

مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية :
دراسة تطبيقية مقارنة في صناعة الغزل والنسيج والملاسل الجاهزة
دكتور أسامة عبد الحليم مصطفى
كلية التجارة - جامعة الزقازيق

((ملء))

استحوذ التفكير الابتكاري على اهتمام ودراسة عدد كبير من الباحثين في شتى مبادئ المعرفة من تربية وعلم نفس وهندسة وتكنولوجيا وفن وغيرها من المجالات ، حيث أنه يعد من أعلى إنجازات العنصر البشري مرتبة ومكانة .

ولقد تركز الاهتمام والدراسة في مجال تطبيق نتائج الفكر الابتكاري وذلك لعدة اعتبارات أهمها (1)

أولاً : أن معدل تراكم الانجازات والمعارف العلمية في تزايد متواصل ، الأمر الذي تواجبه الحاجة العاسة لمزيد من الاستثمار التكنولوجي لهذه المعلومات العلمية .

ثانياً : أن التطورات العلمية والتكنولوجية التي تجري حالياً - ونحن على مشارف القرن الحادي والعشرين - تفوق بشكل جذري ما كان يجري منذ نصف قرن مثلاً ، وذلك من حيث اتساع وشدة التعقيد .

هدف البحث : يستهدف هذا البحث دراسة وتحليل مدى توافر الخصائص في بيئة العمل في بعض منظمات الأعمال المصرية ، والمتعلقة بالابتكار بغرض العمل على دعم الخصائص التنظيمية المساندة للابتكار ، ومعالجة الخصائص المعوقة له .

أهمية البحث : تستمد أهمية دراسة وتحليل الخصائص التنظيمية في بيئة العمل بمنظمات الأعمال المصرية، ودراسة مدى توافر خصائصها الابتكارية من

النقاط الآتية :-

أولاً : يساهم الابتكار في المنظمات في انجاز الأهداف وتحقيق النتائج بكفاءة وفاعلية ، مما يساهم في تحقيق التنمية وزيادة الدخل على المستوى القومي .

ثانياً : أن التطورات العلمية والتكنولوجية التي تجري حالياً من حولنا في سائر المجتمعات البشرية ، تجعل من الأخذ بالابتكار ضرورة تفرضها المرحلة العالمية التي تتسم بسرعة التغيير والتطور ، مما يقتضي معه ضرورة ملاحقة تلك التغييرات والتطورات والا تغلفنا من الركب .

ثالثاً : أن كثيراً من المنظمات المصرية شأنها شأن كثير من المنظمات في الدول النامية تحتاج الى مزيد من التطوير في كثير من جوانبها بفرض العمل على زيادة انتاجية تلك المنظمات وتحقيق الأهداف الطموحة التي تسعى الى تحقيقها ، مما يقتضي معه اطلاق اهتمام للابتكارات في كافة المجالات .

رابعاً : أن كثيراً من المشكلات التي تواجهها المنظمات المصرية تحتاج الى وجود حلول ابتكارية ، تبعد كثيراً من الأساليب والممارسات التقليدية ، والتي لم تثبت التجارب السابقة فاعليتها .

فروض البحث :

يقوم البحث على الفرضين الرئيسيين الآتيين لمحاولة اختبار مدى صحة كل منهما :

الفرض الأول : أن بيئة العمل السائدة في كثير من المنظمات المصرية وبخاصة تلك التي تعمل في القطاع العام ، صفتقر الى كثير من

الخصائص التي تميز البيئة الابتكارية ، حيث كثرت شكوى الأفراد الذين يعملون بذلك المنظمات من أن البيئة الحالية السائدة لا تشجع على الابتكار^(٢).

الفرض الثاني : لا يوجد تباين في الخصائص التنظيمية المميزة للبيئة الابتكارية بين المنظمات التي تعمل في القطاع العام ، والأخرى التي تعمل في القطاع الخاص .

مخطة الدراسة :

في ضوء هدف البحث ، والفروض التي سيتم اختبار مدى صحتها ، فان الدراسة سوف تتناول الجوانب الآتية :

- ١ - مفهوم وأهمية الابتكار
- ٢ - الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية
- ٣ - حدود الدراسة
- ٤ - أسلوب الدراسة
- ٥ - اجراءات البحث
- ٦ - عينة البحث
- ٧ - تجميع وتحليل البيانات .
- ٨ - عرض نتائج البحث والتوصيات

مفهوم وأهمية الابتكار :

لقد تعددت التعريفات والمفاهيم التي توضح معنى الابتكار والابداع^(٣)، إلا أنها تدور جميعاً حول التوصل الى فكرة جديدة وممارسة جديدة ، أو نظرية أو اختراع . . . ، أو مزج بين عناصر موجودة بطرق جديدة .

وتتعدد مجالات الابتكار والابداع^(٤) ، حيث قد نجد ابتكارا في مجال السلع أو الخدمات ، وابتكارا في مجال العمليات الانتاجية ، وآخر في مجال الهيكل التنظيمي وادارة المنظمة ، وغيرها من المجالات الابتكارية والابداعية .

" ان الابداع والتفكير بشكلان العصب الهام لمن لعملية التخطيط فقط ، ولكن لتحقيق أهداف الشركة واعطائها دفعة الى الامام وجعلها متميزة عن غيرها " .^(٥)

ان للابتكار والابداع دور هام في انجاز الاهداف وتحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفاعلية ، ولذلك فانه يمثل أحد العناصر المؤثرة في أحداث التنمية في كافة مجالاتها ، سواء على مستوى المنظمة ، أو المستوى القومي ، حيث تساهم الابتكارات في زيادة ونمو الدخل القومي .

الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية :

بعد المناخ التنظيمي أو البيئة التنظيمية أحد المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم ، وبعد أحد المقاييس الهامة في قياس شخصية أمانة منظمة^(٦) ، نظرا لتأثير المناخ التنظيمي على سلوك أفراد المنظمة ، كما أنه من الأمور الأساسية التي تراهي عند التخطيط لتطوير المنظمة وزيادة فعاليتها .

وبشير مفهوم المناخ أو البيئة التنظيمية الى مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل ، والتي من الممكن أن تشمل الابعاد الآتية :

- قيم التنظيم

- نظم الاتصالات
- معايير الأداء
- الهيكل التنظيمي
- نظام المكافأة
- أنماط وأساليب القيادة
- طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين

" ان علاقة البيئة أو المناخ التنظيمي بعملية الابتكار والابداع تتمثل في أن السياسات والتنظيمات والأنظمة والاجراءات التنفيذية والرقابية والكفاية الادارية والكفاية الوظيفية ، عوامل أساسية ليس في مجال الادارة اليومية للشئون العامة والخاصة وادارة التطوير فقط ، ولكن تجديدا في مجال الابداع ، فاما أن تكون الادارة ابداعية المنهج والتفكير والأساليب واما أن تكون عناصرها اداة ابداعية في وجه أية محاولات أو مبادرات لاحداث التغيير ، في احضان البيئة التنظيمية - تكمن المفاتيح التي يبداءها الابداع (٨)

" ان المشكلة الحقيقية ليست فقط في نقص الكفاءات المبتكرة بقدر ما هي وجود مناخ فعال تعمل فيه تلك الكفاءات ، فخلق مناخ مناسب لنمو الابتكار والمبتكر يعتبر أهم من أي عنصر آخر في ادارة برامج الابتكارات (٩)

" وكما توصلت الادارة الى حلول ابتكارية لمشكلاتها ، ارتفعت كفاءتها واستطاعت تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة من الفعالية ، لذلك فمن المهم أن يتعرف المدير على الابتكار والابداع وسبل اكتسابه ، والعناصر التي يتكون منها ، والمعوقات التي تقف في سبيله - وحتى يستطيع أن يفيد من مزايا الابداع - ويتخذ قراراته بطريقة أفضل (١٠)

ولقد تناولت كثير من البحوث والكتابات أهم السمات والخصائص
المنظمية التي ينبغي أن تتوافر في الهيئة الابتكارية ، ولقد اتفقت
فإنه يجب على السمات والخصائص التنظيمية الآتية :

- ١ - شمول قيم تنظيمية دافعة وتتمشى مع قيم التغيير والابداع .
- ٢ - تبني أساليب لتنمية اتجاهات الابداعية وتشجيعها .
- ٣ - اشراك أعضاء التنظيم في عملية التغيير .
- ٤ - الاستثمار في الابحاث وتشجيع التخطيط طويل الأجل .
- ٥ - تهيئة الفرصة لتجريب الأفكار الجديدة وعدم الحكم عليها مسبقا .
- ٦ - الميل الى اللامركزية وعدم تعقيد الاجراءات .
- ٧ - اعتبار المجازفة عرف تنظيمي والاستعداد لتحمل نتائجها .
- ٨ - وجود قنوات اتصال مفتوحة وتشجع الاتصال بخارج المنظمة .
- ٩ - تشجيع تبادل الرأي بالمشاركة والنقد الذاتي .
- ١٠ - التحرر من النزعات التقليدية ، والتصورات الشائعة والبعد عن الجمود .
- ١١ - التعامل مع الصراع على أساس من التفهم .

أسلوب الدراسة :

في ضوء الهدف المحدد للبحث - وفي ضوء طبيعة البحث -
اعتمد الباحث على أسلوبين للدراسة :

(أ) أسلوب الدراسة المكتبية : وفيه اعتمد الباحث على مصادر
المبانيات الثانوية من كتب ومراجع ودوريات علمية وبحاث سابقة تتناول موضوع
البحث .

(ب) أسلوب الدراسة الميدانية :

حيث قام الباحث بتصميم استبيان يتكون من خمسين عبارة ، تدور كلها حول وصف للخصائص التنظيمية للهيئة الابتكارية في مجال العمل ، وذلك اعتماداً على تفرقاته للمصادر الثانوية للبيانات في مجال موضوع البحث .

ويقوم المقاس المقترح بقياس مدى توافر الخصائص التنظيمية للهيئة الابتكارية في مجال العمل .

وقد تكون المقاس من عشرة أبعاد تنظيمية كالآتي :-

- (١) قيم الابتكار : ويضم هذا البعد العبارات أرقام ١ - ٣ - ٥ - ٧ - ٩ .
- (٢) السمات الشخصية : ويضم العبارات أرقام ٢ - ٤ - ٦ - ٨ - ١٠ .
- (٣) الاتصالات : ويضم العبارات أرقام ١١ - ١٣ - ١٥ - ١٧ - ١٩ .
- (٤) صنع القرارات الابتكارية : ويضم العبارات أرقام ١٢ - ١٤ - ١٦ - ١٨ .
- (٥) معالجة الأفكار الجديدة : ويضم العبارات ٢١ - ٢٣ - ٢٥ - ٢٧ .
- (٦) معايير الأداء : ويضم العبارات ٢٢ - ٢٤ - ٢٦ - ٢٨ - ٣٠ .
- (٧) تحقيق النتائج : ويضم العبارات ٣١ - ٣٣ - ٣٥ - ٣٧ - ٣٩ .
- (٨) التفاعل بين الرؤساء والمؤسسين : ويضم العبارات ٣٢ - ٣٤ - ٣٦ .
- (٩) الانفاق الابتكاري : ويضم العبارات أرقام ٤١ - ٤٣ - ٤٥ - ٤٧ - ٤٩ .

