

عنوان المشروع

الابداع الادارى وعلاقته بالأداء الوظيفى فى شركه الاتصالات
 بالرياض

**Administrative creativity and its relationship to job
performance in the telecommunications company
in Riyadh**

عمل الطالب :

باسل مرضى هليل

تحت اشراف :

د. منى مصطفى العشيري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول

2024

محتويات المشروع البحثي

<u>3</u>	<u>الاهداء</u>	1.
<u>3</u>	<u>المستخلص</u>	2.
<u>4</u>	<u>المقدمة</u>	3.
<u>5</u>	<u>مشكلة الدراسة</u>	4.
<u>6</u>	<u>اهمية الدراسة</u>	5.
<u>7</u>	<u>فرضيات الدراسة</u>	6.
<u>8</u>	<u>متغيرات الدراسة وتعريفها ونموذجها</u>	7.
<u>9</u>	<u>محاور المتغير المستقل وتعريفها:</u>	8.
<u>10</u>	<u>منهج البحث واستراتيجيه البحث</u>	9.
<u>12</u>	<u>الافق الزمني وطرق تجميع وتحليل البيانات</u>	10.
<u>15</u>	<u>نموذج الدراسة</u>	11.
<u>16</u>	<u>الدراسات السابقة</u>	12.
<u>34</u>	<u>الاستبيان</u>	13.
<u>35</u>	<u>المراجع</u>	14.

الاهداء

حمداً لمن أبدع الكون على غير سبق مثال .. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال .. وثناء على من علم بالقلم .. علم الإنسان ما لم يعلم .. وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه . لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة وذلك عملاً بالتوجيه النبوي الكريم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) . واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنني أخص بالشكر والتقدير استاذ المادة الذي أعطاني من وقته وجهده وعلمه الشيء الكثير للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاه الله عني خير الجزاء وأمد في عمره وأحسن عمله . كما أتوجه بخالص التقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات من شركه الاتصالات، وإلى جميع المديرين الذين وافقوا مشكورين على الإجابة على أسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة وإلى كل الإخوة الذين ساعدوني في توزيع وجمع استبانات الدراسة . وكذلك لكل من مد لي يد العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع ولا أملك لهم جميعاً إلا الدعاء الخالص بأن يجزل الله لهم الأجر والثوبة . ويبقى عظيم شكري وامتناني لجميع أصدقائي الذين وقفوا بجواري وقدموا لي كل العون والتأييد والتشجيع لإتجاز هذا العمل، فجزاهم الله عني خير الجزاء . وختاماً أسأل الله العلي القدير أن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير المهارات الإبداعية للمديرين وتزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم ، وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي يقوم به القطاع العام بكافة مجالاته في عملية تنمية المجتمع، والتأثير المباشر للمدير على نجاح هذا القطاع أو فشله في القيام بذلك الدور.

، وقد تم 135 مفردة من إجمالي عدد العاملين البالغ اختيار عينة عشوائية قوامها عدهم . فلسفة البحث :التفسيرية.منهج البحث : الدراسة التحليلية تفسيريته هدفت للتعرف على علاقه الابداع الادارى وعلاقته بالاداء الوظيفى . استراتيجية البحث :دراسة الحالات . نوع البحث :الكمي. الافق الزمني : المقطع العرضي

الكلمات المفتاحية: الابداع الادارى /الاداء الوظيفى / شركة لاتصالات بالرياض

المقدمه :

تواجه المنظمات – على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها- تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغير والإبداع في النظام المؤسسي، تحقيقاً لاستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغير في مجالات التنمية والتطور الحضاري(إبراهيم، عبد الستار2004)

فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار.(النمر ١٩٩٢م، ص٦٢)، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين، ومن الطبيعي أن يكون للمديرين السبق في تمثيل السلوكيات والتوجهات المطلوبة، كونهم أكثر المتغيرات أهمية في تسيير شئون المنظمات. هذا فضلاً عن أن تطوير الإدارة يستند بالدرجة الأولى إلى مجموعة القيم الإدارية السلوكية أو الفكرية التي يتبناها المدير العربي لتحقيق الأهداف من خلال الآخرين، أكثر من استنادها لاستخدام أداة علمية أو إدخال تكنولوجيا جديدة (الدوسري، إبراهيم 2006)

كما ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما

ينعكس إيجاباً على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويدفع عجلة النمو والتطوير للمنظمة فالمشكلة الرئيسية للمنظمات العامة أنها لم تأخذ بجدية أهمية خلق المناخ المساند للمبتكرين، وبالتالي ينبغي على هذه المنظمات إجراء القياسات المختلفة التي من شأنها تحديد القدرات الحالية الابتكارية لأبنائها حتى يمكن تقييم برامج التنمية التي تتلاءم مع هذه القدرات، وحتى يمكن الوقوف على مدى تأثير المتغيرات المختلفة المحيطة بالعاملين والتي تؤثر في مستوى القدرات الابتكارية لهم (السويدان، طارق والعدلوني 2011)

مشكلة الدراسة

الإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص وهو يعظم منفعة الموارد البسيطة المتاحة للمدير، فالقدرة على الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها فيمن يتحمل مسؤولية القيام بالعمل الإداري. الشربيني، زكريا 2010

و تتعاضد حاجة المدير لهذه المهارة خاصة وأن مهمة المدير اليوم لم تعد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، فالمدير الفعال هو الذي يتوقع ما يمكن أن يحدث ويفكر ويبدع في كيفية تلافي المشكلات، بدلا من مواجهتها بعد وقوعه السلمي، علي 2018

لذلك يجدر بهذه المنظمات أن تولي العمل الإبداعي اهتماما كافياً، وأن تجري القياسات التي تسلط الضوء على المستوى الإبداعي لدى الأفراد عامة ولدى المديرين خاصة كونهم هم الذين يصنعون القرارات ويرسمون مستقبل المنظمة، وأن تعمل على تحديد العوامل التي تؤثر على هذا المستوى سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي للمنظمة أو بالمتغيرات الشخصية للمدير نفسه، في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والتخلص من العقبات التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم

الإبداع وصولاً إلى زيادة قدرات المنظمة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة (الشمري، فهد

2008)

أهمية وأهداف الدراسة:

الفوائد المرجوة لمجتمع الدراسة

١ تقدم هذه الدراسة إستراتيجية لتطوير المهارات الإبداعية للمديرين وتزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم ، وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي يقوم به القطاع العام بكافة مجالاته في عملية تنمية المجتمع، والتأثير المباشر للمدير على نجاح هذا القطاع أو فشله في القيام بذلك الدور.

٢- تزويد نتائج هذه الدراسة للمهتمين بمجال التدريب الإداري، بأبرز القدرات الإبداعية التي يفتقر إليها المدبرون، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات لدى المدبرين ، بشكل يمكنهم من إطلاق وتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة وتوظيفها لصالح عملية التطوير المؤسسي.

