

أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي

(دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)

الدكتور عاطف عوض

قسم الإدارة

كلية الأعمال والإدارة

جامعة القلمون الخاصة

دير عطية - سورية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية (Alpha & MTC Touch) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات. ولتحقيق هذا الهدف وأعدت استبانة وزعت على (425) فرداً من العاملين في هذه المؤسسات واسترجع منها (385) استبانة صالحة للتحليل. بيّنت نتائج الدراسة أن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة؛ مما يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها.

مقدمة:

لم تعد البيئة الخارجية للمنظمات -كما كانت- مستقرة وذات ثبات ملحوظ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألفت بظلالها على منظمات العمل، ومن ثم حتم على هذه المنظمات ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات. غير أن ابتكار الحلول لا يأتي من قبيل المصادفة، بل يتطلب توفير البيئة المناسبة لخلق الإبداعات وفتح الآفاق للخيال المنتج. لذا أصبح الاهتمام بالإبداع ضرورة لنجاح منظمات العمل، وسبباً لقدرتها على البقاء ومواجهة تغيرات البيئة الخارجية المتلاحقة.

مصادر المشكلة:

تواجه منظمات العمل -على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها- العديد من القضايا والمشكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشكلات، ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن هيجان¹. وقد أجمع كتاب الإدارة والمديرون اليوم على أن حاجة المنظمات إلى الإبداع الإداري حاجة ملحة تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وغيرها، في المجتمع فضلاً عن الظروف المتغيرة والمعقدة التي تعيشها المنظمات المعاصرة². ويعد الإبداع الإداري إحدى المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي. فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والانفجار التكنولوجي أوجدت مشكلات عدة، منها ما هو نفسي ومنها ما هو تكنولوجي واقتصادي واجتماعي. لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات التي تواكب هذه التطورات، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والمشكلات³.

1 هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1420هـ-). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مسج (39)، ع (1)، ص 1.

2 الدهان، أميمه. (1992م). نظريات منظمات الأعمال. عمان، ص 87.

3 النمر، سعود محمد. (1992م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117)، ص 62.

مشكلة الدراسة:

ومن هنا يتضح أن التطوير التنظيمي يشكل تحدياً لأي تنظيم نظراً إلى ما له من أثر كبير في استمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيقها أكبر قدر من الميزات التنافسية على صعيد أفرادها وتنظيمها. ولتحقيق هذا الهدف لا بد أن ندرك أهمية الإبداع الإداري ودوره في تحقيق هذا الهدف. ولأهمية الإبداع الإداري ودوره في تطوير المؤسسات حاولت هذه الدراسة تعرّف مدى تأثير هذا الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان (Alpha & MTC Touch). وستكون مشكلة الدراسة ممثلة في السؤال الآتي:

ما أثر عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي في مؤسسات الاتصالات في لبنان (عينة الدراسة)؟

تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات في لبنان (عينة الدراسة)؟
2. ما أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي لهذه المؤسسات على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية كل من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي إذ إن دراسة هذين الجانبين ما زالت محدودة وقاصرة على مستوى الوطن العربي، إذ يتوقع الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة جديدة إلى حقل الإدارة لمناقشتها موضوعين فاعلين في مجال السلوك الإداري الذي هو محور التركيز لدى الباحثين في مجال الإدارة ومجال التطوير التنظيمي بشكل خاص. لذلك يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة مرجعاً لهؤلاء الباحثين لإضافتها الجديدة إلى هذا الحقل من خلال معرفة أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ومساعدتها على سد النقص في المكتبة العربية التي تفتقر إلى مثل هذه الدراسات والبحوث المتعلقة بهذا الموضوع. ومن هنا يأمل الباحث أن تكون لهذه الدراسة مساهمة فاعلة في الواقع العملي لمؤسسات الاتصالات من خلال إيجاد البيئة المشجعة للإبداع الإداري، عن طريق تطبيق عناصر هذا الإبداع الإداري الأمر الذي يعطي المسؤولين القدرة على محاولة غرس القيم المشجعة على الإبداع ونبذ القيم التي لا تشجعه، فضلاً عن تعرّف مدى

توافر عناصر الإبداع الإداري المتوافرة وخصائصه لدى العاملين في هذه المؤسسات ممّا يساعد على تحديد الخصائص التي يلزم تطويرها لدى العاملين للوصول إلى الحد المأمول من إبداع الموظفين وتحقيق التطوير التنظيمي لهذه المؤسسات على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم.

أهداف الدراسة: إن الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو معرفة أثر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي لمؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان، أمّا الأهداف الفرعية فهي كما يأتي:

- توضيح أهمية كل من الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للعاملين في مؤسسات الاتصالات.

- تعرّف واقع عناصر الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات .

- تعرّف مدى تأثير عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي في مؤسسات الاتصالات .

- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد المسؤولين في مؤسسات الاتصالات على الاستفادة من نتائج الدراسة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات التي لها علاقة بالإبداع الإداري:

1. دراسة القطاونه⁴، 2000 بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية" التي أجرتها على المشرفين الإداريين في القطاع الحكومي الأردني بهدف معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والسلوك الإبداعي. كشفت الدراسة عن أن انطباعات المشرفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد هي انطباعات إيجابية، كما بيّنت الدراسة أن مستوى السلوك الإبداعي لدى أفراد عينة الدراسة يعدّ عالياً.