(١٠) مكافأة الابتكار : وبضم العبارات أرقام ٤٢-٤٤-٤٦-٤٨-٥٠.
وبخيار المستقصى منه أحد الاستجابات الآتية : يحدث بدرجة
كبيرة جدا ، يحدث بدرجة كبيرة ، غير متأكد ، يحدث نادرا ، لا يحدث
بالمرة .

وقد تراوحت عبارات الاستبيان بين الموجبه والسالبة وكانت العبارات
السالبة أرقام ٣-٤-١٣-١٤-٢٣-٢٤-٢٣-٢٤-٢٤-٤٣-٤٤.
ثم اصبح الباحث عبارات الاستبيان يسؤالين أحدهما السؤال وقم
(٥١) ويتعلق برأى المستقصى منهم في مدى توافر الخصائص التنظيمية
للهيئة الابتكارية بمنظمتهم ثم السؤال رقم (٥٢) ويتعلق بأسباب عدم توافر
تلك الخصائص في حالة عدم توافرها .

اجراءات البحث:

صدق الاستبيان : بغرض الحصول على صدق الاستبيان ، قام
الباحث بعرضه على خمسة من المحكمين من أساتذة قسم التربية وعلم النفس،
وأساتذة قسم العلوم الادارية بكلية العلوم العربية والاجتماعية - فرع جامعة
الامام محمد بن سعود الاسلامية بالقصيم بالمملكة العربية السعودية -
وذلك للتعرف على مدى صلاحية بنود الاستبيان لقياس ما أعد له ، وقد قام
الباحث بتعديل صياغة بعض العبارات التي أشار اليها المحكمون ، كذلك
تم استبعاد بعض العبارات التي رأى المحكمون أنها قد تكون زائدة أو متشابهة
المضمون .

ثبات الاستبيان :

طبق الاستبيان على هيئة من المبحوثين ، ثم أعيد التطبيق

بعد مرور حوالي أسبوعين من تاريخ التطبيق الأول ، وقد بلغ معامل ثبات الاختبار ٨٤ ٪ ، وهذا المعدل يدل على درجة عالية من الثبات .

مينة البحث وأسباب اختيارها :

قام الباحث باختيار مينة من القطاع الصناعي العام والخاص تتمشى مع طبيعة البحث وأهدافه ، ولقد اختار الباحث مجال الصناعة حيث يركز في دراسته على الأفكار الابتكارية ذات الجانب التطبيقي والتي عادة ما تكون في المجال الصناعي أكثر وضوحا من غيره من المجالات التطبيقية الأخرى ، وفي داخل مجال الصناعة وقع اختيار الباحث على صناعة الغزل والنسيج والملابس ، نظرا لقدم ومهارة وأهمية هذه الصناعة ودورها في التنمية في مصر ، ولما تتصف به هذه الصناعة من حاجة مستمرة للتطوير والتجدد والابتكار ، وأهمية الارتفاع بمستوى الفن الانتاجي لكي يمكن مسايرة الطرازات والأذواق المتطورة التي تتسم بها هذه الصناعة سواء بالنسبة للداخـل أو التصدير للخارج .

ولقد أجريت الدراسة الميدانية في القطاع الصناعي العام فـي خمس عشرة منظمة في قطاع الغزل والنسيج وهي تمثل حصرا شاملا للمنظمات التي تعمل بصناعة الملابس الى جانب نشاط الغنـا والنسيج (١٢) .

أما في القطاع الصناعي الخاص فقد أجريت الدراسة الميدانية فـي خمس عشرة شركة للغزل والنسيج من الملابس اختلفت بطريقة شوائية (١٣) .

ولقد فركزت مفردات مينة البحث على أفراد العمالة الانتاجية ، وشرفي الانتاج لكي تتمشى مع طبيعة وأهداف البحث .

ولقد بلغ حجم العينة في القطاع العام (٣٨٢ مفرده) في حين بلغ هذا الحجم في القطاع الخاص (٣٥٧ مفرد^(١٤)).

ولقد تم توزيع حجم العينة على منظمات البحث طبقاً لعدد العاملين في مراكز الانتاج والأهمية النسبية لهذا العدد داخل كل منظمة، والجدول التالي يوضح توزيع حجمية البحث في منظمات العينة .

القطاع الخاص		القطاع العام	
حجم العينة	الوحدة	حجم العينة	الوحدة
٤٥	مصنع الهلباوى للملابس الجاهزة العاشر من رمضان	٨٤	مصن للفرزل والنسيج بالمحلة مصن للفرزل والنسيج الرفيع بكفر الدوار
٤١	شركة دياموند - أمبابة - جبزة	٦٣	مصن حلوان للفرزل والنسيج
٣١	شركة B.T.M العاشر من رمضان	٣٣	المحلات الصناعية (اسكو)
٣٠	مصنع قمنورى - العاشر من رمضان	٢٩	النصر للفرزل والنسيج والصبغة بالمحلة
٣٠	مصنع شي شيرت - الجبزة	٢٨	الأهلية للفرزل والنسيج
٢٣	الشركة العالمية - مدينة ٦ أكتوبر	٢٠	الدقهلية للفرزل والنسيج
٢٣	شركة دالهدرس - مصر القديمة	٢٠	المصرية للفرزل ونسج الصوف (وولتكس)
٢٢	مصنع كنج - حلمية الزيتون	١٧	النصر للملابس والمنسوجات (كاهو)
٢٠	الشركة الشرقية الوطنية - الزقازيق	١٦	الدلتا للفرزل والنسيج
١٩	شركة شمسي - الزاوية الحمراء	١٥	النصر للأصواف والمنسوجات (ستيا)
١٧	مصنع ليدى مود - الزيتون	١٤	الشرقية للكتان والقطن
١٦	شركة سفنكس - الشراية	١٣	دمياط للفرزل والنسيج
١٤	مصنع حزين - الزاوية الحمراء	١١	النصر للفرزل والنسيج (شوريجي)
١٣	مصنع مرد بنيا - دار السلام	١١	القاهرة للملبوسات والتركو - (تريكونا)
١٣	مصنع غيده - المحلة	٨	
٣٥٧	الاجمالي	٣٨٢	الاجمالي

ولقد تم اختيار مفردات لعينة عشوائيا من واقع تسلسل أرقام
أسماء المفردات في سجلات تلك المنظمات المختارة في العينة .

تجميع وتحليل البيانات :

ولقد تولي عملية استيفاء استمارات الاستبيان مجموعة من المدرسين
المساعدين والمعبدن بقسم ادارة الأعمال بالكلية وذلك طبقا لتعليمات
وتوجيهات الباحث .

وبخصوص الاستمارات التي تمت استجابة المستقصي منهم عليها
من أفراد العينة وبشكل كامل فقد بلغت في وحدات القطاع العام ٣٢٥
استمارة وذلك بنسبة استجابة ٨٥٪

في حين بلغت تلك الاستمارات المستوفاة في وحدات القطاع الخاص
٣٣٢ استمارة وذلك بنسبة استجابة ٩٣٪

الاسلوب الاحصائي المستخدم في تحليل البيانات :

وفيما يتعلق بالأسلوب الاحصائي المستخدم في تحليل البيانات
فقد استخدم الباحث أسلوبان :

الاسلوب الأول : هو أسلوب تحليل متوسط استجابات المستقصي
منهم باستخدام النسب المئوية .

الأسلوب الثاني : هو اسلوب التحليل باستخدام اختبار كولموجوروف

Kolmogorov-Smirnov Two Group Test

- سميروف

.. وتستخدم هذا الاختبار لاختبار الفروق بين عينتين عند مسا

تكون البيانات الخاصة بين أحد المتغيرين اسمية ، والثانية رتبية
ويمكن استخدامه في حالة البيانات الأسمية لكلا المتغيرين (١٥)

وقد استخدم الباحث هذا الأسلوب الاحصائي في التحليل لاختبار
معنوية الفروق للأبعاد العشرة للاسبمان بين صينة القطاع العام وصينة
القطاع الخاص .

...

((تحليل نتائج البحث))

أولاً : البعد التنظيمي الأول (قيم الابتكار)

(١٦)

- بالنظر الى نتائج هذا البعد يتضح لنا ما يلي :
- ان الخصائص التنظيمية للبعد الأول والمتعلقة بقيم الابتكار في مهنة القطاع العام يتصف بالخصائص الآتية :
- ١ - ندرة العناية بتوليد الأفكار الجديدة .
 - ٢ - قلة المخاطرة في دراسة وتجريب الأفكار الجديدة .
 - ٣ - هناك تعاون بين الادارات والأقسام في تبادل البيانات والمعلومات المتعلقة بالأفكار الابتكارية .
 - ٤ - ندرة وجود حلول ابتكارية للمشكلات المعروضة .
 - ٥ - ندرة الاهتمام بتدريب الافراد على حل المشاكل غير التقليدية .
- في حين نجد أن تلك الخصائص في مهنة القطاع الخاص تتصف بالآتي :
- ١ - اهتمام المسؤولين بتوليد الأفكار الابتكارية .
 - ٢ - زيادة المخاطرة في دراسة وتجريب الأفكار الجديدة .
 - ٣ - زيادة التعاون بين الادارات والأقسام في تبادل البيانات والمعلومات .
 - ٤ - زيادة الحلول الابتكارية للمشكلات المعروضة .
 - ٥ - الاهتمام بتدريب الافراد على حل المشاكل غير التقليدية .

وتدل نتائج استخدام اختبار كولموجروف - سميرنوف بالنسبة للبعد الأول^(١٧) (قيم الابتكار) على أن قيمة ك (قيمة الاختبار) المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ٥٪ ، ١٪ وهذا يعني أن الفرق بين العينتين

ذو دلالة احصائية (معنوى) - أى أن هناك شيئا في استجابات المستقصى منهم في العينتين فيما يتعلق ببعده قيم الابتكار .

ثانيا : تحليل نتائج البعد الثاني (السمات الشخصية)

بالنظر الى نتائج هذا البعد ، يمكن أن نستخلص أن الخصائص التنظيمية المتعلقة ببعد السمات الشخصية للأفراد في عينة القطاع العام والمتعلقة بالابتكار كالآتي :

- ١ - ندرة خروج المسئولين عن المألوف في التفكير .
 - ٢ - كثيرا ما يتجنب الافراد تكرار محاولة التقدم بأفكار جديدة نظرا لعدم صلاحية أفكارهم السابقة .
 - ٣ - عدم ميل الافراد للمبادرة في كثير من جوانب العمل .
 - ٤ - موضوعية مناقشة الافكار الجديدة .
 - ٥ - عدم تحمل المسئولين للنتائج غير الايجابية الناتجة عن المخاطرة .
- في حين نستخلص أن تلك الخصائص في القطاع الخاص تتصف بالآتي
- (١) خروج المسئولين عن المألوف في التفكير .
 - (٢) امكانية تكرار الافراد لمحاولات التقدم بأفكار جديدة بالرغم من أخبارهم بعدم صلاحية الافكار السابقة .
 - (٣) ميل الافراد للمبادرة والمبادرة .
 - (٤) الموضوعية في مناقشة الافكار الجديدة .
 - (٥) تحمل المسئولين للنتائج غير الايجابية التي قد تنتج من المخاطرة .