الفوائد المرجوة من هذه الدراسة للباحث:

تساهم هذه الدراسة في إثراء معلومات الباحث حول الإبداع الإداري والأداء الوظيفي وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع في الدراسات والمراجع العلمية والمقالات ذات الصلة.

الفائدة المرجوة من الدراسة للمهتمين والباحثين والمكتبة المحلية والعربية :

1. على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع الإبداع في الميادين المختلفة، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في مجال علاقته بالأداء الوظيفي، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص، تفتقر إلى التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع.

2. تأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعا إضافيا يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه

فرضيات الدراسة

يسعى الباحث خلال هذه الدراسة إلى مناقشة واختبار الفروض التالية في محاولة لإثباتها أو نفيها:

الفرضية الأولى "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين **في شركة الاتصالات بالرياض**

ينبثق عن الفرضية الأولى الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة : (الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية ، والحساسية للمشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه ، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط .) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين **في شركة الاتصالات بالرياض**

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري : (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز ، التدريب) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين **في شركة الاتصالات بالرياض**

الفرضية الثانية :توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية : (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الدرجة ، سنوات الخبرة ، نوع الوظيفة "إدارية أم فنية

متغيرات الدراسة

تهتم الدراسة بمعرفة أثر مكونات الإبداع الإداري : (القدرات المميزة للشخصية المبدعة ، المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري) على الأداء الوظيفي لمديري القطاع **في شركة الاتصالات بالرياض**

أولاً/المتغيرات المستقلة

1. **القدرات المميزة للشخصية المبدعة:** اختار الباحث أهم القدرات المميزة للشخصية المبدعة والتي يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع لتكون محلاً للدراسة .والتي تتمثل في :
(الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية ، والحساسية للمشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط

2. **المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري :** اختار الباحث أهم المتغيرات التنظيمية التي يعتقد أنها أكثر المتغيرات التي توفر البيئة المناسبة للإبداع الإداري .والتي تتمثل في) :البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل،الاتصالات،نمط القيادة،الحوافز،التدريب

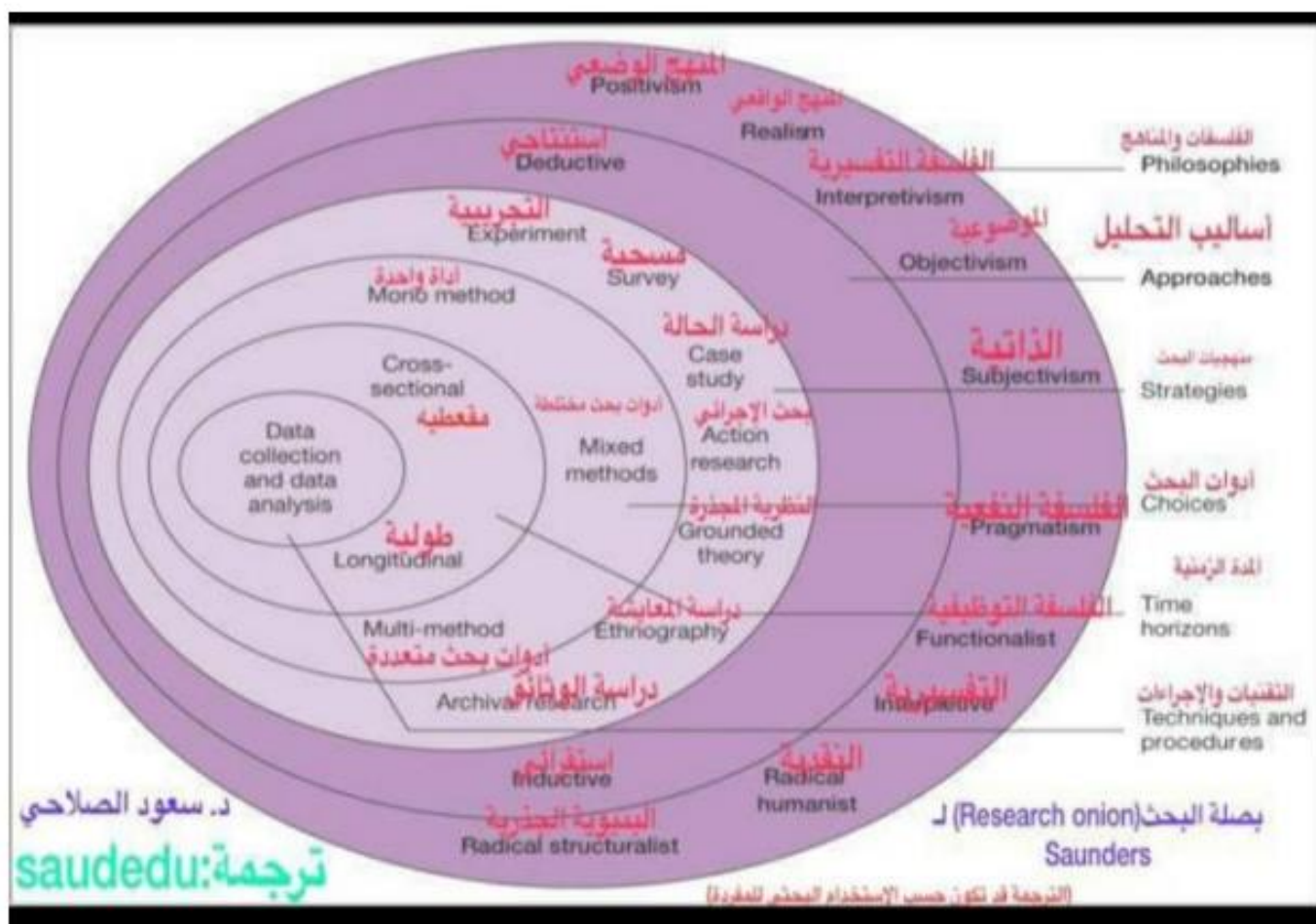
ثانيا المتغير التابع :الأداء الوظيفي للمديرين.

اهداف الدراسة

1. التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين **في شركة الاتصالات بالرياض**
2. التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين **في شركة الاتصالات بالرياض**
3. الدعوة للتحرر من التفكير النمطي والنظر إلى الأمور بشمولية وتجاوز الحدود الجامدة للحلول للتوصل إلى حلول إبداعية خلاقة .

4. لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بقيمة الشخص المبدع وأهمية اكتشاف قدراته وطاقاته واستثمار

الطريقة والاجراءات:



سنقدم هيكلًا يغطي خمسة أمور منهجية مهمة كما هو موضح أعلاه يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض

على "البصل البحثي".

