣٠	٠,٨٧	٧	
٢	سيطرة النمط الروتيني في أداء المهام اليومية.	٢٩	٦٣,٠	٦	١٣,٠	١١	٢٣,٩	٢,٣٩	٠,٨٦	٣	
٣	ضعف التدريب المستمر على مهارات التفكير الإبداعي.	٢٦	٥٦,٥	١١	٢٣,٩	٩	١٩,٦	٢,٣٧	٠,٨٠	٤	
٤	محدودية الصلاحيات المتاحة للمديرين لاتخاذ قرارات مبتكرة.	٢٤	٥٢,٢	٨	١٧,٤	١٤	٣٠,٤	٢,٢٢	٠,٨٩	٩	
٥	مقاومة بعض الموظفين للتغيير والتجديد.	٢٥	٥٤,٣	١١	٢٣,٩	١٠	٢١,٧	٢,٣٣	٠,٨٢	٦	
٦	ضعف استخدام التكنولوجيا في دعم عملية اتخاذ القرار.	٢٩	٦٣,٠	٩	١٩,٦	٨	١٧,٤	٢,٤٦	٠,٧٨	٢	
٧	ضعف ثقافة المشاركة في حل المشكلات.	٢٣	٥٠,٠	١١	٢٣,٩	١٢	٢٦,١	٢,٢٤	٠,٨٥	٨	
٨	قلة توافر بيانات دقيقة تدعم اتخاذ قرارات إبداعية.	٢٧	٥٨,٧	٨	١٧,٤	١١	٢٣,٩	٢,٣٥	٠,٨٥	٥	
٩	ضعف التعاون بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.	٢٣	٥٠,٠	٧	١٥,٢	١٦	٣٤,٨	٢,١٥	٠,٩٢	١٠	
١٠	عدم وجود آليات واضحة لتبني وتنفيذ الأفكار الجديدة.	٣١	٦٧,٤	٩	١٩,٦	٦	١٣,٠	٢,٥٤	٠,٧٢	١	
المعوقات ككل								٢,٣٣	٠,٨٣	مستوى متوسط	

يوضح الجدول السابق أن: الصعوبات التي تواجه الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية، جاءت في مستوى متوسط بمتوسط حسابي (٢,٣٣)

وانحراف معياري (٠,٨٣) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول: عدم وجود آليات واضحة لتبني وتنفيذ الأفكار الجديدة، بمتوسط حسابي (٢,٥٤) وانحراف معياري (٠,٧٢)، ما يبرز غياب بنية مؤسسية داعمة للإبداع، كما أشار الهدهود (١٩٩٦) إلى أن غياب الآليات يُبقي الابتكار في دائرة التنظير، بينما أكد (Bryson, 2011) أهمية الربط بين الفكرة والتنفيذ لتفعيل القرار التخطيطي، ووفقاً لنظرية النظم العامة، فإن غياب التفاعل بين أجزاء النظام يُعيق فعالية القرار.

- جاء في الترتيب الثاني: ضعف استخدام التكنولوجيا في دعم عملية اتخاذ القرار، بمتوسط حسابي (٢,٤٦) وانحراف معياري (٠,٧٨)، ما يُظهر فجوة رقمية تُضعف من قدرة صانع

القرار على تحليل البيانات واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، وهو ما يتفق مع (Seitovirta, 2011) الذي أكد أن المعرفة الرقمية تُعد أساسًا لاتخاذ القرار الرشيد.

- جاء في الترتيب الأخير: ضعف التعاون بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، بمتوسط حسابي (٢,١٥) وانحراف معياري (٠,٩٢)، ما يُشير إلى تأثير جوهري على التكامل الإداري، ويُعيق الرؤية الشمولية ومشاركة الأفكار، كما أوضح الهدهود (١٩٩٦) أهمية فرق العمل متعددة التخصصات في اتخاذ قرار فعّال.