وتظهر نتائج اختبار الأسلوب الاحصائي المستخدم بالنسبة لهذا البعد أن قيمة الاختبار المعسوبة أكبر من القيمة الجدولية بمستوى

دلالة ١٠٠% ، وهذا يعنى أن الفرق بين العينتين ذو دلالة احصائية - أى أن هناك تبايناً في استجابات المستقي منهنم - العينين فيما يتعلق بهمد السمات الشخصية .

ثالث : تحليل نتائج الهمد الثالث (الاتصالات)

توضح لنا نتائج هذا الهمد بطرق البحث أن الخصائص التنظيمية المتعلقة بهمد الاتصالات في هيئة القطاع العام تتصف بالخصائص الآتية :

- ١ - ندرة قيام شبكة الاتصال بتهيئة الافراد لتقبل التغيير .
- ٢ - يتركز دور خطوط الاتصال في التنفيذ الروتيني للعمل .
- ٣ - ندرة قيام شبكة الاتصال في المنظمة بالاتصال الخارجي بالمنظمات الأخرى والمراكز البحثية لتبادل الأفكار الجديدة .
- ٤ - صعوبة توصيل الأفراد للأفكار الجديدة لرؤسائهم .
- ٥ - ندرة مساهمة الاتصالات الادارية في التقريب بين اختلاف وجهات النظر حيال الافكار الجديدة .

في حين نجد أن تلك الخصائص التنظيمية في القطاع الخاص

تتم بالآتي :-

- ١ - تقوم شبكة الاتصال بتهيئة الافراد لتقبل التغيير .
- ٢ - لا يقتصر دور خطوط الاتصال على التنفيذ الروتيني للعمل .
- ٣ - تيسر شبكة الاتصال سبل الاتصال الخارجي بالمنظمات الأخرى والمراكز البحثية .
- ٤ - سهولة توصيل الأفراد للأفكار الجديدة لرؤسائهم .
- ٥ - تساهم الاتصالات الادارية في التقريب بين اختلاف وجهات النظر حيال الأفكار الجديدة .

وتشير نتيجة التحليل الاحصائي باستخدام الاختبار المستخدم
أن قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من القيمة الجدلية عند مستوى دلالة
0.05 // - وذلك يعنى وجود فروق ذات دلالة احصائية (معنوية)
بين استجابات المستفي من القطاع العام والخاص فيما يتعلق
ببعد الاتصالات .

والبحا : تحليل نتائج البعد الرابع (منع القرارات الابتكارية)

توضح لنا نتائج هذا البعد الموضحة بطبق البحث أن الخصائص
التنظيمية المتعلقة بهذا البعد في القطاع العام تتمف بالآتي :-

- ١ - قلة القدر الحاج من حرية التصرف للعاملين .
- ٢ - تعدد السلطات العليا المطار تنظيمها سبق لعطية منع القرارات
الابتكارية .
- ٣ - قلة ابتكار أساليب جديدة لدعم مشاركة المستويات الادارية
في منع القرارات الابتكارية .
- ٤ - قلة تحمس الأفراد للمشاركة في منع القرارات الابتكارية .
- ٥ - قلة اهتمام الادارة بتدريب الأفراد على كيفية المشاركة في منع
القرارات الابتكارية .

وفما يتعلق بطلب الخصائص في القطاع العام فتشير النتائج
الى الآتي :-

- ١ - تعطى الادارة للعاملين قدراً كافياً من حرية التصرف في التنفيذ
- ٢ - عدم وجود مطار تنظيمي يحدد سبقاً لعطية منع القرارات الابتكارية

- ٣ - تحاول الادارة ابتكار أساليب جديدة لدعم مشاركة المستويات الادارية في صنع القرارات الابتكارية .
 - ٤ - يتحمس الافراد للمشاركة في صنع القرارات الابتكارية .
 - ٥ - اهتمام الادارة بالتدريب على المشاركة في صنع القرارات الابتكارية .
- وبخصوص نتيجة التحليل الاحصائي الخاص باختبار كولموجوروف - فتشير ، النتائج الى أن قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة ٥% ، ١% - مما يدل على وجود تمايز في استجابات المستقي منهم في العينتين فيما يتعلق بهعد (صنع القرارات الابتكارية) .

خاصا : تحليل نتائج البعد الخامس (معالجة الأفكار الجديدة)

- تشير نتائج هذا البعد أن الخصائص التنظيمية لمعالجة الأفكار الجديدة في عينة القطاع العام تتسم بالآتي :-
- ١ - ندرة الاستماع الى كل المقترحات والأفكار الجديدة تمهيدا لاقرارها .
 - ٢ - التردد أمام مقترحات التغيير خوفا من نتاجه .
 - ٣ - ندرة تشجيع الأفراد على التقدم بأفكار جديدة .
 - ٤ - التركيز على قابلية الأفكار الجديدة للتطبيق بغض النظر عن شخصيات مقدميها .
 - ٥ - الاهتمام بتقوم نتائج الأفكار الجديدة .

أما في عينة القطاع الخاص فتشير النتائج الى أن الخصائص التنظيمية لهذا البعد تتسم بالآتي :-

- ١ - يتم الاستماع الى كل المقترحات من الأفكار الجديدة .
- ٢ - ندوة العرود أمام مقترحات التفسير .
- ٣ - تشجيع الأفراد على التقدم بأفكار جديدة .
- ٤ - التركيز على قابلية الأفكار الجديدة للتطبيق بغض النظر عن شخصيات مقدميها .
- ٥ - الاهتمام بتقويم نتائج الأفكار الجديدة .

وتشير نتائج الاختبار الاحصائي المستخدم الى أن قيمة الاختصار المحسوبة أقل من القيمة الجدولية وذلك عند مستوى دلالة ٥٪ وأيضاً مستوى ١٪ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات المستقفي منهم في العينتين - بمعنى عدم وجود تباين فيما يتعلق بهذا البعد من أبعاد الاستبيان ، وهو ما تظهره تقارب الخصائص التنظيمية لهذا البعد في العينتين والمشار إليها آنفاً .

سادساً : تحليل نتائج البعد السادس (معايير الأداة)

- تظهر نتائج هذا البعد أن الخصائص التنظيمية لمعايير الأداة في عينة القطاع العام تتسم بالآتي :-
- ١ - ندرة السماح للمستويات الأدنى بالاشتراك في وضع أهداف العمل .
 - ٢ - خضوع الأداة لاشراف دقيق ولصيق بدرجة كبيرة جداً .
 - ٣ - ندرة اهتمام أجهزة الرقابة باظهار نواحي القوة في الأداة بنفس درجة الاهتمام باظهار نواحي الضعف .
 - ٤ - نادراً ما يتم تطوير معايير الأداة كلما تغيرت الظروف المعطية .
 - ٥ - نادراً ما تساهم أساليب الرقابة في تحسين عملية اعادة التخطيط .

وتشير نتائج الاختبار الاحصائي المستخدم الى أن قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية للاختبار وذلك عند مستوى دلالة ٥% ، ١% ، مما يدل على وجود فروق معنوية ذات دلالة احصائية - أى أن هناك تبايناً في استجابات المستقصى منهم في العينتين فيما يتعلق بعدد معايير الأداء .

سابعاً : تحليل نتائج البعد السابع (تحقيق النتائج)

تظهر نتائج هذا البعد أن الخصائص التنظيمية لبعد تحقيق النتائج في مهنة القطاع العام تتصف بالآتية :-

- ١ - لا يحاول الأفراد تحقيق نتائج متميزة تزيد عن الحد الأدنى المطلوب منهم .
- ٢ - كثيراً ما يتم التركيز على طريقة انجاز الأعمال بدرجة أكبر من تحقيق النتائج .
- ٣ - نادراً ما يلتزم الأفراد بتحقيق النتائج بدون ضغوط .
- ٤ - ندرة حرية الأفراد في اختيار نوعية المشاكل التي تحتاج لوضع حلول لها .
- ٥ - ثقة الإدارة في مهارات وقدرات الأفراد على الابتكار في العمل بدرجة كبيرة .

في حين نجد أن تلك الخصائص في مهنة القطاع الخاص تتصف بالآتي :

- ١ - كثيراً ما يحاول الافراد تحقيق نتائج متميزة تزيد من الحد الأدنى المطلوب منهم .
- ٢ - عدم التركيز على طريقة انجاز الأعمال .

- ٣ - كثيرا ما يلتمز الافراد بتحقيق النتائج دون ضغوط .
 - ٤ - كثيرا ما تتاح الحرية للأفراد ليختاروا نهوية المشاكل التي تحتاج لوضع حلول لها .
 - ٥ - تثق الادارة في مهارات وقدرات الافراد الابتكارية بدرجة كبيرة .
- وتظهر نتائج اجراء الاختبار الاحصائي المستخدم أن قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية للاختبار وذلك عند مستوى دلالة ١٠% ، مما يدل على وجود فرق معنوي ذو دلالة احصائية - أى أن هناك تباينا في استجابات المستقصى منهم في العينتين فيما يتعلق بعد تحقيق النتائج .

ثامنا : تحليل نتائج البعد الثامن (التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين)

- يتضح من النتائج أن الخصائص التنظيمية لهذا البعد في هيئة القطاع العام كالآتي :
- ١ - ندرة تجاوز الرؤساء من الأخطاء الصغيرة للمرؤوسين .
 - ٢ - كثيرا ما يشكو الرؤساء من عدم تحمل المرؤوسين لمسئوليات خارج الحدود المرسومة .
 - ٣ - ندرة قيام الرؤساء بأعفاء الموهوبين من العاملين من الأعمال الروتينية
 - ٤ - ندرة تفصيل متابعة الرؤساء بأهداف العمل بدرجة أكبر من قواعد العمل .
 - ٥ - ندرة قيام الرؤساء بتفويض بعضا من سلطاتهم الى المرؤوسين .
- وتظهر نتائج اجراء الاختبار الاحصائي المستخدم أن قيمة الاختبار المحسوبة أقل من القيمة الجدولية للاختبار وذلك عند مستوى دلالة ١٠% ، ٥% ،

بما يدل على عدم وجود فروق معنوية ، بمعنى عدم تباين استجابات المستقصى منهم في العينتين فيما يتعلق ببعده التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين ، وهو ما تظهره تقارب الخصائص التنظيمية لهذا البعد في العينتين والشار إليها آنفا .