2. دراسة أبو فارس⁵، 1991 بعنوان "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية" أجراها على العاملين في المؤسسات العامة الأردنية بهدف تعرّف درجة الإبداع لدى العاملين فيها، والدور الذي تؤديه تلك المؤسسات في تشجيع الإبداع. كشفت نتائج الدراسة عن أهمية الحوافز

4 منار القطاونه، "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000، ص145-171.

5 محمود أبو فارس، "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1991م.

المادية والمعنوية في تشجيع العاملين على الإبداع، كما أظهرت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة إبداع العاملين تعزى للمتغيرات (القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، والمستوى الإداري، والمؤهل العلمي، والعمر).

3. دراسة مخامرة والدهان⁶، 1988 بعنوان "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدودة" التي أجريت على العاملين الذين اختيروا من (40) شركة مساهمة عامة أردنية بهدف تعرّف العوامل المؤثرة في الإبداع. أظهرت الدراسة أن من أهم العوامل التي تؤثر سلباً في الإبداع هي: الخوف من الإخفاق، ورفض الأفكار المقدمة من الآخرين، وجمود التنظيم الإداري وعدم مرونته.

4. دراسة العساف⁷، 1425هـ بعنوان: "واقع الأداء الإبداعي ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف المعوقات التي تحد من قدرة مديرات المدارس بمدينة الرياض الأداء الإبداعي؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: (أ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف أعمارهن. (ب) إن من أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الأداء: (ضغوط العمل، وتكاليف الإبداع، وعدم كفاية الحوافز، وعدم موضوعية معايير تقويم الأداء، وغياب دعم القيادة، ومقاومة التغيير، وغياب جو الحرية). (ج) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

5. دراسة العنقري⁸ (1422هـ) عن علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، لمعرفة واقع الإبداع الإداري. أوضحت الدراسة أن مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين مرتفع إذ يشير ذلك إلى ارتفاع مستوى معظم عناصر الإبداع الإداري لديهم والمتمثلة في: الأصالة والطلاقة الفكرية والمرونة الذهنية والقدرة على تحسس المشكلات وأن عنصر التحليل والربط كانا أقل عناصر الإبداع الإداري توافراً لدى عينة الدراسة. وعلى ذلك يمكن

6 محسن مخامرة، أميمة الدهان، "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدودة". مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، عمان، مجلد 15، عدد 2، 1988، ص 151-173.

7 العساف، وفاء، 1425هـ: واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض.

8 العنقري، غادة عبد الرحمن. (1422هـ). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

ترتيب عناصر الإبداع الإداري بحسب درجة توافرها على النحو الآتي: المرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والطلاقة الفكرية، والقدرة على التحليل والربط.

6. دراسة الشمري⁹ (1422هـ) عن المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري على عينة من مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. للوقوف على مستوى الإبداع الإداري لديهم من خلال العناصر الآتية: (الطلاقة، والمرونة، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل). وقد توصلت الدراسة إلى أن هذه العناصر موجودة لدى عينة الدراسة بالمستوى المتوسط وقد رُتبت على النحو الآتي: المرونة، والقدرة على التحليل، والأصالة، والحساسية للمشكلات، والطلاقة.

7. دراسة الحقباني¹⁰، 1997 بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغيرات التنظيمية: (نمط القيادة، والتدريب، والحوافز، والأنظمة والإجراءات، والاتصالات والمعلومات). وكان من أهم نتائجها (أ) انخفاض فاعلية أداء العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بسبب تعقد السياسات والإجراءات وصعوبة تداول المعلومات. (ب) إن نمط القيادة، والتدريب، والحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات أثراً في مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية. (ج) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية لدى عينة الدراسة ومستوى أداء العاملين فيها تعزى لتأثير الجنس.

ثانياً: الدراسات التي لها علاقة بالتطوير التنظيمي:

1. دراسة الراجحي¹¹ (1424هـ) بعنوان "التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض". التي كانت تهدف إلى معرفة اتجاهات العاملين في إدارة جوازات منطقة الرياض نحو التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم، ومعرفة مدى رضا العاملين الوظيفي في

9 الشمري، فهد عايض. (1422هـ). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

10 الحقباني، تركي، 1997م: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

11 الراجحي، هاني ناصر محمد، 1424هـ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

إدارة جوائز منطقة نتيجة التطوير التنظيمي الذي حصل في إدارتهم ، ومعرفة العلاقة بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إدارة جوائز منطقة الرياض ، ومعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين في إدارة جوائز منطقة الرياض واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي الحاصل في إدارتهم، ومعرفة العلاقة بين الصفات الشخصية للعاملين في إدارة جوائز منطقة الرياض ورضاهم الوظيفي.

2. دراسة آل حسن¹²، 1422هـ بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي على عينة من العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين في المملكة العربية السعودية لتحديد واقع الثقافة التنظيمية بهذه الإدارة. وقد توصل البحث إلى أن العاملين بالإدارة العامة للمجاهدين يدركون القيم الآتية بدرجة عالية وهي: القوة والفاعلية والكفاءة وفرق العمل أما قيم: المكافأة والعدالة والنظام فهم يدركونها بدرجة متوسطة.

