



جامعة بنغازي
كلية الاقتصاد
الدراسات العليا
قسم الإدارة

أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري للمديرين

"دراسة ميدانية على شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي"

إعداد

إيمان عبدالرازق محمد بوزيد

بكالوريوس إدارة - كلية الاقتصاد

جامعة بنغازي - ربيع 2007

إشراف

د. عبدالقادر عباد عامر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة "الماجستير"

في الإدارة - كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي

ربيع 2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا
عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة البقرة الآية (32)

الإهداء

إلى والدي الكريم (حفظه الله)

الذي شجعني على السير في دروب العلم والمعرفة وكان نعم العون لي

بعد الله بدعواته المباركة وبمشاعره الصادقة

إلى روح والدتي (رحمها الله)

جسر الحب الصاعد بي للجنة أدخلها الله فسيح جنته

إلى أختي العزيزة

التي وقفت بجاني وأمدتني بالعزيمة والإصرار

إلى إخوتي

سندي في الحياة ومن أتمني لهم درجات العلا

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله العظيم الجليل الحي القيوم ذي الجلال والإكرام كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، له المنة والفضل والثناء والثناء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين نبي الهدى والرحمة سيدنا وحبينا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد فيسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور/ عبدالقادر عياد عامر، وذلك لتفضله بالإشراف على هذه الدراسة، ولما قدمه من آراء وتوجيهات علمية ومتابعة مستمرة لإرساء دعائم هذه الدراسة وإظهارها بالصورة الحالية. ويسرني أن أتقدم بجزيل الشكر أيضاً للدكتور/ عبدالغفار المنفي الذي قدم لي كل توجيه وإرشاد.

ويسرني أن أسجل أسمى آيات الحب والتقدير، إلى والدي وإخوتي وأصدقائي، لتشجيعهم لي أثناء مراحل دراستي.

والشكر موصول لكل من ساهم وساعدني في إعداد هذه الدراسة بمعلومة أو توجيه أو رأي أو دعاء جعلها الله لهم في ميزان حسناتهم.

الباحثة

قائمة المحتويات

الترقيم	الموضوع	الصفحة
	الآية.	أ
	الإهداء.	ب
	الشكر والتقدير.	ج
	قائمة المحتويات.	د
	قائمة الجداول.	ز
	قائمة الأشكال.	ح
	ملخص الدراسة.	ط
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1.1	مقدمة.	2
2.1	الدراسات السابقة.	3
3.1	مشكلة الدراسة.	6
4.1	أهداف الدراسة.	8
5.1	أهمية الدراسة .	9
6.1	مجتمع الدراسة.	9
7.1	منهجية الدراسة.	10
8.1	حدود الدراسة.	11
9.1	مصطلحات الدراسة.	11
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة		
1.2	مقدمة.	14
1.1.2	مفهوم الإبداع الإداري.	15
2.1.2	التطور التاريخي للإبداع.	17
3.1.2	مراحل العملية الإبداعية.	18
4.1.2	مستويات الإبداع الإداري.	20
5.1.2	نظريات الإبداع الإداري.	22
6.1.2	خصائص وسمات الشخصية المبدعة.	24
7.1.2	أهمية الإبداع الإداري.	26

الترقيم	الموضوع	الصفحة
8.1.2	معوقات الإبداع الإداري.	27
9.1.2	إدارة الإبداع.	29
10.1.2	مرتكزات الإبداع الإداري.	30
11.1.2	مكونات الإبداع الإداري.	31
12.1.2	العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري.	32
13.1.2	دواعي تبني الإبداع الإداري.	33
2.2	متغيرات البناء التنظيمي.	34
1.2.2	المركزية.	35
2.2.2	الصيغ الرسمية.	36
2.2.3	تأثير متغيرات البناء التنظيمي على الإبداع الإداري.	37
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية		
1.3	مقدمة.	41
2.3	منهجية الدراسة.	41
1.2.3	مصادر الحصول على البيانات.	41
3.3	مجتمع الدراسة.	42
4.3	أداة الدراسة.	44
1.4.3	اختيار مقياس أداة الدراسة.	45
2.4.3	ثبات أداة الدراسة.	46
3.4.3	صدق أداة الدراسة.	47
4.4.3	إجراءات توزيع أداة الدراسة.	48
5.3	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	48
6.3	خصائص أفراد مجتمع الدراسة	49
1.6.3	مجتمع الدراسة حسب النوع	49
2.6.3	مجتمع الدراسة حسب العمر	49
3.6.3	مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.	50
4.6.3	مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة.	51
5.6.3	مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	52
7.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى الإبداع الإداري.	53

الترقيم	الموضوع	الصفحة
8.3	عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البناء التنظيمي.	60
1.8.3	عرض وتحليل الالتزام بالصيغ الرسمية	60
2.8.3	عرض وتحليل درجة المركزية.	65
9.3	عرض وتحليل تأثير متغيرات البناء التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري.	67
10.3	عرض وتحليل تأثير متغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري	69
الفصل الرابع : النتائج والتوصيات		
1.4	المقدمة .	75
2.4	النتائج.	75
3.4	التوصيات	76
4.4	توصيات بمقترحات مستقبلية	77
	المراجع.	79
	قائمة الملاحق	
	استمارة الاستبيان.	
	قائمة بأسماء المحكمين.	
	معامل ثبات مقياس الدراسة.	
	الملخص باللغة الانجليزية	

قائمة الجداول

الترقيم	الموضوع	الصفحة
1.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة.	43
2.3	توزيع درجات المقياس على بنود الإجابة.	45
3.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب النوع.	49
4.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر	50
5.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي.	51
6.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب مدة الخبرة.	52
7.3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المسمى الوظيفي.	53
8.3	مستوى الإبداع الإداري بالشركات قيد الدراسة.	57
9.3	درجة الالتزام بالصيغ الرسمية بالشركات قيد الدراسة.	63
10.3	درجة المركزية السائدة بالشركات قيد الدراسة.	66
11.3	تأثير الصيغ الرسمية على الإبداع الإداري في الشركات قيد الدراسة.	67
12.3	تأثير درجة المركزية على الإبداع الإداري في الشركات قيد الدراسة.	68
13.3	توزيع التكراري الوصفي للمتغير العمر بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري.	70
14.3	توزيع التكراري الوصفي للمتغير النوع بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري.	71
15.3	توزيع التكراري الوصفي للمتغير للمؤهل العملي بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري.	71
16.3	توزيع التكراري الوصفي للمتغير مدة الخبرة بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري.	72
17.3	توزيع التكراري الوصفي للمتغير المسمى الوظيفي بالنسبة لمستوى الإبداع الإداري.	73

قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الترقيم
22	مستويات الإبداع	1.2

Abstract

The purpose of this study is to know the impact of the organizational structure variables and a number of personal variables: age, experience, and job title on innovation managerial level of managers of Libyan oil companies working in Benghazi.

The data for this study was collected from all (92) managers of these companies. The questionnaire was the main instrument for collecting data. Statistical analysis was done by computer and the following conclusions and results were found.

The level of Managerial innovation for the managers of the oil companies in general is high, also the level of commitment in the official format in these companies are high. Also there is a relatively low degree of Personal centralism and there is an effect on organizational structure, level of centralism and variables (age, qualification) on Managerial Innovation.

From the results which the study has shown the following recommendations are presented:

Provide the manager with flexibility in regards to determining rules and procedures relating to his field of work within the organization policy and expanding the participation of the manager in decision making particularly those that are relevant to the work of his department or those who work for him.

The managers in the oil companies must be highly qualified and must have the opportunity to continue their higher education because of its impact on the level of their creativity. Work rotation must be applied between the employees to facilitate changes on the tasks of the jobs on a regular basis. The rules of Work in organizations must be checked regularly so it can keep pace with updates and changes.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية، المركزية) وعدد من المتغيرات الشخصية هي (النوع، العمر، المؤهل، مدة الخبرة، المسمى الوظيفي) على مستوى الإبداع الإداري للمديرين العاملين في الشركات النفطية بمدينة بنغازي. وقد انحصر مجتمع الدراسة في جميع المديرين العاملين في (6) شركات النفطية بمدينة بنغازي والذي بلغ (92) مديراً ومن في حكمهم من مراقبين ورؤساء الأقسام ومنسقين، وقد تم جمع البيانات الأساسية لهذه الدراسة عن طريق استمارة الاستبيان، وتحليل بيانات الدراسة عن طريق الاستعانة بالحاسب الآلي، واستخدام مجموعة من التحليل الإحصائية مثل: الجداول التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وجداول التقاطع لمعرفة أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية بمجتمع الدراسة. ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

إن مستوى الإبداع الإداري للمديرين بالشركات النفطية بشكل عام مرتفع نسبياً، كما أن درجة الالتزام بالصيغ الرسمية في هذه الشركات مرتفعة وكذلك وجود درجة منخفضة من المركزية ووجود تأثير لمتغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية، المركزية) والمتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل) على الإبداع الإداري لدى المديرين.

ومن خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم تقديم التوصيات التالية: منح المدير المرونة اللازمة فيما يتعلق بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بمجال عمله في إطار القواعد العامة المنظمة لعمل الشركة، وتوسيع مجال مشاركة المدير في اتخاذ القرارات خصوصاً تلك التي لها علاقة بعمل إدارته أو تخص العاملين لديه والحرص على أن يكون المديرين في

الشركات النفطية من ذوي المؤهلات العلمية العالية وأن تتاح للمدير فرص مواصلة تعليمهم
العالي لما له من تأثير على مستوى إبداعهم.

وأن يطبق أسلوب تدوير العمل بين الموظفين وإدخال التغييرات على مهام الوظائف
بصفة مستمرة وأن تتم مراجعة القواعد والأنظمة بصفة مستمرة لتتواءم مع المستجدات
والتغيرات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

تعتبر الإدارة أداة بناء الحضارات في الماضي والمستقبل وأساس التطوير العلمي والتقني العالمي الحاصل في وقتنا الحاضر وذلك انطلاقاً من إبداع المديرين وإدارة المنظمات على حد سواء، ومن أجل استمرارية هذا التقدم والازدهار لابد من استمرار الفكر الخلاق المبدع من خلال إيجاد المناخات المناسبة والملائمة التي تحفز الإبداع والمبدعين.

وتأكيداً لأهمية هذا التوجه الإبداعي في الإصلاح والتطوير الإداري أكد عدد من خبراء الإدارة، أن تجاوز المشاكل التي تعاني منها المنظمات يقتضي إبداعاً متواصلاً وتجديداً مستمراً لتمكين المنظمات الإدارية من أداء عملها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، وانتهاج الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت التجارب نجاحها في القطاعات العامة والخاصة، إذا ما طبقت بشكلها الصحيح ووفق منهجها العلمي والعملية (الطيب، 1998).

وحيث تسعى المنظمات من أجل تحقيق الازدهار في البيئات المضطربة التنافسية، فإن الإبداع يصبح أمراً في غاية الأهمية، فالمنظمات تعيش في اقتصاديات غير ملموسة، اقتصاديات المعلوماتية التي تعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع، فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة وملائمة في الوقت نفسه يمكن أن يعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، كما أن الإدارة التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي لما لها من عواقب وخيمة، فهي تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير (بلواني، 2008).

ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات، إلى مدى الحاجة إلى التغيير والتحسين في العمليات الإدارية وأهدافها ومن خلال تطوير أداء العاملين، حيث

يرى الباحثون والإداريون أنه ينبغي تقدير أهمية الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات على اختلاف قدراتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل، مما يدفع عجلة التطور للمنظمات والارتقاء بمستوى العاملين فيها، حيث يمثل الإبداع الإداري أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمنظمات، لذلك فإن المنظمات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة، وإنما أن يكون طموحها أبعد من ذلك، لتكون متأقفة أفكاراً وأداءً وأهدافاً وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقة مبدعة ويصبح الإبداع والابتكار والتجديد سمة مميزة لأداء المنظمة وخدماتها.

ومن هنا فالإبداع جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات، بل هو مطلب أساس من أجل مواكبة كافة المستجدات والنهوض بمستوى أداء المنظمات والعاملين فيها.

2.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (Twiss and Weinshall, 1980):

وهي بعنوان: "معوقات الإبداع الإداري في المنظمات البريطانية"

دراسة استهدفت التعرف على أهم معوقات الإبداع الإداري في المنظمات البريطانية وتوصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من المعوقات التي تحد من الإبداع في تلك المنظمات وهي قلة اهتمام القيادات الإدارية العليا بالإبداع ومحاولة تجنب المخاطرة وتقديم الأفكار الجديدة والاقتراحات الإبداعية بطريقة غير عادلة نتيجة الجهل بعملية الإبداع وجمود الأنظمة والإجراءات وتحديد السلطات والمسؤوليات بطريقة غير مناسبة.

2. دراسة (مخامرة والدهان، 1988):

بعنوان: "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين بالشركات المساهمة العامة

الأردنية"

هدفت إلى دراسة العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وتوصلت إلى أن العاملين في هذه الشركات يرون أن شركاتهم تشجع الإبداع فيها طالما لا يخرج عن نشاطات الشركة الأساسية ولا يؤثر على مناصب كبار العاملين فيها وأن الجمود وعدم المرونة في التنظيم الإداري للشركات تشكل عاملاً معيقاً للإبداع وأن من أهم الأسباب التي تؤثر سلباً على البوادر الإبداعية هي الخوف من الفشل والخوف من رفض أفكارهم من قبل الآخرين.

3. دراسة (الدليمي، 1990):

بعنوان: "أثر الخصائص التنظيمية على تبني الإبداع"

هدفت إلى دراسة أثر الخصائص التنظيمية (الرسمية، المركزية، التعقيد) على تبني الإبداع في شركة الصناعات الخفيفة في العراق وتوصلت إلى وجود علاقة سلبية بن كل من درجة المركزية والرسمية وحجم الإبداع المتبني، كما وجدت علاقة إيجابية بين السلوك القيادي وجودة الاتصالات ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات وكفاية الحوافز مع حجم الإبداع المتبني معبراً عنه بعدد التغييرات الحديثة التي أدخلت لأول مرة في المنظمة.

4. دراسة (همام، 1993):

بعنوان: "دراسة تأثير المحددات على مستوى القدرة الابتكارية"

هدفت إلى دراسة بعض المحددات التي تؤثر على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية على عينة من المديرين الذين

يشغلون الإدارة العليا والإدارة الوسطى تتكون من (450) مديراً، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك اختلاف بين القدرات الابتكارية للعاملين في مستوى الإدارة الوسطى والقدرات الابتكارية للعاملين في مستوى الإدارة العليا حيث إن قدرات العاملين في الإدارة العليا أفضل من العاملين في الوسطى وأن هناك اختلافاً بين المديرين من حملة المؤهلات فوق الدرجات العلمية الجامعية حيث إن المديرين في المستوى بعد الجامعي أفضل من المديرين الجامعيين.