تاسعا : نطاق البحث التاسع (الانفاق الابتكاري)

تشير نتائج هذا البعد ، أن الخصائص التنظيمية لبعد الانفاق

الابتكاري في عينة القطاع العام تنصف بالآتي :

- ١ - ندرة الاهتمام بتخصيص اعتمادات مالية للانفاق على البحوث والابتكار .
- ٢ - كثيرا ما يقتصر الانفاق في مجال الابتكار على الأبحاث والأفكار التي يتوقع منها عائد مباشر في الأجل القصير فقط .
- ٣ - ندرة تقبل المنشأة لمخاطر تكاليف تجريب الأفكار الابتكارية .
- ٤ - ندرة الرعاية المالية للأشخاص الموهوبين والمبتكرين .
- ٥ - ندرة الانفاق على الابتكارات بشكل محفز .

أما في عينة القطاع الخاص فقد كانت الخصائص التنظيمية لبعد الانفاق الابتكاري كالآتي :

- ١ - تهتم الإدارة كثيرا بتخصيص اعتمادات مالية للانفاق على البحوث والابتكار .
- ٢ - نادرا ما يقتصر الانفاق على الأبحاث والأفكار ذات العائد المباشر في الأجل القصير فقط .
- ٣ - كثيرا ما تقبل المنشأة تحمل مخاطر تكاليف تجريب الأفكار الابتكارية .
- ٤ - ندرة الرعاية المالية للأشخاص الموهوبين والمبتكرين .
- ٥ - كثيرا ما يتم الانفاق على الابتكارات بشكل محفز .

وتظهر نتائج الاختبار الاحصائي المستخدم أن قيمة الاختبار المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية للاختبار - وذلك عند مستوى دلالة ١% ، ٥% مما يدل على وجود فرق معنوي بين استجابة المستقصى منهم في العينتين - فيما يتعلق ببعد الانفاق الابتكاري .

خامساً : تحليل نتائج البعد العاشر (مكافأة الابتكار)

تشير نتائج هذا البعد أن الخصائص التنظيمية لبعد مكافأة الابتكار في عينة القطاع العام تنصف بالآتي :

- ١ - ندرة الاهتمام باعطاء فرص متكافئة للأفراد لظهور التفوق والابتكار .
 - ٢ - كثيراً ما يشكو الافراد الذين لم يؤخذ بأفكارهم الابتكارية من عدم تقدير جهودهم .
 - ٣ - عدم تفاهج الأفراد بمراكز منظماتهم فسي مجال الابتكار .
 - ٤ - عدم الاهتمام بالمكافأة الفورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به .
 - ٥ - عدم الاهتمام بالاشادة بالأعمال الابتكارية التي يتقرر الأخذ بها .
- أما في عينة القطاع الخاص فقد كانت تلك الخصائص لهذا البعد كالآتي :-

- ١ - نادراً ما تهتم المنشأة باعطاء فرص متكافئة لظهور التفوق والابتكار .
- ٢ - ندرة شكوى الافراد الذين لم يؤخذ بأفكارهم من عدم تقدير جهودهم .
- ٣ - كثيراً ما يتفاهج الافراد بمكانة منظماتهم في مجال الابتكار .
- ٤ - كثيراً ما تهتم المنشأة بالمكافأة الفورية للعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به .
- ٥ - كثيراً ما تهتم المنشأة بالاشادة بالعمل الابداعي الذي يتقرر الأخذ به .

وتظهر نتائج الاختبار الاحصائي المستخدم - أن القيمة المحسوبة للاختبار أكبر من القيمة الجدولية للاختبار - وذلك عند مستوى دلالة ٥٪ ، ١٪ - مما يدل على وجود فرق معنوي (ذو دلالة) بين استجابة المستقي منهن في العينتين فيما يتعلق ببعد مكافحة الابتكار .

هادي مهر : وبخصوص نتائج الاجابة على السؤال رقم ٥١ من أسئلة الاستبيان والذي يتعلق بسؤال أفراد العينتين من مدى توافق الخصائص الابتكارية في البيئة التنظيمية لعنشتهم فقد كانت نتيجته كالآتي :

القطاع الخاص		القطاع العام		المقياس
عدد	نسبة	عدد	نسبة	
٢٨٦١	٩٥	٤٧٣	١٥	موافق تماما
٥٥٧٢	١٨٥	١٣٢٩	٤٣	موافق
٣٦١	١٢	٨١٦	٢٧	غير متأكد
٩٣٤	٣١	٤٨٢١	١٥٧	غير موافق
٢٧٢	٩	٢٥٦١	٨٣	غير موافق بالمرّة
	٣٢٢		٣٢٥	الاجمالي
	١٠٠٪		١٠٠٪	

ومن الجدول السابق يتضح أن النسبة الغالبة من عينة المستقي منهم في القطاع العام وتبلغ (٤٨٢١٪) لا توافق على أن البيئة التنظيمية

للمنشآت التي يعملون بها تتوافر لها خصائص الابتكار .

في حين أن النسبة الغالبة من هيئة المستقسي منهم في القطاع الخاص وتبلغ (٧٢.٥٥%) توافق على أن الهيئة التنظيمية للمنشآت التي يعملون بها تتوافر لها خصائص الابتكار .

ولتأكيد تلك النتيجة تم حساب متوسط الاتجاه العام لاستجابة المستقسي منهم بخصوص هذا السؤال فكان هذا المتوسط في هيئة القطاع العام ٣٢٢ ، وفي هيئة القطاع الخاص ٣٩٩ وهو يؤكد النتيجة التي عبر عنها التحليل باستخدام النسب المئوية .

ثاني عشر : وبخصوص الاجابة على السؤال الأخير (٥٢) من أسئلة الاستبيان والذي يتعلق باستقصاء أهم أسباب عدم توافر الخصائص الابتكارية للهيئة التنظيمية فقد كانت النتائج كالآتي :-

القطاع الخاص		القطاع العام		الأسباب
نسبة	عدد	نسبة	عدد	
٧٢%	٤٠	٨٢%	١٩٧	طبيعة أسلوب الرقابة المتبع
٦٣%	٢٠	٧٩%	١٨٩	قلة وجود اعتمادات
٦١%	٣٤	٧١%	١٧٠	قلة التشجيع والمكافأة
٥٨%	٣٢	٧٠%	١٦٨	ضعف دور الاتصالات
٥٧%	٢١	٦٨%	١٦٣	تمتد الاجراءات

((تلخيص نتائج البحث والتوصيات))

من التحليل السابق للأبعاد المختلفة المكونة للخصائص التنظيمية للهيئة الابتكارية في وحدات العينة في القطاع العام ، يمكن تلخيص النتائج الآتية :

- (١) أن القيم السائدة والخاصة بالابتكار لا تساعد كثيرا على تحقيق ذلك ، حيث يندر العناية بتوليد الأفكار الجديدة ، وتقل مخاطرة تجريب الأفكار الابتكارية ، ويندر وضع حلول ابتكارية للمشكلات ، كما يندر التدريب على حل المشاكل غير التقليدية.
- (٢) الصفة العامة للسمات الشخصية أنها غير ابتكارية ، حيث يندر الخروج من المألوف في التفكير ، وتجنب الأفراد تكرار محاولة التقدم بأفكار جديدة ، وبقل الميل العام للবাদأة أو المبادرة في كثير من جوانب العمل ، وبقل تحمل المسئولين للنتائج غير الايجابية التي قد تنتج عن المخاطرة .
- (٣) من سمات شبكة الاتصال أنها تركز على أداء الوظائف التقليدية ، ولذلك يندر قيامها بتهيئة الأفراد لتقبل التغيير ، ويندر الاتصال بالمنظمات والمراكز البحثية ، وبصعب توصيل الأفكار الجديدة أو المساهمة في تجريب الاختلافات حيال الأفكار الجديدة .
- (٤) أن عملية صنع القرارات الابتكارية تفتقر لكثير من مقوماتها حيث يندر إعطاء الأفراد حرية التصرف ، مع وجود اطار تفصيلي لعملية صنع القرارات الابتكارية ، وبقل اهتمام الادارة بتدريب الافراد على المشاركة في صنع القرارات الابتكارية ، مما يؤدي الى قلة الحماس

للمشاركة في صنع مثل هذه القرارات .

(٥) أن طريقة وأساليب معالجة الأفكار الجديدة لا تساعد الافراد كثيراً في هذا الخصوص ، حيث يقل الاستماع لكل المقترحات والأفكار الجديدة ، ويزداد التردد أمام مقترحات التغيير ، ويقل تشجيع الافراد على التقدم بأفكار جديدة .

(٦) تنصف أساليب الرقابة على الأداة بأنها تقليدية ، حيث ينسدر السباح للمستويات الأدنى بالاشتراك في وضع أهداف العمسمل ، ويتم الاشراف بأنه لصيق ، وتركز الأجهزة الرقابية على اظهار نواحي الضعف ، ويقل تطوير الأداة ، كما لا تساهم أساليب الرقابة كثيراً في تحسين عملية اعادة التخطيط .

(٧) يحاول الافراد بشكل عام تحقيق الحد الأدنى من النتائج ولا يطمحون في تحقيق نتائج متميزة ، وتقل الحرية المتاحة لاختيار نوعية المشاكل التي تحتاج الى حل ، ويتم التركيز على طريقة انجاز الأعمال بدلاً من التركيز على النتائج ، كذلك الرقابة اللصيقة على الأداة - وذلك على الرغم من ثقة الادارة في مهارات وقدرات الافراد على الابتكار والابداع .

(٨) يشوب التفاعل بين الرؤساء والمرؤسين بعض أوجه القصور التي تثقل من الاستفادة من الأفكار الابتكارية ، ويمثل ذلك في ندرة رطابسة الافراد الموهوبين - وندرة تفويض السلطات ، والتركيز على الاهتمام بقواعد العمل أكثر من أهدافها ، مما يؤدي الى شكوى الكثير من الرؤساء من عدم تحمل كثير من المرؤسين لمسئوليات خارج الحدود المرسومة .

(٩) هناك بعض أوجه القصور في مجال الاتفاق على الابتكار ، يتمثل أهمها في ندرة تخصيص اعتمادات مالية للاتفاق على الابتكارات بشكل محفز ، وقلة تقبل مخاطر تجريب الأفكار الابتكارية ، واقتصار الاتفاق على الأبحاث المتوقع الحصول منها على عائد مباشر فسي الأجل القصير .

(١٠) هناك عدة أوجه قصور في مكافأة الابتكار ، يتمثل أهمها في ندرة الاهتمام باعطاء فرص متكافئة للأفراد لاظهار التفوق والابتكار ، وعدم تقدير جهود الافراد الذين يتقدمون بأفكار ابتكارية لم يؤخذ بها ، وعدم الاهتمام بالاشادة بالأعمال الابتكارية ، أو المكافأة الفورية للعمل الابداعي .

وفي المقابل نجد أن الخصائص التنظيمية في عينة القطاع الخاص أكثر مساندة للابتكار وقد اتضح ذلك من اتجاه عام استجابة المستقصي منهم في العينة ، وفي تحليل الأبعاد المكونة لهذه البيئة - كما سبق أن أشرنا في تحليل نتائج البحث ، ومن نتائج الأسلوب الاحصائي المستخدم فسي تحليل التباين .

