مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: عملية الإبداع والابتكار ودورها في تحسين أداء العمل في المنظمة دراسة ميدانية على الوحدة الاقتصادية للمطاحن في اللاذقية
اسم الكاتب: د. صلاح شيخ ديب، ديانا فتيتي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4206
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 08:38 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (2) 2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (2) 2010

عملية الإبداع والابتكار ودورها في تحسين أداء العمل في المنظمة
دراسة ميدانية على الوحدة الاقتصادية للمطاحن في اللاذقية

الدكتور صلاح شيخ ديب*
ديانا فتيتي**

(تاريخ الإيداع 22 / 2 / 2010. قُبِل للنشر في 25/ 4 /2010)

□ ملخّص □

يتناول هذا البحث دراسة عملية الإبداع والابتكار ودورها في تحسين أداء المنظمة، حيث يُعدُّ الإبداع من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمة على النمو والاستمرار، وذلك في ظل اتساع المنظمات في أنشطتها وعملياتها رغبة منها في تقديم خدمات أفضل لعملائها، خاصة في ظل العولمة والتنافس وأساليب العمل التقليدية وفي ظل بيئة لا تشجع على الإبداع، بل تعيق أي تطوير وتغيير وسلوك إبداعي.

وقد توصل الباحث من خلال هذا البحث، واختبار فروض البحث إلى أنه هناك علاقة بين عمليّة الإبداع والابتكار، وبين نظام الأجور والحوافز الماديّة والمعنوية في الشركة محل الدراسة، من خلال ضرورة توافر المتطلبات الأساسية لعملية الإبداع والابتكار وربطها بنظام مناسب للأجور والحوافز، وهناك علاقة بين عمليّة الإبداع والابتكار وبين درجة الرضا عن العمل لدى المديرين في الشركة محل الدراسة، وهناك علاقة بين عمليّة الإبداع والابتكار في الشركة محل الدراسة ووجود بعض المعوّقات الداخلية والخارجية لذلك التي قد تحد من تطوير عملية الإبداع والابتكار في الشركة.

الكلمات المفتاحية: الإبداع والابتكار، أداء المنظمة.

* مدرّس – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة تشرين – اللاذقية – سورية.
** طالبة دراسات عليا (ماجستير)– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (32) العدد (2)2010
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (32) No. (2) 2010

The Operation of Creation and Innovation and Its Role in Improving The Performance of The Organization. (Virtual Study of Economic Unit of Grinders in Lattakia)

Dr. Salah Sheikh Deeb*

Diana Ftieti**

(Received 22 / 2 / 2010. Accepted 25 / 4 /2010)

□ ABSTRACT □

This research deals with a practical study of creativity and innovation and their role in improving the performance of the organization in the light of the organizations expansion in their activities and operations , especially in the light of globalization , competition and the traditional methods of work . The researcher, has discovered a relation between the operation of creativity and innovation and the system of wages and material and moral incentives in the company , the place of study .

There is also a relation between the operation of creation and innovation and degree of sat is faction with work on the part of managers in the company , place study , and there is a relation between it and the existence of some international and external fundamentals for this .

Key words : creativity and innovation , organization performance .

***Assistant professor, Department of Business Management, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia , Syria .**

****Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia , Syria .**

مقدمة:

تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أياً كانت طبيعتها على فكرة بسيطة مفادها أنّ هذا الأداء يحرّكه العنصر الإنساني الذي يلعب دوراً حيوياً في مستويات الأداء التنظيمي كافة بدءاً من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة وانتهاءً بأعمال الإدارة العليا.

وممّا لا شك فيه أنّ العالم يشهد في الوقت الحاضر حركة واسعة تدعو إلى تنشيط الاهتمام بالحركة الإبداعية، ولا سيّما في مجال الصناعة مع ضرورة الكشف عن المبدعين ومساعدتهم بالطرق والبرامج كافة التي تلبي احتياجاتهم .

والمدير مطالب في ضوء ذلك بأن يتحرك باندفاع أكثر نحو نموذج إداري مؤهل للمنافسة يجمع بموجبه بين قدرة الانتشار الواسع والمحاورة للشعار التنظيمي(فكّر عالمياً واعمل محلياً)، وهذا يدفعه نحو التفكير الاستراتيجي متجاوزاً حدود الحاضر ومعوّقاته وساعياً إلى تغيير جذري من أجل بلوغ وضع مناسب للمستقبل.

وبما أنّ الدور المؤسسي الذي يلعبه المدير الإداري على مختلف مستوياته تزداد أهميته بدرجة كبيرة خاصةً فيما يتعلق بتوفير البيئة التنظيمية اللازمة للإبداع من أجل تأثيره المباشر على أهم الأبعاد اللازمة لخلق السلوك الإبداعي فالمدير الإبداعي الذي تحتاجه كل منظمة يجب أن يحرص على تهيئة وتنمية موارد بشرية تنافسية، مع ضرورة أن تتوافر فيه سمات القيادة التحويلية، فينجح في خلق وتعزيز بيئة مواتية للابتكار مع تحمله المسؤولية ليكون قادرا على ترجمة الأفكار المبتكرة إلى واقع علمي مفيد.

ويمكن التأكيد أنّه من خلال القدرات الإبداعية التي يتمتّع بها المديرون يستطيعون إرشاد العمال وإعطائهم النصائح وهذا يزيد من الكفاءة الإنتاجية والمنافسة الداخلية والخارجية ويشكل الدعم الأبرز للاقتصاد الوطني.

وممّا لاشك فيه أنّ التغيرات المستمرة والمنافسة الداخلية والخارجية وانفتاح الأسواق واتفاقيات التجارة العالمية تجعل المنظمة الأفضل هي المنظمة الأكثر قدرة على ابتكار أساليب يقبلها العمّال وتحفّزهم لزيادة إنتاجيتهم واستثمار قدراتهم ومواهبهم، وكل ذلك بوجود مديرين مبدعين خلاقين يقدّرون العمل الجماعي والعمّال المجدّين، وهذا كلّه لتحقيق أهداف المنظمة، والارتقاء بها على الأصعدة كافة.

مشكلة البحث:

يتضح من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة على الشركة محل الدراسة ما يأتي:

1- بعض المديرين يقومون بتنفيذ الخطة الموضوعة دون السعي لاستخلاص أفكار جديدة لتطوير عملية التنفيذ.

2- هناك بعض المديرين الآخرين تسيطر عليهم بعض السمات الشخصية وتؤثر في عمليّتهم الإبداعية من حيث الانشغال بالذات والتبعية للرئيس الأعلى ومناخ العمل المعوّق للنشاط الإبداعي.