يتضح من النتائج أن المؤسسات الحكومية تواجه تحديات حقيقية في تبني الإبداع الإداري كقوة دافعة لصنع القرار التخطيطي، حيث يُشكل غياب الآليات، وتراجع استخدام التكنولوجيا، وضعف التعاون، ثلاثية معيقة لمسار التخطيط الفعّال، وهذه الصعوبات تُعبّر عن مشكلة بحثية جوهريّة تتطلب تدخلات استراتيجية لمعالجتها، وتتفق هذه النتائج مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Bryson. 2011) التي شددت على دور المؤسسات في بناء بيئة داعمة للابتكار، ودراسة (Seitovirta. 2011) التي ركّزت على التكامل بين التكنولوجيا وصنع القرار.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل اسهامات الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية

جدول (١٧) يوضح مقترحات تفعيل اسهامات الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية كما يحددها المسئولين (ن=٤٦)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			ك	%	ك	%	ك	%		
٦	٠,٦٨	٢,٦١	١٠,٩	٥	١٧,٤	٨	٧١,٧	٣٣	توفير برامج تدريبية لتعزيز التفكير الإبداعي للموظفين.	
٨	٠,٧٢	٢,٥٤	١٣,٠	٦	١٩,٦	٩	٦٧,٤	٣١	منح صلاحيات أوسع للقيادات لاتخاذ قرارات غير تقليدية.	
٣	٠,٥٤	٢,٧٢	٤,٣	٢	١٩,٦	٩	٧٦,١	٣٥	تشجيع فرق العمل على طرح الأفكار التطويرية.	
٥	٠,٦٣	٢,٦٧	٨,٧	٤	١٥,٢	٧	٧٦,١	٣٥	إنشاء حوافز معنوية ومادية لأفضل الأفكار المبتكرة.	
٧	٠,٧٥	٢,٥٧	١٥,٢	٧	١٣,٠	٦	٧١,٧	٣٣	استخدام أنظمة إلكترونية تدعم اتخاذ القرار السريع والدقيق.	
٤	٠,٦٣	٢,٧٠	٨,٧	٤	١٣,٠	٦	٧٨,٣	٣٦	تفعيل أساليب العمل التشاركي بين الإدارات المختلفة.	
١	٠,٥١	٢,٧٨	٤,٣	٢	١٣,٠	٦	٨٢,٦	٣٨	اعتماد آلية واضحة لتقييم الأفكار الإبداعية وتنفيذها.	
١٠	٠,٧٨	٢,٤٨	١٧,٤	٨	١٧,٤	٨	٦٥,٢	٣٠	تخصيص وقت ضمن الاجتماعات لمناقشة أفكار تطويرية.	
٢	٠,٤٩	٢,٧٤	٢,٢	١	٢١,٧	١٠	٧٦,١	٣٥	دمج مفاهيم الإبداع في خطط المؤسسة السنوية.	

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٩	٠,٧٨	٢,٥٠	١٧,٤	٨	١٥,٢	٧	٦٧,٤	٣١	توفير بيئة عمل مرنة تشجع على التجربة والتطوير.	١٠
مستوى مرتفع	٠,٦٥	٢,٦٣	المقترحات ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مقترحات تفعيل اسهامات الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيطي بالمؤسسات الحكومية، جاءت في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٢,٦٣) وانحراف معياري (٠,٦٥) وجاء ترتيب عبارات هذا المتغير ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- جاء في الترتيب الأول: اعتماد آلية واضحة لتقييم الأفكار الإبداعية وتنفيذها، بمتوسط حسابي (٢,٧٨) وانحراف معياري (٠,٥١)، وهو ما يعكس استجابة مباشرة لأبرز معوقات الإبداع الإداري، كما أكد (Bryson, 2011) أهمية تأسيس أنظمة داخلية لتصنيف وتطبيق الأفكار، ويتفق ذلك مع نظرية النظم العامة التي ترى أن وجود آليات واضحة يُفَعِّل التفاعل بين المدخلات والمخرجات.