وفي ضوء ما تقدم ، يمكن القول بصحة الفرض الأول من فروض البحث - والذي مؤداه أن بيئة العمل المساندة في كثير من المنظمات التي تعمل في القطاع العام تفتقد الى كثير من العناصر التي تميز البيئة الابتكارية .

ومن ناحية أخرى يتضح مما سبق عدم صحة الفرض الثاني من فروض البحث والذي مؤداه عدم وجود تباين في الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية بين منظمات القطاع العام ومنظمات القطاع الخاص - حيث أظهر التحليل توافر كثير من العناصر التي تميز البيئة الابتكارية في عينة القطاع الخاص .

((التوصيات))

وفي ضوء النتائج السابقة - يتقدم الباحث بالتوصيات التالية لدعم
الخصائص التنظيمية المساندة للابتكار ، ومعالجة أوجه قصورها :

ان محاولة تطوير وتعديل وتشجير بعض الخصائص التنظيمية
المساندة في بيئة العمل لتصبح أكثر مساندة وتشجيعا للابتكار يحتاج مجموعة
من الاجراءات سواء في الأجل الطويل أو القصير ، وفي هذا الصدد نوصي
بالتوصيات والمقترحات الآتية :-

(١) ضرورة الاهتمام بتخصيص اعتمادات مالية للانفاق على بحوث التطوير
والابتكار في جوانب العمل المختلفة ، والانفاق من هذه الاعتمادات
بشكل محفز ومشجع على تقديم الأفراد لمزيد من الأفكار والحلول
المبتكرة ، مع العمل على تجريب وتطبيق الأفكار التي توافق عليها
الادارة .

(٢) الاهتمام بتطبيق أسلوب الادارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج
كأحد الأساليب الادارية التي يعتقد الباحث أنها باعثة على
الابتكار ، من طريق تركيز هذا الأسلوب على النتائج بدلا من
التركيز على طريقة انجاز الأعمال ، ويتفادى الإشراف الدقيق
واللصيق على الأداء ، بما يسمح للأفراد بحرية التفكير الابتكاري
في معالجة كثير من مشكلات العمل ، وزيادة طموح الأفراد في
تحقيق نتائج متميزة .

(٣) اشاعة جو طام من القيم والاتجاهات المساندة والمشجعة للابتكار
داخل المنظمة ، من طريق تشجيع الرؤيا لعملية توليد الأفكار

الجديدة ، وأهمية ضرورة التفكير في حلول ابتكارية لما تواجهه المنظمة من مشكلات ، مع قيام الرؤساء بضرب العنق لمرؤوسهم في تحملهم النتائج غير الايجابية التي قد تنتج من مخاطر تجريب وتطبيق الأفكار الجديدة .

(٤) ضرورة أن تؤدي شبكات وخطوط الاتصال في المنظمة دوراً أكبر في تهيئة الأفراد لتقبل التغيير ، والا يقتصر دورها على وظائفها التقليدية ، مع أهمية مداومة الشبكة الاتصال بالمنظمات والمراكز البحثية لتبادل الأفكار والاطلاع على المستجدات في مجال الابتكارات .

(٥) دعم عملية صنع القرارات الابتكارية بزيادة وتطوير مشاركة المستويات الادارية في صنع هذه القرارات الابتكارية ، مع اعطاء الافراد مزيد من حرية التصرف في ضوء الضوابط العامة التي تحددها الادارة ، وتشجيعهم وتدريبهم على المشاركة في صنع القرارات الابتكارية مما يزيد من حماسهم في هذا الخصوص .

(٦) ان تولي برامج التدريب في المنظمة عناية كبيرة لمسألة تدريب السبب الرؤساء والمرؤوسين على حل المشاكل غير التقليدية ، والاهتمام بالبرامج المطورة التي تساعد على الترويج لاستخدام أساليب ووسائل مستحدثة في كثير من جوانب العمل .

(٧) الاهتمام بمكافأة الابتكار من طريق رعاية الافراد الموهوبين والتميزين ، وتقدير جهود الذين يتقدمون بأفكار ابتكارية ، والاشادة بها سواء تم الأخذ بها أو لم يؤخذ بها ، مع التركيز على المكافأة الفورية للعمل الابداعي .

(٨) يرى الباحث أنه لا مانع من قيام المسؤولين بالقطاع العام بدراسة الأنظمة والأساليب التي تتبعها وحدات القطاع الخاص في مجال الابتكار ورعايته ، ودراسة تجربتها في هذا الخصوص حتى يمكن الاستفادة منها بما يتلاءم مع ظروف وامكانات التطبيق في القطاع العام .

((المواشي والمصادر والمراجع))

(١) د . جلال شوقي ، الابتكار العملي والتكنولوجي : القدرات الخلاقة ووسائل رعايتها - ندوة المسئولين عن البحث العلمي والتكنولوجي في الدول العربية - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - مركز البحوث العلمية والتطبيقية - جامعة قطر (قطر : ١٨ - ٢٢ أكتوبر ١٩٨١) من ص ٢١١ - ٢١٢ .

(٢) مقابلات أجراها الباحث مع عدد من الأفراد الذين يعملون في كثير من المنظمات الادارية أثناء اجراء أبحاثه في تلك المنظمات اضافة الى اشتراكه في العديد من البرامج التدريبية بتلك المنظمات .

(٣) للمزيد في ذلك يمكن الرجوع الى :

- د . ابراهيم محمد العواجي ، الابداع في مجال الادارة المحلية العربية :

المفاهيم والتطبيق - في الادارة العامة والاصلاح الاداري في الوطن العربي (الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٨٦) ص ٥٩٥ .

- د . جلال شوقي ، مرجع سابق ، ص ٢١٣ - ٢١٤ .

- د . ابراهيم الفصرى ، السلوك الانساني في الادارة الحديثة (الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، التاريخ غير محدد) ص ٧٩ - ٨١ .

- د . سيد الهواري ، التنظيم ، الهياكل والسلوكيات والنظم (القاهرة : مكتبة عين خمس ، ١٩٨٠) ص ٢٢٢ - ٢٢٣ .

- Zaltman, Duncan, Holbek, Innovations and Organizations, (N.Y. : John Willey and sons, 1973) P.7.
- Jerry Dessler, Management, Fundamentals and Modern Practices, (N.Y. : John Willey & Sons , 1985).
- Peter F. Drucker, "The Discipline of Innovation" , Harvard Business Review, May - June (3), 1985, PP. 67 - 72.
- James Brian Quinn, " Managing Innovation : Controlled Chaos ", Harvard Business Review, May - June (3) , 1985, PP. 73 - 84.
- Drevdahi, J.E. . " Some Developmental and Environmental Factors in Creativity PP. 66 in J. Freeman, H. J. Butcher & T. Christie (Eds.), Creativity : A Selective Review of Research (2 nd ed. 1971). London: Society for Research into Higher Education.
- Mackinnon, D. W, " The Nature of creative Talent " PP.66 in J. Freeman, H. J Bucher & T. Christie (Eds.) , Creativity : A selective Review of Research (2 nd ed., 1971) London : Society for Research into Higher Education.
- Torrance, E. P. & Sato, S., " Figural Creative Thinking Abilities of United State and Japanese", Creative Child and Adult Quarterly 4 (2) PP. 216 - 221.
- Richard Lombardo, Breaking the Barriers to Corporate Creativity, Training & Development Journal, August 1988, PP. 63 - 65.

- David A. Pierson, " A Technique for Managing Creative people , Personnel : AMACOM , American Management Associations , January - February 1983, P.P. 13 - 24 .
- Edward C. Schleh, " Eureka Management : How to generate Innovative thought and Action, Management Review, American Management Associations, Volume 72 (5), May 1983 , PP. 8 - 12 .
- Richard L. Bencin, " How to Keep Creative Juices Flowing", International Management, Volume 38 (7), July 1983, PP.25-28 .
- Robert Zagar, Michael P. Rosow, " The Innovative Organization, Productivity, Programs in Action (N .Y: Pergman Press Inc. , 1982).

- (٤) يشير الابتكار الى : " الاثبات بالشيء الجديد غير المألوف
أو المعروف .
أما الابداع : فهو " اظهار الشيء من العدم " .
المصدر : عمود أحمد الخزرجي ، أساطونا - أسرارها ومعانيها
(الطبعة الثانية ، بيروت : المؤسسة العربية للدراسات والنشر ،
١٩٨٨) ص ٤٨ - ٤٩ .
ونظرا لتقارب المفهومين في المعنى الذي يتصل بهدف البحث فان
الباحث سوف يستخدمها بشكل تبادلي .
- (٥) د . محمد بن عبدالله البرعي ، د . عدنان بن حمدي عابدين ،
الادارة في التراث الاسلامي مع حكم وأمثال للمستولين ورجال الأعمال
(جدة : مكتبة الخدمات الحديثة ، ١٩٨٢) ص ٢٦ .
- (٦) د . أسامة عبدالحليم مصطفى ، " مدى ادراك خصائص المناخ
التنظيمي " (القاهرة : مجلة الادارة - اتحاد جمعيات التنمية
الادارية ، مايو ١٩٨٦) .
- (٧) يرجع في ذلك الى :
- Hamner W.C. & E. W. Organ , Organizational Behavior:
An Applied Psychological Approach, (Dallas, Texas :
Business Publications , Inc., 1978) P. 9.
 - Gibson, J.L. Invancevich J.M. & James Donnelly, Jr
Organizations: Behavior, Structure , Process, (3rd Ed.
Dallas, Texas: Business Publications, Inc., 1979) P.30
 - Blake and Mouton, New Managerial Grid, (Houston : Gulf
Publishing House, 1979) P. 177.

— د. أحمد فهمي جلال ، المناخ التنظيمي وأثره في تطوير المنظمات - دراسة ميدانية في الحكومة والقطاع العام (القاهرة: مؤتمر ادارة شركات القطاع العام من ٢٩ - ٣١ مارس ١٩٨١ - اتحاد جمعيات التنمية الادارية) ص ١ .

— د. نبيلة عباس كامل الشال ، مفهوم المناخ التنظيمي : دراسة تحليلية لمجموعة دراسات تجريبية (القاهرة : المجلة العلمية لكلية التجارة بجامعة الأزهر ، العدد الثالث ، يناير ١٩٨١ م) ص ٣٤ .

(٨) د. ابراهيم محمد العواجي ، مرجع سابق ، ص ١٠٠٠ - ١٠٠١

(٩) د. فريد رافب النجار ، النظم والعمليات الادارية والتنظيمية مع تطبيقات عربية (الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٧) ص ٤١١

(١٠) د. علي محمد عبدالوهاب ، مقدمة في الادارة (الرياض : معهد الادارة العامة ، ١٩٨٢) ص ٤٩ .

(١١) لمزيد من التفصيل يمكن الرجوع الى :

— د. سر الختم محجوب على ، الابداع الادارى والتطوير التنظيمي " في " الادارة العامة والاصلاح الادارى في الوطن العربي " ، مرجع سابق ، من ص ١٠٧٢ - ١٠٧٢ .

— د. ابراهيم الضمري ، مرجع سابق ، من ص ٨٨ - ١٠٣ .