1. فلسفة البحث: **التفسيرية**

2. منهج البحث :

مقدمه :

تعاملت الدراسة مع الابداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي في شركة الاتصالات بالرياض بغرض التعرف على الفروق الدالة احصائيا بين استجاباتهن حول درجة ممارسة الابداع الاداري ومستوى الاداء الوظيفي

منهج الدراسة سوف يعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث انه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً وسوف تعتمد الدراسة على نوعيين أساسيين من البيانات- :

1. **البيانات الأولية** وذلك من خلال الدراسة الميدانية وجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، ومن ثم SPSS (Statistical Package for Social Science) برنامج باستخدام وتحليلها تفريغها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة

2. **البيانات الثانوية** وذلك من خلال مراجعة الكتب و الدوريات و المنشورات التي تتعلق بالإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لإثراء الدراسة بشكل علمي .

التعريفات الاجرائية لمتغيرات البحث :

الابداع الاداري : ابتكار أفكار وحلول جديدة لحل المشاكل، ويشمل الإبداع تطوير المواد المنتجة والعمليات وعمليات الإنتاج المختلفة، وتجهيز السوق والآلات والمعدات وطرق التصنيع والقدرة على تطوير أنظمة العمل المختلفة، وتظهر نتائج التطوير والتدريب على شكل زيادة في الإنتاجية والجودة.

الاداء الوظيفي : يُعتبر هذا الأداء عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام. نظراً لهذا التأثير، تحتاج المنظمات باستمرار إلى تقييم وتحسين الأداء بهدف رفع مستويات أداء فرق العمل.

اعتمد منهج الدراسة على الاسلوبين التاليين:

1-الاسلوب النظري: والذي يعتمد على المنهج الوصفي من أجل جمع البيانات من المصادر الثانوية والتي تتمثل في الاتي - :الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العالقة بموضوع الدراسة - .الدوريات العلمية العربية والاجنبية ذات العالقة بموضوع الدراسة

2-الاسلوب الميداني: تمّ تجميع البيانات الاولية من واقع مجتمع وعينة الدارسة باستخدام أسلوب المقابلة والاستقصاء من أجل اختبار صحة أو عدم صحة فرضية الدراسة وذلك باستخدام الاساليب الاحصائية المناسبة بالاستعانة بالمنظومة الاحصائية للعلوم الاجتماعية

3. استراتيجية البحث :دراسة الحالات

عينة الدراسة: سوف يتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من إجمالي عدد الطاقم الطبي والطبي المساعد والبالغ عددهم 135 وسوف يتم الاستعانة في تحديد حجم العينة على الصيغة الرياضية التالية:)عمر

عبد الجواد عبد العزيز ، 2002، 24

$$n = \frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N} + \frac{\alpha^2}{Z^2}}$$

حيث n :تمثل حجم العينة المطلوبة

N .تمثل حجم المجتمع الكلي P .تمثل نسبة مفردات الظاهرة في المجتمع (إذا أمكن تحديدها) ، وإذا لم

تكن هذه النسبة معلومة $p = 0.50$

يفترض أنها تمثل نصف مفردات المجتمع أي أن تمثل مستوى المعنوية وعادة ما تكون 1% أو 5% أو 10%.

Z تمثل الدرجة المعيارية المناظرة لمعامل الثقة $(1-\alpha)$ في جدول التوزيع الطبيعي. وبالتالي سيكون حجم العينة الذي سيتم اختياره من مجتمع الدراسة وعند مستوى معنوية 5% هو:

$$n = \frac{0.50 \times 0.50}{(0.05)^2} + \frac{(1.96)^2}{135} = 104$$

4. نوع البحث :الكمي

5. الافق الزمني : المقطع العرضي

الحدود المكانية :اقتصرت هذه الدراسة فقط على دراسة حالة من المديرين العاملين في شركة الاتصالات

بالرياض

• حدود الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على بيان أثر السلامة المهنية على أداء العاملين بالمنظمات الصحية

- **الحدود الزمنية :** حيث إن هذه الدراسة هي دراسة موقفية ونتائجها تعبر عن موقف الافراد في هذه المؤسسة في لحظة من فترة لاخرى هو أمر محتمل الحدوث، وهو ما أو إيجابا معينة، ونظرًا أن تغير هذه النتائج سلبا يميز الدراسات المتعلقة بالسلوك الانساني، فإن هذه الدراسة اقتصر على دراسة أثر الحوافز على أداء العاملين خلال الفترة التي أجريت فيها الدراسة وهي ابريل 2024

6. طرق جمع وتحليل البيانات

أداة الدراسة بعد مراجعة مستفيضة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن انسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبانة، لذلك تم الاطلاع على العديد من الاستبانات السابقة المرتبطة بالإبداع الإداري والأداء الوظيفي . وعلى ضوء ذلك تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي. :

1. إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات .
2. عرض الاستبانة على المشرف من اجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات
3. تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ملاحظات المشرف.
4. تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد والملاحظات التي أثرت الاستبانة وارتقت بمستواها. ٥. إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة على العينة الاستطلاعية لاختبار ما إذا كان هناك ضرورة للتعديل أو الإضافة والحذف
5. توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة:

وتتكون أداة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسية كالتالي

- القسم الأول: ويضم البيانات الشخصية للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة (الدرجة، عدد سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي، الجنس، نوع الوظيفة إدارية أم فنية

- القسم الثاني : ويضم مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بشركه الاتصالات ، ويحتوي هذا القسم على المتغيرات التالية- : ١ القدرات المميزة للشخصية المبدعة: (الأصالة،الطلاقة الفكرية ،المرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه،قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال (٣٥) عبارة- ٢. المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري : (البناء التنظيمي،أنظمة وإجراءات العمل ،الاتصالات الإدارية،نمط القيادة،الحوافز،التدريب) حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال (٣٠) عبارة .