- جاء في الترتيب الثاني: دمج مفاهيم الإبداع في خطط المؤسسة السنوية، بمتوسط حسابي (٢,٧٤) وانحراف معياري (٠,٤٩)، ما يُبرز توجُّهاً نحو تحويل الإبداع إلى ثقافة تنظيمية، كما أوضحت دراسة (Seitovirta, 2011) أن هذا الدمج يُعزز من استدامة الأداء ويُقلل مقاومة التغيير.

- جاء في الترتيب الأخير: تخصيص وقت ضمن الاجتماعات لمناقشة أفكار تطويرية، بمتوسط حسابي (٢,٤٨) وانحراف معياري (٠,٧٨)، لكنه يُشير إلى أهمية توفير مساحات حوارية لتحفيز التفكير الجماعي، كما أشار الهدهود (١٩٩٦) إلى أن اللقاءات المنظمة تُعد منصات لتوليد الأفكار وتطويرها.

وتُظهر النتائج توجُّهاً إيجابياً لدى المؤسسات الحكومية نحو تفعيل الإبداع الإداري كرافعة لصنع القرار التخطيطي، بما يتفق مع دراسات (Seitovirta, & Bryson, 2011) (2011)، ويُعزِّزه الإطار النظري الذي يُبرز التفاعل المنظومي، والموجه النظري الذي يُركِّز على السلوك الإداري كمصدر للإبداع، في سياق تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠.

تاسعاً: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل اسهامات الإبداع الإداري في تدعيم صنع القرار التخطيبي في المؤسسات الحكومية

معايير التقييم	التوقيت الزمني	جهات التنفيذ	المستهدفون	وسائل التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الآليات التخطيطية
- عدد الأفكار المطبقة فعلياً. - مدى تأثير الأفكار على تحسين الأداء المؤسسي.	- قصير المدى: إعداد الوحدة خلال ٣ أشهر. - مستمر: مراجعة الأفكار وتطبيقها كل ٣ أشهر.	- الإدارة العليا بالتعاون مع إدارة التطوير المؤسسي.	- الموظفون في جميع الإدارات.	- استخدام نماذج تقييم معيارية. - تخصيص مناصب إلكترونية لتقديم ومتابعة الأفكار.	- تطوير دليل إجرائي لتقييم الأفكار. - تشكيل لجنة متخصصة لدراسة وتطبيق الأفكار المقترحة.	(١) إنشاء وحدة داخلية لتقييم وتطبيق الأفكار الإبداعية
- عدد المبادرات الإبداعية المدرجة والمنفذة. - مدى توافقها مع أهداف المؤسسة.	- سنوياً: ضمن دورة إعداد الخطط.	- إدارة التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع الإدارة العليا.	- الإدارات الفنية والتخطيطية.	- استخدام نماذج تخطيط مرنة. - عقد اجتماعات سنوية لمراجعة وتحديث المبادرات.	- إدراج بند "مبادرات إبداعية" في الخطط التشغيلية. - مراجعة دورية للمبادرات ومدى تنفيذها.	(٢) دمج الإبداع الإداري في الخطط السنوية للمؤسسة
- نتائج تقييم المتدربين بعد التدريب. - مدى تطبيق المهارات المكتسبة في العمل الفعلي.	- قصير المدى: تنفيذ أول دورة خلال ٤ أشهر. - مستمر: تدريب نصف سنوي.	- إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مراكز تدريب حكومية.	- الموظفون التنفيذيون وصناع القرار.	- استخدام تقنيات التعلم الإلكتروني. - الاستعانة بخبراء في الإبداع وصنع القرار.	- إعداد محتوى تدريبي متخصص. - تنفيذ ورش عمل تطبيقية.	(٣) تطوير برامج تدريبية في التفكير الإبداعي وصنع القرار
- عدد المستخدمين الفعليين للأدوات. - مدى تأثير التكنولوجيا على سرعة ودقة القرار.	- قصير المدى: تجهيز الأدوات خلال ٣ أشهر. - مستمر: تحديثات دورية كل ٦ أشهر.	- إدارة تقنية المعلومات بالتعاون مع الإدارة العليا.	- الإدارات الفنية والتحليلية.	- استخدام برامج دعم القرار الذكية. - توفير دليل استخدام داخلي.	- توفير أدوات تحليل البيانات واتخاذ القرار. - تدريب الموظفين على استخدامها.	(٤) تعزيز استخدام التكنولوجيا في دعم القرار
- عدد الموظفين المحفزين. - تأثير التحفيز على جودة الأفكار المقدمة.	- سنوياً: تقييم وتكريم. - ربع سنوياً: مراجعة الترشيحات.	- إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا.	- جميع الموظفين.	- تنظيم حفل سنوي لتكريم المبدعين. - نشر قصص نجاح داخل المؤسسة.	- وضع معايير لتكريم الأفكار المتميزة. - تقديم مكافآت مالية ومعنوية.	(٥) إنشاء نظام تحفيزي لتشجيع الإبداع الإداري