3. دراسة أبو بكر وحيدر¹³ (2000)، بعنوان "متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية"، تكونت عينة الدراسة من 200 مفردة، وكان الهدف من الدراسة هو تعرف ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، وتوصيف اتجاهاتهم بشأنها، وتعرف مجالات تنفيذ عملية التطوير التنظيمي، وتحديد أسباب إخفاق بعض جهود التطوير التنظيمي، وتقييم جهود التطوير التنظيمي. وقد توصل الباحثان إلى وجود انخفاض وتباين في ثقافة الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، ووجود اتجاهات سلبية لدى الأفراد بشأن عملية التطوير التنظيمي، وعدم اقتناع الأفراد وتحمسهم لعملية التطوير التنظيمي، وأخيراً عدم صحة مفهوم ومستوى جودة نتائج عملية التطوير التنظيمي لدى المستفيدين منها.

4. دراسة العنزي¹⁴ (1998) بعنوان "معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على الأجهزة الحكومية" وكان تطبيقها على إمارة المنطقة الشرقية على عينة عدد 120 مفردة، وكانت أهداف الدراسة هي

12 آل حسن، عبد العزيز حسن. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

13 أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي (2000م)، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة.

14 العنزي، حسن (1998م)، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

معرفة المعوقات التي تواجه القيادات العليا في الإمارة والتي تحول دون تطبيق برنامج التطوير التنظيمي، ومعرفة معوقات التطوير التنظيمي التي تحول دون أداء موظفي الإمارة لواجباتهم الوظيفية.

5. دراسة الحربي¹⁵ (1417هـ) بعنوان "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على أمانة مدينة جدة". اشتملت الدراسة على جانبين الأول نظري والثاني ميداني، ركز الجانب النظري فيها على مفهوم التطوير التنظيمي وماهيته وأهدافه ومناهجه والمجالات التي ينصب عليها، والمحددات التي يتوقف على مدى إيجابيتها نجاحه والقوى البشرية ودورها في إحدائه والمداخل التي يقدمها كأساليب فعالة لحل المشكلات التي تعترض المنظمات، والمراحل التي يمر بها إدخاله للمنظمة، والأداء كهدف نهائي له، أما الجانب الميداني فقد هدَفَ منه الوقوف على أهم المشكلات التي تواجه أمانة مدينة جدة وتوقوف أداءها لمهامها بكفاءة، ومحاولة معرفة ماقد يحققه التطوير التنظيمي لجمع المعلومات المطلوبة. كما انتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات لدعم المميزات الناتجة من تطبيق التطوير التنظيمي وتحقيقها بما يتيح للأمانة تقديم خدماتها بمستوى عال من الكفاءة، وذلك من خلال تصميم نموذجي لمباني الأمانة وفق أحدث التصميمات العالمية في مجال مباني البلديات، ودراسة الهيكل التنظيمي من وقت إلى آخر والعمل على تطويره وتحديثه، إلى جانب إنشاء مركز تدريب داخلي يختص بتدريب موظفي الأمانة من العاملين على بند الأجور وتطويرهم، ومنح الراغبين منهم إجازات دراسية مدفوعة الراتب لتشجيعهم على رفع مستواهم العلمي.

الدراسات الأجنبية:

1. دراسة Heila, 1994¹⁶ بعنوان "الإبداع والابتكار في المكتبة الجامعية" اختبار أثر ثلاثة متغيرات هي: المناخ التنظيمي والهيكل التنظيمي والأفراد العاملون في المنظمات - في الإبداع التنظيمي، وقد اختبرت خمس مكتبات جامعية واختبرت درجة الإبداع والابتكار فيها من خلال تحديد أكثر المنتجات إبداعاً في كل مكتبة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود معضلات في عملية إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والداعم للإبداع.

15 الحربي، خديجة أحمد عبد المؤمن، "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.

16 P. Heila, "The Creative and Innovative University Library" Ph.D. Dissertation Abstracts, University of Pretoria, south Africa, DAI- A 55/12 1994, p. 3673.

2. دراسة¹⁷ Robben, 1998 أجراها في الولايات المتحدة الأمريكية على منظمة لتطوير المنتجات ذات التقنية العالية بهدف اختيار السلوك الإبداعي باستخدام نموذج Kirton's Adoption (KAI) Innovation. وقد اختُبرتُ محددات السلوك الإبداعي الآتية: المناخ التنظيمي، والقيادة، والنمط الفردي في حل المشكلات وتوقعات القادة. تكونت عينة الدراسة من (81) مفردة موزعة على خمس مجموعات هي: المهندسون التطبيقيون، ومهندسو الإنتاج، والمصممون، والتقنيون في المختبرات، والمهندسون الإداريون. توصلت الدراسة إلى وجود تنوع كبير في محددات السلوك الإبداعي لدى المجموعات السابقة.

3. دراسة¹⁸ Cohen, 1999 بعنوان "تعزيز الإبداع في مؤسسات الخدمات الإنسانية" أجراها على المنظمات التي تقدم الخدمات الإنسانية الكبيرة بهدف تقييم المناخ التنظيمي فيها وتعرف المناخ التنظيمي في المنظمات التي تدعم الإبداع. توصلت الدراسة إلى أن التحدي الذي يواجه تلك المنظمات يتمثل في إعادة تنظيمها بشكل يسمح للمناخ التنظيمي والتنظيم الهيكلي الجديد فيها بتشجيع الإبداع ودعمه.