5. دراسة (Nile Kenta 1996):

بعنوان: "العلاقة بين محددات التنظيمية والإبداع الإداري في المصارف الأمريكية"

حيث هدفت إلى التعرف على علاقة المحددات التنظيمية بالإبداع الإداري في المصارف الأمريكية متمثلة (بدرجة المركزية، الرسمية، حجم الإدارة، والتخصص) وبين أداء المنظمات والذي يعبر عنه بمؤشرات الحصة السوقية والعائد على الأصول وقد توصلت إلى أن هناك علاقة قوية بين العوامل التنظيمية أدت إلى تحقيق إبداع إداري عالٍ والمتمثلة في ارتفاع درجة الرسمية، انخفاض درجة المركزية وعدم وجود علاقة قوية بين حجم المؤسسة والإبداع الإداري وأداء المصارف المشمولة في عينة الدراسة.

6. دراسة (الحربي، 2003):

بعنوان: " أثر متغيرات البناء التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء"

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر متغيرات البناء التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء في الوزارات السعودية وتكونت عينة الدراسة من (348) مديراً في (11) وزارة هي الوزارات الخدمية في المملكة العربية السعودية وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج هي أن وجود تأثير للمتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين السعوديين في الوزارات الخدمية وأن مستوى الإبداع الإداري للمديرين بشكل عام مرتفع نسبياً وأن درجة

الالتزام بالصيغ الرسمية مرتفعة نسبياً مما يؤثر على الإبداع الإداري لدى المديرين وبالتالي
ينعكس على مستوى أدائهم الوظيفي.

7. دراسة (المغربي، 2004):

بعنوان: "معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين"

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية السلوك الابتكاري للمديرين في
مختلف المستويات الإدارية بالمنظمات الصناعية وشملت الدراسة (153) مديراً يعملون في كل
من الإدارتين العليا والوسطى لجميع المنظمات وتوصلت إلى العديد من النتائج منها أن ضعف
الإنجاز وضعف ثقة المديرين في أنفسهم يعيق سلوكهم الابتكاري بالإضافة إلى اتباعهم
للأسلوب النمطي التقليدي في حل المشكلات يجعلهم يتقيدون بالإجراءات ولا يخرجون عن
نطاق المألوف وبالتالي لن يكون لهم دور فعال في تقديم الأفكار الخلافة وأساليب العمل
الجديدة وأيضاً إلتزام المديرين بالعادات والتقاليد بالإضافة إلى استخدامهم للأشياء بطريقة ثابتة
تحد من سلوكهم الابتكاري.

3.1 مشكلة الدراسة:

يشهد عصرنا الحاضر تغيرات هائلة ومتسارعة في مختلف المجالات السياسية
والاجتماعية واقتصادية والتكنولوجية والتي بدورها انعكست على المنظمات الليبية، فأصبحت
تواجه تحديات كبيرة في مجال التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بما تحمله من
متغيرات فعلي الجانب الاقتصادي تواجه هذه المنظمات ضغوطاً كبيرة لرفع الكفاءة الإنتاجية
لمقابلة الارتفاع المستمر في تكلفة عناصر الإنتاج بما فيها العنصر البشري وكذلك تحسين
الإنتاج وتخفيض تكاليفه، بالإضافة إلى منافسة القطاع الخاص في اجتذاب الكفاءة والخبرات
المتخصصة، أما على الجانب الاجتماعي فقد زادت وتعددت مطالب المجتمع واحتياجاته

وتوقعاته، وأصبح هناك أنماط سلوكية جديدة سواء فيما يتعلق بأخلاقيات العمل وقيمه وفي مستوى طموحات وتوقعات العاملين أو فيما يتعلق بالثقة وقبول السلطة في المنظمات، وتغيراً في تركيب هياكل القوى العاملة وسوق العمل من حيث المستوى التعليمي والخبرة الوظيفية، أما على الجانب التكنولوجي فقد أدى التطور السريع للمعرفة وتزايد ظهور التكنولوجيا الحديثة إلى التقدم السريع للمنتج وازدياد الطلب على الخدمات والمطالبة بتقديمها بأساليب أكثر كفاءة وأقل تعقيداً في الإجراءات (الحربي، 2003).

هذه التحديات جعلت الاهتمام بالقوى العاملة ضرورة ملحة لتنمية واستغلال مواهبها وقدراتها الإبداعية وتهيئة الظروف الملائمة لتساهم بفاعلية في تطوير نظم وأساليب العمل المختلفة لجعل المنظمة قادرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة بها.

الكثير من الدراسات والأبحاث التي تناولت دراسة المنظمات الليبية تعتبر أن البيروقراطية هي المعوق الرئيسي لعملية التطوير والإبداع في هذه المنظمات. حيث إن البيروقراطية في ليبيا تعاني من مشاكل التعقيد والجمود وعدم وضوح الرؤية والتأكيد المفرط على ضرورة اتباع الصيغ الرسمية التي حالت بدورها دون إتاحة المجال للعاملين فيها للتفكير بصورة إبداعية في حل المشكلات التي تواجههم (الشواف والحميدان، 1993).

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة لدراسة أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في الشركات النفطية في مدينة بنغازي والتعرف على أثر تلك المتغيرات على الإبداع الإداري سلباً أو إيجاباً. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

هل يوجد أثر لمتغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع

الإداري لدى المديرين في شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التي تسعى هذه الدراسة

للإجابة عنها هي:

1. ما مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي؟
2. ما هي درجة أتباع الصيغ الرسمية ودرجة المركزية السائدة في شركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي؟
3. هل يوجد أثر لمتغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية، المركزية) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في تلك الشركات؟
4. هل يوجد أثر لمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في تلك الشركات؟

4.1 أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في الشركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي.
2. التعرف على درجة إتباع الصيغ الرسمية ودرجة المركزية السائدة في الشركات النفط العاملة في نطاق مدينة بنغازي.
3. تحديد أثر متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية، المركزية) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في تلك الشركات.
4. تحديد أثر عدد من المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، النوع) على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في تلك الشركات.

5.1 أهمية الدراسة:

1. أهمية الدور الذي تقوم به المنظمات النفطية في عملية التنمية في ليبيا وما تشهده من انفتاح اقتصادي وتغيرات جذرية وشدة المنافسة التي يتطلب من تلك المنظمات أن تعيد النظر في أساليبها التقليدية المتبعة في أدائها لأعمالها وتبني أساليب جديدة إبداعية.
2. يعد موضوع الإبداع الإداري من الموضوعات الهامة التي حظيت وما تزال تخطى باهتمام بالغ من قبل الباحثين حيث أن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها يعتمد بشكل رئيسي على إبداع العاملين من مختلف المستويات الإدارية في أدائهم لأعمالهم.
3. إن دراسة أثر متغيرات البناء التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري للمديرين في المنظمات النفطية سوف تكشف، بعض ما تواجهه تلك المنظمات من مشكلات قد تعود إلى بعض متغيرات البناء التنظيمي التي يمكن أن تكون عائقاً أماماً تحقيق أهدافها.

6.1 مجتمع الدراسة(*):

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات (العليا والوسطى) في المنظمات الليبية العاملة في نطاق مدينة بنغازي، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة - الذي بلغ (92) مديراً في مستوى الإدارة العليا والوسطى - تم استخدام أسلوب المسح الشامل لضمان نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية للتعميم وكان توزيعهم بالمنظمات محل الدراسة كما يلي:

1. شركة الخليج العربي للنفط (26) مديراً.
2. شركة الجوف للتنقية النفطية (10) مديرين.
3. شركة البريقة لتسويق النفط (17) مديراً

(*) تم تجميع هذه المعلومات من الهياكل التنظيمية بالشركات قيد الدراسة.

4. شركة ليبيا نפט (21) مديراً.

5. شركة الراحلة للخدمات النفطية (11) مديراً.

6. شركة الشراة الذهبية للخدمات النفطية (7) مديرين.

7.1 منهجية الدراسة:

يتم اتباع المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، إذ تسعى لمعرفة أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين بالشركات النفطية محل الدراسة.

مصادر الحصول على البيانات:

تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة كالاتي:

- تم تحديد الإطار النظري للدراسة، وذلك من خلال مراجعة الأدب الإداري المنشور في هذا المجال، من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات، والدراسات الجامعية، وشبكة المعلومات العالمية (الانترنت) ذات الصلة بالموضوع.
- تم جمع البيانات الأساسية للدراسة، عن طريق صحيفة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تحتوى على مجموعة من الأسئلة تستهدف مجتمع الدراسة.

أساليب تحليل البيانات:

يتضمن هذا الجانب تحليل البيانات التي تم جمعها، وذلك باستخدام أسلوب حزم التحليل الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخلاص النتائج منها.

8.1 حدود الدراسة:

تتمثل محددات هذه الدراسة فيما يلي:

1. ركزت هذه الدراسة على المنظمات النفطية الليبية الواقعة داخل مدينة بنغازي، وذلك لمحدودية الإمكانيات المادية والزمنية المتوفرة لدى الباحثة.
2. اقتصرت هذه الدراسة على متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على المستوى الإبداع الإداري للمديرين في المنظمات النفطية.
3. اقتصرت هذه الدراسة على مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومن في حكمهم من مراقبين ومنسقين.
4. تم تجميع البيانات الخاصة بهذه الدراسة خلال الفصل الخريف 2011/2012.

9.1 مصطلحات الدراسة:

1. الإبداع: مجموعة من العمليات التي يستخدمها الفرد، بما يتوفر من قدرات عقلية وفكرية، وما يحيط بها من مؤثرات مختلفة، لينتج إنتاجاً له، أو للمنظمة التي يعمل فيها، أو المجتمع الذي يعيش فيه (أبو النصر، 2004).
2. الإبداع الإداري: بأنه الخروج عن المعرفة التقليدية مما ينتج عنه أفكاراً أو نظريات أو أساليب عمل جديدة مناسبة لظروف وإمكانات المنظمة مما يساعدها على التكيف والتفاعل مع الظروف المحيطة، ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتطوير مستوى أدائها (الفضل، 2009).

3. **البناء التنظيمي:** يقصد به التوزيع الثابت لأدوار العمل والوسائل الإدارية الذي يولد نمطا من نشاطات العمل المترابطة ويتيح للمنظمة تسيير نشاطاتها والتنسيق بينها والسيطرة عليها (عطية، 1996).
4. **المركزية:** إنها الدرجة التي تتوزع أو تتمركز فيها القوة والصلاحيات داخل المنظمة (هيجان، 1995).
5. **الصيغ الرسمية:** إنها الدرجة التي يتم بها تقنين العمل وفقاً لمعايير محددة ثم التي يسمح فيها بالخروج عن هذه المعايير (هيجان، 1995).
6. **المتغيرات الشخصية:** نقصد بالمتغيرات الشخصية في هذه الدراسة الخصائص أو الصفات الشخصية أو الفردية التي تميز فرداً عن غيره، وهذه الخصائص يكون مصدرها الفرد نفسه مثل: العمر، النوع، المؤهل العلمي، أو قد تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة مثل مسمى الوظيفة، مدة الخبرة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

1.2 مقدمة:

يعد موضوع الإبداع من الموضوعات الهامة التي تطرح ذاتها على الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، فلقد أدركت الكثير من المجتمعات وعلى رأسها المجتمعات الصناعية ما يترتب على الإبداع من نتائج إيجابية سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أو المنظمة أو المجتمع بشكل عام، فهي تحرص كثيراً على تقديم هذا المفهوم والبحث فيه سواء أكان ذلك من خلال المؤسسات التدريبية التي تحاول تنمية مهارات الأفراد في التفكير بطريقة إبداعية لحل المشكلات التي تواجههم أو تواجه المنظمات التي يعملون فيها (هيجان، 1995: 65).

ولقد ازداد اهتمام علماء النفس والإدارة بدراسة الإبداع والمبدعين في نصف القرن العشرين، فلم يشهد تاريخ البشرية حقه من الزمن تحدث فيها العديد من الكتاب والمفكرين وأصحاب الرأي عن حاجة هذا العصور إلى المبدعين من الناس بمثل ما حدث في هذه الفترة الأخيرة فبعد أن كانت القدرة على التفكير الإبداعي تظهر بين عدد قليل من الناس أصبح غالبية علماء النفس يسلّمون بأن القدرة على التفكير الإبداعي شائعة بين الناس جميعاً، وأن الفرق بينهم يكمن في درجة أو مستوى هذه القدرة (عبادة، 2001: 11).

والحقيقة فقد تبين من خبرات الأمم أنه لا سبيل إلى تقدم الإنسان إلا عن طريق الإبداع ومن خلال تطوير الإنسان ودعمه لقدراته على الإبداع بشكل دائم ومستمر، ومن هنا أصبح لزاماً على التنظيمات الإدارية أن تهتم بموضوع الإبداع في مجال العمل وأن تعمل على تنمية روح الإبداع في العاملين لديها، وتتيح الفرصة لهم لاستخدام ما لديهم من قدرات ومواهب إبداعية. كما أصبح محتماً عليها استقطاب الأفراد ذوي السمات والقدرات الإبداعية ليساهموا بما لديهم من مواهب في العمليات الإدارية المختلفة (النمر، 1993: 62).

1.1.2 مفهوم الإبداع الإداري:

1. مفهوم الإبداع لغوياً:

الإبداع كما جاء في لسان العرب مشتق من بدع الشيء أو ابتدعه أي أنشأه أو بدأه أولاً حيث قال تعالى {قُلْ مَا كُنْتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنِ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ} (9) سورة الأحقاف. أي ما كنت أول من أرسل وهو البديع الأول قبل كل شيء كما قال عز وجل {بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ} (117) سورة البقرة.

والإبداع في المعجم الوسيط من أبدعه أي أنشأه على غير مثال وبدع صار غاية في صفته خيراً كان أم شراً، والإبداع في الفلسفة إيجاد الشيء من العدم فهو نزعة في العقل والمنطق وتتميز بالخروج على أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة (فضل الله، 1986: 79).

أما الإبداع في اللغة الانجليزية فقد عرفه معجم ويبستر بأنه مصطلح يدل على القدرة على إيجاد الأشياء (Wabster, 2006).

ومن الملاحظ هنا أن المعاجم العربية والأجنبية تتفق في تعريف الإبداع لغوياً بأنه القدرة على إيجاد شيء على غير مثال سابق.

2. مفهوم الإبداع اصطلاحاً:

على الرغم من كثرة استخدام مصطلح الإبداع في العقد الأخير من القرن العشرين والعقد الأول من القرن الواحد والعشرين باعتباره عاملاً أساسياً مؤثراً في تحسين كفاءة المنظمات على اختلاف مجالاتها، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد للإبداع أجمع عليه الكتاب والباحثين، وقد يرجع ذلك إلى كثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، وإلى

مناهج الباحثون واجتهاداتهم العملية والثقافية ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية وإلى جوانب الظاهرة الإبداعية وتعتها من جهة ثالثة (العواجي، 1994: 15).

وفيما يلي استعراض لبعض تعاريف الإبداع:

فيعرف "تورانس" Torrance الإبداع بأنه: "عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوافرة ونقل أو توصيل النتائج للآخرين" (Torrance, 1993: 46).

أما "جيفورد" Glifford فقد عرف الإبداع بأنه عبارة عن "سمات استعداديه تضمن الطلاقة في التفكير والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيل" (Glifford, 1985 : 18).

وقد عرف النمر الإبداع "بأنه مجموعة من العمليات التي يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها" (النمر، 1992: 102).

ويعرف خيرالله الإبداع بأنه "قدرة الفرد على الإنتاج، إنتاجاً يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة وبالتداعيات البعيدة وذلك كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير" (خيرالله، 1981: 7).