معايير التقييم	التوقيت الزمني	جهات التنفيذ	المستهدفون	وسائل التنفيذ	إجراءات التنفيذ	الآليات التخطيطية
- جودة القرارات التخطيطية بعد تطبيق الأفكار. - رضا المستفيدين من القرارات المتخذة.	- نصف سنوياً: تقييم شامل.	- إدارة التخطيط والمتابعة بالتعاون مع وحدة الإبداع.	- الإدارات المعنية بصنع القرار.	- استخدام أدوات قياس الأداء المؤسسي. - تحليل نتائج القرارات التخطيطية.	- إعداد مؤشرات لقياس أثر الإبداع على جودة القرار. - إجراء تقييمات دورية.	(٦) تطوير آلية متابعة وتقييم أثر الإبداع على القرار التخطيطي

عاشراً: توصيات الدراسة

١. تفعيل آليات مؤسسية لتقييم وتنفيذ الأفكار الإبداعية.
- وذلك من خلال إنشاء وحدة داخلية متخصصة في الابتكار داخل كل مؤسسة حكومية، تُعنى بتقييم ومتابعة تنفيذ المبادرات والأفكار التطويرية.
٢. دمج مفاهيم الإبداع الإداري في التخطيط الاستراتيجي.
- وذلك من خلال تضمين أهداف وأنشطة مبتكرة ضمن الخطط السنوية والتشغيلية للمؤسسة، لضمان استدامة التفكير الإبداعي في كل مرحلة من مراحل التخطيط.
٣. بناء قدرات الموظفين في استخدام التكنولوجيا.
- وذلك من خلال توفير تدريب متكامل على أدوات دعم القرار الرقمية، ونظم تحليل البيانات، لإدماج التكنولوجيا كعنصر أساسي في اتخاذ القرار التخطيطي.
٤. تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة.
- وذلك من خلال تفعيل فرق العمل المشتركة التي تضم ممثلين من جميع الإدارات، وتشجيع تبادل الخبرات والرؤى لتكامل القرار.
٥. تخصيص وقت دوري لمناقشة الأفكار التطويرية.
- وذلك من خلال إدراج بند "جلسة الابتكار" في جدول الاجتماعات الرسمية، لتكون مساحة مفتوحة لعرض ومناقشة الأفكار الجديدة بمشاركة الجميع.

- قائمة المراجع:

- أبو شريعة، عامر (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي دراسة حالة: عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، بحث منشور في مجلة جامعة الأستقلال للأبحاث، مج ٥، ع ٢٤.
- بن سعيد، عبدالله، بن المر، ربيع (٢٠٢٤). الإبداع المؤسسي وعلاقته بالسلوك التنظيمي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، بحث منشور في المجلة الدولية للدراسات النفسية التربوية، المجلد ١٣، العدد ٥.