- القسم الثالث: ويحتوي على مجموعة من الأسئلة للتعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارت قطاع غزة، ويحتوي هذا القسم على المتغيرات التالية) :عناصر الأداء الوظيفي- محددات ومعايير الأداء الوظيفي- تقويم الأداء الوظيفي (.حيث تم قياس هذه المتغيرات من خلال (١٥) عبارة. وقد كانت الإجابات على كل فقرة مكونة من ٥ إجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي الموضح في جدول رقم (٥-٢)

مقياس ليكرت للإجابة على عبارات الاستبانة

التصنيف	موافق بشدة	←→	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤ ٣ ٢	١

- صدق وثبات الاستبانة ويقصد بالصدق أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئاً آخر. ، أما الثبات فيعد الاختبار ثابتاً إذا كان يؤدي نفس النتائج في حال تكراره وخاصة إذا كانت الظروف المحيطة بالاختبار والمختبر متماثلة في الاختبارين.(الصياد، ١٩٨٣،م،ص٨٧) وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين هما:

• ١ الصدق الظاهري (صدق المحكمين) سوف تعرض المقياس (الاستبانة) على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) من الأكاديميين العاملين بالجامعة ، وقد روعي عند اختيار المحكمين تنوع التخصص والخبرة وطلب منهم عن طريق " طلب تحكيم صلاحية المقياس " تحديد مدى شمولية العبارات التي تم صياغتها لأبعاد المقياس في ضوء المعايير والتعريفات الإجرائية، كما طلب منهم تحديد مدى صلاحية كل عبارة لقياس ذلك البعد، ومدى ملاءمتها للتطبيق، والتعليق كلما تطلب الأمر. وذلك بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبانة ووضوح مدلول عباراتها وبنودها وأنها قابلة لقياس ما وضعت من أجله. وقد أسفرت نتائج التحكيم على حصول معظم الفقرات على درجة اتفاق بين المحكمين تزيد عن ٨٥ ٪، وتبين من خلال ذلك أن معظم عبارات المقياس جيدة، وتحمل صدقاً ظاهرياً جلياً، وملائمة للتطبيق على مجتمع الدراسة ، وقد استجاب الباحث لأراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

• ٢ صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (٣٠) عامل ، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، ثم جمعت الملاحظات وتم تفريغ استجاباتهم، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل العبارات التي أبديت الملاحظات حولها. كما تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على هذه العينة الاستطلاعية ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط

نموذج الدراسة

المتغير التابع

المتغير المستقل

الأداء الوظيفي للمديرين

15

• القدرات المميزة للشخصية المبدعة

الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية ،

والحساسية للمسكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه أو



الدراسات السابقة

اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الإبداع، وتناولته من زوايا وجوانب مختلفة، منها ما يتعلق بالسلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية، ومنها ما يركز على العوامل التي تؤثر على الإبداع، ومنها ما يهتم بشكل خاص بالمعوقات التي تحد من القدرة على الإبداع، ومنها ما تناول أثر البيئة المحيطة على القدرة الإبداعية. وسوف يتم في هذا الفصل استعراض البحوث والدراسات ذات الصلة بأبعاد الدراسة، إيماناً منا بأهمية أن يبدأ الباحث من حيث انتهى إليه الآخرون. ومن هنا سنقدم ملخصاً مختصراً عن كل دراسة يشمل أهداف الدراسة و أهم ما توصلت إليه من نتائج للتعرف على الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث ، وسوف نعرض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مرتبة وفق التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم والتدرج من الدراسات المحلية فالعربية ثم الأجنبية.

الدراسات المحلية

1. دراسة الفرا (١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م) بعنوان : "مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين لدى الوزارات الفلسطينية. وقد استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي: التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من أجل الابتكار واتخاذ القرارات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية - . هناك تعطيل لانسياب الأفكار - . اللوائح والتشريعات المعمول بها في الوزارات الفلسطينية تعيق العمل- . المديرون لا يشجعون الاتصال المباشر مع المرؤوسين - . الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات

2. دراسة العكش (١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م) بعنوان : "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي

في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة "هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة - . وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز - . أن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت - أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز - . الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز - . لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

3. دراسة عواد (١٤٢٦هـ - ٢٠٠٥م) بعنوان: "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- في قطاع غزة . - هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتحليل نظام تقويم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية ، والتعرف على واقع وممارسات نظم تقويم الأداء المطبقة في هذه السلطة ، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :وجود ضعف عام في نظام تقويم الأداء وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة - . وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف - .وجد أن هناك خلل خطير في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها عمليات التقويم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديدها مما يؤدي إلى الارتجالية وعدم الموضوعية وعدم وجود جهة عليا تحدد تلك المعايير حسب طبيعة وخصائص كل وظيفة - .كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقويم - .هناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطها بنتائج التقويم - . عمليات التدريب سواء للمشرفين أو الموظفين قبل بدء تطبيق النظام لم تتم بصورة صحيحة وكذلك لم يتم الربط بين مخرجات النظام والخطط التدريبية للموظفين

الدراسات العربية السابقة

1. دراسة الليثي (١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨م) بعنوان: " الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة - السعودية .هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة. و على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :أن درجة

ممارسة الثقافة المساندة كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة - . أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة - . وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول بعد الثقافة المساندة كبعد من أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة لمدير المدرسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس - . وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح الذين خدمتهم (١٦ سنة فأكثر) -وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول عناصر الإبداع الإداري لمدير المدرسة وفقا لمتغير مركز الإشراف التابعة له المدرسة لصالح مديري المدارس الذين يعملون تحت إشراف مركز الوسط والشمال - . أن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري.

2. دراسة العازمي (١٤٢٧هـ - ٢٠٠٦م) بعنوان: " القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على ديوان وزارة الداخلية بمدينة الرياض . " -هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :توفر القدرات الإبداعية التي تمثل عناصر الإبداع لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية وتتمثل في:(العامل لا يتردد في تغيير موقفه عندما يقتنع بعدم صحته - الحرص على معرفة الرأي المخالف للاستفادة منه - الحرص على تغيير أساليب العمل- الحرص على معرفة أوجه القصور والضعف في الأداء - القدرة على تجزئة العمل - القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل - القدرة على انجاز الأعمال بأسلوب متجدد.

3. دراسة العساف (١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م) بعنوان: "واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض "هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الإبداع لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، وما

المعوقات التي تحد من قدرتهن على الإبداع الإداري؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :أن واقع الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض بشكل عام متوسط، حيث تبين أن أربعة من عناصر الإبداع الإداري تتوفر لدى بعض مديرات المدارس وهي - على التوالي :- (المرونة، التحليل والربط، الطلاقة، الاحتفاظ بالاتجاه). في حين أن بقية العناصر الأخرى وهي - على التوالي - : (الأصالة، قبول المخاطرة، الحساسية للمشكلات) لا تتوفر إلا في النادر - .إن من أهم معوقات الإبداع الإداري التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الإبداع الإداري هي: (ضغوط العمل-تكاليف الإبداع- عدم كفاية الحوافز-عدم موضوعية معايير تقييم الأداء - غياب دعم القيادة - مقاومة التغيير -غياب جو الحرية - . (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى الإبداع لدى مديرات المدارس وفقاً لمتغير (المستوى التعليمي، الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، نوع المدرسة [حكومية، أهلية] المرحلة، العمر، التخصص، عدد البرامج التدريبية).

4. دراسة السكران (١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٤ م)، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض . هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن الخاصة باعتباره احد القطاعات الأمنية المرتبطة إدارياً بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمي (الاتصالات - نظم وإجراءات العمل - الهيكل التنظيمي - الحوافز - طرق اتخاذ القرارات - تنمية الموارد البشرية - .)وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور الأداء الوظيفي(القدرات والخصائص الفردية للموظف - أداء واجبات الوظيفة).