وعلى ضوء ما سبق يعرف الإبداع الإداري "بأنه الخروج عن المعرفة التقليدية مما ينتج عنه أفكاراً أو نظريات أو أساليب عمل جديدة مناسبة لظروف وإمكانات المنظمة مما

يساعدها على التكيف والتفاعل مع الظروف المحيطة، ويؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتطوير مستوى أدائها".

2.1.2 التطور التاريخي للإبداع:

ذكر (جروان) أنه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي:

المرحلة الأولى:

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقتصر بالغموض وتستعصى على التفسير، ومن أبرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة... وغيرها.

المرحلة الثانية:

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية، وحدثت تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخوارق، وانحسار الجدل حول أثر الوراثة في الإبداع، واتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية.

المرحلة الثالثة:

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة (جروان، 2002: 18).

وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك أن الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد وتحسين في مبادئ الحياة المختلفة، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين، لذا ظهر في أوائل عام (1950م) اهتماماً متزايداً بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين (رشوان، 2002: 18).

3.1.2 مراحل العملية الإبداعية:

لابد أن تمر العملية الإبداعية في مراحل متسلسلة ومتكاملة تتمثل في إحساس المبدع بوجود مشكلة معينة تسبب له نوعاً من حالة عدم الاتزان، وهذه الحالة تدفعه إلى إيجاد حل لها، لإعادة حالة التوازن، وهناك العديد من النماذج التي اقترحها الكتاب والباحثون بشأن مراحل العملية الإبداعية، تختلف عن بعضها البعض بدرجات متفاوتة ولعلنا نستعرضها إجمالاً فيما يلي:

يرى عالم النفس الأمريكي والاس (Wallace): أن المبدع يمر - في الفترة ما بين

إحساسه بالمشكلة ووصوله إلى حل جذري لها- بمراحل أربع، نذكرها على النحو التالي:

1. **مرحلة الأعداد:** وتمثل في جميع المعلومات عن المشكلة المطروحة.
2. **مرحلة الاختبار:** وتكمن في عدم التوقف عن التفكير الدؤوب بالمشكلة.
3. **مرحلة الإشراق:** الظهور الفجائي للحل بعد عدة محاولات يائسة.
4. **مرحلة التحقيق:** وتكمن في تنقيح واختبار ما ظهر فجأة (الحل).

أما عالم النفس هاريس (Harris)، فيرى أن عملية الإبداع تمر بست مراحل نوردها

كالآتي:

1. ظهور الحاجة إلى حل مشكلة ما.
2. جمع المعلومات عن هذه المشكلة.
3. التفكير في المشكلة.
4. تصور الحلول.
5. تحقيق الحل، أي إثباتها تجريبياً.
6. تنفيذ الأفكار.

أما موريس ستاين (Stien)، فيرى أن عملية الإبداع تمر بثلاث مراحل فقط، وهي:

1. تكوين الفرضيات: وتبدأ بالإعداد وتنتهي بإختيار بديل ملائم من الأفكار المطروحة.
2. اختبار الفرض الملائم للتعرف على مدى صلاحيته.
3. الاتصال بالآخرين لتقديم الإنتاج الإبداعي.

أما دانيال روبي فيري أن مراحل العملية الإبداعية كالتالي:

1. إدراك المشكلة جيداً.
2. القرار بالإبداع لحل هذه المشكلة.
3. المبادرة بالعمل.
4. القيام بالتنفيذ (جلدة وعبوي، 2006: 44 - 45).

وأخيراً لابد من الإشارة إلى أن العمل الإبداعي قد يستغرق من مرحلة الإشراف إلى

مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات، فقد ظل نيوتن إحدى وعشرين سنة وهو يفكر في نظريته

في الجاذبية قبل أن ينشر قوانينه. وفي هذه المرحلة تظهر أهمية كثير من خصائص

الشخصية والعوامل العقلية. فالقدرة الذكائية، والقدرة على تغيير الاتجاه العقلي، والمرونة، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج، ومراحله النشاط العقلي، كلها تتضافر معاً في نسق منظم من أجل أن يصل العمل الإبداعي إلى النتائج الذي يكون فيه مقبولاً ويمكن نشره (المنصور، 1985: 115).

4.1.2 مستويات الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري خمسة مستويات تعبر عن مدى قدرة الإداري المبدع وفاعليته وقدرته على الاستنباط والاستنتاج والتحليل والربط بين العلاقات، فكل مستوى يعبر عن قدرة المبدع ومدى نضج تفكيره الإبداعي وكيفية استغلاله في التطبيق العملي للأفكار المبدعة .

1. الإبداع التعبيري:

ويعنى تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، كالرسومات العفوية التي يرسمها الأطفال (جروان، 2002: 65).

2. الإبداع المنتج أو التقني:

ويعنى بقدرة الإداري على التوصل لنواتج من الطراز الأول بدون وجود شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، كتطوير آلة موسيقية معروفة، أو لوحة فنية، أو مسرحية شعرية وينتج الإبداع التقني نمو المستوى التعبيري والمهارات، مما يترتب عليه القدرة على إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير تقليدية وغالباً ما يكون هذا النوع من الإبداع في مجال إنتاج منتجات كاملة مختلفة الأنواع والأشكال (جواد، 2009: 30).

3. الإبداع الابتكاري:

يتطلب هذا النوع من الإبداع المرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل، ومحاولة ربط أكثر من مجال للعمل مع بعضها البعض، أو دمج معلومات قد تبدو غير مترابطة بهدف الحصول على شيء جديد ذي قيمة ومعنى، وتسمى هذه العملية التركيب، كما هو الحال في اختراع الآلة أو استخدام أساليب إدارية جديدة، أو محاولة ربط المدير فكره الإداري مع الفكر الرياضي لتقديم نموذج رياضي معين يمكن استخدامه في الرقابة أو تحسين الإنتاجية (جواد، 2008: 31).

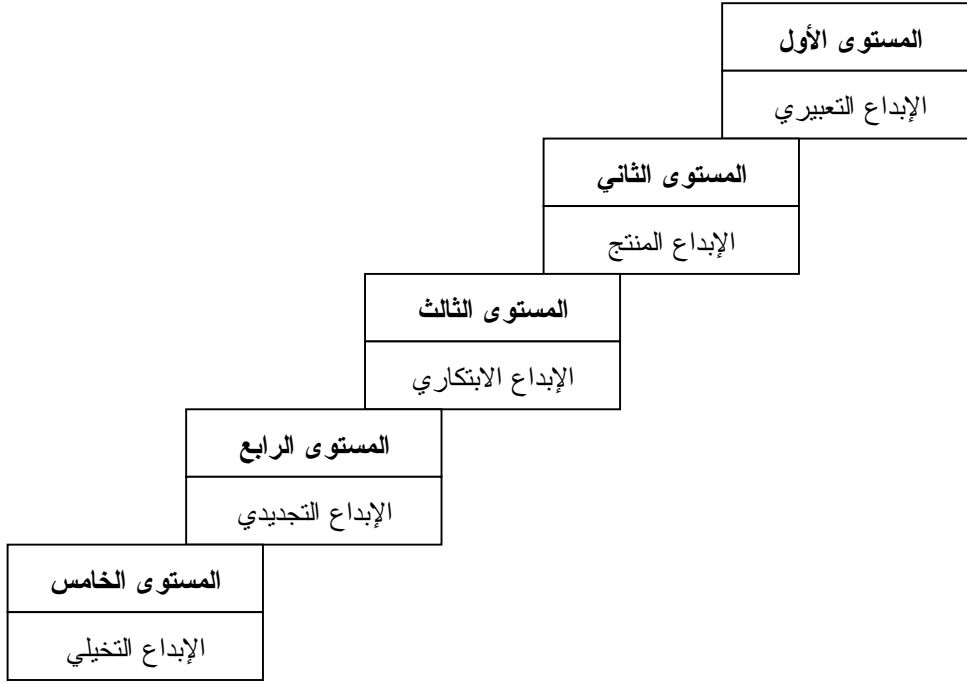
4. الإبداع التجديدي:

يشير إلى قدرة المبدع على اختراق قوانين ومبادئ ومدارس فكرية ثابتة وتقديم منطلقات وأفكار جديدة، ويتطلب هذا المستوى من الإبداع تمتع المبدع بقدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء، مما ييسر تحسينها وتعديلها، حيث يسهم هذا المستوى في زيادة قدرة المبدع على تقديم منتج جديد أو نظرية إدارية جديدة (جروان، 2002: 66).

5. الإبداع التخيلي:

يمثل الإبداع التخيلي أعلى مستويات الإبداع وأندرها، حيث يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلية، ويترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة كما ظهر في أعمال "انيشأين" (Einstein) وفرويد (Freud) أو إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد (جواد، 2000: 33). والشكل رقم

(1-1) يوضح مستويات الإبداع.



الشكل رقم (2-1)

مستويات الإبداع

المصدر: (السويدان والعدلوني، 2004: 29).

5.1.2 نظريات الإبداع الإداري:

طرح عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة العديد من الأفكار التي أصبحت تعرف فيما بعد بنظريات عرفت بأسمائهم، وقدمت هذه النظريات معالجات مختلفة للإبداع الإداري، واستعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة فيها وهذه النظريات هي:

- **نظرية مارش وسيمون (March and Simon, 1958):**

وقد فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء،

بحث ووعي، وبدائل ثم إبداع حيث عزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغيير في البيئة الخارجية أو الداخلية).

- **نظرية برنز وستولكر (Burns and Stolker, 1961):**

وكان أول من أكثر على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلنا إليه أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات السريعة، كما أن النمط يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

- **نظرية ويلسن (Wilson, 1966):**

بين ويلسن عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة وهي إدراك التغيير، اقتراح التغيير وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت النظرية نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متبانية بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ وكلما زاد عدد المهام المختلفة ازدادت المهام الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

- **نظرية هيچ واين (Hage and Aiken, 1970):**

تعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحدثت مراحل الإبداع كالاتي:

أ. **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به

. March and Simon

ب. **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

ج. **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

د. **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع والبالغة التعقيد فهي:

1. زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

2. المركزية.

3. الرسمية.

4. الإنتاج.

5. الكفاءة والرضا عن العمل (الصرايرة، 2003: 203-205).

6.1.2 خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

تتمثل السمات الشخصية للمبدع في الملامح والخصائص الأساسية التالية والتي أوضحها

(المغربي، 2001: 172: 173):

1. الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.

2. المرونة في أداء العمل.

3. المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.

4. التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.

5. التمسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.

6. الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.

7. كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
8. القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
9. الاهتمام بما يحتمل الشك وبعث عن التنبؤ.
10. الأخذ بزمام المبادرة دائماً.
11. القدرة على فهم دوافع الآخرين.
12. القدرة على تنظيم العمل.
13. سعة الأفق.
14. تعدد الميول والاهتمامات.
15. كثرة التساؤل عما يدور حوله.
16. عدم التعصب والتوازن الانفعالي.
17. عدم التكيف بسهولة مع الجماعة والقدرة على التحليل والاستدلال.
18. التوقف أحياناً عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس.
19. تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
20. إنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.
21. الميل نحو العمل بمفرده.
22. تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
23. الرغبة في التفوق الأكاديمي.
24. التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
25. معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم في حل المشكلات.
26. تفضيل التنافس على التعاون.

27. إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.

28. التمتع في الأفكار الجديدة.

29. الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.

30. التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.

31. امتلاك درجة عالية من الذكاء.

32. الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.

33. مقاومة تدخل الآخرين في شؤونه.

7.1.2 أهمية الإبداع الإداري:

هناك أهمية قصوى للإبداع الإداري يوضحه (الصرن، 2000: 42 - 44) في العديد

من النقاط وهي كالاتي:

1. تتبع أهمية الإبداع من كونه عملية مركبة تتضمن الإحساس بمشكلة تستوجب حلاً،

والقدرة على التفكير وفق تطورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم، وعملية وضع

الحلول موضع التنفيذ والتثبيت من جدواها وفعاليتها.

2. الإبداع الإداري في المنظمات يقوم على ممارسة العمل الإداري بفكر وأساليب مختلفة

أكثر إيجابية مما يشكل مناخاً وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد العاملين وتتضح أهمية

الإبداع الإداري وترسيخه في المنظمات المعاصرة، من خلال التأكيد على معطيات

التغيير المستمر حيث يمثل التغيير سمة من السمات المعاصرة.

3. الإبداع الإداري يعتبر أحد المقومات الأساسية في عملية التغيير، وذلك بالاستجابة لها

عن طريق التعديلات التي تتواكب مع هذه التطورات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود

الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تستجيب لهذه التغييرات المستمرة، كما أن اهتمام

المنظمات الإدارية بالقدرات الإبداعية، وإتاحة الفرصة لها في تطوير أساليب العمل المختلفة، والعمل على جعل المنظمات تستجيب للتغيرات المحيطة بها وتبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع.

4. ولعل أهم جوانب أهمية الإبداع الإداري تتبع من أن الإبداع يكمن بين طيات التغيير المستمر، ويمثل سمة من السمات العصرية في كل جانب من جوانب الحياة وخاصة بالنسبة لدورة حياة المنظمات حيث يعتبر الإبداع فرضاً قائماً على فروض استمرارية حياتها.

5. كما تتضح أهمية الإبداع الإداري من أنه يعمل على تعريف بالقيم التنظيمية ومعوقاتها، والتركيز على الأداء، وتشجيع روح الاستقلالية، وتبسيط الإجراءات الإدارية ومعاملة العاملين بإنسانية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

6. يعتبر الإبداع عنصراً هاماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فعلى ضوءه تتعدد درجة تقدم الأمم ورفيها ويرتبط ذلك بمدى تشجيعها للقدرات والطاقات الخلاقة لتعبر عن نفسها وتعتبر الدول النامية بأمس الحاجة إلى الابتكار والتطوير، فابتكار الثورة المتوقعة في مساعدات التنمية، وعلى مستوى المنظمات يعتبر الابتكار والتطوير نشاطاً رئيسياً في أعمال المنظمات وعنصراً أساسياً في نجاحها وتحقيق أهدافها.

8.1.2 معوقات الإبداع الإداري:

أجمع الباحثون على العديد من المعوقات والمحددات للإبداع الإداري التي تقلل من قدرة الفرد على استثمار قدراته وتنمية ذاته وتقديم الجديد، ويمكن تصنيف هذه المعوقات في خمس مجموعات هي:

1. المعوقات العقلية:

والتي تتمثل بإصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات، وضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة، واتباع عادات التفكير النمطية، والقيود وقلّة الحركة الفكرية.

2. المعوقات الانفعالية:

مثل الثقة بالنفس، والميل للمخاطرة، والاستقلال في التفكير وللانفعال قوة دافعية تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر الذي يسببه، ولكن المغالاة في الانفعال مثل الخوف أو القلق قد تتسبب في الحد من الإبداع.

3. معوقات الدافعية:

لقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة (السرور، 2002: 11).