- حمادة، فاروق (٢٠٠٥). الإبداع الإداري، مكتبة الطويل للإستشارات الإدارية والتدريب، السعودية.
- داود، محمد محمد (٢٠٢٠). إدارة التميز والإبداع الإداري، عمان، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- درويش، عبدالكريم، تكلا، ليلي (١٩٩٥). أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- درويش، محمد فهيم (٢٠١٤). مرتكزات الحكم الديمقراطي وقواعد الحكم الرشيد، دار النهضة، القاهرة.
- رتيبة، طايبي (٢٠١٥). الإبداع المؤسسي ودوره في خلق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، بحث منشور في المؤتمر الدولي (المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية)، ع٣، جامعة البليدة.
- الرفايعة، عمر علي (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في صنع القرار وأخذة لدي مديري المدراس في مدارس الريف الأردني، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع٤٣، ج٤.
- زينهم، مشحوت سيد أحمد خواجه (٢٠١٤). الثقة كمتغير للمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوي لمحلي، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية، ع٣٦، كلية الخدمة الإجتماعية، جامع حلوان.
- السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٣). إدارة المؤسسات الإجتماعية "الإصلاح والتطوير"، دار الفكر، عمان.
- السروجي، طلعت مصطفى (٢٠١٢). إدارة المؤسسات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- السكرانة، بلال خلف (٢٠١١). الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- السيد، خالد محمد احمد (٢٠١٧). المتغيرات المجتمعية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات بالمنظمات غير الحكومية، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي حسن (٢٠٢١). دور الذكاء الاستراتيجي في صنع واتخاذ القرار لدي مديري مدراس التعليم الأساسي بمحافظة بورسعيد: دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، ع٥٠، ١٩٥-٢٦٠، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1307269>.
- شليبي، محمد صلاح السيد، جورج، دينا يحيي حليم، المرسي، محمد مصلح المتولي (٢٠٢٤). دور استراتيجية إدارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي "بالتطبيق علي العاملين بينك مصر

- بجمهورية مصر العربية"، بحث منشور في مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج ٤، ع ٨٤، جامعة المنصورة.
- شوقي، أحمد محمد. (٢٠١٠). نماذج ونظريات معاصرة في الخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.
- السياب، أحمد محمد، أبوحمور، عنان محمد (٢٠١٤). مفاهيم إدارية معاصرة، جامعة اليرموك، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الصالح، أسماء رشاد نايف (٢٠١١). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، الفترة ١٨-١٩ مايو، جامعة سعد دحلب.
- الصالح، أسماء رشاد نايف (٢٠١١). الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الاهلية)، بحث مقدم إلي الملتقى الدولي "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة.
- الصرن، رعد حسن (٢٠٠٠). إدارة الإبداع والأبتكار، ج ١، دار الرضا للنشر، دمشق.
- الصفار، حسن (٢٠٠١): قيادة المؤسسات، بحث منشور في مجلة النبأ، ع ٥٩٤.
- الضبع، محمد عبد الحميد (٢٠١٦). الإدارة العامة وتحقيق التنمية في المؤسسات الحكومية. القاهرة: دار الفكر.
- عبد الباسط، السيد. (٢٠٠٦). مدخل إلى نظرية النظم في التنظيم والإدارة. القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
- عبد الله، عبد الباري. (٢٠١٢). النظرية العامة للنظم وتطبيقاتها في الإدارة العامة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبدالرحيم، محمد عبدالله (٢٠٠٧). حل المشاكل وصنع القرار" مشروع الطرق المؤدية إلي التعليم العالي"، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- عبدالمجيد، هالة (٢٠٢٠). مبادئ الإدارة العامة. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عبدالمعتم، المسدي عادل (٢٠٠٣). أثر محددات الدعم التنظيمي على تنمية قدرات المرؤوسين الإبتكارية، بحث منشور في مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، ع ٢٤.
- عبدالواحد، إبراهيم سيد أحمد (٢٠١٧). الإسهام النسبي لكل من الإبداع المؤسسي والرضا الوظيفي في الأداء المهني لدي اعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، القاهرة، بحث منشور في المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، ع ١٢، ج ٢.

عبدالواحد، إبراهيم سيد أحمد (٢٠١٧). الإسهام النسبي لكل من الإبداع المؤسسي والرضا الوظيفي في الأداء المهني لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، ع ١٢٤، ج ٢.