3- تبنّي بعض المديرين لمفهومات الإدارة التقليدية من حيث الهيكل التنظيمي الهرمي، مركزية السلطة، محدودية التفويض، عشوائية التدريب، وغياب الإبداع.

فمشكلة البحث تتمثل في التعرف على واقع السلوك الإبداعي في الشركة محل الدراسة، وعلاقته بالخصائص الوظيفية والشخصية ضمن أبعاد الإبداع ومجالاته (حل المشكلات، اتخاذ القرارات، قابلية التغيير، سعة الاتصالات، روح المجازفة، تشجيع الإبداع) وتبيان العوامل التي تعرقل المديرين وتحول دون تمكينهم من تفعيل دورهم في تحقيق

أهداف إدارتهم ومن أبرز تلك العوامل (القيادة الإدارية، قوانين وأنظمة العمل، ظروف العمل وبيئته المحيطة، ضغط العمل وجمود القيم والمفهومات، عدم دقّة معايير تقييم الأداء).

أهمية البحث وأهدافه:

ترجع أهمية البحث نتيجة المساهمات الكثيرة و المتميزة التي يقدّمها على المستويين العلمي والتطبيقي، حيث يُعدُّ الإبداع من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمة على النمو والاستمرار، وذلك في ظل اتساع المنظمات في أنشطتها وعملياتها رغبة منها في تقديم خدمات أفضل لعملائها، خاصةً في ظل العولمة والتنافس وأساليب العمل التقليدية وفي ظل بيئة لا تشجع على الإبداع، بل تعيق أي تطوير وتغيير وسلوك إبداعي.

فالمدير الناجح الذي يتميّز بفكر إبداعي يوفر الكثير على منظمته ويساعد في تمييزها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج متميّز بأسلوب ناجح وتحقيق ربحية أكبر وهذا ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني، خاصةً إذا كانت الأفكار بناءة وخلاّقة ومطوّرة لأداء العمل، ومعاصرة لأفكار الشركات المنافسة، وهذا بدوره يجعل العملاء يدركون تميّز منتجات المنظمة فيميلون لدفع الأسعار التي تحددها المنظمة.

وتأتي أهمية البحث من الناحية العلمية من خلال ما يأتي:

1- هذا البحث يمثل مساهمة جديدة في هذا المجال، خاصةً أنّ هناك دراسات تؤكد على وجود إبداع فردي لدى بعض المديرين في المنظمات محل الدراسة مقابل غياب التوجه نحو الإبداع على مستوى علاقات العمل.

2- هناك بعض الأفكار والمقترحات المطوّرة للعمل لدى بعض المديرين ولكن لاترى طريقها للنور خوفاً من فشلها أو الخوف من صرف الأموال على بحوث لا مجال لتطبيقها.

ويجب رفد العقول المبدعة بأدوات تسهم في بلورة أفكارهم وإطلاقها لحيّز التنفيذ مع إمكانية وضع برامج للمتابعة والمراقبة للتأكد من حسن تنفيذها واستغلالها أفضل استغلال.

وأنّ هذا البحث يُعدُّ مساهمة جديدة في هذا المجال بسبب قلّة الدراسات العربية في هذا المجال خاصّة في سورية، ممّا قد يسهم في تعميق الوعي العلمي بهذا المجال وتطبيقه في مجالات أخرى.

أمّا أهداف البحث فهي تتلخص بما يأتي:

1- دراسة معالم الإبداع في إطار الأطروحات الجديدة، وبلورة مفهوم الإبداع على أنّه خيار استراتيجي أمام المدير الإداري لتحقيق القدرة التنافسية لمنظمته.

2-التعرف على مواقف المديرين من عمليّة الإبداع ومدى تقبلهم لها وللأفكار المبدعة الناتجة عنها ودورهم في غرس تلك الأفكار وإظهارها للمجتمع بأسلوب مبتكر.

3-الإحاطة بالمشكلات والقيود كافة التي تواجه العمل الإبداعي وبيان الحاجة الملحة لنمط التفكير الخلاّق في المنظمات محل الدراسة.

4- الإسهام في توعية المديرين بأهمية موضوع الإبداع ومداخله ومراحله وكيفية تشجيعهم للمبدعين للارتقاء بالمنظمة وتحقيق أهدافها وفق الخطة الموضوعة.

5- محاولة التوصل إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي قد تسهم في تنمية القدرات الإبتكارية للمديرين في الشركة محل الدراسة، ممّا ينعكس على رفع كفاءتها وفعاليتها ويعزز من قدرتها التنافسية.

فروض البحث:

تم الانطلاق من الفرضيات التالية نظراً لدورها المهم في تحقيق أهداف البحث:

الفرض الأول: لا توجد علاقة ذات دلالة معنويّة بين عمليّة الإبداع والابتكار، وتوافر بعض المتطلبات الأساسية لتنمية القدرات الإبداعية للمدراء في الشركة محل الدراسة.

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

1-لا توجد علاقة ذات دلالة معنويّة بين عمليّة الإبداع والابتكار، وبين نظام الأجور والحوافز الماديّة والمعنوية في الشركة محل الدراسة.

2-لا توجد علاقة ذات دلالة معنويّة بين عمليّة الإبداع والابتكار، وبين درجة الرضا عن العمل لدى المديرين في الشركة محل الدراسة.

الفرض الثاني: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليّة الإبداع والابتكار في الشركة محل الدراسة، ووجود بعض المعوّقات الداخلية والخارجية لذلك.

متغيرات البحث:

في ضوء الفروض السابقة يمكن تحديد متغيرات البحث كما يأتي:

المتغيرات المستقلة:

وتتمثل بما يلي:

- توفر نظام الأجور والحوافز المادية والمعنوية في الشركة محل الدراسة لتطبيق عملية الإبداع والابتكار.
- درجة الرضا عن العمل لدى المديرين في الشركة محل الدراسة لتطبيق هذه العملية.
- وجود بعض المعوقات الداخلية والخارجية لتطبيق عملية الإبداع والابتكار في الشركة محل الدراسة.

المتغير التابع:

إمكانية تطبيق عملية الإبداع والابتكار في الشركة محل الدراسة.

منهجية البحث:

يتكون منهج البحث من أسلوبين أساسيين:

- الإطار النظري للبحث:

وذلك عن طريق جمع المادة العلمية المتعلقة بالبحث من مصادرها الثانوية الآتية:

1- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.

2- الدوريات العلمية العربية والأجنبية.