5. دراسة الغنزي (١٤٢٥ هـ - ٢٠٠٤ م) بعنوان: "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري:دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض .".هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر

الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بالمملكة العربية السعودية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :توفر جميع القيم المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا قيمة المكافأة - .توفر عناصر الإبداع الإداري بالمؤسسات العامة بشكل متوسط ماعدا عنصر الخروج عن المألوف - .هناك ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين القيم المكونة للثقافة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري - .أن أهم القيم المكونة للثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع الإداري بشكل عام هي (الكفاءة، فرق العمل)

6. دراسة الرديني (١٤٢٥هـ - ٢٠٠٤م) بعنوان: " تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية في ضوء معوقات الإبداع الإداري ".هدفت هذه الدراسة للكشف عن واقع أداء الإدارة في كليات التربية للبنات في المملكة العربية السعودية ومدى اتسام هذا الأداء بالإبداع الإداري تبعاً لبعض المتغيرات المتمثلة في (الجنسية، المدينة، الكلية، نوع العمل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة الجامعية، عدد سنوات الخبرة الإدارية، التخصص) بهدف إعداد تصور مقترح لتطوير أداء الإدارة بليات التربية في ضوء مقومات الإبداع الإداري. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :انخفاض نسبة عناصر البيئة التنظيمية الدافعة للإبداع الإداري لدى إداريات كليات التربية للبنات مما يؤثر على مستوى أدائهن - .لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نوع البيئة التنظيمية السائدة في كليات التربية للبنات تبعاً لمتغير (الجنسية، نوع العمل، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة الجامعية، عدد سنوات الخبرة الإدارية، التخصص). بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير (المدينة، نوع الكلية - .(تقل نسبة الاتجاه الإبداعي عن الاتجاه غير الإبداعي في الخصائص الأساسية لأداء الإدارة في كليات التربية للبنات - .تنخفض نسبة توفر سمات الشخصية الإبداعية لدى المسؤولات عن الإدارة في كليات التربية للبنات.

7. -دراسة الشقحاء (١٤٢٤هـ - ٢٠٠٣م) بعنوان: "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض .هدفت هذه الدراسة للتعرف على علاقة

الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجوازات هي على النحو التالي : (النمط القيادي الديمقراطي – النمط المتسلط – النمط الحر - .)تمارس عناصر الإبداع التالية : (الأصالة، الطلاقة الفكرية ،المرونة الذهنية ، الحساسية للمشكلات قبول المخاطرة) في المديرية العامة للجوازات بصورة متوسطة . بينما يمارس عنصر (القدرة على التحليل والربط) بصورة عالية - .وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية السائدة وبين مستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات - .لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر – الرتبة الخبرة في العمل – المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات - .لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة و السمات الشخصية (العمر – الرتبة الخبرة في العمل – المستوى التعليمي) للعاملين بالمديرية العامة للجوازات

8. دراسة رضا (١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م) بعنوان: "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ."هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، و على واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، معرفة علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، ومدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - : أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون على قدراتهم التحليلية والمعلومات المتاحة لديهم في الكشف عن ما قد يسيء للأمن - .يستفيد أفراد مجتمع الدراسة من الانتقادات التي توجه إليهم، كما أن لديهم الرغبة في عمل ما يتوقع منهم فعله

يحرص رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات الجديدة في مجال عمله - .يقوم العاملون في الأجهزة الأمنية بإنجاز عملهم بأسلوب متجدد، ويتمتعون برؤية شاملة لمشكلات العمل - .تساعد مشاركة

المرووسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع لرجال الأمن بالمطار - .يوجد تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار، مع إتاحة الفرص للمرووسين بمشاركة الرؤساء في إعداد الخطط الطارئة - .وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة ، سنوات الخدمة) فيما يتعلق بالإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - .وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري (العمر، المؤهل التعليمي) فيما يتعلق بالأداء الوظيفي

9. دراسة الحربي (١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م) بعنوان : "أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على الإبداع الإداري لدى المديرين في الأجهزة الحكومية السعودية ."هدف هذه الدراسة للتعرف على أثر متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي هما : (الصيغ الرسمية والمركزية)، وعدد من المتغيرات الشخصية هي (العمر، المؤهل، مدة الخدمة، المرتبة، مسمى الوظيفة) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :وجود تأثير للمتغيرات الشخصية والمتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية -أن مستوى الإبداع الإداري بأبعاده الخمسة وهي (القدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات، والقابلية للتغيير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) للمديرين العاملين في الوزارات بالمملكة العربية السعودية بشكل عام مرتفع نسبياً - .أن درجة الالتزام بالصيغ الرسمية في الوزارات مرتفعة نسبياً، وكذلك وجود درجة مرتفعة نسبياً من المركزية أيضاً - .تؤثر متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية والمركزية) على الإبداع الإداري لدى المديرين،مما ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي - .يؤثر متغير (المؤهل العلمي) إيجابياً على الإبداع الإداري لدى المديرين، بينما يؤثر عليه متغير (العمر) تأثيراً سلبياً. أما متغيري (مدة الخدمة والمرتبة) فلم يتبين لهما تأثير ذو دلالة إحصائية على الإبداع الإداري لدى المديرين

10. دراسة العدوانية (١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م) بعنوان: "مستوى الممارسات الإبداعية لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات . "هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الممارسات الإبداعية لدى عينة من مديري المدارس الثانوية الحكومية في دولة الكويت، وكذلك التعرف على العوامل التي تؤثر في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :عدم وصول مستوى الإبداع لدى أفراد عينة الدراسة إلى المستويات الإبداعية المرتفعة - . عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) في مستوى الممارسات الإبداعية لمديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت

11. دراسة الصغير (١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م) بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة

الأمنية بمدينة الرياض .هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالأجهزة الأمنية . وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي - :واقع المناخ التنظيمي كان جيداً في جميع محاوره، وإن مستوى أداء مفردات الدراسة كان مرتفعاً - .يوجد تأثير جوهري للمناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي

12. دراسة السليم (١٤٢٣ هـ - ٢٠٠٢ م) بعنوان: "أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري

للعاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض ."هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض وتحديد أكثر عناصر الإبداع توفراً لديهم، كذلك التعرف على اتجاهاتهم نحو المتغيرات التنظيمية وتحديد مدى تأثير مستوى الإبداع الإداري للعاملين على نوع النشاط الأمني الذي يمارسونه. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي - :أكثر عناصر الإبداع توفراً لدى العاملين بالأجهزة الأمنية العناصر التالية: (الأصالة، الطلاقة ، قبول المخاطرة، الحساسية

للمشكلات - (.اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو مقياس "نمط القيادة " كأحد المتغيرات التنظيمية المهيأة للإبداع الإداري اقل من المتوسط- .