(١٢) تقارير انجازات ونتائج أعمال قطاع الصناعة والثروة المعدنية — الفترة من ١٩٨٧/٧/١ - حتى ١٩٨٨/٦/٣٠ (القاهرة: وزارة الصناعة) ص ٧٥ .

(١٣) تم الاستعانة بالسجل التجارى العام لبيان أطار مفردات مجتمع البحث وتم اختيار خمس عشرة شركة بطريقة عشوائية من هذا السجل .

(١٤) تم حساب العينة باستخدام المعادلة الآتية :

$$n = \frac{[L(L-1)] \times Y^2}{2D}$$

المصدر W.G. Cochran, Sampling Techniques

(N. Y.: 3rd Ed., John Wiley , 1977) PP - 50 - 71.

— د . عبداللطيف عبد الفتاح أبو العلا ، مقدمة في الاحصاء

التطبيقي (المنصورة : مكتبة الجلاء ، ١٩٨٣) ص ١ - ٧١ .

حيث ن = حجم العينة

ي = الدرجة المعيارية المناظرة لمستوى الثقة ٩٥ %

ل (ل - ١) = تباين الظاهرة في المجتمع ٥٠ %

د = خطأ المعاينة (اختاره الباحث ٥ % حسب طبيعة
المبحث)

ونظرا لمعلومية حجم المجتمع يجري التصحيح اللازم باستخدام

المعادلة الآتية :

$$n = \frac{n}{n + 1}$$

حيث ن في القطاع العام ٩٧٢١٢

المصدر : تقارير إنجازات ونتائج أعمال قطاع الصناعة ، مرجع سابق ، نفس

المكان في حين ن في القطاع الخاص ٥٠١٤ .

المصدر : السجلات الداخلية لشركات العينة .

(١٥) د . عبدالجبار توفيق ، التحليل الاحصائي في البحوث التربوية

والنفسية والاجتماعية - الطرق الالاعلمية (الطبعة الثانية ، الكويت

مؤسسة الكويت للتقدم العلمي - ادارة التأليف والترجمة ،
١٩٨٥ (١٤٨ ص .

(١٦) رتب نتائج الأبعاد المختلفة المستخرجة من تحليل الاستبيان في
ملحق البحث .

- انظر الملحق من ص ٤٥ الى ص ٥٤

(١٧) انظر : نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار كيرلسون -
سميرنوف في ملحق البحث ص ٥٥

ملحق البحث

- (١) نموذج الاستبيان
- (٢) جدول تفريغ النتائج

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السيد الغافل

بعد التحية :

انطلاقاً من ضرورة التوامل والترايط بين الجامعات
وبين واقع التطبيق العلمي في منظمات الاعمال
ومساهمة الجامعات في حل مشاكل المجتمع ، يقوم الباحث
باعداد بحث في الخائص التنظيمية للبيئة الابتكارية في
منشآت الاعمال المعمرية

ونود من سيادتكم التعاون مع الباحث في اتمام هذا
البحث عن طريق استيفاء بيانات هذا الامتضاء .
ونود ان نشير الى ان مساتذنون به من بيانات
اوتراءه لن يطلع عليهما سوى الباحث ، ولن تستخدم الا في
المراوف البحث العلمي .

ولكم منا سلفاً خالص الشكر والتقدير

الباحث

دكتور/ اسامعبدالحليم مطفي

استاذ مساعد بكلية التجارة

جامعة الزقازيق

(١)

تعليمات استيفاء الإستمعاء

العبارات الآتية توضع بعنوا الخواصم التنظيمية المتعلقة
بالبيئة الابتكارية في منشآت الأعمال .

والمطلوب من سيادتكم : وصف ما يحدث داخل منشآتكم في
هذا القسم عن طريق وضع علامة (✓) أمام البديل الذي
تختارونه لكل عبارة (يحدث بدرجة كبيرة جدا ، يحدث بدرجة
كبيرة ، غير متأكد ، يحدث نادرا ، لا يحدث بالمرّة) .

مثال : في العبارة رقم (١) لو كان مضمون هذه العبارة
يتمثل مع ما يحدث داخل منشآتكم بدرجة كبيرة فقط فع علامة
(✓) تحت درجة (يحدث بدرجة كبيرة)

أما إذا كان مضمون العبارة لا يتمثل مع ما يحدث داخل
منشآتكم على الإطلاق فع علامة (✓) تحت درجة (لا يحدث
بالمرّة) ... وهكذا وإذا كنتم غير متأكد من مدى انطباق
المضمون على ما يحدث داخل منشآتكم فع علامة (✓) تحت
درجة (غير متأكد) .

ملحوظة :

نرجو عدم ترك أي عبارة بدون إجابة

وشكرا

يحدث بدرجة كبيرة جداً	يحدث بدرجة كبيرة	يغير :محاكمات نادراً	يحدث :لا يحدث :بالعروة
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(١٠) يتحمل المسؤولون في المنشأة الفئحة غير الإيجابية التي قد تحدث عن المخاطرة .

(١١) تقوم شبكة الاتصالات في المنشأة بدور فعال في تدبئة الأفراد لتقبل التغيير .

(١٢) تعطى الإدارة العاملين قدراً كافياً من التعرف في تنفيذ أعمالهم في قوة الرقابة المناسبة .

(١٣) يتركز استخدام خطوط الاتصال في المنشأة في التنفيذ الروتيني للعمل .

(١٤) تحدث الملذات العليا اطاراً تفضيلياً مسبقاً لعملية صنع القرارات المتعلقة بالفكر الجديدة .

(١٥) تيسر شبكة الاتصالات مسيل الاتصال الخارجي بالمنظمات الأخرى والمراكز البحثية لتبادل الأفكار الجديدة .

(١٦) تحاول الإدارة ابتكار أساليب جديدة لدعم مشاركة كافة المستويات الإدارية في صنع القرارات الابتكارية .

(١٧) يستطيع الأفراد توصيل الأفكار الجديدة التي رؤسائهم بمفولة .

(١٨) يتدبر الأفراد في المنشأة للمشاركة في صنع القرارات المتعلقة بالفكر الجديدة .

يحدث بدرجة كبيرة جدا	يحدث بدرجة كبيرة	يحدث بدرجة متوسطة	يحدث بندرية	يحدث بالمرارة
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

(٢٨) يتم تطوير معايير
الاداء في المنظمة كلما
تغيرت الظروف المحيطة .

(٢٩) تهتم المنشأة بتقديم
نتائج تطبيق الافكار
الجديدة .

(٣٠) تساهم اساليب الرقابه
المؤتممة في المنشأة في
تضمن عملية اعادة
التخطيط .

(٣١) يحاول الافراد تحقيق
نتائج متميزة تزيد عن
الحد الأدنى المطلوب منهم
تحقيقه .

(٣٢) من الممكن أن يتجاوز
الرؤساء في المنشأة عن
الاطباء الصغيرة
للمرؤوسين ويتسامحون
فيها .

(٣٣) يتم الاهتمام بطريقة
انجاز الاعمال بدرجة
أكثر من تحقيق النتائج .

(٣٤) يشكو الرؤساء من رغبة
المرؤوسين تحمل
مسئوليات خارج الحدود
المرسومة .

(٣٥) يلتزم الافراد بتحقيق
النتائج دون غفوط لانها
ممدد لاشباع الرغبة في
الانجاز .

(٧)

يحدث بدرجة كبيرة جدا	يحدث بدرجة كبيرة	يحدث بدرجة متوسطة	يحدث نادرا	لا يحدث بالعمرة
.....
.....
.....
.....
.....
.....

٥١- اعتقد ان البيئة التنظيمية للمنشأة التي تعمل بها تتوافق لها خصائص الابتكار .

() موافق تماما () موافق () غير موافق
() غير موافق () غير موافق بالعمرة

٥٢- لم حالة الإجابة على السؤال السابق بنعم موافق أو غير موافق بالعمرة فما هو في رأيك أهم أسباب عدم توافر تلك الخصائص الابتكارية في منشأتك ؟

- () عدم وجود اعتمادات مالية كافية .
- () طبيعة أسلوب الرقابة المتبع .
- () ضعف دور شبكات الإتصال .
- () قلة التشجيع والمكافأة .
- () أسباب أخرى ماهي ؟

جهة العمل الدرجة

الإسم (إذا رغبت)

الوظيفة

نتائج المحسنة

المعد التنظيمي الأول (قيم الابداع)

القطاع العام					
العبارة	(١)	(٣)	(٥)	(٧)	(٩)
المقياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٧ ٢١٥	١١٢ ٣٤٧٦	٦١ ١٨٧٧	٧ ٢٢٦	٥ ١٤٤
(٤)	٣٦ ١١٠١	١٢٦ ٤١٧٢	٢٠٢ ٦٢٠٨	٥٨ ١٧٨١	٤٩ ١٥٢٢
(٣)	٥٩ ١٨٠٠	٣٦ ١١٠١	٦ ١٩٠	١٦ ٥٠٠	٢٤ ٧٢١
(٢)	١٧٢ ٥٣٠٠	٢٧ ٨٢٨	٣٢ ١٠٢٥	١٦ ٤٩١٦	١٥٥ ٤٧٦٦
(١)	٥١ ١٥٨٤	١٣ ٤٢٢	٢٣ ٧٠٠	٨٤ ٢٥٧٧	٩٢ ٢٨٢٧
اجمالي	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%

القطاع الخاص					
العبارة	(١)	(٣)	(٥)	(٧)	(٩)
المقياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٢٤ ٧١٣	٢٣ ٦٩٠	١٠٢ ٣٠٨١	١١١ ٢٢٩٥	١٠٩ ٣٢٨٠
(٤)	١٥٤ ٦٣٢	٤٥ ١٣٤٦	٢٢٠ ٦٢٢٩	١٧٥ ٥٢٩٩	١٧٨ ٥٢٧٤
(٣)	٤٠ ٢٠٠	١٣ ٤٠٥	- -	١٠ ٣٠٨	٩ ٢٨١
(٢)	٨٥ ٢٥٧٢	١٤٥ ٤٢٦١	١٠ ٢٩٠	٣٠ ٩٠٤	٣٠ ٨٩٦
(١)	٢٩ ٨٨٣	١٠٦ ٣٦٩٨	- -	٦ ١٩٠	٦ ١٦٩
اجمالي	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%

البعد التنظيمي الثاني (السمات الشخصية)

القطاع العام					
(١٠)	(٨)	(٦)	(٤)	(٢)	العبارة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	المقياس
-	١١٧٢٣ ٢٨	٤٦٦٧ ١٥	٣٠٠١١ ٩٨	١٠٠١ ٣	(٥)
-	١٠٦٠٦ ١٦٦	٥٧٥ ١٩	٤٦٧٧ ١٥٠	١٦٧١ ٥٤	(٤)
١٥٧٧٧ ٥١	١٧٢٣ ٥٦	١٥٠١ ٤٢	١٣٠٠ ٤٢	٨٠٠٩ ٢٧	(٣)
٢٢٦٦٣ ١٠٦	١٨٠٢ ٥٩	٣٢٠٠ ١٠٤	٤٥٠ ١٥	٥٠٢١ ١٦٣	(٢)
٥١٦٠ ١٦٨	٢٠٦ ٦	٥٥٧ ١٤٥	٦١٢ ٢٠	٢٣٩٨ ٧٨	(١)
٪١٠٠ ٣٢٥	٪١٠٠ ٣٢٥	٪١٠٠ ٣٢٥	٪١٠٠ ٣٢٥	٪١٠٠ ٣٢٥	اجمالي