3- مطبوعات ومنشورات الوزارات والإدارات والجهات المختلفة التي لها علاقة بموضوع البحث.

- الدراسة الميدانية:

وذلك من أجل تجميع البيانات الأولية من واقع مجتمع وعينة البحث، وذلك عن طريق قائمة استقصاء مناسبة لهذا الغرض من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فروض البحث والقيام بتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية:

1- (دراسة، اليامي،2002)[1]:

توصلت هذه الدراسة إلى أنّ المديرين في مختلف أنواع المنظمات يجب أن يكونوا مبدعين ومبتكرين أو أن يكون لهم مهام تحفيزية يستطيع من خلالها الأفراد العاملين القيام بعملية الإبداع والابتكار، وذلك بهدف إدارة وجذب الأفراد المبتكرين إلى المنظمة وغالباً ما يسمى مديرو الابتكار باسم مديري الأفكار.

ويتضح الدور الذي يلعبه مديرو المنظمات في توليد الأفكار وترويجها من خلال دراسة بعض الإيديولوجيات الجوهرية في الشركات الرائدة عالمياً وأهمها: فورد: وإيديولوجيتها: الأفراد مصدر قوتنا، جنرال الكتريك: جعل الحياة أفضل من خلال الإبداع.

2- (دراسة، التو يجري، 2000)[2]:

أكدت هذه الدراسة أن الإبداع والابتكار من الموضوعات الإدارية الحديثة نسبياً وهما أداة خاصة في المنظمات الساعية للريادة والتفوق وقد ميز التو يجري بين المفهومين السابقين، فالابتكار هو التطبيق العملي للاختراع أو هو عملية صنع سلعة جديدة وتطويرها لجعلها أكثر قبولاً من الناحية الاقتصادية.

أما الإبداع فهو أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة تتعلق بحل المشكلات أو تجميع وإعادة ترتيب الأنماط المعروفة من المعرفة بأشكال مفيدة.

ولا يقتصر الإبداع على الجوانب التكنيكية فهو لا يشمل تطوير السلع والعمليات المتعلقة بها وإعداد السوق فقط، بل يتعداها إلى الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

3- (دراسة، عبد الحافظ، 1995)[3]:

أشار الباحث في دراسته النظرية أنّ التفكير الإبداعي أمر ملح وضروري للتطوير الإداري وخاصة عند مواجهة المدير للمشكلات المختلفة التي تتطلب حلولاً إبداعية تخرج المدير في كثير من الأحيان عن حدود ما هو مألوف من التفكير النمطي، ولهذا ناقش الباحث المهارات والقدرات الإبداعية اللازمة للتعامل مع هذه المشكلات من خلال تحليل مناهج وخصائص التفكير الإبداعي التي ترتبط إلى حد كبير بشخصية المدير وما يملكه من صفات وقدرات تمكنه من التغلب على العقبات الإدارية والفنية والإنسانية والبيئية، وتوصل الباحث إلى أن أهم الفروق الفردية بين المديرين التي تؤثر على قدراتهم الإبداعية هي (الظروف البيئية، العمر، الجنس، المستوى التعليمي والتدريبي، الخبرات) .

كما أوضح أهم معوقات التفكير الإبداعي، وهي (الخوف من التغيير ومقاومته، افتراض القيود والحدود، الاعتماد على الحل الواحد، انعدام الحوافز، وبعض العوامل الشخصية الأخرى).

---

[1]- د. اليامي،أحمد مداوس، العوامل المؤثرة على دور المدير كوسيط للإبداع، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلّد (9)، العدد الأول،2002،335.

[2]- د.التو يجري محمد إبراهيم، نحو قيادة إبداعية لموارد بشريّة تنافسية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد(19)، العدد الثاني، 2000،167.

[3] - د.عبد الحافظ، نبيل، مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعمليّة اتّخاذ القرارات، مجلّة الإداري،العدد ستون،1995،349.

4- (دراسة، الدهان،1989)[4]:

حاولت الباحثة في دراستها أن توضح ما هو المقصود بمفهوم الإبداع الإداري والمقاييس المختلفة له وحاجة المنظمة الملحة إليه التي تتمثل في الدور المهمّ له ولهذا فقد طرحت الباحثة في دراستها تصوراً للعناصر المختلفة للإبداع اختصرتها في شكل نظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وقد كانت المدخلات عبارة عن دوافع الإبداع والسمات الشخصية للمبدعين وأثر البيئة الخاصة للمبدع أما العمليات فكانت عبارة عن العملية الإبداعية ومراحل الإبداع المختلفة، فيما كانت المخرجات مقتصرة على الناتج الإبداعي.

وقد أشارت الباحثة إلى أن نظام الإبداع الذي تقترحه يتم في إطار البيئة الداخلية للمنظمة، وكذلك في إطار البيئة الاجتماعية الخارجية التي يكون لهما أثر واضح على العملية الإبداعية.

5- (دراسة،النجي،2003)[5]:

ركزت الدراسة حول المنظمة وأسباب وجودها الاستراتيجي في إطار استبدال القيادة العليا من أجل إعادة تغيير مسار المنظمة وحدد لهذا الغرض استراتيجيات التغيير المؤدية إلى الإبداع، وتتطلب عملية التغيير في إطارها الاستراتيجي تحديد القائد الاستراتيجي أو الإدارة العليا إطاراً انتقائياً يحوي عوامل ومتغيرات التغيير الحاصلة من التحليل الاستراتيجي للبيئة المنظمية ومن هذه الاستراتيجيات :

1- استراتيجيات تغيير نطاق سيطرة النظام.

2- استراتيجيات تغيير الأنشطة الفنية.

-الدراسات الأجنبيّة:

1- (دراسة،Macks , 1999)[6]:

أشار الباحث إلى الكيفية التي تتحقق بموجبها الابتكارية وذلك على النحو الآتي:

- المنافسة من خلال عدة أبعاد وليس بعداً واحداً مما يتطلب التطوير للأداء تبعاً لتلك الأبعاد.
- تعدد فرص التشغيل خارج الحدود أمام الشركات أو منظمات المستقبل.
- البحث عن التكامل مع الغير في تحقيق النجاح بأعمالها وحماية آرائها من التدهور.
- عدم الركون إلى موضوع الرؤية المستقبلية فقط، وإنما يجب أن يصاحبها التجديد والتحديث على الموارد والمنتجات وطرق العمل ونظمه، مع توفير برامج التوجيه والإرشاد لتعبئة أذهان الآخرين بعوامل القبول بالتغيير والتخلي عن اتجاهاتهم السابقة.
- ضرورة الارتقاء في المعرفة الطبيعية والتي من شأنها أن تزيد من قدرة القائد على إيجاد منفذ إلى ما يمكن تخليه وإن لم يذل غير معروف، إذ أن الأصالة والمغامرة تلد الإبداع والتجديد.