4. دراسة¹⁹ Haiyang, 2001 عن استراتيجية الإبداع للمنتج وأداء التكنولوجيا الجديدة في الصين فقد وجد أن هناك صلة بين مستوى الأداء وكل من العوامل البيئية والدعم التنظيمي من جهة واستراتيجيات العلاقة للمشروع مقترحاً الحاجة للمتابعة المستمرة للعوامل البيئية وعلاقات المنظمة لعوامل وسيطة لاستراتيجية الإبداع السلعية.

4. دراسة إيكفال (Ekvall)²⁰، 1996 بعنوان: "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار" هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: (أ) المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة إلى الابتكار والأداء الجيد. (ب) النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة. (ج) هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.

17 M. A. Robben, A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A high - Technology Product Development Organization, DBA Dissertation abstracts, Nova southeastern university, U. S. A. DAI - A 59/04, 1997, p. 523.

18 B. Cohen, "Fostering Innovation in a Large Human Service", Administration in Social Work, Vol. 24, 1999.

19 Li, Haiyang, Atuahene-Gima, Kwaku(2001), product innovation strategy and the performance of new technology ventures in china , academy of management journal ,Dec2001, vol.44 Issue6, p1123, 12p, 1graph.

20 Ekvall, Goran. , 1996: "Organizational Climate For Creativity and Innovation". European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5, PP, 105-123

5. دراسة سكوت (Scott)²¹، 1994 بعنوان: "تحديد السلوك الإبداعي: مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل" هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج السلوك الإبداعي الفردي واختباره. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: (أ) أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشكلات كلها ترتبط ارتباطاً واضحاً وكبيراً بالسلوك الإبداعي. (ب) إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر في السلوك الإبداعي. (ج) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء عينة الدراسة تبعاً لاختلاف أعمارهن.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري والتطوير التنظيمي يلاحظ ما يأتي:

1. عدم توافر دراسات سابقة تناولت موضوع الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي معاً، وهذا ما تختلف به هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعي الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، اقتصرت فقط على الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري من خلال القيم المكونة لها والدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي من خلال خياراته وأبعاده.

3. تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لصد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في موضوع الإبداع الإداري وموضوع التطوير التنظيمي. كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة في جوانب الموضوع، ممّا أتاح الفرصة للباحث في اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة الدراسة. كما كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحث في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي أسهم في صياغة مشكلة الدراسة وفرضياتها.

أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تعدُّ هذه الدراسة أولى الدراسات في البيئة المحلية -على حد علم الباحث- التي تتناول أثر العلاقة بين الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي وطبيعتها، في بعض المؤسسات باعتبار أنه لا توجد دراسة سابقة في المجال نفسه. لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسدّ النقص في هذا الحقل الدراسي إذ حاولت الربط بين الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. لهذا تعدُّ من الدراسات النادرة في هذا المجال، فقد كانت الدراسة

21 Scott, Susanne and Bruce, Reginald, 1994: "Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place". Academy of Management Journal, , 37, PP, 580-607

الوحيدة -بحسب علم الباحث- التي ستربط بين الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي لدى المؤسسات، وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسة هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي. وينبثق عن تلك الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عنصر الأصالة والطلاقة وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عنصر المرونة وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عنصر المخاطرة وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عنصر الخروج عن المألوف وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم.

6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين تطبيق عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات المستقلة (عناصر الإبداع الإداري) يتمثل في: (عناصر الأصالة والطلاقة- وعنصر المرونة- وعنصر المخاطرة- وعنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات- وعنصر الخروج عن المألوف). والمتغيرات التابعة وتتمثل في (التطوير التنظيمي) ويمكن تمثيله في النقاط الآتية: (التغيير في سلوك الفرد- والتغيير في سلوك الجماعات- والتغيير في التنظيم).

منهجية الدراسة:

أسلوب الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول وصف واقع "أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري على التطوير التنظيمي وتقييمه" من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان (Alpha & MTC Touch). ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات: (1) المصادر الثانوية: اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والبحوث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة، (2) المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على الأفراد العاملين في هذه المؤسسات على اختلاف مستوياتهم الوظيفية وغيرها.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: الإبداع الإداري:

يتميز العصر الحالي بالتغيرات المتسارعة وثورة المعلومات والانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ يتطلب حل هذه المشكلات استخدام طرائق جديدة إبداعية ونبذ الطرائق والإجراءات القديمة، ولا يتم ذلك إلا بإيجاد الأشخاص المبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على إيجاد طرائق جديدة وحلول إدارية سريعة. ومن هنا عُدَّ الإبداع الإداري أحد المكونات الإدارية الأساسية للمنظمات الإدارية. الإبداع الإداري هو: "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير"²². وقد عرّف النمر الإبداع الإداري بأنه مجموعة من العمليات التي

22 العواد، عبد الله بن محمد (2005م). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

يستخدمها الإنسان بما هو متوافر لديه من قدرات وبما يحيط به من مؤثرات للتوصل إلى فكرة أو أسلوب يحقق النفع للمنظمة التي يعمل بها²³.

حاجة المنظمات إلى الإبداع:

وتظهر أهمية الإبداع الإداري في أنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية، وبمساعدة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجح عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة وزيادة مدخلاتها المالية²⁴.

عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ولكن نذكر أهم هذه العناصر²⁵ : (1) الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة، (2) المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، (3) الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة، (4) الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساساً مرفهاً، (5) التحليل: يقصد به إنتاج إبداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، (6) المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على

23 النمر، سعود محمد. (1992م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117)، ص 102.

24 حريم، حسين (1997م). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

25 الشبيبي، هاشم (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75)، ص 91.

ذلك²⁶، (7) الخروج عن المؤلف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية²⁷.

تنمية الإبداع الإداري:

تعدُّ تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميّز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وأساليب العمل وطرائقه، مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتمييز. فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي، ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك، إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ إنَّ هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، ومستوى الصيانة، والإضاءة، التهوية، والتكييف، والرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتبية، ووسائل السلامة، وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثمَّ ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، أمَّا الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعدُّ بمنزلة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخفق فرص الإبداع والابتكار²⁸. ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل فيما يأتي²⁹: (1) الانتماء والولاء التنظيمي: يعدُّ الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر

26 النمر، سعود محمد. (1992م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117)، ص 64.

27 الحقباني، تركي عبد الرحمن. (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، ص 17.

28 العيسى، غزير سعد عبد الله (1996م). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.

29 المطيري، نواف بن جاد الجبرين (2005م). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره. (2) إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتضخيم عوائدها ومنافعها. (3) اتباع المنهج العلمي: الذي يعدُّ من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبذل الوقت والجهد والتكلفة. (4) الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يساهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري. (5) الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، ومن ثمَّ يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك. (6) الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

أصبح الحديث عن إدارة الإبداع الإداري وتطويره أمراً مألوفاً بين الكتاب والباحثين والمديرين، وكثيرون ينظرون إلى الإبداع بوصفه عامل منافسة بالغ الأهمية، ويقدر ما تولي المنظمات اهتمامها ورعايتها إدارة الإبداع وتطويره فسيكون لذلك تأثير كبير في بقائها ونموها.

ثانياً: مفهوم التطوير التنظيمي ودواعيه: ينبغي قبل الشروع في إيضاح مفهوم الخيارات الاستراتيجية للتطوير التنظيمي ونماذجها وأنواعها، الوقوف للإشارة إلى مفهوم التطوير نفسه، للحاجة الماسة إلى ذلك، ومعالجة نواحي الجدل المثارة بخصوصه، ولاسيماً علاقته بمفاهيم التغيير والتغيير التنظيميين، وما يسمى بالتطوير الإداري أيضاً. ففيما يخص مفهوم التطوير التنظيمي، يمكن تمييز ثلاثة اتجاهات فكرية في تحديده على النحو الآتي:

الأول: يمكن عدّه مدخلاً تكيفياً، لكونه ينظر إلى التطوير التنظيمي، بوصفه ظاهرة يراد منها تحقيق التكيف المناسب للمنظمة مع بيئتها، وذلك إما من خلال تطوير السلوك التنظيمي، أو تطوير طرائق إنجاز المهام، أو تطويرها معاً، ولعل من الكتاب ممن نهج في تعريفه هذا المنحى القاضي (1992)³⁰ والعديلي (1999)³¹ والقريوتي (2000)³².

30 القاضي، فواد، (1992)، نطاق وأفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد الثالث، المجلد (24)، القاهرة. اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ص 32.

الثاني: يمكن عدّه مدخلاً معرفياً وسلوكياً في آن واحد، وذلك لكونه يركز على هذين الجانبين، كما في آراء Schermerhorn³³ و Hellerieyel³⁴ و Cumming&Worley³⁵ الذين عدّوه استخداماً للمعرفة، وتقانات العلوم السلوكية، للمزج بين رغبات الأفراد في النمو والتطور، وبين أهداف المنظمة وغاياتها، بما يحقق زيادة فاعلية المنظمة، وقبله وبخصوصه أيضاً.

الثالث: يمكن عدّه مدخلاً شمولياً، على نحو يأخذ بالحسبان ما ذهب إلى تأكيد المدخلين السابقين، ويضيف إليهما، البعد الاستراتيجي للتطوير من خلال تأكيد دوره في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات، ولاسيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو عام، بدءاً من القيم ومروراً بالمعتقدات والاتجاهات، وانتهاءً بالتطبيقات من جهة، وتطوير طرائق إنجاز المهام المنظمة بدءاً من المهام التي تقع من ضمن اهتمامات الإدارات الدنيا في المنظمة، وانتهاءً بمهام الإدارة العليا، ومنها مهامها في مجال التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وما يرتبط بتطبيقاته على الأرض إن جاز التعبير من جهة أخرى. ولعل ممن سار على هذا النهج (Frech&Bell)³⁶ والطجم³⁷ وأحمد³⁸ الذي عدّه جهداً مخططاً له يقوم على نظام التشخيص، ويشمل المنظمة بجانيها الرسمي وغير الرسمي، في مجالات الهيكل التنظيمي والأهداف والإجراءات إلى جانب الاهتمام بالسلوك بما يتضمنه من قيم وأنماط فردية أو جماعية، وعلى أن يؤخذ بالحسبان عند اعتماده إشراك الإدارة العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن دعم البرامج التطويرية، وتجنب أية مقاومة للتغيير قد

31 العديلي، ناصر، (1996)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ص 1.