العساف، صالح. (٢٠١٨). المدخل المنظومي في الإدارة التربوية. الرياض: مكتبة الرشد. عمران، محمد، إبراهيم الصغير (٢٠١٤). القيادة الإبداعية لتطوير التعليم الجامعي كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعة "دراسة ميدانية"، المجلة الليبية للدراسات، ع ٦.

العواد، عبدالله (٢٠٠٥). واقع الإبداع وأساليب تطويره في جهاز الامن العام من وجهه نظر ضابط الأمن، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية. القحطاني، زهور بنت صالح عبدالله (٢٠١٣). مفاهيم الإدارة وأخذ القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

القحطاني، لاحق بن عبدالله (٢٠٠٧). الإبداع الإداري ومعوقاه في الأمن العام بمدينة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

لوتان، أندرو. (٢٠٠٩). مدخل النظم في الإدارة العامة. ترجمة: محمد السيد أحمد. القاهرة: دار الفجر.

مطاوع، إبراهيم عصمت (٢٠٠٣). الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر، ٣٨٩.

ناجي، أحمد عبد الفتاح (٢٠١٥). الخدمة الاجتماعية ومواجهة تحديات الثورة الإدارية الجديدة "مداخل واستراتيجيات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

النجار، عبد الرحمن. (٢٠١٤). "تطبيق نظرية النظم في الإدارة الحكومية الحديثة". مجلة الإدارة العامة والتنمية، (١)٧، ٤٥-٦٦.

الهدهود، دلال عبدالواحد (١٩٩٦). واقع عملية إتخاذ القرار في مدارس التعليم العامة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الكويت.

Barsoum, G. (2024). Public sector reform in Egypt: Challenges and opportunities. Cairo: The American University in Cairo Press.

Chantal Bussenault, Martine Pretet (1998). Economie ET Gestion de L'entreprise, Paris.

Daniella, Laureiro (2018). Cognitive flexibility and adaptive decision making: Evidence from a laboratory study of expert decision makers, Strategic Management Journal.

Delfen Yilmaz (2011). Decision making for Strategic Sustainable Development in Selected, Blekinge Institute of Technology, Sweden.

Ejimabo, N.O. (2015). The influence of Decision making in organizational leadership and management Activities, Journal of Entrepreneurship & organization. Management, Vollu), No (2).

Hanri, Hasan, (2014). "Leader ship styles Decision- Making stylesin an Indonesian school context ", Many penny, Richard prideaux, Murrau, school Leader ship and Management v34, n3,p 284- 298.

Herbert Simon's June (2018). Theories of Decision-Making in economics and behavioral science, American economic association, vol.49, no.3

Kaltenegger, Plass. (2017). Strategic and practical Implication in Decision Making and p; anning for Sustainability, indoor and Built Environment, (16)3.

Meek, J. W., & Rhodes, M. L. (2014). Complexity theory and public administration: Theoretical foundations. Public Administration Quarterly, 38(3).

OECD. (2022). Public governance review: Egypt. Paris: OECD Publishing.

Philbin (2005). Strategies Decision- making, Group Behavior, and public Relations strategies, University of Myrland, USA.

-Robert H. Rosenfeld and David C. Wilson (1999): "Managing Organization".

Seitovirta, Laura Camilla, (2011). "The Role of Strateg Intelligence Services in Corporate Decision Making" Master's thesis, Aalto University School of Economics.

Shalley, C., Smith, E. (2001). Effects of social-psychological factors on creative performance: the role of informational and controlling expected evaluation and modeling experience. Organizational Behavior and Human Decision Processes 84(1):1-22 Alshammari, M. (2022).

Administrative Creativity: An Entrance into Achieving Competitive Advantage at Prince Sattam bin Abdulaziz University. ResearchGate.

Sweilem, R., & Khalasouf, A. (2023). Administrative creativity in Egyptian public universities: Challenges and opportunities. Journal of Public Administration, 15(2).

Trott (2005). Innovation management and new product development