---

[4] – د.الدهان أميمه، تغيير وتطوير المنظمات، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية،المجلد(9)، العدد الأول،1989،347.

[5] – د.النجي محمود،دور الإبداع في تغيير مسار المنظمات، المكتبة العربية للعلوم، المجلد الثاني، 2003،.54.

[6]-Macks, P.Testing the Side- Theory of Organizational Commitment, journal of Applied Psychology, NO. 69, 1999, 372-373.

2- (دراسة ،Eicher،1997)[7]:

حدد الباحث المعالم الرئيسة للسلوك التنظيمي، وحدد مفهوم السلوك الإبداعي للمنظمة من خلال عملية التفكير الإبداعي، فهذه العملية لا يمكن أن تظهر على سبيل المصادفة، وإنما هي عملية تتابع لمراحل الفكرة المبدعة تظهر عند الأفراد الذين يمتلكون بعضاً من الخصائص والقدرات القيادية الدالة على الإبداع والابتكار، ويعد الإبداع أحد مهام القائد العصري وملازماً لجميع أقواله وأفعاله وطموحاته، وفي سياقه المنظمي لا بد من أن تسير منظمات القرن الحادي والعشرين في ركب الإبداع ومغادرة الركب التقليدي لا سيّما وأن الحاجة إلى الإبداع أصبحت حاجة مركبة تشكلها الحاجة الشخصية الاجتماعية والحضارية والسياسية، كما تعد القيادة المبدعة مستودعاً لاستيعاب الأفكار والأفعال المبدعة التي تصدر بين الحين والآخر من المرؤوسين.

تقييم الدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية :

لقد حظي موضوع الإبداع باهتمام الباحثين بشكل واسع، وقد حددت الدراسات السابقة مجموعة مؤشرات تنسجم واتجاهات البحث الحالي وأهدافه فأغلب هذه المؤشرات تعد ضرورة لتغطية الموضوع ضمن أبعاده الرئيسة متضمنة القيادة ومهامها في تكوين البيئة الإدارية وتوفير خصائص التغيير وإيضاح مفهوم الإبداع والابتكار وإضاءة على دور المدير في عملية الإبداع لأي منظمة والدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة بعدة نقاط أهمها:

1- تناولت الدراسات السابقة موضوع الإبداع من وجهة نظر افتراضية ذاتية دون اختيار المؤشرات على أرض الواقع.

2- تعرضت الدراسات السابقة إلى الموضوع من خلال أبعاد جزئية دون ربط هذه الأبعاد مع بعضها بعضاً.

3- كل باحث ركز على جانب معين من الجوانب المؤثرة على الإبداع بينما سيتم التركيز في هذا البحث على الجمع بين مختلف الجوانب بأسلوب علمي موسع.

مجتمع وعينة البحث:

تركز هذه الدراسة في التعرف على الواقع العام لتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية لدى المديرين في قطاع المطاحن في اللاذقية. ويتم حساب عينة البحث بالقانون الآتي:

$$ن = \frac{ق\ (1 - ق)}{\frac{ق\ (1 - ق)}{ن_1} + \frac{(د)^2}{(د \cdot م)^2}}$$

ق: نسبة الحد الأقصى لتوفر الخصائص المطلوب دراستها في أي مجتمع ويعدّها الباحثون غالباً 50 ٪ .

د: نسبة الخطأ المسموح به ويعتبره الباحثون 5 ٪.

د.م : الدرجة المعيارية لمعامل الثقة الذي تم اختياره وهو 95 ٪ وتكون الدرجة المعيارية المقابلة 1.96 .

7- Eichr,D.TheRelationship of Older Workers, Innovation and Job Satisfaction, Journal of Organizational Behavior, NO 28, 1997, 331-332.

ن1 : حجم مجتمع البحث .

ن : حجم العينة.

وقد كان حجم العاملين في الإدارتين العليا والوسطى هو /124/ فرد.

-حدود البحث المكانية: كانت في الوحدة الاقتصادية للمطاحن في اللاذقية وتم توزيع الاستبيان على العاملين في الإدارتين الوسطى والعليا فيها، أما الحدود الزمانية فكانت في عام 2009-2010.

وبتطبيق القانون يكون حجم عينة البحث هو **(94 مفردة)**، وقد قام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء على العاملين الإداريين فيها، وقد كان عدد قوائم الاستقصاء التي تمت استعادتها وهي صالحة للتحليل **(90)** قائمة.

الإطار النظري للدراسة:

- تعريف الإبداع والمراحل المختلفة له:

الإبداع يقصد فيه تبني فكرة جديدة موجودة فمن الممكن وجود فرد مبتكر دون خلق فكرة جديدة حيث إنّ تبني الفكرة الجديدة هو في ذاته ابتكار.

والمقصود بالابتكار هنا أي فكرة جديدة أو ممارسة جديدة أو تُعدُّ جديدة بالنسبة إلى الفرد الذي تبناها.

والابتكار قد يأخذ طوراً متعددة أهمها[8]:

1- تطوير لشيء موجود حيث يكون الابتكار في شكل السلعة أو الخدمة أو حجمها أو محتوياتها الخ.

2- فكرة لقرار ناجح يحل مشكلة معينة مثل قرار تخفيض تكاليف السلعة مع الحفاظ على جودتها.

3- إعادة ترتيب أو جمع أو تنسيق بين العناصر والأفكار المتفرقة بهدف تكوين شيء مفيد.

ومن ذلك كله نستنتج أن الإبداع من الأمور المهمّة بالنسبة إلى جميع المنظمات التي تسعى لتحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة متغيرة تنافسية وقد ازدادت أهمية الإبداع عند المنظمات في ظل ازدياد حدة المنافسة فيما بينها خاصّة المنافسة الدولية التي زادت من حاجة المنظمة إلى الإبداع تجنباً لخطر الزوال والانهيار، فهناك تداخل عميق بين مفهومي الإبداع والابتكار وقد جرت الكثير من الدراسات على الجمع بينهما كمرادفين . وعلى أي حال فإن الابتكار أو الإبداع هو فردي المنشأ واجتماعي النتائج ولا يقتصر على الإنتاج المادي فحسب بل يتضمن كذلك الإدارة بكل ما تشمله من متغيرات

***المراحل المختلفة للإبداع والابتكار:**

تمر عملية الإبداع بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة معبرة عن الموضوعية والنضوج الذهني، وهناك الكثير من المراحل التي اقترحها الباحثون تختلف عن بعضها بعض بدرجات متفاوتة.