4. المعوقات التنظيمية:

يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه أدوار العاملين بشكل مفصل دقيق، إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار، بل يجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب. ويضيف (الطيبي، 2007: 14) المعوقات التنظيمية كميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ

القرارات، والتميز من قبل الرؤساء لبعض المرؤوسين، وتأثر القرارات المتخذة بالعلاقات الشخصية، وانعدام تفويض السلطة، وإلزام العاملين بالتقيد بالإجراءات والأنظمة المتبعة في العمل، ضعف نظم الحوافز المادية والمعنوية وغياب العدالة في توزيع المكافآت والحوافز، وغياب أنظمة الاتصال الفعالة.

5. المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع القدرات الإبداعية أو الحد منها، فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة، مرنة، تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير، ولا تتسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكره، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية في الإبداع، وإذا كانت البيئة تعطي الفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب، حتى وإن بدأ على الفكرة خروج عن المؤلف أو الشائع، فإنها بحق بيئة تساعد على الإبداع.

9.1.2 إدارة الإبداع:

لقد أصبح الحديث عن إدارة وتطوير الإبداع الإداري أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها لإدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير على بقائها ونموها.

ويضيف العالم دراكر (Drucker, 2002) أن الإبداع هو عمل حقيقي وليس إلهاماً أو ومضة، وأنه يمكن بل ويجب أن يدار مثل أي وظيفة أو نشاط آخر في المنظمة، ولكن الطريقة مختلفة، فالإبداع يعني بالمعرفة (Knowing) وليس بالعمل (doing).

ويرى كثير من الكتاب والباحثين أن من بين الأدوار الرئيسية للمدير في المنظمات المعاصرة هو إدارة الإبداع ودعمه وتشجيعه، وحسب وجهة نظر (Rogers, 1959) فإن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل المضطرب بنجاح، أما الكاتب (Rawlimson, 1994) فيشير إلى أن الابتكار والإبداع ليسا مقصورين على وحدات وأنشطة البحث والتطوير فقط، بل يمكن أن يبرزوا من مصادر مختلفة عديدة، وعليه سيكون من مهام المديرين تشجيع ورعاية عملية الإبداع في منظماتهم.

10.1.2 عوامل ومرتكزات الإبداع الإداري:

يقوم الإبداع الإداري على ثلاثة عوامل (مرتكزات) أساسية لا يستقيم إلا بوجودها معاً، وهذه العوامل (المرتكزات) هي:

1. **العامل الفسيولوجي:** ويتمثل في وجود القدرة على التفكير. وحتى يتسنى التعرف على القدرات العقلية الإبداعية لدى العاملين، وتمييز المبدعين لابد من التطرق إلى بعدين أساسيين وهما:
 - أ. القدرات الإبداعية.
 - ب. سمات وخصائص المبدعين الإداريين.
2. **العامل البيئي:** ويتمثل هذا في المناخ الذي يسود المؤسسات وما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المؤسسة.
3. **العامل السيكولوجي:** ويتمثل هذا العامل في الدوافع التي تدفع العاملين إلى الإبداع الإداري (الفياض، 1995: 13 - 149).

11.1.2 مكونات الإبداع الإداري:

ويتكون الإبداع الإداري من عناصر رئيسية وهي:

1. الطلاقة (Fluency):

ويقصد بها أيضاً القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية عن موضوع معين في حدود فترة زمنية محددة، وقد ثبت وجود أربعة أنواع للطلاقة: الطلاقة اللفظية، وطلاقة التداعي، والطلاقة التعبيرية والفكرية (إبراهيم، 2002: 20).

2. الأصالة (Genunity):

يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية (هلال، 2003: 85).

3. المرونة (Flexibility):

يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وقد ثبت لدى جيلفورد وجود ثلاثة أنواع للمرونة: هي المرونة التكيفية الشكلية، والمرونة التكيفية التركيبية، والمرونة التلقائية (حسين، 2001: 55).

4. الحساسية للمشكلات (Sensitivity):

تعنى رؤية المشكلة رؤية واضحة وتحديدها تحديداً دقيقاً والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها مع الواقعية في الطرح والمعالجة ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات فيما بينها، كما تعني بإدراك نواحي القصور والنقص ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد (إبراهيم، 2002: 93).

5. المخاطرة (Risk):

يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عن تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها (النمر، 1993: 64).

6. التحليل (Analysis):

يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها (حمود، 2002: 53).

7. الاحتفاظ بالاتجاه (Direction):

يقصد به القدرة على التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون أن تحول المشكلات بينه وبينها (حسين، 2001: 54).

12.1.2 العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

هناك العديد من العوامل المهمة التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع في المنظمات

وهي كما يلي:

1. تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
2. تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
3. التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
4. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تترك في روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.

5. استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم لدعم وتطوير علاقات العامل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.
6. بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخها المناسب.
7. مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.
8. رفع شعار أن التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه هدف تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.
9. العمل على إنشاء ما يسمى بنك الأفكار، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
10. تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني (عبدالفتاح، 1995: 70-71).

13.1.2 دواعي تبني الإبداع الإداري:

يمكن إيجاز تلك الدواعي فيما يلي:

1. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروف سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.

2. يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها على المنظمات أن يستجيبوا لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزم ذلك من تغيرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكن من زيادة أرباحها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في السوق من خلال ضمانها لحصتها السوقية بين المنظمات المنافسة (عواد وآخرون، 2009: 341).

2.2 متغيرات البناء التنظيمي (Organization Structure Variables):

لكل منظمة بناء تنظيمي، ويوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات، وتستلزم عملية البناء التنظيمي، أهداف المنظمة، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد الوظائف في كل عملية، مع تحديد واجبات كل وظيفة، والمؤهلات المطلوبة في شاغليها، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات على عواتقهم، وتحديد العلاقة بينهم، مع توفير التسهيلات والإمكانات الخاصة بالعمل (حريم، 1997: 174).

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة رئيسية تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد، ومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة، ومن هذا المنطلق فإن البناء التنظيمي يعتبر أحد الأسس لتحديد وتمييز المنظمات وذلك من خلال ثلاثة متغيرات رئيسية من متغيرات البناء التنظيمي وهي: "المركزية - الصيغ الرسمية - درجة التعقد" وفي هذه الدراسة تم الحديث عن متغيرين فقط من وجهة نظر الباحثة هما "المركزية - الصيغ الرسمية".

1.2.2 المركزية (Centralization):

إن مفهوم المركزية بوصفه أحد مفاهيم البناء التنظيمي حظي بالعديد من التعاريف نذكر منها تعريف "بف" (Pugh) وزملائه حيث عرفوا المركزية بأنها موضوع الصلاحية المعنية باتخاذ القرار التي تؤثر على المنظمة.

أما أيكن وهيج (Aiken and Hage) فقد عرفاها بأنها الدرجة مشاركة أعضاء المنظمة في اتخاذ القرار، أما النمر وزملاؤه فقد عرفوا المركزية بأنها تجميع صلاحيات اتخاذ القرار في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور. يقصد بالمركزية تمركز صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص أو أشخاص قليل في قمة الهرم الإداري وتكلف الإدارات المرتبطة بالإدارة العليا بالرجوع إليها فيما يتعلق بتنظيم الأمور والمسائل التي تعترض طريق عملها (النتيفات، 2006: 66).

أما عليه فيرى أن المركزية الإدارية تعني توحيد كل مظاهر النشاط الإداري في الدولة وتجميعه في يد السلطة المركزية في العاصمة وفي فروعها بالأقاليم، أو بعبارة أخرى تركيز السلطة في المركز وهكذا تقوم المركزية الإدارية على مقومين: على تركيز الوظيفة الإدارية في يد السلطة المركزية، وعلى السلطة الرئاسية التي تعني إخضاع المرؤوسين في السلم الإداري لسلطة رئيسه المباشر، وهكذا حتى أعلى التدرج الرئاسي في الجهاز الإداري فضلاً عن أن سلطة الرؤساء على أعمالهم تتضمن حق التوجيه وحق التعقيب والرقابة.

فالمركزية الإدارية في الدولة تقضى بحصر السلطة في يد الإدارة المركزية في العاصمة بمعنى مركزية مطلقة قائمة على عدم التركيز الإداري الذي يهدف إلى تحويل ممثلي الإدارة المركزية وسلطة البت في بعض الأمور على أن يكون ذلك تحت رقابة وإشراف المركزية (اللاحصرية) (عليه، 1987: 121).

أما مفهوم المركزية عند (المليجي)، فيعني ميل الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرار في قمة الهيكل التنظيمي أي مركز الرئيس الأعلى للمنظمة، واحتفاظ المستوى الإداري، الأعلى بسلطة القرار وعدم تفويض هذه السلطة إلى باقي المستويات الأدنى، في حين مفهوم اللامركزية يعني، نقل سلطة القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستوى الإداري الأدنى عن طريق تفويض السلطة وبمعني آخر، فإنه كلما ارتفع مستوى سلطة البت في القرارات إلى المستوى الأدنى، فإننا نقول إننا نتجه نحو اللامركزية (المليجي، 2000: 67).

وبالمقابل فإن انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص يضعف المركزية ويحولها إلى اللامركزية، وفي الحقيقة لا يوجد نظام إداري يأخذ بالمركزية المتشددة، وآخر يأخذ باللامركزية المطلقة، وإنما هناك توازن بينهما، وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات العليا والمستويات التنفيذية بحيث يتم تحقيق مزايا كل منهم واجتتاب عيوبهما، وعادة ما يكون الاختيار بين أحد أو مزيج هذين الأسلوبين هو من الخيارات الصعبة التي تواجه الإدارة، وذلك لأن الفرق بينهما هو الشكل أو الصورة الحقيقية لدرجة توزيع القدرة والصلاحيات في المنظمة بين شخص أو أشخاص محددين وهذا أعلى درجات المركزية أو بين أكبر عدد من الأشخاص في المنظمة وهذا أقل درجات المركزية أو ما يسمى باللامركزية (قنصوه ورشيد، 1997: 40).

2.2.2 الصيغ الرسمية (Formalization):

يعتبر متغير الصيغ الرسمية أحد المتغيرات الهامة في البناء التنظيمي وذلك بسبب تأثيرها الإيجابي على الاستقرار وتقليلها من تباين سلوك العاملين في المنظمات وتسهيلها لعملية التنبؤ بنتائج النشاطات التنظيمية، ولهذا فقد تعددت التعريفات الإجرائية لها كأى عنصر

من عناصر البناء التنظيمي فلقد عرف أيكين وهيج (Aiken and Hage) الصيغ الرسمية بأنها الدرجة التي يتم بها تقنين العمل وفقاً لمعايير محددة ثم الدرجة التي تسمح فيها بالخروج عن هذه المعايير.

كما عرفها مينتزيبيرج (Mintzberg) بأنها الدرجة التي تشكل بها القواعد والإجراءات والأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظفون داخل المنظمة.

أما ديسلر (Dessler) فقد عرفها على أنها المدى الذي تكون فيه القواعد والإجراءات والتعليمات موضحة بصورة مكتوبة وبالتالي فإنه يمكن تعريفها على أنها تلك القواعد التي تضعها المنظمة لتسيير أعمالها وتنظيم علاقات أقسامها بعضها ببعض كي تضمن سهولة مرور الإجراءات والقرارات ولهذا تقي بالاحتياجات الفردية والتنظيمية على السواء وذلك لأن هناك مجالات محددة ورسمية تقوم هذه الصيغ الرسمية بترتيبها على طريق القوانين أو اللوائح الإدارية، إلا أن المشكلة الرئيسية في هذه الصيغ الرسمية، قد تبرز عندما يجبر الأفراد على الخضوع لهذه القواعد والأنظمة والالتزام بها حرفياً حتى تصبح في حد ذاتها غاية بدلاً من كونها وسيلة مما قد يؤدي إلى سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وضعف الدافعية لأداء العمل وبالتالي ضعف الرابطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها (العنزي، 2004: 47 - 49).

3.2 تأثير متغيرات البناء التنظيمي على الإبداع الإداري:

نظراً لأهمية الإبداع والتفكير الإبداعي في تطور الإدارات والمنظمات وتقدمها وتطوير الخدمات التي تقدمها، فإن الحاجة تصبح أكثر أهمية لدراسة متغيرات البناء التنظيمي التي تؤثر على العملية الإبداعية.

حيث تشير كثير من الدراسات والأبحاث سواء النظرية منها أو التطبيقية إلى وجود علاقة بين أبعاد البناء التنظيمي والإبداع الإداري، فقد خلص "بيترز ووترمان" في دراستهم التحليلية لمجموعة من المؤسسات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع إلى أن من بين القيم المشتركة لهذه المؤسسات نبذ المركزية وإعطاء استقلالية للوحدات والأقسام بما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع ويحفزها لمنافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز، كما أن من بين سمات المؤسسات المتميزة ذات القدرة الإبداعية العالية التي حددها "كليفورد وكافيني" أن يكون الاهتمام مركزاً بصفة دائمة على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل، والنظر إلى المنهج البيروقراطي كعدو رئيسي (الطيب، 1988: 71).

كما توصل كل من كوبر وروبرتسون إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي من الممكن أن تسهل أو تعيق عملية الإبداع في المنظمات من بينها البناء التنظيمي. ويرى ديتويلر أن من أهم عيوب الأنظمة البيروقراطية خلق الاعتمادية والتبعية بين الرؤساء والمرؤوسين والقضاء على المرونة والإبداع (صقر، 1993: 72).

ويرى روجرز وهو من أوائل الذين حاولوا دراسة العلاقة بين سمات الفرد والبيئة وعلاقتها بالأداء الإبداعي أن ظروف البيئة الخارجية تؤثر على القدرة الإبداعية للأفراد، ويرى أن هذه القدرة تزداد عندما تتيح البيئة الخارجية مزيداً من الأمان النفسي والحرية للأفراد وأنه يمكن تحقيق ذلك عن طريق تقبل الأفراد وعدم التقييم الخارجي واستخدام التعاطف ومنح الأفراد حرية التفكير والشعور.

وتتضح هذه العلاقة بشكل حي في دراسة ماكري وادوارد التي أجريها على (72) باحثاً معملياً يعلمون في أربع منظمات كندية وبينت تأثير السلوك الابتكاري لهؤلاء الباحثين

بالمتغيرات الخاصة بسهولة الاتصال ودرجة تركيز السلطة ودرجة الرسمية في إجراءات العمل (حجلان، 1997: 42).

وعلى مستوى الدراسات النظرية خلص حسن الطيب (1988) في دراسته الاستكشافية لمقومات البيئة التنظيمية الواجبة للمؤسسات الإبداعية المتفوقة لتحديد سبعة محاور رئيسية لبناء وتنمية المناخ التنظيمي للمؤسسات الإبداعية هي:

1. تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة ويشجع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي ويشيع تقبلاً واطمئناناً للنقد البناء.
2. جعل التدريب واجباً وظيفياً متصلاً ومتجدداً لكل العاملين.
3. إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.
4. تبني نظم تكاملية في العمل وتأمين معايير موضوعية لتقييم الأداء.
5. الميل للتنظيم اللامركزي بالقدر الذي يحقق قدراً مطلوباً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ.