13. دراسة الدوي (١٤٢٢هـ-٢٠٠١م) بعنوان: "دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين ".هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية في الأجهزة الأمنية بدولة البحرين من خلال تحديد طبيعة المشكلات الإدارية التي تواجهها والأساليب المتبعة في التعامل معها ودور الأساليب الإبداعية في تقديم الحلول الأمثل لها . وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي - :عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي ،حيث تسيطر الإجراءات الروتينية على العمل الإداري وتتركز سلطة اتخاذ القرار في قمة الهرم الإداري - .الخوف من الفشل والتمسك بالأنماط المألوفة وعدم تشجيع المنظمة هي المعوقات الأساسية للإبداع

14. دراسة الشمري (١٤٢٢هـ-٢٠٠١م) بعنوان: "المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري- دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية -هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد التالية: (البناء التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، العمل الجماعي ، التدريب، المخاطرة، وأثر ذلك على مستوى الإبداع الإداري لدى مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية من خلال العناصر التالية :)(الطلاقة،المرونة،الأصالة،الحساسية للمشكلات،القدرة على التحليل.) وكان من أهم نتائج الدراسة - :وجود علاقة ايجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي و مستوى الإبداع الإداري والتي جاءت وفقاً للترتيب التالي:(الحوافز المعنوية،البناء التنظيمي، التدريب)، بينما لم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من:(الحوافز المادية، المخاطرة نمط القيادة، العمل الجماعي) على المستوى الإبداع الإداري - . وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومستوى الإبداع الإداري - .وجود علاقة ارتباطيه سالبة ذات دلالة إحصائية بين الرتبة

والإبداع الإداري - . عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين (العمر، سنوات الخبرة) ومستوى الإبداع الإداري.

15. دراسة الصيدلاني (١٤٢١هـ-٢٠٠٠م) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة المدينة المنورة وأمانتها ، والعلاقة بين المناخ التنظيمي و كفاءة العاملين والرضا الوظيفي والولاء الوظيفي لدى العاملين ، وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار وتحديد العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع الإداري لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة .وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي - :ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة - .عدم إعطاء المسؤولين مزيد من الصلاحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة - .انسجام الهيكل التنظيمي و ملائحته لأهداف التنظيم - . ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات - .ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي مع غياب عنصر العدالة

16. دراسة أيوب (١٤٢١هـ- ٢٠٠٠ م) بعنوان : "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ."هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين العاملين في البنوك التجارية في السعودية ومستوى هذا السلوك الابتكاري لديهم متمثلاً في) :القدرة على اتخاذ القرارات، القابلية للتغير، روح المجازفة، سعة الاتصالات، درجة تشجيع الإبداع) وتحديد مدى تأثيره بالعوامل الخاصة بالمناخ السائد في العمل. والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل، والعلاقة المتبادلة بينهم وبين المدير الأعلى، بالإضافة إلى أسلوب حل المشكلات الذي يتبعه المدير في التعامل مع المشكلات الإدارية. ثم الإشارة إلى بعض معوقات السلوك

الابتكاري لدى المديرين وفقاً لرؤيتهم الخاصة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - : يتأثر مستوى السلوك الإداري الابتكاري (بجميع أبعاده التي حددتها الباحثة) بصورة إيجابية مع توفر مناخ العمل الملائم، والعلاقة الجيدة مع المدير الأعلى، والعلاقة المتبادلة بين المديرين في العمل والتي يسودها التعاون والانسجام - . يرتفع مستوى السلوك الإداري الابتكاري المتعلق بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة عند استخدام الأسلوب الحدسي في حل مشكلات العمل - . ينخفض مستوى السلوك الابتكاري بالنسبة إلى القابلية للتغيير، وروح المجازفة، وتشجيع الإبداع عند استخدام الأسلوب النمطي في حل مشكلات العمل . -إن السلوك الابتكاري لدى عينة الدراسة يختلف باختلاف المؤهل العلمي ويتجه بالتزايد مع ارتفاع المستوى التعليمي - . ترى عينة الدراسة أن من المعوقات التي قد تؤثر في السلوك الابتكاري الإداري لديهم) :قلة خبرة الموظفين وعدم توفر البرامج التدريبية المتخصصة، التقيد بالبيروقراطية، قلة المخصصات المالية، ضغوط العمل، صعوبة اتخاذ القرار الإداري بسبب نقص المعلومات، غياب عامل التحفيز المناسب، الصلاحيات المقيدة للمدير في مجال تقويم الموظفين، الخوف من الفهم الخاطئ من قبل الإدارة العليا للأفكار الجديدة، عدم العمل كفريق

17. دراسة الدوسري (١٤١٦هـ-١٩٩٥م) بعنوان: " فاعلية أداء القيادات الأمنية الصغرى في تطوير العمل الأمني بمدينة الرياض ". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الوضع الراهن لأداء القيادات الأمنية الصغرى بأقسام الشرطة بمدينة الرياض وتحديد أهم المعوقات التي تحول دون الوصول إلى الوضع الأمثل للأداء. وكان من أهم نتائج الدراسة - :انخفاض فاعلية أداء القيادات الأمنية الصغرى بسبب تعقد الإجراءات والسياسات المتبعة وصعوبة تداول المعلومات - . الافتقار إلى البرامج التدريبية التي تنمي مهارات القيادات الأمنية الصغرى بالإضافة إلى ضعف الحوافز التي تشجعهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية.

18. دراسة همشري (١٤١٥هـ-١٩٩٤م) بعنوان : "معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن". هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي إلى التعرف على معوقات الإبداع لدى العاملين بالمكتبات المتخصصة في الأردن . وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي - :أن مقاومة التغيير، والحوافز، وتكاليف الإبداع، ومقاييس الإبداع والقوانين والأنظمة -على الترتيب- هي أهم معوقات الإبداع لدى أفراد مجتمع الدراسة.