أشار كرايتز وكينيكي إلى أن الإبداع يتضمن خمس مراحل رئيسة هي:

1-الإعداد: تتضمن هذه المدة التي يقضيها الفرد في التعلّم والقراءة والتدريب في العمل[9].

2-التركيز: في هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

---

[8] - د. الأعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري،دار الفكر للنشر،المكتبة العربية للعلوم، عمان، الأردن،الطبعة الخامسة، 1995، 9-10.

[9] - د. رزق، حليم، إدارة المنظمات الحكومية نحو الابتكار،المجلة المصرية للدراسات التجارية،مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2002،50-51.

3-الاحتضان: هنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع.

4-الشروق: بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل أيضاً على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

5-الإثبات / التحقق: وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفطرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أنّ الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكر، سلوك، استجابة) يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

مستويات الإبداع:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات ويمكن التمييز عموماً بين ثلاثة أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:[10]

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الجماعة.
- الإبداع على مستوى المنظمة.

وهذه الأنواع الثلاثة تكمل وتعزز بعضها بعضاً وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة.

- **الإبداع على مستوى الفرد:**

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية وخصائص إبداعية مختلفة تميزه ولا تتوافر في الشخص غير المبدع.

ومن بين خصائص الفرد المبدع التي تكون عادة فطرية:

1- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله.

2- التعليم: وهو يؤكد على أنّ المنطق يعيق الإبداع.

3- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة أن يكون عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.

4- الشخصية : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح مع العزلة.

5- الطفولة : طفولته اتسمت بالتنويع ومن المألوف أن يكون قد واجه اضطرا بات عائلية وأوضاع اقتصادية صعبة.

6- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

[10] – د. محمد عبد القادر، العلاقة بين القدرة على التفكير الإبداعي ونمط القيادة وطبيعة المدير،المجلة العربية للدراسات التجارية،كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الخامس،2003،55-56.

• الإبداع على مستوى الجماعة[11]:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة أو لجنة ...) واعتماداً على خاصية التداؤب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض .

ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الرئيسية التالية:

– الرؤية: تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة القيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

–المشاركة الآمنة: البيئة والمناخ يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم.

–الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديها بشكل مستمر.

كذلك فقد توصلت الدراسات إلى العوامل التي تؤثر في إبداع الجماعة :

1- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

2– تنوع الجماعة: الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل والحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون بين أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

3- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.

4– انسجام الجماعة: أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.

5– عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة .

6– حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمهارات.

• الإبداع على مستوى المنظمة[12]:

الإبداع في المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً وإنما بات أمراً ضرورياً ملحاً إذا أرادت البقاء والاستمرار، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية الآتية:

أ– ضرورة إدراك أنّ الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، أي أن لهم علاقة بالمفاهيم ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة ولديهم الرغبة في الاستطلاع.

ب– ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية: وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة.

ج–ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها، وذلك يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات.

د– ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن عن نفسها بل هي التي نصفها ونعمل على حلها.

---

[11] – أ. فريما نتل، ديفيد، المدير الخارق(أساسيات إدارة الأفراد بنجاح)، المجلة العربية للدراسات، الطبعة الأولى، الرياض، 2002 ،78–79.

[12] – د.الهيجان عبد الرحمن، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات،المجلة العربية للدراسات،الرياض، العدد عشرون، 1998، 20.

ويمكن تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في صنع المشكلات من خلال التشكيك وإثارة التساؤلات بشأن الواقع الحالي في المنظمة سواء فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو العمليات وأساليب العمل.

وقد أشارت الدراسات حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية [13]:

- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المستمرة.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات العملاء.
- وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجيّة: من خلال مشاركة العاملين في تقديم المقترحات وبدائل العمل.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة بها.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي وبالوقت نفسه هناك استقلالية وتفويض للسلطة بأمور أخرى.

معوقات الإبداع:

بما أن الإبداع يمثل أحد أشكال التغيير للأفضل فإنه يصادف عدداً من الصعوبات التي يواجهها دعاة التغيير أيضاً، ولذلك نجد أن كثيراً من الأشخاص المبدعين لا يتسع لهم المجال في مجتمعاتهم ونجدهم منبوذين فيها ويهجرونها في أول فرصة تتاح لهم إلى بيئات يمكنهم فيها إظهار مواهبهم، وذلك يؤدي بالدول والبيئات التي تخسرهم إلى الحديث لاحقاً عما يسمى بهجرة الأدمغة كأحد عوامل التخلف، ومن أهم معوقات الإبداع ما يأتي [14]:

1- الخوف من التغيير ومقاومة الجهات الإدارية له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

2- إشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

3- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، والتشدد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

4- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين.

5- عدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

6- نبذ الزملاء، فالإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل يشعرهم بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على الآراء والكيد له أوالابتعاد عنه وعزله.

7- قلة الحوافز المادية والمعنوية خاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم المزيد من المحاربة.

8- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة، فالإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسي في تحفيز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية، وخلق التعاون وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة.

9- الفواصل الرئاسية أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا حتى يوصلون أفكارهم ومقترحاتهم ويناقشونها معهم.

---

[13] – د. الحياني،إبراهيم،إدارة الموارد البشرية،المكتبة العربية للعلوم الإدارية،الإسكندرية، الطبعة الأولى،1999،15.

[14] – د. مصطفى أسامة، مدى توفر الخصائص التنظيمية للبيئة الإبتكارية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد الرابع، 1998، 34-35.

10- معوقات تنظيمية : وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفق الأدوار الرسمية أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب أن لا يتناقض مع التوقعات الرسمية في المنظمة و كلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبداع وصغرت دائرته فعندما يحدد الرئيس للموظف كل خطوات العمل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع.

11- مقومات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة كتكاليف تغيير الآلات أو تبديل النماذج... الخ.

12- ضعف الولاء التنظيمي: يؤدي ولاء الفرد وانتمائه للمنظمة إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى فقط من المهمات الموكولة إليه ويعمل بشكل متقاعس وغير مبالٍ وعدم التوقع منه الإبداع.

13- التفكير غير المتعمق: أحياناً تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء الأفكار الجديدة فالتعامل مع الأفكار دون تعمق واعتبار الأفكار على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش يشكل حاجزاً في وجه الإبداع.