القطاع الخاص					
(١٠)	(٨)	(٦)	(٤)	(٢)	العبارة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	المقياس
٧٢١١ ٢٤	١٩٦٩ ٦٥	٣١١٠ ٧٧	٧٦٤ ٢٥	٣١٦٣ ١٠٥	(٥)
٩١٨ ٣٠	١٥٧٨ ٢١٨	٣٥٨٦ ١١٩	٨٨٨ ٢٩	٢٩٢٢ ١٦٣	(٤)
١٠٦ ٤	٥٣١ ١٨	١٧٩١ ٥٩	٦٣١ ٢١	٥٠١ ١٧	(٣)
١٩٨٨ ٢٣٢	٨٠٦ ٢٧	١٧٠٠ ٥٦	٦٤٦ ٢٠١	١١١٠ ٣٧	(٢)
١٢٧٧ ٤٢	١١١ ٤	٦١٣ ٢١	١١٦ ٥٦	٣٠٤ ١٠	(١)
٪١٠٠ ٣٢٢	٪١٠٠ ٣٢٢	٪١٠٠ ٣٢٢	٪١٠٠ ٣٢٢	٪١٠٠ ٣٢٢	اجمالي

البيد التنظيمي الثالث (الاتصالات)

التطاع المسام					
(١٩)	(١٧)	(١٥)	(١٣)	(١١)	العبارة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	المقياس
١٠٠٠ ٢٢	٧٥١ ٢٤	١٠٢٢ ٢٢	٢٥٥٤ ٨٢	٩١٣ ٣٠	(٥)
١٨٤٢ ٦٠	١٧٢٢ ٥٦	١٧١٣ ٥٦	٢٨١٤ ٩١	١٨٤٤ ٦٠	(٤)
١٦٠٠ ٥٢	١٨٠٠ ٥٩	١٦٢٤ ٥٤	١٩٠١ ٦٢	١٧٥٤ ٥٧	(٣)
٣٠٠٠ ٩٨	٤٤٠٠ ١٤٣	٣٦٠١ ١٠١	١٩٧٣ ٦٤	٢٩٦١ ٩٧	(٢)
٢٥٢٧ ٨٢	١٤١٦ ٤٦	٢٥٠٠ ٨١	٧٥٨ ٢٥	٢٤٢٣ ٨١	(١)
٪١٠٠ ٢٢٥	٪١٠٠ ٢٢٥	٪١٠٠ ٢٢٥	٪١٠٠ ٢٢٥	٪١٠٠ ٢٢٥	اجمالي

التطاع المسام					
(١٩)	(١٧)	(١٥)	(١٣)	(١١)	العبارة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	المقياس
١٦٩٩ ٥٧	١٨٠٠ ٦٠	١٨١٠ ٦٠	١٣١٩ ٤٤	١٧٢١ ٥٩	(٥)
٤٧٠٨ ١٥٦	١٦١٠٠ ١٢٩	٤٦٠٠ ١٥٣	١٤١٧ ٤٧	١٨٢٨ ١٦٠	(٤)
٧٠١ ٢٢	٢٩٠ ١٣	٧٠١ ٢٢	٧٢٤ ٢٦	٦٠١ ٢٠	(٣)
١٤٠٠ ٤٦	١٢٢٤ ٤٤	١٥٢٢ ٥١	١٨٠٧ ٦٠	١٣٨٨ ٤٦	(٢)
١٤٢٣ ٥٠	١٢٧٥ ٤٦	١٢٢٧ ٤٥	٤٦٨٣ ١٥٥	١٤٠٧ ٤٧	(١)
٪١٠٠ ٢٢٢	٪١٠٠ ٢٢٢	٪١٠٠ ٢٢٢	٪١٠٠ ٢٢٢	٪١٠٠ ٢٢٢	اجمالي

المعد التنظيمي الرابع (صنع القرارات)

القطاع العام					
(٢٠)	(١٨)	(١٦)	(١٤)	(١٢)	العبارة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	المقياس
٦٤٩ ٢١	٤٢٧ ١٥	٤٤٤ ١٤	٣٠٤٧ ٩٩	٦٠١ ١٩	(٥)
٨١٧ ٢٧	٩٠٠ ٢٩	١٦٣١ ٥٤	٣٧٠٠ ١٢٠	١٧١٤ ٥٦	(٤)
١١٥٧ ٣٧	١٥٠٠ ٤٩	٨٨١ ٢٩	٨٠٠ ٢٦	٩٣٣ ٣٠	(٣)
٤٨٨٣ ١٥٩	٥٣٨٨ ١٧٥	٤١٠٠ ١٣٣	٢٠٣٧ ٦٦	٣٨٠٩ ١٢٤	(٢)
٢٤٩٤ ٨١	١٧٦٥ ٥٧	٢٩٠٩ ٩٥	٤٣٦ ١٤	٢٩٤٤ ٩٦	(١)
% ١٠٠ ٢٢٥	% ١٠٠ ٢٢٥	% ١٠٠ ٢٢٥	% ١٠٠ ٢٢٥	% ١٠٠ ٢٢٥	اجمالي

القطاع الخاص					
(٢٠)	(١٨)	(١٦)	(١٤)	(١٢)	العبارة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	المقياس
١٣٨٤ ٤٦	٣١١ ١٠	١٧٧٨ ٥٩	٢٥٧ ٨	٧٣١ ٢٤	(٥)
٤٣٩٠ ١٤٣	٥٣٠٠ ١٧٦	٤٥٠٠ ١٤٩	٦٠٦ ٢٠	٣٣١٣ ١١٠	(٤)
٤٨٨ ١٦	—	٣٨٨ ١٣	٢٩٨ ١٠	٦٨٠ ٢٣	(٣)
١٦٣٤ ٥٤	١١٠٧ ٣٧	١٧٠٤ ٥٧	٣٣٧٧ ٧٩	١٩٨٨ ٦٦	(٢)
٣٣٠٤ ٢٣	٢٨٢ ٩	١٦٣٠ ٥٤	٢٤٣٢٢١٥	٣٣٩٨ ١٠٩	(١)
% ١٠٠ ٢٢٢	% ١٠٠ ٣٢٢	% ١٠٠ ٢٢٢	% ١٠٠ ٢٢٢	% ١٠٠ ٢٢٢	اجمالي

المعد التنظيمي العاس (معالجة الأفكار الجديدة)

القطاع المنسجم					
المباراة	(٢١)	(٢٣)	(٢٥)	(٢٧)	(٢٩)
القياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٢١ ٦٤٤	١٤٨ ٤٥٣٣	٢٣ ٧٢٠	٤١ ١٢٥٠	٢٩ ١١٥٨
(٤)	٥٩ ١٨٤٤	١٢٧ ٣٩١٠	٢٣ ٦٥٣	١٧٧ ٣٦١٧	١٢٥ ٣٨٣٣
(٣)	٤١ ٢٥٥	١٩ ٤٥٦	٤٢ ١٢٦٠	٣٠ ٩٢٠	٢٩ ٨٩٤
(٢)	١٣٣ ٤١٠٠	٢٠ ٦١١	١٦٠ ٤٥٣٦	١١٧ ٣٥٦٠	١٢٤ ٣٨٣٣
(١)	٧١ ٢١٥٦	١١ ٣٦٦	٢٧ ٧٥٧٧	١٠ ٣١٣	٨ ٢٦٣
اجمالي	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%

القطاع المنسجم					
المباراة	(٢١)	(٢٣)	(٢٥)	(٢٧)	(٢٩)
القياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٢٤ ٧٢٣	٢٤ ٧٢٣	٥٩ ١٧٥٧	٤٨ ١٤٤٤	٤٦ ١٣٩٠
(٤)	١١٦ ٣٤٩٦	٦٢ ١٨٣٤	١٢٣ ٣٩٠٧	١٥٢ ٤٥٧٧	١٥٢ ٤٦٢٤
(٣)	٢٩ ٨٧٤	٢٧ ٨٢٩	٧ ٢١٣	١٧ ٥٠٠	٢٣ ٦٨٨
(٢)	٦٣ ١٩٠٧	١٥٠ ٤٥٠٧	٢٦ ١٠٩٠	٥٦ ١٧٠٠	٦٠ ١٨٠١
(١)	١٠٠ ٣٠٠١	٦٩ ٢٠٧٨	٦٧ ٢٠٤٠	٥٩ ١٧٧٦	٥٠ ١٤٣٧
اجمالي	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%

البيد التنظيمي السادس (معايير الأداة)

القطاع المساس					
(٣٠)	(٢٨)	(٢٦)	(٢٤)	(٢٢)	المباراة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	المقياس
٤٤٤٤ ٤	٣٣٧ ١٢	٤١٩ ١٤	٣٧٣١ ١٢٢	٤٠٢ ١٤	(٥)
١٦٦٥ ٥٥	١٦٥٥ ٥٤	١٧١٠ ٥٦	٣٧٣٧ ١٢٢	٩٥٥ ٣١	(٤)
٨١٨ ٢٧	١٠٨٢ ٣٥	٩٩٠ ٣٢	١٨٠٠ ٥٩	٣٣١٩ ٧٢	(٣)
٤٩٣٢ ١٦١	٥٤٠٦ ١٧٦	١٥١٥ ١٦٦	١٨٠٧ ٥٥	٣٣١٣ ٢٠٥	(٢)
٢١٠٧ ٦٨	١٤٩٠ ٤٨	١٧٣١ ٥٧	- -	١١١ ٤	(١)
٪١٠٠ ٣٢٥	٪١٠٠ ٣٢٥	٪١٠٠ ٣٢٥	٪١٠٠ ٣٢٥	٪١٠٠ ٣٢٥	اجمالي

القطاع المساس					
(٣٠)	(٢٨)	(٢٦)	(٢٤)	(٢٢)	المباراة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	المقياس
٥٠٠ ٥٠	١٣٠٢١ ٤٤	١٤٧٧ ٤٩	٢٠ ٢٠	٧٥٤ ٢٥	(٥)
٤٨ ١٤٤	٤٧٩٩ ١١٥٩	٥٧١١ ١٥٦	١١٤٤ ٣٨	١٤٥٦ ٤٨	(٤)
١٦ ١٦	٨٠٠ ٢٧	٦٣٦ ٢٢	٢٠ ٢٠	١٣٦٤ ٤٥	(٣)
٤٧ ٤٧	١٤٠٨ ٤٧	١٣٣٣ ٤٥	١٦٩ ١٦٩	٤٩١٩ ١٦٣	(٢)
٢٥ ٢٥	١٦٣٣ ٥٥	١٨١٣ ٦٠	٨٥ ٨٥	١٥٠٧ ٥١	(١)
٪١٠٠ ٣٣٢	٪١٠٠ ٣٣٢	٪١٠٠ ٣٣٢	٪١٠٠ ٣٣٢	٪١٠٠ ٣٣٢	اجمالي