6. تأهيل دور القيادة الإدارية في تهيئة المناخ التنظيمي للإبداع (الطيب، 1988: 74).
- ووفقاً للنموذج المثالي للمنظمة الإبداعية الذي وضعه (سر الختم، 1986م) فإن المنظمة الإبداعية تميل إلى اللامركزية ويشعر العاملون بها بحرية اختيار المشاكل وتعقبها وحرية مناقشة الأفكار كما أن قنوات الاتصال فيها مفتوحة (الختم، 1986: 33).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

1.3 مقدمة:

تتناول الباحثة في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية من حيث منهجية الدراسة المتبعة ومصادر الحصول على البيانات، ومجتمع الدراسة، وأداة الدراسة وكيفية تصميمها، واختبار مقياسها، وصدقها، وثباتها، وإجراءات توزيعها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، وتحليل بيانات الدراسة إحصائياً، والتعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة من حيث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، المسمى الوظيفي) وكذلك الإجابة على أسئلة الدراسة.

2.3 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يعرف بأنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (عبيدات، 1999: 46).

1.2.3 مصادر الحصول على البيانات:

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، ووزعت على مجتمع الدراسة.

المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في تحديد الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تمثلت في الكتب، والدوريات، والدراسات الجامعية، والتقارير،

والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، وشبكة المعلومات العالمية "الانترنت" ذات الصلة بالموضوع.

3.3 مجتمع الدراسة:

يعتبر القطاع النفطي في ليبيا من أهم القطاعات الاقتصادية والصناعية، فهو يمثل الركيزة الأساسية في الدخل القومي الليبي، ونظراً لما يشهده هذا القطاع من انفتاح اقتصادي وتغيرات جذرية وتطوير وشدة منافسة، الأمر الذي يتطلب منه البحث عن أساليب إدارية حديثة تمكنه من البقاء والقدرة على المنافسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين في المستويات الإدارية (العليا - الوسطى) والبالغ عددهم (92) مديراً في الشركات النفطية العاملة في نطاق مدينة بنغازي وهي: شركة الخليج العربي للنفط ، وشركة الجوف للتقنية النفطية، وشركة البريقة لتسويق النفط ، وشركة ليبيا نفط، وشركة الراحلة للخدمات النفطية، وشركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية. وتم الاعتماد في تحديد مجتمع الدراسة على الهياكل التنظيمية لهذه الشركات، وتحديد المستويات الإدارية المستهدفة في هذه الدراسة، وذلك من خلال الزيارة الميدانية التي قامت بها الباحثة لهذه الشركات.

ويتكون مجتمع الدراسة من رؤساء مجالس الإدارة وأعضاء لجنة الإدارة، ومديري إدارات ومراقبي المراقبات ومنسقي المنسقيات ورؤساء الأقسام ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة استخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل، والجدول (3-1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول (1-3)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة(*)

الإجمالي	الإدارة الوسطى			الإدارة العليا			نوع النشاط	اسم الشركة
	رؤساء الأقسام	منسقي المنسيقات	مراقب المراقبات	مديري الإدارات	أعضاء لجنة الإدارة	رئيس لجنة الإدارة		
26	20	1	-	3	1	1	الاستكشاف وتقنيات إنتاج النفط والغاز	شركة الخليج العربي للنفط
10	-	-	3	4	2	1	تقنية إنتاج النفط وتصنيع الكيماويات والمعدات اللازمة لحفر آبار النفط	شركة الجوف للتقنية النفطية
17	4	10	-	2	-	1	تسويق وبيع وتوزيع المنتجات النفطية	شركة البريقة لتسويق النفط
21	17	-	-	3	-	1	تسويق وبيع وتوزيع المنتجات النفطية	شركة ليبيا نفط
11	-	9	-	2	-	-	تطوير وإدارة وتشغيل محطات الوقود وإنشاء محطات جديدة	شركة الراحلة للخدمات النفطية
7	4	-	-	2	-	1	تسويق وبيع وتوزيع المنتجات النفطية	شركة الشرارة الذهبية للخدمات النفطية
92	45	20	3	16	3	5		الإجمالي

(*) تم إعداد هذا الجدول من قبل الباحثة من خلال مقابلة المسؤولين بهذه الشركات.

4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، تعتبر استمارة الاستبيان من أفضل الوسائل للحصول على البيانات والمعلومات المرتبطة بدافع معين، وهي أكثر الأدوات صدقاً وثباتاً، كما أنها مقننة من فرد لآخر، ويمكن من خلالها ضمان سرية الاستجابات (أبو علام، 2004: 371).

حيث تم الاعتماد على الاستبيان الذي قدمه الحربي (2003) في دراسته وذلك بعد إجراء بعض التعديلات عليه بما يتناسب مع هذه الدراسة، وتكونت استمارة الاستبيان من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول: وتم تخصيصه للبيانات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة وتشمل: " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المسمي الوظيفي.

الجزء الثاني: وتم تخصيصه لأسئلة الإبداع الإداري حيث يتضمن (19) عبارة.

الجزء الثالث: وتم تخصيصه لأسئلة متغيرات البناء التنظيمي، وقد تضمن هذا الجزء على (20) عبارة خاصة بمتغيرات البناء التنظيمي وقد تم تقسيم هذه العبارات إلى فقرتين على النحو التالي:

- **الفقرة الأولى:** من العبارة (1-14) من أسئلة الاستبيان خاصة بمحور الصيغ الرسمية.
- **الفقرة الثانية:** من العبارة (15-20) من أسئلة الاستبيان خاصة بمحور درجة المركزية.

1.4.3 اختيار مقياس أداة الدراسة:

لقد تم اختيار مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يشير أفراد مجتمع الدراسة على مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات مقياس الاتجاه المقترح، وقد صيغت عبارات التي تقيس الإبداع الإداري بشكل إيجابي ما عدا عبارة رقم (11) فهي مصاغة بشكل سلبي، بينما صيغت عبارات مقياس البناء التنظيمي بشكل إيجابي ما عدا العبارات (15، 16، 17، 18، 19) صيغت بشكل سلبي وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

جدول (3-2)

توزيع بنود درجات المقياس على بنود الإجابة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإيجابية - الدرجة	5	4	3	2	1
السلبية - الدرجة	1	2	3	4	5

وصنفت الإجابات خمس مستويات بحيث يكون مدى كل مستوى (80%) وذلك اعتماداً على المعادلة التالية: عدد درجات المقاييس - 1 / عدد درجات المقياس، كما موضح في الجدول رقم (3-3):

جدول (3-3)

وجود الظاهرة	الإجابة	المدى للوسط الحسابي
منخفض	غير موافق بشدة	1.79 - 1
منخفض نسبياً	غير موافق	2.59 - 1.80
متوسط	محايد	3.39 - 2.60
مرتفع نسبياً	موافق	4.19 - 3.40
مرتفع	موافق بشدة	5 - 4.20

2.4.3 ثبات أداة الدراسة:

يعتبر مفهوم الثبات من المفاهيم الأساسية في مجال الاختبارات، حيث يشكل مع مفهوم الصدق أهم الأسس للتأكد من صلاحية الاختبارات، ويعرف الثبات بأنه "درجة الدقة أو الضبط والإحكام في عملية القياس" (تورندابك وهيجين، والكيلاني، 1986: 45).

وهناك العديد من الطرق لقياس معامل الثبات، منها معادلة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والتي تم استخدامها للتحقق من ثبات مقياس الدراسة، وذلك من خلال

المعادلة التالية:

$$\alpha = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma a^2}{\sigma^2} \right)$$

حيث إن :

α = معامل الثبات (ألفا).

1 = مقدار ثابت .

Σ = المجموع

N = عدد الأسئلة .

σ^2 = تباين كل بند من بنود الاختبار .

$$\sigma t^2 = \text{تباين الاختبار ككل} .$$

وبتطبيق المعادلة على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (10) أفراد، تحققت الباحثة

من ثبات أداة الدراسة، حيث أعطيت درجة ثبات تدعو إلى الثقة بالمقياس بنسبة (0.91).

3.4.3 صدق أداة الدراسة:

مفهوم الصدق من المفاهيم الأساسية ذات الأهمية البالغة في مجال الاختبارات السلوكية

ويعرف الصدق الذاتي بأنه "صدق الدرجات التجريبية بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت

من شوائب أخطاء القياس، وبذلك تصبح الدرجات الحقيقية للمقياس هي الميزات الذي

ينسب إليه صدق المقياس" (الغريب، 1977: 677) ويعتبر الصدق الذاتي أو الإحصائي

(Statistical Validity) إحدى الطرق البسيطة والدقيقة في حساب صدق المقياس، ويقاس

الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاختبار.

ويمكن تحديد العلاقة بين الصدق الذاتي والثبات بالمعادل التالية:

$$s.v = \sqrt{\alpha}$$

حيث إن :

S.V = معامل الصدق الذاتي .

α = معامل ثابت المقياس .

وبتطبيق المعادلة نجد أن معامل الصدق المستخرج من معامل الثبات للمقياس بلغ

(0.95) وهما نسبة مرتفعة عززت الثقة في صدق المقياس.

4.4.3 إجراءات توزيع أداة الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، ومدى صلاحيتها لقياس ما صممت من آجلة، حيث قامت الباحثة بتوزيع استمارة الاستبيان على مجتمع الدراسة بالكامل والمتمثل في مستوى الإدارة (العليا - الوسطى) في الشركات النفطية في مدينة بنغازي والبالغ عددهم (92) فرداً بنسبة توزيع (100%) واستغرقت عملية توزيع الاستمارات واستلامها قرابة الشهر والنصف الشهر، وبعد استلامها بلغ عدد الاستمارات المستلمة (92) استمارة حيث لا يوجد أي فاقد وكانت كلها كاملة البيانات وقابلة للتحليل بنسبة استلام واسترجاع (100%).

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك وفقاً للأساليب الإحصائية التالية:

1. الجداول التكرارية، والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة.
2. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لوصف إجابات مجتمع الدراسة عن جميع عبارات المحاور الرئيسية في موضوع الدراسة.
3. وجداول التقاطع لبيان تأثير متغيرات الدراسة.
4. معامل ألفا كرونباخ للثبات.

6.3 خصائص أفراد مجتمع الدراسة:

في هذا الجانب يتم تحليل الخصائص العامة لأفراد مجتمع الدراسة، وذلك على النحو

التالي:

1.6.3 مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس (النوع):

يتضح من الجدول (3-3) أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور وذلك بنسبة

(91.3%) في حين كانت نسبة الإناث (8.7%) من إجمالي حجم المجتمع، وهذا يعني أن

نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث بفارق يساوي (82.6%).

جدول (3-3)

توزيع أفراد المجتمع الدراسة وفقاً (للنوع)

النسبة %	التكرار	الجنس
91.3	84	ذكور
8.7	8	إناث
100 %	92	الإجمالي

واستناداً على الجدول (3-3) يمكن القول إن غالبية أفراد مجتمع الدراسة من الذكور،

وقد يعود السبب في ذلك إلى نشاط الشركات النفطية وظروف العمل فيها التي تتطلب التواجد

في الحقول والمواقع النفطية المختلفة.

2.6.3 مجتمع الدراسة حسب متغير العمر:

يتضح من الجدول (3-4) أن أغلب مفردات المجتمع الذين تتراوح أعمارهم ما بين

الفئتين العمريتين الثالثة والرابعة قد بلغت (82.6%)، يليهم الذين تبلغ أعمارهم من (من 30

إلى أقل من 41 سنة) بنسبة (16.3%)، وأخيراً الذين نقل أعمارهم عن (من 30 سنة فأقل) بنسبة (1.1%).

جدول (3-4)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للعمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
1.1	1	أقل من 30 سنة
16.3	15	من 30 إلى أقل من 41 سنة
56.5	52	من 41 إلى أقل من 51 سنة
26.1	24	من 51 سنة فأكثر
%100	92	الإجمالي

ويوضح الجدول (3-4) على التنوع في أعمار مجتمع الدراسة، مع ارتفاع الأعمار نسبياً، مما يعكس عامل الخبرة، ويخدم أهداف الدراسة، حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة لتحديد الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للشركات النفطية كما يعيها ويفسرها ويحلها المنتسبون لهذا القطاع ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وأدائهم وولائهم ودرجة إنتمائهم للقطاع النفطي.

3.6.3 مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (3-5) أن غالبية مجتمع الدراسة (78.3%) حاصلون على الشهادة الجامعية والإجازة العالية الماجستير، وأن ما نسبته (21.7%) حاصلون على الثانوية العامة أو ما يعادلها.

جدول (3-5)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
21.7	20	الشهادة الثانوية أو ما يعادلها
65.3	60	الشهادة الجامعية
13.0	12	تعليم عالي (ماجستير/ دكتوراه)
%100	92	الإجمالي

وهذا يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لمجتمع الدراسة، مما يعني أن آراءهم ستتأثر إلى حد ما بخلفيتهم العلمية، أي أنها لن تكون عشوائية، نظراً لتأثير المستوى التعليمي في اتجاهات مجتمع الدراسة نحو الأشياء، لأن العلم يكسب الأفراد قيماً وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، كما أنه مؤثر إيجابي لكون القطاع النفطي يحتاج إلى كوادر مؤهلة لضمان المعرفة الكافية لأداء المهام الإدارية بكفاءة عالية.

4.6.3 مجتمع الدراسة حسب متغير مدة الخبرة:

يتضح من الجدول (3-6) أن أعلى نسبة من مفردات الدراسة تبلغ (63.0%) تتراوح خبراتهم العلمية في العمل النفطي (من 20 سنة فأكثر)، وأن نسبة (15.2%) تبلغ خبراتهم ما بين (10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وأن نسبة (13.0%) تتراوح خبراتهم العلمية ما بين (15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وأن نسبة (7.6%) تبلغ خبراتهم ما بين (5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وأخيراً ما نسبته (1.1%) تتراوح خبراتهم (أقل من 5 سنوات).

جدول (3-6)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمدّة سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
1.2	1	أقل من 5 سنوات
7.6	7	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
15.2	14	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
13.0	12	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
63.0	58	من 20 سنة فأكثر
%100	92	الإجمالي

وهذا يدل على توفر عامل الخبرة لدى أفراد مجتمع الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين، أيضاً القدرة على تحديد قيمة المعلومات بشكل أكثر دقة، فضلاً عن متعتهم بمرونة أكبر من تغيير أفكارهم عند مواجهة معلومات جديدة كتغذية عكسية على القرارات السابقة.

5.6.3 مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

أما بالنسبة للمسمى الوظيفي التي يشغلها أفراد مجتمع الدراسة فيوضح الجدول (3-7) أن ما نسبته (26.1%) من أفراد مجتمع الدراسة هم من رؤساء لجنة الإدارة وأعضائها ومديري الإدارات، أما (73.9%) فهم من رؤساء الأقسام والمراقبين والمنسقين، وهذا يدل على أن عدد الأفراد في مستوى الإدارة العليا دائماً أقل بكثير من مستوى الإدارة الوسطى حتى أننا نجد في بعض الشركات أن مستوى الإدارة العليا يتكون من شخص واحد.