النتائج والمناقشة:

تصميم قائمة الاستقصاء:

لقد تمّ تصميم قائمة الاستقصاء من أجل جمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث، والبالغ عددها /90/ مفردة. ولقد قام الباحث بإجراء اختبار ألفا كرونباخ لكامل أسئلة قائمة الاستقصاء لدراسة الاتساق الداخلي الكلي لقائمة الاستقصاء، وقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ /0.9959/ هذا يدل على وجود درجة اتساق كبيرة في قائمة الاستقصاء، وكذلك تمّ إجراء هذا الاختبار للأسئلة المعبرة عن فروض الدراسة، كل فرض على حدة، وقد كانت نتائج هذا الاختبار كما يأتي:

الجدول رقم (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقائمة الاستقصاء

المتغيرات	عدد الأسئلة	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل X1 مع المتغير التابع Y	12	0.9959
المتغير المستقل X2 مع المتغير التابع Y	14	0.9925
المتغير المستقل X3 مع المتغير التابع Y	11	0.9847

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 11.5

كذلك، من الواضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل ألفا كرونياخ كان مرتفعاً للأسئلة المعبرة عن جميع فروض الدراسة، مما يدل على وجود اتساق جيد للأسئلة المعبرة عن جميع فروض الدراسة.

اختبار فروض البحث:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنويّة بين عمليّة الإبداع والابتكار، وتوافر بعض المتطلبات الأساسية لتنمية القدرات الإبداعية للمدراء في الشركة محل الدراسة.

وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية الآتية:

1-لاتوجد علاقة ذات دلالة معنويّة بين عمليّة الإبداع والابتكار، وبين نظام الأجور والحوافز الماديّة والمعنوية في الشركة محل الدراسة.

المتغير المستقل: X1 (وهو نظام الأجور والحوافز المادية والمعنوية)، وتمّ وضع الأسئلة الآتية لقياسه:

الجدول رقم (2) المتغير المستقل: X1 (وهو نظام الأجور والحوافز المادية والمعنوية)،

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدةً
1	إنّ نظام الأجور والحوافز في الشركة يتناسب مع طبيعة عملك					
2	إنّ نظام الحوافز في الشركة يشجّع العاملين على تقديم أفكار إبداعية لتحسين العمل.					
3	إنّ مستوى أدائك بالعمل في المنظمة يتأثر بنظام الأجور السائد.					
4	تشجع وتقدّر المنظمة الأفراد الذين يقدمون أفكار تسهم في تحسين العمل بالحوافز المناسبة.					
5	إنّ نظام الأجور السائد في المنظمة يرتبط بأداء العمل.					
6	إنّ نظام الأجور السائد في المنظمة يميز بين الفرد المتميز والفرد العادي					

المصدر: من إعداد الباحث.

المتغير التابع Y (توافر متطلبات عمليات الإبداع والابتكار): تمّ وضع الأسئلة الآتية لقياسه:

الجدول رقم (3) الأسئلة لقياس المتغير التابع (توافر متطلبات عملية الإبداع والابتكار)

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدةً
7	إنّ عمل الأفراد وفق نظام فريق العمل البنّاء يعدّ أساسياً لتطوير عملية الإبداع والابتكار في الشركة					
8	يعتبر انتقاء القيادات الإدارية التي تملك القدرة على التفكير المبدع والخلّاق أساسياً لنجاح عملية الإبداع والابتكار في الشركة.					
9	يعتبر تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة أساسياً لنمو التفكير الإبداعي والابتكاري في الشركة.					
10	تتطلب عملية الإبداع والابتكار مناخاً إيجابياً لأعضاء التنظيم كي يتعاملوا بفعالية مع المتغيرات المختلفة.					
11	تتطلب عملية الإبداع والابتكار في المنظمة ضرورة توافر الأفراد المتخصصين في التطوير الإداري.					
12	تتطلب عملية الإبداع والابتكار ضرورة توافر الحوافز المناسبة لتشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية					

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدةً
	والابتكارية.					

المصدر: من إعداد الباحث

وقد كانت نتيجة اختبار هذا الفرض كما يأتي:

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الارتباط للفرض الفرعي الأول

Correlations

		Y	X1
Y	Pearson Correlation	1	.993**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	90	90
X1	Pearson Correlation	.993**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 11.5.

الجدول رقم (5): نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الأول

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	78.926	1	78.926	5981.132	.000[a]
	Residual	1.161	88	.013		
	Total	80.088	89			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

يتضح من نتائج تحليل الفرض الفرعي الأول أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هي 0.993 هذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، ويتضح من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمة F الجدولية والتي هي 6.90 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 0.000، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل أي توجد علاقة ذات دلالة معنويّة بين عمليّة الإبداع والابتكار، وبين نظام الأجور والحوافز الماديّة والمعنوية في الشركة محل الدراسة.

الفرض الفرعي الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنويّة بين عمليّة الإبداع والابتكار، وبين درجة الرضا عن العمل لدى المديرين في الشركة محل الدراسة.

المتغير المستقل: X2 (وهو درجة الرضا عن العمل)، وتمّ وضع الأسئلة الآتية لقياسه:

الجدول رقم (6) الأسئلة لقياس المتغير المستقل: X2 (وهو درجة الرضا عن العمل)

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدةً
13	إنّ طبيعة العمل الذي تؤديه له تأثير على درجة رضاك عن العمل.					
14	إنّ رضاك عن عملك يدفعك للقيام بعملك بشكل جيد.					
15	إنّ رضاك عن العمل يدفعك إلى تقديم أفكار جديدة تطور الأداء وتحسن العمل.					
16	إنّ نظام الأجور والحوافز في المنظمة يحقق رضاك عن العمل فيها.					
17	إنّ تنوّع المهام والأعمال التي تقوم بها يحقق رضاك عن العمل في المنظمة.					
18	هناك علاقة متينة بين الإدارة والعاملين في المنظمة تساهم في تحقيق رضاك عن العمل.					
19	هناك تقدير لجهود الأفراد المتميزة في المنظمة تساعد في تحقيق رضاك عن العمل.					
20	هناك تشجيع من إدارة المنظمة لتقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية تحقق رضاك عن العمل.					

المصدر: من إعداد الباحث.

أما المتغير التابع y فقد سبق قياسه.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الارتباط للفرض الفرعي الثاني

Correlations

		Y	X2
Y	Pearson Correlation	1	.985**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	90	90
X2	Pearson Correlation	.985**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 11.5.