المعد التنظيمي التابع (تحقيق النتائج)

القطاع المسام					
المعبرة	(٣١)	(٣٣)	(٣٥)	(٣٧)	(٣٩)
المقياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٧ ٢١٠	١٠١ ٣١٦	٩ ٢١٧	١٠ ٢١٣	٢٩ ١٢٠٢
(٤)	٢٣ ٧٢٤	١١١ ٣١٧	٢٣ ٦٩٨	٤٦ ١٤٠٦	١٤٧ ٤١٨
(٣)	٢٧ ٨٤٠	١٩ ٥٧٥	٢٦ ٨٠٦	٢٨ ٨٧٠	٢٦ ١١٠٠
(٢)	١٢٥ ٣٨٣١	٦٢ ١٩٠٠	١٨٢ ٥٦٠٢	١٧٠ ٥٢١٧	٤٥ ١٣٣٧
(١)	١٤٣ ٤٣٩٠	٣٢ ٩٩٣	٨٥ ٢١٧	٧١ ٢١٩٤	٥٨ ١٨٠٣
اجمالي	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%	٣٢٥ ١٠٠%

القطاع المساس					
المعبرة	٣١)	(٣٣)	(٣٥)	(٣٧)	(٣٩)
المقياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٩٩ ٢٩٣٧	٦ ١٠٧	٨١ ٢٤٣٥	٤٠ ١٢٠٢	١٣٠ ٣٩١٧
(٤)	١٧٨ ٥٣٦٨	١٣ ٣٨٦	١٨٠ ٥٤١١	١٠ ٤١٨	١٤١ ٤٣٥٥
(٣)	١٤ ٤٠٩	٢١ ٦٣٣	١٧ ٥١٤	٣٦ ١١٠٠	١١ ٣٢٠
(٢)	٣١ ٩٤٠	٧٤ ٢٣٣١	٢٧ ٨١٧	٤٦ ١٣٧٧	٥٠ ١٥٠٨
(١)	١٠ ٣١٦	٢١٨ ٦٥٨	٢٧ ٨٢٣	٦٠ ١٨٠٣	— —
اجمالي	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%	٣٢٢ ١٠٠%

المعد التنظيمي الثامن (التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين)

القطاع العام					
المباراة	(٣٢)	(٣٤)	(٣٦)	(٣٨)	(٤٠)
القياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٤١ ١٢٦٤	٧٥ ٣٣٠٩	٢٣ ٧٠١	٢٠ ٦٢٥	١٣ ٤١٥
(٤)	٥٥ ١٧٠٠	١٣٤ ٤١٣٣	٣٠ ٩٣٧	١٧ ٥١٣	٢٠ ٦١١
(٣)	٣٢ ٩٦٨	٦٩ ٢١٠٦	٣٧ ١١٤٤	٢٩ ٨٨٧	٣١ ٩٤١
(٢)	١٤٧ ٤٥٠٨	٢٣ ٧١١	٣١ ٩٦٦	١٥٩ ٤٩٠٣	١٤٣ ٤٣٨٨
(١)	٥٠ ١٥٥٣	٢٤ ٧٤٢	٧٥ ٣٣٠٢	١٠٠ ٣٠٧٢	١١٨ ٣٦٤١
اجمالي	٣٢٥ %	٣٢٥ %	٣٢٥ %	٣٢٥ %	٣٢٥ %

القطاع الخاص					
المباراة	(٣٢)	(٣٤)	(٣٦)	(٣٨)	(٤٠)
القياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٤٦ ١٣٧٧	٤٩ ١٤٧٦	٤١ ١٢٤٤	٧٧ ٣٣١٧	٢١ ٦٣٤
(٤)	٦٢ ١٨٥٣	١٢٧ ٣٨٣٤	٥٤ ١٦٤٠	٩٤ ٢٨١٩	٣٠ ٩١٦
(٣)	١٨ ٥٦٠	٥٣ ١٦١٠	٢٦ ٧٧٠	١٤ ٤٣٠	١١ ٣١٥
(٢)	١٦٢ ٤٨٩١	٦١ ١٨٤٠	١٥٠ ٤٥٣٧	٦٠ ١٨٠٨	١٥٩ ٤٨٠٠
(١)	٤٤ ١٣١٩	٤٢ ١٢٤٧	٦١ ١٨١٩	٨٧ ٢٦٦	١١١ ٣٣٣٥
اجمالي	٣٢٢ %	٣٢٢ %	٣٢٢ %	٣٢٢ %	٣٢٢ %

المعد التنظيمي التاسع (الاتفاق : لا يتكاري)

القطاع المسام					
(٤٩)	(٤٧)	(٤٥)	(٤٣)	(٤١)	العبرة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	القياس
٢٣ ٧٠١	١٩ ٩٠٥	١٢ ٢٦٠	٦٤ ١٩٦٥	١٧ ١٥٥	(٥)
٢٠ ٦٢٢	٢٣ ١٠١٣	٢٩ ٨٧٧	١٤٥ ٤٤٧٠	٢٦ ٨١٣	(٤)
٤٣ ١٣١١	٤٩ ١٥٠٠	٣١ ٩٧٥	٥٦ ١٧١٠	٣٢ ٩٧١	(٣)
١٦٢ ٥٠٠٣	١٧١ ٥٢٨٠	١٦٦ ٥٠٠٠	٢٦ ٨٠٨	١٦٦ ٥١٧	(٢)
٧٧ ٢٣٢٣	٥٣ ١٦١٧	٨٧ ٢٦٨٨	٢٤ ١٠٤٧	٨٤ ٢٥٨٤	(١)
٣٢٥ % ١٠٠	٣٢٥ % ١٠٠	٣٢٥ % ١٠٠	٣٢٥ % ١٠٠	٣٢٥ % ١٠٠	اجمالي

القطاع المسام					
(٤٩)	(٤٧)	(٤٥)	(٤٣)	(٤١)	العبرة
عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	القياس
٨٢ ٢٤٧٧	٤٤ ١٣١٥	٧٩ ٢٣٨٨	٤٧ ١٤١٤	٩٧ ٢٩٢١	(٥)
٩٦ ٢٩٠١	٦١ ١٨٢٣	١٠٣ ٣١٠٧	٦٤ ١٩١٥	١١٠ ٣٣١٦	(٤)
٢٢ ٦٧٤	٢٩ ٨٨٠	٢٤ ٧١٧	٣٩ ١١٧٨	١٧ ٥١٢	(٣)
٥٥ ١٦٢٣	١٥٦ ٤٧١١	٥٦ ١٦٩٩	١٤٤ ٤٣٦٥	٦٣ ١٩٠٠	(٢)
٧٧ ٢٣٢٥	٤٢ ١٢٦١	٧٠ ٢٠٨٩	٣٨ ١١٥٨	٤٥ ١٣٥١	(١)
٣٢٢ % ١٠٠	٣٢٢ % ١٠٠	٣٢٢ % ١٠٠	٣٢٢ % ١٠٠	٣٢٢ % ١٠٠	اجمالي

البعد التنظيمي المباشر (مكافأة الابتكار)

القطاع المصنم					
المبارة	(٤٢)	(٤٦)	(٤٨)	(٥٠)	(٥٦)
المقياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٤٢٧٦ ١٥	٣١٨٧ ٨٧	٤٣١١ ١٤	٢٧٠ ١٢	٤٦ ١٤٢
(٤)	٨٠١ ٢٦	٣١٩٠ ١٣٠	٨٧١ ٢٨	٦١٥ ٢٠	٦٠ ٨٣٢
(٣)	١٢٩٠ ٤٢	٨١٧ ٢٧	١٤٤٤ ٤٧	٩٧٥ ٣٢	٢٦ ٨١٤
(٢)	٣١١١ ٢٠٢	٩٥٠ ٣١	٢١١٧ ٦٩	٢٧٠٠ ٨٨	٧٥ ٣٣٠٠
(١)	١٢٣٢ ٤٠	٥٠٥١ ٥٠	١٦٧ ١٦٣	١٧٣ ٥٢٤٠	١١٨ ٣٣٣
اجمالي	%١٠٠ ٣٢٥	%١٠٠ ٣٢٥	%١٠٠ ٣٢٥	%١٠٠ ٣٢٥	%١٠٠ ٣٢٥

القطاع المصنم					
المبارة	(٤٢)	(٤٦)	(٤٨)	(٥٠)	(٥٢)
المقياس	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
(٥)	٦٣١ ٢١	٢١٢ ٧	٣٣٠٦ ٧٧	٣٣٤١ ٨٨	٨٠ ٢٤١٦
(٤)	١٩٤١ ٦٤	٤١٦ ١٤	١٠٧ ٣٣١٧	١٢٩ ٣٨٩٦	١١٠ ٣٣٢٨
(٣)	٤٧٥ ١٥	١٢٩١ ٤٣	٦٤٠ ٢١	١٤ ٤٢٠	١٧ ٥١١
(٢)	١٧٢ ١٧٢	١٩٣ ٥٨٠٦	٨٠ ٢٤٣٢	٧٢ ٢١٥٥	٤٦ ٣٣٠٠
(١)	٨١٣ ٦٠	٧٥ ٣٣٧٥	٤٧ ١٤٣٥	٢٩ ٨٨٨	٤٨ ١٤٤٥
اجمالي	%١٠٠ ٣٢٢	%١٠٠ ٣٢٢	%١٠٠ ٣٢٢	%١٠٠ ٣٢٢	%١٠٠ ٣٢٢

نتائج التحليل الاحصائي باستخدام اختبار

كولموجوروف - سميرنوف

Kolmogorov - Smirnov Two Group Test

ملاحظات : استخدمت المعادلات الآتية في حساب D الجدولية

عند مستوى معنوية ٥٪

$$\frac{2N + 1}{2N \times 1} \sqrt{\quad} \times 1.36 \quad \text{المعادلة :}$$

عند مستوى معنوية ١٪

$$\frac{2N + 1}{2N \times 1} \sqrt{\quad} \times 1.95 \quad \text{المعادلة :}$$

Norman R. Kurt Z, Introduction To

المصدر :

Social Statics (Japan : Mc Graw - Hill Inc., 1983

PP. 206 - 209 .

النتائج

قيمة D الجدولية المحسوبة بالمعادلات السابقة

بمستوى ٥٪ ١.٠٦١

بمستوى ١٪ ١.٥٢١

القيم الناتجة عن تطبيق الاختبار المستخدم
للأبعاد المختلفة

<u>أكبر فرق مطلق</u>	<u>البيعد</u>
٢٧٢ر	الأول
١٨٠ر	الثاني
٢٥٨ر	الثالث
٢٢٩ر	الرابع
٠٩٧ر	الخامس
١٦٠ر	السادس
٢٩٤ر	السابع
٠٩٩ر	الثامن
٢٣٣ر	التاسع
١٧٨ر	العاشر