19. دراسة همام (١٤١٤هـ-١٩٩٣م) بعنوان: "دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي العام في جمهورية مصر العربية". هدفت الدراسة إلى بيان أثر بعض المتغيرات على مستوى القدرات الابتكارية للمديرين . وهذه المتغيرات هي (المستوى الإداري للمديرين، مستوى التأهيل العلمي، جنس المديرين، حجم المدينة التي تقع بها المنظمة، حجم المنظمة). وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي - :اختلاف القدرات الابتكارية للعاملين في مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا حيث كانت تلك القدرات أفضل في مستوى الإدارة العليا - . وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرات الابتكارية بالنسبة إلى التالي: الذكور والإناث لصالح الذكور من المديرين، حملة الشهادة الجامعية العليا وحملة الشهادة الجامعية الأولى لصالح حملة الشهادة الجامعية العليا، المديرون العاملون في المدن الكبرى والعاملون في المدن الصغيرة ولصالح الفئة الأولى، المديرون الذي يعملون في المنظمات الصغيرة الحجم والمديرون في المنظمات الكبيرة الحجم ولصالح الثانية - . توصلت نتائج البحث إلى بيان ترتيب عناصر القدرات الابتكارية كما يلي :المرونة اللفظية، الطلاقة اللفظية، الأصالة اللفظية - . أسفرت نتائج البحث عن بيان تفاعل بين العناصر المكونة للقدرات الابتكارية التالية : (المرونة، الطلاقة، التطوير والتحسين، المواقف) مع المتغيرات التالية: (ذكور/ إدارة عليا /منظمات كبرى/ مدن كبرى/ مؤهل بعد الدرجة الجامعية الأولى)، وبالتالي حينما تتفاعل هذه العناصر مع تلك المتغيرات ترتفع مستويات القدرة الابتكاري.

20. دراسة مخامرة والدهان (١٤٠٩هـ-١٩٨٨م) بعنوان : "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي . وكان أهم نتائج الدراسة ما يلي - :أن الشركات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها ، تشجع على الإبداع طالما لا يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية، ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين فيها - .لا يرى العاملون أن الشركات الأردنية تعتقد أن الإبداع يتعارض مع طبيعة عملها الحالي أو يؤثر على الخدمات التي تقدمها. كما أن الإبداع لا يتعارض أيضاً مع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع الأردني - .يرى العاملون أنه بالرغم من تشجيع الإدارة لإبداع العاملين فيها، إلا أنهم يرون أنها لا تقدم الحوافز المادية والمعنوية الكافية لذلك - .يرى العاملون أن من أهم الأسباب التي تؤثر سلباً على إبداع العاملين هو الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين - .أن الإبداع في نظر العاملين يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات الأردنية المساهمة، ويشبع الحاجات النفسية والاجتماعية لهم.

الدراسات الأجنبية

1. دراسة: جيزيكي، أندرو (١٩٩٧ م) بعنوان : تحليل العلاقة بين النمط الإبداعي وسلوك القائد لدى الإداريين بالمدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية بسان فرانسيسكو Jezycki, Andrew : (1997): An Analysis Of the Relationship Between Creativity Style And leader Behavior in Elementary, Middle And Secondary Schools هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يتعين على مديري المدارس القيام به فيما يتعلق بالمستوى التعليمي وفعالية الدور المدرسي . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :بلغ معدل الدرجة الإبداعية للمديرين ٩٥،٤ مقارنة بالمعدل المعياري والبالغ ٩٦ . وقد أوضح أفراد العينة في إجاباتهم أنهم يفضلون التفكير على التعليم التقليدي - .أن مديري المدارس يتعرضون لضغوط لتحقيق النتائج المرجوة بالرغم من أنهم يواجهون تحديات حادة

ومتزايدة - . أن هناك مجموعة من المشاكل الجديدة تأخذ طريقها للظهور بمعدلات متسارعة تتطلب إجابات جديدة وأنماط قيادية جديدة ونوعاً من الإبداع يستطيع استقراء ما وراء المتطلبات الآنية ويكون مشتملاً على رؤية لما ينبغي أن يكون عليه الوضع في المستقبل.

2. دراسة إيكفال (١٩٩٦ م) بعنوان : "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار (1996) Ekvall "

Organizational Climate for Creativity and Innovation :هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. ومعرفة صلاحية هذه الأداة عند التطبيق، ومدى تفعيلها للنظام المؤسسي. و تقديم بعض التوجيهات لاستخدامها بغرض التدخل لتحفيز الإبداع والابتكار المؤسسي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - : المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار - . النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة - . وضوح الهدف والاحترافية قد لا يكون لأي منهما بحد ذاته أثر ذو دلالة، ولكن يبدو أن لها إسهاماً إيجابياً كجزء من المناخ الإبداعي، أو كإحدى القوى المساعدة على توفير مناخ إبداعي - . هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي - . أن نظم اتخاذ القرار المركزية ترتبط مع المناخ الذي يجمع الإبداع والابتكار - . أن النزعة الرسمية في المؤسسة تولد الصراعات، وهذا يتنافى مع المناخ الإبداعي.

3. دراسة سمولنسكي وكليمر (١٩٩٥ م) بعنوان : "كيف ندرب الناس على التفكير بطريقة أكثر

إبداعية **Smolensky and Kleiner (1995): How to train people to think more Creativity**

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسات، انطلاقاً من حقيقة (أن الاستفادة القصوى من المصادر المتاحة تعتبر أساسية لنجاح أي مدير). وأن أولئك الذين يتمتعون بالكفاءة اللازمة لتدريب العاملين لديهم على التفكير الإبداعي يحققون الاستثمار لواحد من أكثر الموجودات قيمة لدى المؤسسة. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي - : أن هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة

إبداعية - . أن الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين من خلال البرامج التدريبية يعتبر من أعلى أنواع الاستثمار لموارد الشركة - . إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل - . أن الإبداع يتمثل عادةً في إيجاد أفكار أو منتجات جديدة، إلا أنه قد يشمل أيضاً تغيير الأشياء الموجودة أصلاً أو تشكيلها بطرق جديدة .

4. دراسة سكوت (١٩٩٤ م) بعنوان : "تحديد السلوك الإبداعي : مدخل لنموذج الإبداع الفردي

في مكان العمل Scott (1994): Determinants of Innovative Behavior : a path model of individual innovation in the workplace هدفت هذه الدراسة إلى الجمع بين عدد من الأبحاث في الأعمال الإبداعية لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي، باعتبار أن هذا النموذج ناتج لأربعة أنظمة متداخلة وهي: الفرد، القيادات، مجموعة العمل، مناخ الإبداع وشملت هذه الدراسة جميع العاملين في وحدة مركزية تابعة لإحدى المؤسسات الصناعية الكبيرة في الولايات المتحدة . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة - :أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي - . إن نوعية العلاقة بين المشرف والمروّوس تؤثر على السلوك الإبداعي - . أن مساندة الرؤساء للمروّوسين ومنحهم الثقة وحرية التصرف، تجعلهم يشعرون بأن المؤسسة مساندة للإبداع

التعليق على الدراسات السابقة

استعرض الباحث في هذا الفصل عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية ، حيث تناول تلك الدراسات بالتعليق موضحاً مدى استفادة الدراسة الحالية من تلك الدراسات والجوانب التي تميزت بها عنها. واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع الإبداع يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي- :