جدول (3-7)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمسمى الوظيفة

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
8.7	8	رئيس وعضو لجنة الإدارة
17.4	16	مدير إدارة
48.9	45	رئيس قسم
3.3	3	مراقب مراقبة
21.7	20	منسق منسقيه
100%	92	الإجمالي

7.3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمستوى الإبداع الإداري:

بناءً على نتائج المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة وكما يتضح من الجدول رقم (3-8) يتضح أن مستوى الإبداع الإداري لدى أفراد مجتمع الدراسة مرتفع نسبياً حيث إن المتوسط الحسابي المرجح لهذا المحور بلغ (3.8398) والانحراف المعياري العام مقداره (0.35516) ويبين الجدول (3-8) عرض النتائج إجابات مجتمع الدراسة نحو الإبداع الإداري:

أجاب حوالي (89.1%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط (4.010) وانحراف معيار (0.671) أنهم يحاولون إنجاز أعمالهم بأساليب متجددة، بينما نفي حوالي (5.5%) منهم ذلك، وهذا يدل على أن المديرين بالشركات قيد الدراسة لديهم توجه نحو الإبداع. ويحرص حوالي (93.5%) من أفراد المجتمع وبمتوسط (4.261) وبانحراف معياري (0.571) على تقديم الأفكار والمقترحات الجيدة.

ويرى حوالي (62%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.717) وانحراف معياري (0.716) أن لديهم المهارات الكافية التي تمكنهم من اقتناع غيرهم أثناء التعامل معهم، ونفي حوالي (1.1%) منهم ذلك.

ويرى حوالي (44.6%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (3.500) وبانحراف معياري (0.858) أن تتوفر لدى قيادة هذه المنظمة مهارات فائقة في النقاش والحوار، بينما لم يوافق حوالي (7.6%) منهم على ذلك.

وأكد حوالي (68.5%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.771) وانحراف معياري (0.995) أنهم يحرصون على التعبير عن مقترحاتهم حتى ولو كانت مخالفة لرؤساء في العمل، بينما لم يوافق حوالي (14.1%) منهم ذلك.

بينما يرى حوالي (85.9%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (4.119) وانحراف معياري (0.660) أن لديهم الاهتمام بالآراء المخالفة لأرائهم من أجل الاستفادة منها، بينما نفي حوالي (1.1%) منهم ذلك.

وأجاب حوالي (92.4%) من المديرين وبمتوسط حسابي (4.293) وبانحراف معياري (0.638) أنهم يسعون للحصول على أفكار وطرق جديدة لحل مشاكل العمل، بينما نفي حوالي (1.1%) منهم ذلك.

ويحرص حوالي (91.3%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (4.326) وبانحراف معياري (0.697) على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لهم بغرض التعلم واكتساب الخبرة، بينما نفي حوالي (2.2%) منهم ذلك.

وأكد حوالي (62%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.673) وبانحراف معياري (0.91) أنهم يقوموا باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال عدم نجاحها، بينما أجاب حوالي (10.9%) عكس ذلك.

وأجاب حوالي (24%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (3.250) وبانحراف معياري (0.92) أنهم يترددون في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل، بينما نفي حوالي (50%) منهم ذلك.

ويسعى حوالي (67.4%) منهم وبمتوسط حسابي (3.739) وبانحراف معياري (0.912) على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم يتمكنوا من تطبيقها، بينما لم يوافق على ذلك حوالي (10.9%).

وأجاب حوالي (77.2%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.913) وبانحراف معياري (0.736) أنهم يقومون باتخاذ قراراتهم وفقاً لأسس مدروسة، بينما نفي حوالي (4.3%) منهم ذلك.

واعتبر حوالي (87%) وبمتوسط حسابي (4.043) وانحراف معياري (0.552) أن المبحوثين يتمتعون بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارهم عند مواجهة أية مشكلة. ويشعر حوالي (69.5%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط (3.826) وبانحراف معياري (0.896) بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل، بينما نفي حوالي (9.8%) منهم ذلك.

وأكد حوالي (77.2%) منهم وبمتوسط حسابي (3.858) وانحراف معياري (0.859) عادة ما يسعون للحصول على تعليمات قبل البدء في العمل عند تكليفهم بعمل جديد، بينما نفي حوالي (7.6%) منهم ذلك.

ويرى حوالي (71.7%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.782) وانحراف معياري (0.58) لديهم رؤية دقيقة لتحديد درجة الغموض في المشكلات التي يواجهونها في أداء مهامهم، بينما نفي حوالي (1.1%) منهم ذلك.

وأكد حوالي (51.1%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (3.358) وانحراف معياري (0.704) أن لديهم القدرة على توقع مشكلات العمل والقيام بالتخطيط لمواجهةها، بينما، نفي حوالي (9.8%) منهم ذلك.

وأجاب حوالي (50%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.478) وانحراف معياري (0.943) يفضلون الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة، بينما لم يفضل ذلك حوالي (15.2%).

وأكد حوالي (89.1%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (4.0326) وانحراف معياري (0.543) أن لديهم القدرة على اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً، بينما، نفي ذلك حوالي (1.1%) منهم ذلك.

ومن خلال ما سبق لاحظت الباحثة أن لدى المديرين بالشركات قيد الدراسة توجهاً إبداعياً من خلال شرح أفكارهم وأطروحاتهم الإبداعية والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير وروح المجازفة.

جدول (3 - 8)

مستوى الإبداع الإداري بالشركات قيد الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.67114	4.0109	-	-	5.5	5	5.4	5	71.7	66	17.4	16	1. أنجز أعماله بأساليب متجددة.	
0.55717	4.261	-	-	-	-	6.5	6	60.9	56	32.6	30	2. أحرص على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة.	
0.71600	3.7174	1.1	1	-	-	36.9	34	50.0	46	12.0	11	3. لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.	
0.58806	3.5000	1.1	1	6.5	6	47.8	44	30.4	28	14.2	13	4. تتوفر لدى قيادة هذه المنظمة مهارات فائقة في النقاش والحوار.	
0.99563	3.7717	1.1	1	13.0	12	17.4	16	44.6	41	23.9	22	5. أحرص على التعبير عن مقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.	
0.66038	4.1196	-	-	1.1	1	13.0	12	58.7	54	27.2	25	6. لدي الاهتمام بالأراء المخالفة لأرائي لكي أستفيد من أراء الآخرين.	
0.63830	4.2935	-	-	1.1	1	6.5	6	54.3	50	38.1	35	7. أسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.	
0.69707	4.3261	-	-	2.2	2	6.5	6	47.8	44	43.5	40	8. أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لي بغرض التعلم واكتساب الخبرة.	

الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.91518	3.6739	1.1	1	9.8	9	27.1	25	44.6	41	17.4	16	9. عادة ما أقوم باقتراح أساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال عدم نجاحها.	
0.91230	3.7391	1.1	1	9.8	9	21.7	20	48.9	45	18.5	17	10. أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم أتمكن من تطبيقها.	
0.92136	3.2500	2.2	2	47.8	44	26.0	24	20.7	19	3.3	3	11. أتردد في هذه المنظمة في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل.	
0.73607	3.9130	-	-	4.3	4	18.5	17	58.7	54	18.5	17	12. أتخذ قراراتي وفقاً لأسس مدروسة.	
0.55297	4.0435	-	-	-	-	13.0	12	69.6	64	17.4	16	13. أتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكارتي عند مواجهة أية مشكلة.	
0.85910	3.8587	2.2	2	5.4	5	15.2	14	58.7	54	18.5	17	14. عادة ما أسعى للحصول على تعليمات مفصلة قبل البدء في العلم عن تكليف أي منا بعمل جديد.	
0.89699	3.8261	-	-	9.8	9	20.7	19	46.7	43	22.8	21	15. أشعر بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل.	
0.58977	3.7826	-	-	1.1	1	27.2	25	64.1	59	7.6	7	16. لي رؤية دقيقة لمشكلات العمل.	
0.70448	3.3587	-	-	9.8	9	39.1	36	47.8	44	3.3	3	17. لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وأقوم بالتخطيط لمواجهتها.	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.94320	3.4783	1.1	1	14.1	13	34.8	32	35.9	33	14.1	13	أفضل الأعمال الصعبة المعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة.	18.
0.54372	1.0326	-	-	1.1	1	9.8	9	73.9	68	15.2	14	استطيع اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.	19.
3.8398												المتوسط الحسابي المرجح لمحور الإبداع	
0.35516												الانحراف المعياري	

8.3 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات البناء التنظيمي:

تركز هذه الدراسة على متغيرين من متغيرات البناء التنظيمي هما (الصيغ الرسمية، درجة المركزية) وفيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي التي تظهر إجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو هذه المتغيرات:

1.8.3 عرض وتحليل الالتزام بالصيغ الرسمية:

يتضح من الجدول (3-9) أن المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير الصيغ الرسمية بلغ (3.4075) وبانحراف معياري (0.47702) مما يشير إلى درجة مرتفعة من الالتزام بالصيغ الرسمية لدى مجتمع الدراسة. وفيما يلي عرض النتائج التفصيلية لهذا المتغير:

إن حوالي (75%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (3.82) وبانحراف معياري (0.820) يشعرون بأنهم متصرفون في معظم الأمور في مجال عملهم، بينما ما نسبته (7.6%) لم يوافقوا على ذلك، أما فيما يتعلق باتخاذ قراراتهم بنفسهم دون التدقيق من أي شخص آخر فيتضح من أن هناك انقساماً في إجابات مجتمع الدراسة فقد أجاب حوالي (31.5%) بالموافقة وبمتوسط حسابي (2.98) وبانحراف معياري (0.95)، بينما كانت نسبة غير الموافقين (35.9%).

وقد أكد حوالي (35.9%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.18) وبانحراف معياري (0.93) بأن الطريقة التي تتجز بها المهام في هذه الإدارة متروكة للشخص الذي يقوم بأداء الأعمال، بينما، كانت نسبة غير الموافقين (25%).

وأن حوالي (54.4%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (2.60) وانحراف معياري (0.86) غير موافقين أن العاملين في هذه الإدارة مسموح لهم بالتصرف كما يرون وبلغت نسبة الموافقة على ذلك (15.3%).

وأكد حوالي (46.7%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (1.004) أنهم يشعرون بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة، بينما نفي حوالي (21.7%) منهم ذلك.

كما أجاب حوالي (65.2%) وبمتوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.87) أنه يوجد بالشركات قيد الدراسة دليل لقواعد وإجراءات العمل. بينما نفي حوالي (15.2%) منهم ذلك، مما يدل على أن الشركات قيد الدراسة تحرص على وجود دليل لقواعد وإجراءات العمل "دليل الأنظمة".

وقد أجاب حوالي (39.1%) وبمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (0.93) أن العاملين يحددون القواعد الخاصة بأدائهم للعمل، بينما نفي حوالي (27.2%) وحيث إن إعطاء المرونة للمدير لتحديد قواعد العمل الخاصة بإدارته يوفر له الحرية لاتخاذ ما يراه مناسباً من إجراءات في مجال عمله كما تتيح إدخال التعديلات عليها وتطويرها لتلائم مع المستجدات.

وأكد حوالي (46.8%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.109) بأنه يوجد وصف وظيفي كامل ومكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل، وأجاب حوالي (19.5%) بعدم موافقتهم على ذلك. مما يدل على وجود وصف وظيفي في الشركات قيد الدراسة.

وقد أجاب حوالي (58.7%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.96) بأن لديهم في الإدارة إجراءات يتم اتباعها لمعالجة أي موقف

طارئ، ونفي ذلك حوالي (15.2%)، وهذا يدل على أن وضع إجراءات للمواقف الطارئة هو أحد نتائج الإبداع لما يعتمد عليه من استقرار لما سيكون عليه الموقف ووضع تصور له. أما فيما يتعلق بأن كل فرد في الإدارة لديه العمل محدد يقوم به فقد أكد حوالي (63.1%) وبمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.85) على ذلك، بينما كانت نسبة غير الموافقة (14.1%).

وقد أجاب ما يقارب (64.1%) وبمتوسط حسابي (3.68) وبانحراف معياري (0.85)، أنه يشدد دائماً على وجوب عمل من خلال القنوات الرسمية، بينما كانت نسبة غير الموافقين (8.7)، مما يدل على دقة الوصف الوظيفي، وهذا يعني أن العمل والذي يتسم بالالتزام بالعمل من خلال القنوات الرسمية لا يتعارض مع الفكر الإبداعي وأن الفرص الإبداعية يمكن أن تتوافر حتى في ظل الرسمية إذا أحسن استغلالها، وحول احتفاظ الإدارات بهذه الشركات يسجل خطى عن الأداء الوظيفي لكل فرد أن حوالي (50%) وبمتوسط (3.42) وانحراف معياري (0.97) أكدوا ذلك، بينما نفي (16.3%) منهم ذلك.

واعتبر حوالي (60.9%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (3.54) وبانحراف معياري (0.86) أن عليهم دائماً اتباع إجراءات عمل دقيقة، بينما نفي حوالي (14.1%) منهم ذلك.

واعتبر حوالي (71.8%) من أفراد مجتمع الدراسة وبمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.89) بأنه عندما تطرأ أي مشكلة فإن الموظف في هذه الإدارة يفترض أن يرجع لرئيسه لحلها، بينما غير الموافقين (10.9%).

وقد لاحظت الباحثة مما سبق إلتزام المديرين بالشركات الدراسة بقواعد العمل ومراعاة الأنظمة وفقاً لمعايير محددة.

جدول (3 - 9)

مستوى الالتزام بالصيغ الرسمية بالشركات قيد الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
0.82019	3.8261	1.1	1	6.5	6	17.4	16	58.7	54	16.3	15	أشعر بأني التصرف في معظم الأمور في مجال عملي.	1.
0.95497	2.9891	2.2	2	33.7	31	32.6	30	26.1	24	5.4	5	أأخذ قراراتي بنفسني دون التدقيق من قبل أي شخص آخر.	2.
0.93679	3.1848	1.1	1	23.9	22	39.1	36	27.2	25	8.7	8	إن الطريقة التي تتجز بها المهام في هذه الإدارة متروكة للشخص الذي يقوم بأداء الأعمال.	3.
0.86388	2.6087	3.3	3	51.0	47	30.4	28	12.0	11	3.3	3	العاملون في هذه الإدارة مسموح لهم التصرف كما يرون.	4.
1.00042	3.2935	4.3	4	17.4	16	31.5	29	38.1	35	8.7	8	يشعر العاملون في هذه الإدارة بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة.	5.
0.87651	3.6087	-	-	15.2	14	19.6	18	54.3	50	10.9	10	يوجد في هذه الإدارة دليل لقواعد وإجراءات العمل.	6.
0.93302	3.1739	1.1	1	26.1	24	33.7	31	32.6	30	6.5	6	العاملون في هذه الإدارة يحددون القواعد الخاصة بأدائهم للعمل.	7.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1.10999	3.4022	5.4	5	14.1	13	33.7	31	28.3	26	18.5	17	يوجد وصف وظيفي كامل ومكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل الذي أقوم به.	8.
0.96548	3.4565	5.4	5	9.8	9	26.1	24	51.1	47	7.6	7	لدينا في هذه الإدارة إجراءات يتم أتباعها لمعالجة أي موقف طارئ.	9.
0.85359	3.5870	-	-	14.1	13	22.8	21	53.3	49	9.8	9	كل فرد في هذه الإدارة لديه عمل محدد يقوم به.	10.
0.85072	3.6848	1.1	1	7.6	7	27.2	25	50.0	46	14.1	13	في هذه الإدارة يشدد دائماً على وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية.	11.
0.97478	3.4239	3.3	3	13.0	12	33.7	31	38.0	35	12.0	11	تحتفظ الإدارة بسجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل فرد.	12.
0.86967	3.5435	1.1	1	13.0	12	25.0	23	52.2	48	8.7	8	في هذه الإدارة علينا دائماً إتباع إجراءات عمل دقيقة.	13.
0.89965	3.7826	1.1	1	9.8	9	17.3	16	53.3	49	18.5	17	عندما تطرأ أي مشكلة فإن الموظف في هذه الإدارة يفترض أن يرجع لرئيسه لحلها.	14.
3.4075												المتوسط الحسابي المرجح لمحور الصيغ الرسمية	
0.47702												الانحراف المعياري العام	

2.8.3 عرض وتحليل درجة المركزية:

أظهر التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة المركزية هو (2.4402) وانحراف معياري قدره (0.51508) مما يشير إلى أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة تميل لوجود مستوى مركزية منخفض نسبياً "اللامركزية" كما يتضح من الجدول (3-10)، وفيما يلي النتائج التفصيلية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة حول متغير المركزية:

فقد أجاب حوالي (57.7%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (2.53) وبانحراف معياري (1.162) أنهم غير موافقين أن يسأل الموظف رئيسه قبل أن يعمل أي شيء تقريباً، بينما كانت نسبة الموافقة على ذلك حوالي (29.4%).