الجدول رقم (8): نتائج تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	77.735	1	77.735	2907.207	.000[a]
	Residual	2.353	88	.027		
	Total	80.088	89			

a. Predictors: (Constant), X2

b. Dependent Variable: Y

يتضح من نتائج تحليل الفرض الفرعي الثاني أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هي 0.985 هذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، ويتضح من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمة F الجدولية التي هي 6.90، وهي معنوية عند مستوى المعنوية 0.000، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل أي توجد علاقة ذات دلالة معنويّة بين عمليّة الإبداع والابتكار، وبين درجة الرضا عن العمل لدى المديرين في الشركة محل الدراسة.

الفرض الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليّة الإبداع والابتكار في الشركة محل الدراسة، ووجود بعض المعوّقات الداخلية والخارجية لذلك.

المتغير المستقل: X3 (وهو المعوقات الداخلية والخارجية)، وتمّ وضع الأسئلة الآتية لقياسه:

الجدول رقم (9)

الأسئلة لقياس المتغير المستقل X3 (المعوقات الداخلية والخارجية)

رقم السؤال	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدةً
21	إنّ ضعف الإمكانيات المالية والتقنية في المنظمة يؤثر على تطبيق الأفكار والمقترحات الإبداعية والابتكارية					
22	عدم وجود الوقت الكافي للتفكير يؤثر في القدرة على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية.					
23	إجراءات وظروف العمل داخل المنظمة تؤثر في قدرة الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة.					
24	قوانين ونظم العمل السائدة في المنظمة تحد من قدرات الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية.					
25	نظم تقييم الأداء السائدة في المنظمة والخوف من الفشل يحد من قدرات الأفراد الابتكارية.					

المصدر: من إعداد الباحث.

أما المتغير التابع y فقد سبق قياسه.

وقد كانت نتيجة اختبار هذا الفرض كما يأتي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الارتباط للفرض الثاني

Correlations

		Y	X3
Y	Pearson Correlation	1	.970**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	90	90
X3	Pearson Correlation	.970**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	90	90

**. Correlation is significant at the 0.01 level

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 11.5.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للفرض الثاني

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75.340	1	75.340	1396.554	.000[a]
	Residual	4.747	88	.054		
	Total	80.088	89			

a. Predictors: (Constant), X3

b. Dependent Variable: Y

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج SPSS إصدار 11.5.

يتضح من نتائج تحليل الفرض الثاني أنّ قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين هي 0.970 هذا يدل على وجود درجة ارتباط قوية بين المتغيرين، ويتضح من جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة F المحسوبة هي أكبر من قيمة F الجدولية التي هي 6.90 وهي معنوية عند مستوى المعنوية 0.000، أي أنّ مستوى الثقة مرتفعاً، وبناء عليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل أي توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين عمليّة الإبداع والابتكار في الشركة محل الدراسة، ووجود بعض المعوّقات الداخلية والخارجية لذلك

الاستنتاجات والتوصيات:

من خلال الدراسة الميدانية، واختبار فروض البحث، يمكن أن يحدد الباحث نتائج البحث وفقاً لما يأتي:

1- تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول بالاعتماد على نموذج الارتباط ونموذج الانحدار البسيط، عن وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل نظام الأجور والحوافز الماديّة والمعنوية في الشركة محل الدراسة والمتغير التابع عمليّة الإبداع والابتكار، وكذلك عن معنوية العلاقة بين المتغيرين، إنّ نظام الأجور والحوافز في الشركة يجب أن يتناسب مع طبيعة عمل الأفراد، وأنّ نظام الحوافز يجب أن يشجّع العاملين على تقديم أفكار إبداعية

لتحسين العمل، وضرورة أن تشجع وتقدّر المنظمة الأفراد الذين يقدمون أفكار تسهم في تحسين العمل بالحوافز المناسبة، وأن يرتبط نظام الأجور السائد في المنظمة بأداء العمل، وأنّ نظام الأجور السائد في المنظمة يجب أن يميز بين الفرد المتميز والفرد العادي، وكذلك ضرورة توافر متطلبات عملية الإبداع والابتكار وتتمثل في أن يكون عمل الأفراد وفق نظام فريق العمل البنّاء يُعدُّ أساسياً لتطوير عملية الإبداع والابتكار، ويُعدُّ انتقاء القيادات الإدارية التي تملك القدرة على التفكير المبدع والخلّاق أساسياً لنجاح عملية الإبداع والابتكار، ويُعدُّ تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة أساسياً لنمو التفكير الإبداعي والابتكاري، وتتطلب عملية الإبداع والابتكار مناخاً إيجابياً لأعضاء التنظيم كي يتعاملوا بفعالية مع المتغيرات المختلفة، كما تتطلب عملية الإبداع والابتكار ضرورة توافر الحوافز المناسبة لتشجيع الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية، وقد تم الملاحظة أنه في الوحدة الاقتصادية للمطاحن (الشركة محل الدراسة) تهتم بكيفية أداء الموظفين لأعمالهم فليست الكمية أو السرعة هي المقياس الوحيد لهم، كذلك الجودة التي ينتجون بها والمعدلات مهمة أيضاً، وتركيز الشركة على الأداء يعني تركيزها على مساعي العمال لديها ، فعملية الإبداع والابتكار ضرورة ملحة لكل منظمة رائدة تسعى لتحقيق أهدافها بنجاح.

2- تشير نتائج اختبار الفرض الفرعي الثاني بالاعتماد على نموذج الارتباط ونموذج الانحدار البسيط عن وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل درجة الرضا عن العمل لدى المديرين في الشركة محل الدراسة والمتغير التابع عمليّة الإبداع والابتكار، وهذا يدل أن تحقيق رضا المديرين عن العمل اللازم لتطوير عملية الإبداع والابتكار في الشركة يتطلب أنّ تكون طبيعة العمل مناسبة للأفراد، وأن يكون هناك تنوّع في المهام والأعمال التي يقوم بها المديرون، وأن يكون هناك علاقة متينة بين الإدارة والعاملين في الشركة،وقد تم ملاحظة أن الشركة محل الدراسة (الوحدة الاقتصادية للمطاحن) تهتم بتقدير جهود الأفراد العاملين لديهاو تشجعهم لتقديم الأفكار الإبداعية مع إمكانية لتحقيقها ضمن الظروف المتاحة