32 القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن، ص 323.

33 Schermerhorn, J. and Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2000), **Organization Behavior**, 7th ed., John Wiley & Sons, Huston, USA, P279.

34 Hellerieyel Dan, Solcum john, & Woodman, Richard, (2001), **Organization Behavior**, 7 ed., South Western College publishing, U.S.A, P559.

35 Cumming, S.T., 7 Worley, C., (2005), **Organizational Development and Chang**, 8ed., South western College publishing, P2.

36 French, W.L., 7 Bell, H., (1999), **Organizational Development Behavioral**, 5ed, Science Intervention for organization improvement, prentice_Hall, Inc, U.S.A, P28.

37 الطجم، عبدالله، (2000)، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ص 104.

38 أحمد، أحمد إبراهيم، (1999)، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، ص 13.

تصادفها، وماهر³⁹ الذي عدّه بوصفه الجهد المخطط الذي يركز على تطوير الأنظمة المتكاملة في المنظمة كلّها أو بعضها، بما يؤدي إلى رفع فاعليتها وتحسينه.

أمّا فيما يخص دواعي هذا التطوير، فيمكن القول اعتماداً على المفهوم الإجرائي المشار إليه، بوصفها تتحدد بالإفادة من برامجه، التي يجب أن تشمل نواحي المنظمة كلّها على النحو الذي يتيح لها فرص التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة، وصولاً إلى الوضع الذي يتيح لها التفوق على المنافسين، وقيادة السوق. ويعزى تأكيد المجالات كلّها لما مفاده: إن التغيير الذي يعصف بالعالم اليوم معقد على نحو يصعب التكهن باتجاهاته، ومن ثمّ يفترض كما يظن الباحثون على المنظمات تحقيقاً لنواحي التكيف معه تطوير نواحيها أو مجالاتها المختلفة، بدءاً بالأهداف وانتهاءً بمختلف التطبيقات الهادفة إلى تحقيق تلك الأهداف، بغض النظر عن المجال الذي تزاول فيه.

الدراسة الميدانية:

مجتمع الدراسة وعينتها: يتمثل مجتمع الدراسة 385 فرداً. قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، ووزعت عينة استطلاعية حجمها 45 استبانة لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الاستبانة. وبعد التأكد من صدق الاستبانة وسلامتها للاختبار وزعت 425 استبانة على عينة الدراسة وتم الحصول على 385 استبانة بنسبة استرداد 90%.

أداة الدراسة: أعدت استبانة عن واقع "الإبداع الإداري وأثره في التطوير التنظيمي" من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان. تتكون استبانة الدراسة من 55 فقرة موزعة على 8 محاور رئيسة (5 منها (1-5) عن تطبيق عناصر الإبداع الإداري (الأصالة والطلاقة- المرونة- المخاطرة- القدرة على التحليل وحساسية المشكلات- الخروج عن المألوف) و3 منها (6-8) عن التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم).

ملاحظة: لم تُحدف أي من الفقرات بحسب نتيجة العينة الاستطلاعية: إذ كانت القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 لمعامل الارتباط سبيرمان وهي تعدّ دالة إحصائية. وقد استخدم مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة بحسب جدول (1):

39 ماهر، أحمد، (2007)، تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 17.

جدول (1)

درجات مقياس ليكرت

الاستجابة الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	0	1	2	3	4

اختار الباحث الدرجة (0) للاستجابة "غير موافق بشدة" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو صفر% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة، وهي أفضل وتعطي نتائج أدق من إعطاء الدرجة (1) لهذه الاستجابة لأن الوزن النسبي في هذه الحالة يساوي 20% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة.

صدق الاستبانة: يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين: (1) صدق المحكمين: عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين وقد استجاب الباحث لأراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورته النهائية، (2) صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة؛ وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محورات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity: يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

3- ثبات الاستبانة Reliability: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو أعيد توزيع الاستبانة غير مرة ضمن الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية معينة.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي: يوضح جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (الأصالة والطلاقة) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	احارل تطبيق اساليب جديدة بالعمل لدل لية مشكلة نواجهها في المؤسسة	0.71	*0.000
2	انجز الاعمال الموكلة لي بأسلوب متطور	0.71	*0.000
3	أحرص على تقديم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة	0.38	*0.000
4	امتلك المهارات الكافية التي من خلالها أتق المتعاملين مع المؤسسة	0.69	*0.000
5	يتوفر لدي مندرى المؤسسة مهارات النقاش المنطقة بالعمل	0.65	*0.000
6	أحرص على التعبير عن رأيي ولو كانت مخالفة لرؤسائي بالعمل	0.31	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يوضح جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ، وبذلك يعدّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (المرونة) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	اهتم بالأراء التي تخالف رأيي للاستفادة من آراء الآخرين	0.77	*0.000
2	أسعى للحصول على الأفكار التي تساهم بحل مشاكل العمل	0.76	*0.000
3	أحرص على الاستفادة من لتقاء الآخرين لي	0.85	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛ وبذلك يعدّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (المخاطرة) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	أحرص على اقتراح أساليب جديدة لإداء العمل رغم علمي بالمخاطر المترتبة على ذلك	0.70	*0.000
2	أهتم بتقديم أفكار مستحدثة بالعمل حتى ولو لم تلتق	0.70	*0.000
3	أتردد بتطبيق أساليب جديدة لإداء عملي خوفاً من الإخفاق	0.70	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛ وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (القدرة على التحليل وحساسية المشكلات) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عفواني بل حسب دراسة مستفيضة	0.40	*0.000
2	يتم تبسيط لقراري عند مواجهة المشاكل بالعمل	0.37	*0.000
3	أحصل على معلومات مفصلة قبل بدني بالعمل الجديد	0.51	*0.000
4	أشعر بالإثارة عند تعاملي مع مشكلات العمل	0.50	*0.000
5	أملك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	0.57	*0.000
6	أملك قدرات على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها	0.59	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ؛ وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس (الخروج عن المألوف) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	عادة ما أفضّل الأعمال الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة	0.58	*0.000
2	أحرص على تقديم الأفكار التي سبق تقديمها عند مواجهة المشاكل	0.57	*0.000
3	يتشابه أسلوب أدائي للعمل مع أساليب العمل بالمؤسسات المشابهة	0.61	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يعدّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (7):