بينما يرى أن حوالي (52.2%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (2.54) وبانحراف معياري (1.06) أن أي قرار عند اتخاذه لا يجب أن يحظى بموافقة رئيسه، بينما وافق على ذلك حوالي (25%).

ويسعى حوالي (43.5%) منهم وبمتوسط حسابي (2.60) وبانحراف معياري (1.005) في المشاركة عادة في قرار تعيين أي موظف جديد، بينما نفي حوالي (19.6%) منهم ذلك.

وأيضاً نجد أن حوالي (54.4%) من أفراد مجتمع وبمتوسط حسابي (2.54) وبانحراف معياري (0.965) يشاركون في ترقية الموظفين المتخصصين، بينما لم يوافق (19.6%) منهم على ذلك.

جدول (3 - 10)

مستوى درجة المركزية بالشركات قيد الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارات	ت
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
1.1621	2.5326	20.6	19	37.0	34	13.0	12	27.2	25	2.2	2	يجب أن يسأل الموظف رئيسه قبل أن يعمل أي شيء تقريباً.	1.
1.0629	2.5435	18.5	17	33.7	31	22.8	21	25.0	23	-	-	أي قرار أتخذه يجب أن يحظى بموافقة رئيسي.	2.
1.0050	2.6087	1.1	1	18.5	17	37.0	34	27.2	25	16.2	15	أشارك عادة في قرار تعيين أي موظف جديد.	3.
0.9654	2.5435	1.1	1	18.5	17	26.0	24	42.4	39	12.0	11	أشارك عادة في ترقية الموظفين المتخصصين.	4.
0.9075	2.4783	3.3	3	7.6	7	33.6	31	44.6	41	10.9	10	أشارك عادة في القرارات الخاصة بتبني خطط جديدة	5.
0.9353	1.9348	3.3	3	3.3	3	10.9	10	48.9	45	33.6	31	أقوم بتشجيع روح المبادرة والتجديد.	6.
2.4402												المتوسط الحسابي المرجح لمحور درجة المركزية	
0.51508												الانحراف المعياري العام	

وأكد حوالي (55.5%) من المبحوثين وبمتوسط حسابي (2.47) وبانحراف معياري (0.90) أنهم يشاركون غالباً في القرارات الخاصة بتبني خطط جديدة، بينما نفي ذلك حوالي (10.9%)، إن المدير الذي تتاح له فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات يكون لديه إطلاع واسع ودافعية للعمل والانجاز كما تتوافر له فرصة مناقشة أفكاره الجديدة مع القيادات العليا. ونجد حوالي (82.6%) من المديرين وبمتوسط حسابي (1.93) وبانحراف معياري (0.93) أنهم يشجعون روح المبادرة والتجديد، بينما نفي ذلك حوالي (6.6%)، مما يدل هذا على عدم تركيز السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

9.3 تأثير متغيرات البناء التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري:

من خلال جداول التقاطع الذي يبين أثر متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية - درجة المركزية) على مستوى الإبداع الإداري كما يتضح من الجدول رقم (3-11):

جدول رقم (3-11)

تأثير الصيغ الرسمية على الإبداع الإداري

المجموع		الإبداع الإداري						الصيغ الرسمية
		محايد		موافق		موافق بشدة		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	5	-	-	%100	5	-	-	غير موافق
%100	41	%9.8	4	%78.0	32	%12.2	5	محايد
%100	39	%10.3	4	%71.8	28	%17.9	7	موافق
%100	7	-	-	%57.1	4	%42.9	3	موافق بشدة

ومن جدول التقاطع (3-11) والذي يبين تأثير الصيغ الرسمية على الإبداع الإداري اتضح أن من كانوا موافقين على الالتزام بالصيغ الرسمية وموافقين بشدة على وجود إبداع إداري قد كانت نسبته (17.9%) إضافة إلى من كانوا موافقين على الالتزام بالصيغ الرسمية وموافقين على وجود الإبداع الإداري قد كانت نسبته (71.8%) أي بنسبة إجمالية بلغت (89.7%)، وإن من كانوا موافقين بشدة على الالتزام بالصيغ الرسمية وموافقين بشدة على وجود الإبداع الإداري بلغت نسبته (42.9%) وإضافة من كانوا موافقين بشدة على الصيغ الرسمية وموافقين على وجود الإبداع الإداري كان نسبته (57.1%) أي بنسبة إجمالية بلغت (100%) بمعنى أن معظم مفردات مجتمع الدراسة اتفقت وإلى حد كبير على أن الصيغ الرسمية لها تأثير إيجابي واضح على الإبداع الإداري.

وأيضاً من خلال معامل الارتباط وجد أن هناك علاقة إيجابية بين الصيغ الرسمية والإبداع الإداري (0.407).

جدول رقم (3-12)

تأثير درجة المركزية على الإبداع الإداري

المجموع		الإبداع الإداري						درجة المركزية
		محايد		موافق		موافق بشدة		
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
%100	6	-	-	%33.3	2	%66.7	4	غير موافق بشدة
%100	51	%9.8	5	%68.6	35	%21.6	11	غير موافق
%100	33	%9.1	3	%90.9	30	-	-	محايد
%100	2	-	-	%100	2	-	-	موافق

ومن جدول التقاطع (3-12) والذي يبين تأثير درجة المركزية على الإبداع الإداري تبين نسبة المبحوثين الذين ذكروا بأنهم غير موافقين بشدة على وجود المركزية وموافقين على وجود إبداع إداري قد كانت نسبتهم (66.7%)، وكانت نسبة (33.3%) منهم موافقين فقط على وجود الإبداع الإداري ولم يوافقوا على وجود المركزية كانت نسبتهم (68.6%) وهذا يعكس العلاقة العكسية بين المركزية ووجود الإبداع الإداري أي بمعنى لا وجود لأي إبداع إداري طالما هناك مركزية.

وأيضاً من خلال معامل الارتباط كانت هناك علاقة عكسية بين المركزية والإبداع الإداري (-0.442).

10.3 تأثير المتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري:

أولاً: بالنسبة للعمر:

يتضح من الجدول (3-13) عدم وجود تأثير واضح في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لاختلاف العمر، حيث إن المتوسطات الحسابية لجميع الفئات العمرية مرتفعة مما يدل على أن لديهم إبداعاً إدارياً، وبالنظر إلى الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي (3.9583) للذين تتراوح أعمارهم من (30 إلى أقل من 41 سنة) وبمتوسط حسابي (3.8289) للذين تتراوح أعمارهم من (41 إلى أقل من 51 سنة) مرتفع وهذا مؤشر جيد إذا ما حاولت هذه الشركات الاستفادة من حيوية الشباب لأن هذه الأعمار تمثل مرحلة العطاء.

وهذا ما يؤكد علماء النفس على أن الشخص المبدع يكون أكثر قدرة على الإبداع والابتكار في سنة الثلاثين أو أوائل الأربعين من عمره، مقارنة بقدراته الإبداعية قبل بلوغه الثلاثين من العمر.

وأن المتوسط الحسابي (3.7885) للذين تتراوح أعمارهم من (50 سنة فأكثر) وهذا يدل على سنوات خبرة طويلة لهؤلاء المديرين الأمر الذي قد يكون له أثر إيجابي على قدراتهم الإبداعية.

جدول رقم (3-13)

التوزيع التكراري والوصفي لمتغير العمر بالنسبة لمستوى الإبداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	العمر	
0.13245	3.7895	1	أقل من 30 سنة	مستوى الإبداع الإداري
0.28490	3.9583	15	من 30 إلى أقل من 41 سنة	
0.41317	3.8289	52	من 41 إلى أقل من 51 سنة	
0.16919	3.7885	24	من 51 سنة فأكثر	
0.35516	3.8398	92	المجموع	

ثانياً: بالنسبة للنوع:

يتضح من الجدول (3-14) إلى عدم وجود تأثير واضح في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لاختلاف النوع، حيث إن المتوسطات الحسابية للنوعين مرتفعة مما يدل على أن كليهما لديهم إبداع إداري، وبالنظر إلى الجدول حيث نجد أن المتوسط الحسابي (3.8578) للذكور أعلى قليلاً من المتوسط الحسابي (3.6513) للإناث وهذا يدل على أن غالبية الذين يعملون هم من الذكور ويدل على ندرة الوجود الإبداعي للمرأة في العمل الحكومي على الرغم من أن كثيراً من الدراسات تشير إلى ارتفاع نسب لإبداع لدى الإناث.

جدول رقم (3-14)

التوزيع التكراري والوصفي لمتغير النوع بالنسبة لمستوى الإبداع

النوع	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مستوى	84	3.85878	0.35816
الإبداع	8	3.6513	0.27267
الإداري	92	3.8398	0.35516

ثالثاً: بالنسبة للمؤهل العلمي:

يتضح من الجدول (3-15) أن هناك تأثيراً إيجابياً بالنسبة للمؤهل العلمي على مستوى الإبداع الإداري بمعنى أنه كلما زاد المستوى التعليمي ارتفع مستوى الإبداع، حيث بالنظر إلى الجدول حيث نجد أن المتوسط الحسابي (3.9632)، الذين يحملون شهادة جامعية والمتوسط الحسابي (4.0088) للذين لديهم تعليم عالي مرتفع جداً وهذا يدل بأن التعليم الجامعي والعالي يزيد من سعة أفق الشخص ويصقل مهارات التفكير لديه ويساعده على الربط بين المتغيرات بخلاف التعليم ما قبل الجامعي الذي يعتمد على التلقين والحفظ.

جدول رقم (3-15)

التوزيع التكراري والوصفي لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لمستوى الإبداع

المؤهل العلمي	التكرار	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الشهادة الثانوية أو ما يعادلها	20	3.7649	0.36186
الشهادة الجامعية بكالوريوس - ليسانس	60	3.9632	0.31212
التعليم العالي (ماجستير دكتوراه)	12	4.0088	0.28900
المجموع	92	3.8398	0.35516

رابعاً: بالنسبة لمدة الخبرة:

يتضح من الجدول (3-16) عدم وجود تأثير واضح في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لاختلاف مدة الخدمة، حيث إن المتوسطات الحسابية مرتفعة، لأن الإبداع ظاهرة إنسانية يمكن لها أن تنمو بزيادة سنوات الخبرة، ولعل ذلك يؤكد على أهمية تدريبهم وتطوير مهاراتهم مما يزيد قدراتهم الإبداعية.

جدول رقم (3-16)

التوزيع التكراري والوصفي لمتغير مدة الخبرة بالنسبة لمستوى الإبداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	مدة الخبرة	
0.27130	3.7594	1	أقل من 5 سنوات	مستوى الإبداع الإداري
0.17940	3.8195	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
0.38806	3.7895	14	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
0.34225	3.9474	12	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
3.38578	3.8702	58	من 20 سنة فأكثر	
0.35516	3.8398	92	المجموع	

خامساً: بالنسبة لمسمى الوظيفي:

يتضح من الجدول (3-17) عدم وجود تأثير واضح في استجابات أفراد مجتمع الدراسة لمستوى الإبداع الإداري تبعاً لاختلاف المسمى الوظيفي، حيث نلاحظ تقارب المتوسطات الحسابية لجميع المسميات الوظيفية، ولعل ذلك يشير إلى ضرورة الإبداع في كل الوظائف.

جدول رقم (3-17)

التوزيع التكراري والوصفي لمتغير المسمي الوظيفي بالنسبة لمستوى الإبداع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار	المسمي الوظيفي	
0.17297	3.8632	5	رئيس لجنة الإدارة	مستوى الإبداع الإداري
0.15193	3.8877	3	عضو لجنة الإدارة	
0.32036	3.9145	16	مدير إدارة	
0.40822	3.7906	45	رئيس قسم	
0.29928	3.8070	3	مراقب مراقبة	
0.31375	3.8526	20	منسق منسقيه	
0.35516	3.8398	92	المجموع	

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

1.4 مقدمة:

يستعرض هذا الفصل النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة صحيفة الاستبيان، وبتابع الأساليب الإحصائية المناسبة، والتي يمكن عرضها في الآتي:

2.4 النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وفقاً لهذه الدراسة فإن مستوى الإبداع الإداري للمديرين بالشركات النفطية قيد الدراسة بشكل عام مرتفع نسبياً، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين لديهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات والقابلية للتغيير وتوجههم الإبداعي من خلال طرح أفكارهم ومقترحاتهم.
2. أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الإلتزام بالصيغ الرسمية مرتفعة ودرجة المركزية السائدة لدى هذه الشركات منخفضة نسبياً.
3. أظهرت نتائج جداول التقاطع أن متغيرات البناء التنظيمي (الصيغ الرسمية والمركزية) تؤثر في الإبداع الإداري لدى المديرين في الشركات النفطية.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن المتغيرات الشخصية (العمر، المؤهل العلمي) تؤثر على الإبداع الإداري لدى المديرين، بينما لم يتبين تأثير واضح لمتغيرات (النوع، مدة الخبرة، المسمى الوظيفي) على الإبداع الإداري للمديرين.

3.4 التوصيات:

من خلال دراسة وتحليل نتائج الدراسة وبعد الإجابة على تساؤلات الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي تساهم من رفع مستوى الإبداع الإداري للمديرين في الشركات النفطية قيد الدراسة وهي:

1. ضرورة عمل حوار حي ومستمر بين العاملين ورؤسائهم، لكي يستفيدوا من خبراتهم وتمكينهم من عرض مشكلاتهم ومقترحاتهم.
2. ينبغي الحرص على أن يكون المديرين في الشركات النفطية من ذوي المؤهلات العلمية العالية وأن تتاح للمديرين فرص مواصلة تعليمهم العالي لما له من تأثير على مستوى إبداعهم، كما يفضل أن تتاح الفرص للقيادات الشابة لما تملكه من حماس وطموح وأن يستفاد من خبرات كبار المديرين كمستشارين وخبراء.
3. كما ينبغي منح المدير مرونة فيما يتعلق بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بمجال عمله في إطار القواعد العامة المنظمة لعمل الشركة.
4. ويفضل أن يطبق أسلوب تدوير العمل بين الموظفين وإدخال التغييرات على مهام الوظائف بصفة مستمرة بما يتلاءم مع احتياجات العمل ليبقى العمل ممتعاً ومتجدداً للفرد حتى لا يفقد الفرد حماسه وتفاعله مع متطلباته.
5. كما ينبغي توسيع مجال مشاركة المدير في اتخاذ القرارات خصوصاً تلك التي لها علاقة بعمل إدارته أو تخص العاملين لديه.