3- تشير نتائج اختبار الفرض الثاني بالاعتماد على نموذج الارتباط ونموذج الانحدار البسيط، عن وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين المتغير المستقل وجود بعض المعوّقات الداخلية والخارجية لعمليّة الإبداع والابتكار، والمتغير التابع عملية الإبداع والابتكار في الشركة، وهذا يعني أنّ تطوير عملية الإبداع والابتكار في الشركة يتطلب التخلص أو تجاوز بعض المعوّقات الداخلية وللخارجية والتي تتمثل في أنّ ضعف الإمكانيات المالية والتقنية في المنظمة يؤثر على تطبيق الأفكار والمقترحات الإبداعية والابتكارية، وعدم وجود الوقت الكافي للتفكير يؤثر في القدرة على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية، وأنّ إجراءات وظروف العمل داخل المنظمة تؤثر في قدرة الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة، وأنّ قوانين ونظم العمل السائدة في المنظمة تحد من قدرات الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية والابتكارية، وأنّ نظم تقييم الأداء السائدة في المنظمة والخوف من الفشل يحد من قدرات الأفراد الابتكارية، ففي الشركة محل الدراسة كان هناك بعض المديرين لديهم بعض الخوف من التغيير والتبديل في أعمالهم التي يقومون بها، بالإضافة للالتزام الحرفي بالقوانين، كذلك الفواصل الرئاسية كانت من أهم المعوقات بالنسبة إليهم لعدم سهولة الاتصال فيما بينهم، بالإضافة لبعض المعوقات التنظيمية الأخرى.

بناء على نتائج البحث، يوصي الباحث بالتوصيات الآتية:

1- ضرورة أن تتبنى القيادات الواعية في الشركة محل الدراسة فكر تطوير عملية الإبداع والابتكار، لما له من آثار إيجابية على هذه الشركة بما يسهم في تعزيز مزاياها النسبية وتعظيم قدراتها التنافسية، كما أكدت ذلك الكثير من الدراسات السابقة، وأن تبادر هذه القيادات بتهيئة ثقافة جديدة وفكر جديد في الشركة للتطبيق الناجح لمدخل الإبداع

والابتكار ،فالوحدة الاقتصادية للمطاحن لديها الكثير من الكوادر المؤهلة والمدربة والمبدعة والتي تمد الإدارة العليا بالأفكار الجيدة لتحقيق الأهداف وفق الخطة الموضوعة،وقد اقترحت القيادات العليا في الشركة ضرورة وجود إدارة الإبداع والابتكار في كل منظمة حكومية أو خاصة تتبنى الأفكار الجديدة وتحرص على تحقيقها.

2- أن يتم إعداد خطة لفترة زمنية محددة يتم من خلالها إكساب جميع العاملين في هذه الشركة، وبصفة خاصة القيادات فيها مهارات ومعارف جديدة عن فكر الإبداع والابتكار وكيفية تطبيقه وتشجيع الأفكار الإبداعية، ويكون ذلك عبر دورات تأهيل وتدريب لهم، وقد تم اقتراح من قبل المسؤولين أن يكون هناك بعثات خارجية للأفراد المبدعين لديها ليكون هناك تواصل بين الشركات التي تعمل في المجال نفسه.

3- ضرورة أن **تتعاون** جميع الإدارات في هذه الشركة في تطبيق مدخل عملية الإبداع والابتكار، وأن تعمل معاً كفريق واحد يركز على تحسين وتطوير عملية الإبداع والابتكار في الشركة.

4- ضرورة الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات في هذه الشركة، وبناء قواعد بيانات شاملة في هذه الشركات تربط أجزاء الشركة مع بعضها بعضاً، والاستعانة بنظم المعلومات المتقدمة كي تكون قادرة على التكيف معها وتطبيق هذا المدخل الإداري الحديث.

5- التوصية بإجراء دراسات جديدة حول إمكانية تطبيق عملية الإبداع والابتكار في منظمات وقطاعات أخرى في سورية كي يتعمق انتشار وتطبيق هذا المدخل الإداري بما يسهم في تطور وتقدم منظماتنا في سورية باعتمادها الأساليب الإدارية الحديثة.

المراجع:

1- الأعرجي، عاصم. *دراسات معاصرة في التطوير الإداري*. دار الفكر للنشر،المكتبة العربية للعلوم، عمان- الأردن، الطبعة الخامسة، 1995، 9-10.

2- التو يجري، محمد إبراهيم. *نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (19)، العدد الثاني، 2000،167

3- الحافظ، نبيل عبد. مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات. مجلة الإداري ، العدد ستون، 1995، 349.

4- الحياني،.إبراهيم. *إدارة الموارد البشرية*. المكتبة العربية للعلوم الإدارية، الإسكندرية، الطبعة(1)، 1999، 15.

5- الدهان، أميمة. *تغيير وتطوير المنظمات*. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد (9) ، العدد الأول، 1989، 347 .

6- النجي، محمود، دور الإبداع في تغيير مسار المنظمات، المكتبة العربية للعلوم، المجلد الثاني، 2003، 54.

7- الهيجان، عبد الرحمن. *كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات*، المجلة العربية للدراسات، الرياض، العدد عشرون، 1998، 20-21.

8- اليامي، أحمد مداوس. *العوامل المؤثرة على دور المدير كوسيط للإبداع*. المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد (9)، العدد الأول، 2002، 335 .

9- رزق، حليم حلمي. *إدارة المنظمات الحكومية نحو الابتكار*. المجلة المصرية للدراسات التجارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 2002، 50-51.

10- علي، أكرم. *معوقات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس*، المجلة العربية للعلوم والنشر، الإسكندرية، 2004، 34- 35.

11- فريما نتل، ديفيد. المدير الخارق (أساسيات إدارة الأفراد بنجاح)، المجلة العربية للدراسات، الطبعة الأولى، الرياض، 2002، 87-88.

12- محمد، عبد القادر. *العلاقة بين القدرة على التفكير الإبداعي ونمط القيادة وطبيعة المدير*. المجلة العربية للدراسات التجارية، كلية التجارة- جامعة المنصورة، العدد الخامس، 2003، 55-56.

13- مصطفى، أسامة. *مدى توفر الخصائص التنظيمية للبيئة الإبتكارية*. المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة- كلية التجارة، العدد الرابع والعشرون، 1998، -35-34.

14- MACKS , P. (1999) . *Testing the Side – Theory of Organizational Commitment* , Journal of Applied Psychology , No. 69 ,1999, 372 - 379.

15- Eichr,D.TheRelationship OF Older Workers, Innovation and Job Satisfaction, Journal OF Organizational Behavior, NO 28,1997,331-332.