1. أن كل من هذه الدراسات قد استهدفت التعرف على أحد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعيًا إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم، أو العوامل المؤثرة فيه، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد إجرائيته وواقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلاءم مع العمل في الميدان الإداري
2. أن هذه الدراسات تسهم جميعاً في دعم الحركة العالمية والعربية الداعية إلى تطوير الإبداعية، وذلك من خلال تأكيدها على أهمية الإبداع الإداري في تمكين أي منظمة من مواكبة التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي رفع كفاءتها وفعاليتها
3. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الإبداع المختلفة، مما أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة للمشكلة قيد الدراسة
4. كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة
5. لم يحظ قياس وتحديد مستوى الإبداع والتعرف على الشخص المبتكر بشكل دقيق، بأي نصيب من اهتمام الباحثين في الدراسات السابقة بالإبداع الإداري، مع أن اكتشاف الشخص المبتكر يعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته الإبداعية وتوجيهها في المسار الصحيح
6. اعتمدت معظم الدراسات السابقة على التعرف على أحد جوانب الإبداع لدى الأفراد وذلك باستقصاء وجهات نظرهم في حين يعتمد البعض الآخر على التعرف على ذلك الجانب من خلال تقدير آراء الآخرين

ويمكن تلخيص ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي

1. ركزت معظم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الإبداع الإداري على جانب واحد من جوانب الإبداع، إما مستوى الإبداع أو معوقاته أو العوامل المؤثرة فيه، مع دراسة ذلك الجانب مرتبطاً ببعض المتغيرات، في حين تستهدف الدراسة الحالية التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى مجتمع الدراسة من أكثر من جانب وهي: القدرات المميزة للشخصية المبدعة لدى مجتمع الدراسة ، المتغيرات التنظيمية الباعثة للإبداع الإداري

2. ركزت معظم الدراسات السابقة على التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد من خلال القدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكونها من أصالة وطلاقة ومرونة وغيرها، بالرغم من أن الباحثين يرون أن معرفة القدرات العقلية المتضمنة في الإبداع لا تكفي للتنبؤ بالإنتاج الإبداعي في المستقبل، وأن عناصر البيئة التنظيمية تشكل مؤشراً قوياً ومنبئاً جيداً بالإبداع وسياًقاً ملائماً لاستثمار الطاقات الإبداعية (الصافي، ١٩٩٧ م ، ص ٣٠٣). ومن هنا تناولت الدراسة الحالية أهم متغيرات البيئة التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري ومعرفة مدى مساهمة كل منها في رفع مستوى أداء مجتمع الدراسة

معظم الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي ركزت على محور تقويم الأداء بينما تناولت الدراسة الحالية واقع الأداء الوظيفي من خلال محاور لم يلحظ الباحث أن أي من الدراسات السابقة تناولها وهي: (مدى توفر عناصر الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة، ما هي محددات ومعايير الأداء الوظيفي لدى مجتمع الدراسة؟ مدى جدوى وفعالية نظام تقويم الأداء المتبع لدى مجتمع الدراسة.) ، ويأمل الباحث أن تسد الدراسة الحالية

الاستبيان

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScqJwO5nqGcMO58U_0zvNXESkktP0ETTYehPL8

2EgHhw3Nk3A/viewform?usp=sf_link

لا	نعم	العبارة
		يعد الإبداع أداة ومهارة هامة تمكن المدير من مواجهة التحديات المختلفة وإدارة الأزمات وتحويلها إلى فرص
		توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي
		توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المميزة للشخصية المبدعة وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين
		الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار
		تهدف الممارسات الاستراتيجية لتعزيز الابداع الاداري وتنميته لدى المديرين العاملين لرفع الاداء الوظيفي للشركات
		لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجيات الابداع الاداري و الاداء الوظيفي
		تؤثر استراتيجية التطوير التنظيمي على الاداء الوظيفي بشكل مباشر
		لا يوجد تأثير مباشر لاستراتيجية الدورية على الاداء الوظيفي
		يحتاج أصحاب الأعمال الصغيرة إلى التدريب على الابداع الاداري حتى يكونوا مستعدين للتعامل مع مشكلات الموارد البشرية مع نمو الشركة والقوى العاملة
		من بعض التحديات والمشكلات التي تواجه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية صعوبة الامتثال القانوني للوائح
		من بعض التحديات والمشكلات التي تواجه الممارسات الاستراتيجية للابداع الاداري إعادة الهيكلة والتغيرات الإدارية
		يعتبر الموظفين من أخطر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

		استراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط باستراتيجية الأعمال في المنظمة حيث بينهما اتحاد وتوافق
		يتضمن ربط خطط إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال ومواءمة ذلك مع احتياجات الأعمال

المراجع :

- ١ إبراهيم، عبد الستار. الإبداع قضاياه وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية ٢٠٠٢
- ٢ ابن منظور ، جمال الدين ، أبي الفضل . لسان العرب، ط(٣)، دار صادر، بيروت ١٩٩٤م .
- ٣ الأعسر، صفاء. الإبداع في حل المشكلات، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ٢٠٠٠،
- ٤ الحمادي، علي. صناعة الإبداع، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ١٩٩٩
- ٥ الحيزان، عبد الإله. لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الرياض، مطابع أضواء المنتدى، ٢٠٠٢م.
- ٦ الخطيب، احمد. إدارة التغير والإبداع :استراتيجيات وتقنيات حديثة للتطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر ، ١٩٨٩م .
- ٧- الخطيب، علي. التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار، قطر، دار التربية، ١٩٩٥م .
- ٨- الدوسري، إبراهيم. الإطار المرجعي للتقويم التربوي، الرياض، مكتب التربية العربية لدول الخليج، ٢٠٠٠م
٩. - السرور، ناديا. مقدمة في الإبداع ، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، ٢٠٠٢ م .
- ١٠- السلمي، علي. السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر ١٩٩٥م .
- ١١ السلمي، علي. السلوك التنظيمي، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨٥م
١٢. - السواط، مطلق وآخرون. الإدارة العامة المفاهيم الوظائف الأنشطة، جدة، دار النوابع للنشر والتوزيع، ١٤١٦ هـ.

- ١٣ السويدان، طارق والعدلوني، محمد. مبادئ الإبداع ، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، ٢٠٠٢ م .

- ١٤ الشربيني، زكريا وصادق، يسريه. أطفال عند القمة :الموهبة- التفوق العقلي -الإبداع، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٢ م.

- ١٥ الشمري، فهد. المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث، الرياض، شركة مطابع نجد، ٢٠٠٢م- .

١٦ الصافي، عبد الله . التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق ، جدة، مطابع دار البلاد١٩٩٧م، -١٧. الصرن، رعد. كيف تخلق بيئة ابتكاريه في المنظمات، دمشق، دار الرضا للنشر ٢٠٠١م.