6. للمحافظة على هذا المستوى من الإبداع وزيادته لابد من إعطاء الاهتمام الملائم بتوفير كافة البرامج التدريبية التي تساعد على زيادة قدراتهم على الإبداع والعمل على رفض أي فرصة لمعوقات الإبداع الإداري.

4.4 توصيات بمقترحات مستقبلية:

1. دراسة معوقات الإبداع الإداري في الشركات النفطية.
2. دراسة دور الولاء التنظيمي في تحسين الإبداع الإداري.
3. دراسة مدى فاعلية البرامج التدريبية في تطبيق الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتنمي المهارات الإبداعية في هذه الشركات.

فائمة المراجع

أولاً: المرجع العربية:

أ. الكتب:

1. إبراهيم، الستار (2002)، الإبداع قضاياها وتطبيقاته، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.
2. السويدان، طارق العدلوني، محمد (2004)، مبادئ الإبداع، الكويت، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب.
3. جلدة، عبوى، سليم، زيد (2006)، إدارة الإبداع والابتكار، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
4. جروان، فتحي (2002)، الإبداع مفهومه ومعايره - نظرياته - قياسه - تدريبيه - ومراحله - الإبداعية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر.
5. عبادة، أحمد (2001)، الحلول الابتكارية للمشكلات، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، ط1.
6. محجوب، علي سر الختم (1986)، الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ط1.
7. المغربي، عبدالمجيد (2001)، الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المنصورة، المكتبة المصرية.
8. حسين، علي (2001)، الإبداع في حل المشكلات، دمشق: دار الرضا.
9. هلال، محمد (2003)، مهارات التفكير الابتكاري: كيف تكون مبدعاً، مصر، مركز التطوير الأداء والتنمية.
10. المنصور، زهير (1985)، مقدمة في منهج الإبداع، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
11. جواد، شوقي ناجي (2000)، إدارة الأعمال (منظور علمي)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

12. الطيبي، محمد (2007)، تنمية قدرات التفكير الإبداعي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
13. الصرن، رعد (2000)، إدارة الإبداع والابتكار، دمشق: دار الرضا للنشر.
14. السرور، ناديا (2002)، مقدمة في الإبداع، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
15. حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
16. رشوان، حسين (2002)، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار، الإسكندرية: المكتبة الجامعي الحديث.
17. خيرالله، سيد (1981)، اختبار القدرة على التفكير الابتكاري، القاهرة: دار العالم العربي.
18. حمود، خضير كاظم (2002)، السلوك التنظيمي، عمان: دار الصفا للنشر والتوزيع.
19. عليوه، السيد (1987)، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب.
20. المليجي، إبراهيم عبدالهادي (2000)، الإدارة: مفاهيمها وأنواعها وعملياتها، القاهرة، دار المعرفة الجامعية.
21. الطيب، حسن أبشر (1998)، التفكير الإبداعي، دمشق: دار الرضا للنشر.
22. الفضل، مؤيد عبدالمحسن (2009)، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، الأردن: أثير للنشر والتوزيع، ط1.
23. أبو النصر، مدحت (2004)، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة، القاهرة: مجموعة النيل العربية.

24. عطية، حامد (1996)، العملية الإدارية: معارف نظرية ومهارات تطبيقية، الرياض: مطبعة معهد الإداري العامة.
25. الغريب، رمزية (1977)، التقويم والقياس النفسي والتربوي، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
26. تورندابك، روبرت؛ هيجين، اليزابيت (1986)، القياس والتقويم في علم النفس والتربية، ترجمة: الكيلاني عبدالله. عمان: مركز الكتب الأردن.
27. عبيدات، محمد، وآخرون (1999)، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، ط2.
28. أبو علام، رجاء (2004)، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة، دار الجامعات للنشر، ط4.
29. عواد، محمد، وآخرون (2008)، العلوم السلوكية، القاهرة، دار الكتب والوثائق القومية.
30. قنصوة ، ورشيد أحمد (1997)، التنظيم الإداري وتحليل النظم، القاهرة، دار النهضة العربية، ط1.

ب. المجالات الدورية:

1. ولد هان، مخامرة (1988)، "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة العربية للإدارة، المجلد2 ، العدد 4.
2. هيجان، عبدالرحمن (1995)، "كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع"، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، المجلد3، العدد 20.

3. النمر ، سعود (1993)، "الإبداع الإداري: دراسة سلوكية"، *مجلة المدير العربي*، المجلد1، العدد 17، القاهرة.
4. فضل الله، فضل الله (1986)، "المقومات الأساسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجيهات الإبداع الإداري"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد10، العدد3، عمان.
5. العواجي، إبراهيم (1994)، "الإبداع في مجال الإدارة المحلية: المفاهيم والتطبيق"، *مجلة التجارة والتمويل*، المجلد14، العدد1، طنطا.
6. عبدالفتاح، نبيل (1995)، "مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار"، *مجلة الإداري*، المجلد6، العدد6، مسقط: الإدارة العامة.
7. الصرايرة، أكرم (2003)، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات"، *مجلة مؤتة*، المجلد 18، العدد4.
8. النمر، محمد (1992)، "الإبداع الإداري"، *مجلة المدير العربي*، المجلد2، العدد117، القاهرة.
9. الطيب، حسن ابشر (1988)، "محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات والإصلاح والتطوير الإداري"، *مجلة الإدارة العامة*، المجلد2، العدد 59، الرياض.
10. همام، عبدالقادر (1993)، "دراسة تأثير المحددات على مستوى القدرة الابتكارية"، *مجلة الإدارية*، مجلد 25، العدد3، القاهرة.

ج. رسائل ماجستير:

1. الحربي، عضيب موسى (2003)، "أثر متغيرات البناء التنظيمي على مستوى الإبداع الإداري لدى المدراء في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة الملك سعود، كلية الإدارة العامة.
2. جحلان، نور سالم (1997)، "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الموظفين: دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، جامعة الملك عبدالعزيز.
3. بلواني، أنجود (2008)، "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
4. العنزي، بسام مناور (2004)، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية.
5. الفياض، محمود (1995)، "أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن.
6. المغربي، صباح، (2004) "معوقات السلوك الابتكاري لدى المديرين"، رسالة ماجستير غير منشورة، بنغازي، جامعة قاريونس، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال.
7. الدليمي، انتصار، (1990) "أثر الخصائص التنظيمية على تبني الإبداع"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق.

8. النتيفات، محمد (2006)، "المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري"،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Rogers, C.R, **Toward a theory of creativity in Anderson, H,** Creativity and its Cultivation, N. Y. Harper, 1959.
2. Rawlimson, J. **Creitive thinking and Brainstorming.** Westmead: England (1994).
3. Torrance, E. P. (1993). **The Nature Of Creativity As Manifest Testing.** New York: Press Syndicate Of The University Of Cambridge.
4. Donald Glifford And Richard Cavanagh, **The Winning Performance,** N. Y., Bantam Books, (1985).
5. Soo. Christine: Timothy Devinney: David Midglers; Anne Deerin (2002), **Knowledge Management: Philosophy, Processes, And Pitfalls, Califomia Management Revie,** Vol. 44, No. 4,PP: 129-150.
6. Webster, Danial (2006). Webster **Third New International Dictionary.** Masschusetts, USA.
7. Subramarjan A. And Nilkanata, S (1996). **Organizational Innovativeness: Exploring The Relationship Between Organizational Determinants Of in Novation, Types OF Organizational Performance.** Omega , Vol. 24, NO 6.

ثالثاً: مواقع الانترنت:

1. موقع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

تاريخ الدخول 2012/2/21

<http://WWW.nauss.Edu.Sa/Ar/Papes/Home.aspx>

2. موقع جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية.

تاريخ الدخول 2012/2/21

<http://WWW.Kkmag.gov.sa/Detail.Asp?InserviceID=488,Inmagflag=1>

الملاحق

ملحق رقم (1)

مقياس ثبات أداة الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (✓) في المكان المناسب:

(1) العمر:

أقل من 30 سنة . من 30 إلى أقل من 41 سنة .

من 41 إلى أقل من 51 سنة . من 51 سنة فأكثر .

(2) النوع:

ذكر . أنثي .

(3) المؤهل العلمي:

الثانوية العامة أو ما يعادلها . الدرجة الجامعية بكالوريوس - ليسانس .

مؤهل عالي ماجستير دكتوراه أو ما يعادلها .

(4) عدد سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات . من 5 إلى أقل من 10 سنوات .

من 10 إلى أقل من 15 سنة . من 15 إلى أقل من 20 سنة .

من 20 سنة فأكثر .

(5) مسمي وظيفتك:

رئيس لجنة الإدارة . مدير إدارة .

مراقب مراقبة . عضو لجنة الإدارة .

رئيس قسم . منسق منسقيه .

ثانياً: الإبداع الإداري:

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيك في كل عبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. أنجز أعمالى بأساليب متجددة.
					2. أحرص على تقديم المقترحات والأفكار الجديدة.
					3. لدي المهارات الكافية التي تمكنني من إقناع الآخرين أثناء التعامل معهم.
					4. تتوفر لدى قيادة هذه المنظمة مهارات فائقة في النقاش والحوار.
					5. أحرص على التعبير عن مقترحاتي حتى ولو كانت مخالفة لرؤسائي في العمل.
					6. لدي الاهتمام بالأراء المخالفة لأرائي لكي أستفيد من أراء الآخرين.
					7. أسعى للحصول على الأفكار والمقترحات التي تسهم في حل مشكلات العمل.
					8. أحرص على الاستفادة من الانتقادات والملاحظات التي توجه لي بغرض التعلم واكتساب الخبرة.
					9. عادة ما أقوم بأساليب جديدة لأداء العمل حتى ولو كان هناك احتمال عدم نجاحها.
					10. أحرص على تقديم اقتراح أفكار جديدة في مجال العمل حتى ولو لم أتمكن من تطبيقها.
					11. أتردد في هذه المنظمة في تطبيق أساليب جديدة لأداء العمل خوفاً من الفشل.
					12. أتخذ قراراتي وفقاً لأسس مدروسة.
					13. أتمتع بالقدرة على تبسيط وتنظيم أفكاري عند مواجهة أية مشكلة.
					14. عادة ما أسعى للحصول على تعليمات منفصلة قبل البدء في العمل عند تكليف أي منا بعمل جديد.
					15. أشعر بمتعة وإثارة في التعامل مع مشكلات العمل.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					16. لي رؤية دقيقة لمشكلات العمل.
					17. لدي القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وأقوم بالتخطيط لمواجهتها.
					18. أفضل الأعمال الصعبة المعقدة على الأعمال الروتينية والبسيطة.
					19. استطيع اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبياً.

ثالثاً: درجة المركزية:

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيك في كل عبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. يجب أن يسأل الموظف رئيسه قبل أن يعمل أي شيء تقريباً.
					2. أي قرار أتخذه يجب أن يحظى بموافقة رئيسي.
					3. أشارك عادة في قرار تعيين أي موظف جديد.
					4. أشارك عادة في ترقية الموظفين المتخصصين.
					5. أشارك عادة في القرارات الخاصة بتبني خطط جديدة.
					6. أقوم بتشجيع روح المبادرة والتجديد.

رابعاً: الصيغة الرسمية:

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع الذي يعبر عن رأيك في كل عبارة.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. أشعر بأني التصرف في معظم الأمور في مجال عملي.
					2. أتخذ قراراتي بنفسني دون التدقيق من قبل أي شخص آخر.
					3. إن الطريقة التي تنجز بها المهام في هذه الإدارة متروكة للشخص الذي يقوم بأداء الأعمال.
					4. العاملون في هذه الإدارة مسموح لهم بالتصرف كما يرون.
					5. يشعر العاملون في هذه الإدارة بأنهم تحت مراقبة دائمة للتأكد من أنهم يعملون وفق القواعد والأنظمة.
					6. يوجد في هذه الإدارة دليل لقواعد وإجراءات العمل.
					7. العاملون في هذه الإدارة يحددون القواعد الخاصة بأدائهم للعمل.
					8. يوجد وصف وظيفي كامل ومكتوب لواجبات ومسؤوليات العمل الذي أقوم به.
					9. لدينا في هذه الإدارة إجراءات يتم اتباعها لمعالجة أي موقف طارئ.
					10. كل فرد في هذه الإدارة لديه عمل محدد يقوم به.
					11. في هذه الإدارة يشدد دائماً على وجوب العمل من خلال القنوات الرسمية.
					12. تحتفظ الإدارة بسجل خطي عن الأداء الوظيفي لكل فرد.
					13. في هذه الإدارة علينا دائماً اتباع إجراءات عمل دقيقة.
					14. عندما تطرأ أي مشكلة فإن الموظف في هذه الإدارة يفترض أن يرجع لرئيسه لحلها.

ملحق رقم (2) الاستبيان

جامعة بنغازي

كلية الاقتصاد

الدراسات العليا

قسم الإدارة

استمارة الاستبيان

أخي المدير المحترم/

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

إيماناً مني بأهمية رأيك، وثقتي بتقديرك للبحث العلمي، أقدم لك هذا الاستبيان الذي يناقش أثر متغيرات البناء التنظيمي والمتغيرات الشخصية على مستوى الإبداع الإداري لدى المديرين في الشركات النفطية .
الرجاء التكرم بإعطاء هذا الاستبيان جزءاً من وقتك، وتحري الدقة والموضوعية في إجابتك عليه وذلك لما له من أهمية في هذا البحث علماً بأن الهدف الأول لهذا الاستبيان هو أكاديمي والمعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أمل التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان وفق تقديرك الشخصي.

شاكراً ومقدرة لك حُسن تعاونكم...

الباحثة

ملحق رقم (3)

قائمة بأسماء
المحكمين أداة الدراسة

الجامعة	الكلية	القسم	الاسم	ت
بنغازي	الاقتصاد	الإدارة	أ.د. عبد الجليل المنصوري	1
بنغازي	الاقتصاد	الإدارة	د. ناصر أحسونة	2
بنغازي	الاقتصاد	الإدارة	أ.د. الصديق بو سنينة	3
بنغازي	العلوم	الإحصاء	د. عبدالغفار المنفي	4

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for
this analysis*****

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E
(A L P H A)

Reliability Coefficients

N of Cases = 9.0 N of

Items = 39

Alpha = .9086

University of Benghazi
Faculty of Economics
Department of Management



**The Impact of Organizational Structure
Variables and Personal Variables on
Innovation Managerial Level of Managers**

"A field study on the Oil companies working in
Benghazi"

Prepared by:

Eman Abd Alrazig Mohammed Bouzed

Bachelor of Management - Faculty of Economics
University of Benghazi

Spring 2007

Supervisor:

Dr. Abdulgader Ayad Amer

A thesis submitted in partial fulfillment of the
requirements for the Master degree in Management , in
the Faculty of Economics University of Benghazi

Spring 2012