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس (التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	إحداث تغيير إيجابي في اتجاهك	0.71	*0.000
2	تشعر بدرجة عالية من الراحة النفسية أثناء تواجدك في العمل	0.76	*0.000
3	لتأثير الإيجابي على شخصيتك	0.81	*0.000
4	الإحساس بأنك تحقق حاجاتك ورغباتك ومتطلباتك	0.85	*0.000
5	التحفيز الجيد والمعال لتطورك	0.86	*0.000
6	تعزيزك على الإبداع والابتكار	0.87	*0.000
7	زيادة التعلم الذاتي لديك	0.87	*0.000
8	رفع قدرتك ومهارتك	0.89	*0.000
9	إحداث التغيير السلوكي الإيجابي لديك	0.88	*0.000
10	تزايد استعدادك للتغيير الإيجابي	0.86	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يعدّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (8)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السابع (التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة) والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	زيادة وضوح الأهداف والفكر الوحدية الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها	0.86	*0.000
2	زيادة قوة وتماسك الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها	0.86	*0.000
3	توثيق علاقات الموظفين والزملاء ببعضهم البعض	0.90	*0.000
4	تسهيل من أداء الوحدة أو الجماعة بشكل أفضل	0.91	*0.000
5	تكوي من عملية الاتصال بين أعضاء الوحدة أو الجماعة	0.90	*0.000
6	يتطور عمل الجماعة ويبرز فرق عمل أو لجان جديدة	0.88	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

يوضح جدول (9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور السادس والدرجة الكلية للمحور الذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك يعدُّ المحور صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثامن (التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم) والدرجة الكلية للمحور

رقم	الفقرة	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	زيادة فترة العاملين على تحمل المسؤولية	0.77	*0.000
2	نقل من المركزية الإدارية في اتخاذ القرارات	0.69	*0.000
3	زيادة تفويض الصلاحيات إلى الموظفين في المستويات الأخرى	0.64	*0.000
4	سهولة تسباب الاتصالات بين الإدارات المختلفة	0.73	*0.000
5	وجود اتصال دائم وجيد بين الموظفين والعاملين	0.72	*0.000
6	زيادة الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية	0.49	*0.000
7	وضوح وثقة السياسات الموجودة داخل المنظمة	0.77	*0.000
8	توضيح الأهداف العامة للمؤسسة	0.78	*0.000
9	توضيح الأهداف الفرعية لكل وحدة إدارية	0.82	*0.000
10	تغيير ودمج الوحدات الإدارية وإعادة هيكلتها	0.67	*0.000
11	إلغاء الأدوار الوظيفية والتكوير في المهام بين الوحدات الإدارية	0.75	*0.000
12	توضيح المهام والأدوار المطلوبة من كل وحدة إدارية	0.80	*0.000
13	تطوير النواحي والأنظمة لما فيه مصلحة المنظمة والعاملين	0.82	*0.000
14	إعادة توزيع المهام وفقاً للمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الموظف	0.82	*0.000
15	وضع الإجراءات المناسبة لتعريف الموظفين بكل المستجدات في محور المهام والنشاطات والواجبات المطلوبة من كل إدارة	0.82	*0.000
16	تبسيط إجراءات إنجاز المعاملات	0.83	*0.000
17	إمحاء العاملين في المؤسسة بفرق جديدة لإداء عملهم	0.82	*0.000
18	تحديد نطاق الإشراف بشكل مناسب	0.82	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity: يعدُّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يبيّن جدول (10) أن معاملات الارتباط جميعها في محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ؛ وبذلك تعدُّ محاور الاستبانة جميعها صادقة لما وضع لقياسه.

جدول (10)

معامل الارتباط بين كل درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

الرقم	المحور	معامل ارتباط سبيرمان	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	عنصر الأصالة والطلاقة	0.70	*0.000
2	عنصر المرونة	0.81	*0.000
3	عنصر المخاطر	0.68	*0.001
4	عنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات	0.42	*0.000
5	عنصر الخروج عن المألوف	0.54	*0.000
6	أثر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد)	0.84	*0.000
7	أثر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)	0.88	*0.000
8	أثر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى التنظيم)	0.85	*0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$

3- ثبات الاستبانة Reliability: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة النتيجة نفسها لو أعيد توزيع الاستبانة غير مرة ضمن الظروف والشروط نفسها، أو بعبارة أخرى إن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو أعيد توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال مدد زمنية معينة.

وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يأتي: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient : استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (11).

جدول (11)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	عنصر الأصالة والطلاقة	0.87
2	عنصر المرونة	0.77
3	عنصر المخاطر	0.79
4	عنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات	0.81
5	عنصر الخروج عن المألوف	0.81
6	أثر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الأفراد)	0.77
7	أثر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى الجماعة)	0.76
8	أثر عناصر الإبداع الإداري في المؤسسة على التطوير التنظيمي (على مستوى التنظيم)	0.77
	جميع محاور الاستبانة	0.82

واضح من النتائج الموضحة في جدول (11) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور وتراوح بين (0.77 , 0.87) لكل محور من محاور الاستبانة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لفقرات الاستبانة كلها (0.82) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق استبانة الدراسة وثباتها، مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: قام الباحث بتفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) Statistical Package for the Social Sciences، وسيستخدم الاختبارات الإحصائية اللا معلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكرت هو مقياس ترتيبي وقد استخدمت الأدوات الإحصائية الآتية: (النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي - واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة - ومعامل ارتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لمقياس درجة الارتباط - واختبار الإشارة (Sign Test) - واختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) - واختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test).

تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

اختبار فرضيات الدراسة: أولاً تم إيجاد النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي. ويستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما، ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة وكذلك لكل محور.

- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة هل وصل متوسط درجة الاستجابة إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا؟. اختبرت فرضيات الدراسة فقد استخدمت الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال- والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، إذ إن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعد مقياساً ترتيبياً. واختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً لمعرفة هل يساوي متوسط (وسيط) درجة الإجابة قيمة معينة؛ وذلك في حالة البيانات الترتيبية أو البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي؟. وفي هذه الحالة تختبر الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 2، وهي درجة الحياد بحسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 2. إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (بحسب نتائج برنامج SPSS) فلا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة

متوسط آراء أفراد العينة عن الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: إنَّ متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد هل كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد. وذلك من خلال قيمة الاختبار، فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد على درجة الحياد والعكس صحيح.

الجدول (12)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور الأول (الأصالة والطلاقة)

رقم	الفقرة	النسب المئوية					متوسط	الأهمية النسبية المعنوية	مستوى المعنوية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
1	أحاول تطبيق أساليب جديدة بالعمل لحل أية مشكلة تواجهها في المؤسسة	14.8	29.0	11.9	37.9	6.4	2.07	51.7	0.950
2	أبذل الأوصال الموقلة لي بأسلوب متطور	12.5	32.3	11.4	36.4	7.3	2.06	51.5	0.830
3	أحرص على تقييم الأفكار الجديدة للعمل بالمؤسسة	9.8	47.8	18.3	21.3	2.7	2.40	60.0	0.000
4	أملك المهارت الكافية التي من خلالها ألتزم بالتعاون مع المؤسسة	14.9	42.3	21.1	18.8	3.0	2.47	61.7	0.000
5	أبتفر لدى منبري المؤسسة مهارات التفاضل المتطرفة بالعمل	16.1	42.8	17.9	19.8	3.4	2.48	62.0	0.000
6	أحرص على التعبير عن آرائي ولو كانت مخالفة لروايتي بالعمل	12.1	42.9	18.5	21.2	5.3	2.35	58.7	0.000
	المحور الأول	13.3	39.5	16.5	25.9	4.6	2.30	57.6	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (12) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.07 (الدرجة الكلية من 4)، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 51.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.950؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 2.06، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 51.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.830؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2.40 ، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 60.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 2.47، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 61.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 2.48، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 62.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 2.35، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 58.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول: إنَّ المتوسط الحسابي النسبي ل فقرات المحور جميعها يساوي 57.6% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000، لذلك يعدُّ محور "عناصر الأصالة والطلاقة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

الجدول (13):

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور الثاني (المرونة)

ترقيم	الفقرة	النسب المئوية				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أظم الإثراء لشيء يختلف إلى الاستفادة من آراء الآخرين	7.1	29.3	13.9	39.2	15.4
2	أسمع للمصنوع على التفكير في تقديم بعض أفكاره لغيره	7.3	33.2	20.4	27.3	11.2
3	أحرص على الاستفادة من أفكار الآخرين لي	4.8	31.3	17.7	34.7	11.3
	المعبر تقني	6.4	31.7	17.2	32.9	13.7

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (13) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 1.75 (الدرجة الكلية من 4)، أي إن المتوسط الحسابي النسبي 43.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط آراء العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهو أقل من 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 1.97، أي إن المتوسط الحسابي النسبي 49.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.789؛ لذلك تعد هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 1.83، أي إن المتوسط الحسابي النسبي 45.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.023؛ لذلك تعد هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي النسبي ل فقرات المحور جميعها يساوي 46.2% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.771؛ لذلك يعد محور "عنصر المرونة" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

الجدول (14)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور الثالث (المخاطرة)

الرقم	الفرق	مواقف					متوسط النسبة المئوية	مستوى المعنوية
		شدة	موافق	محايد	معارض	غير موافق		
1	أعرض على قترع لسلب جديد لأداء العمل رغم علي بالمخاطر المترتبة على ذلك	7.1	46.5	20.1	19.0	4.3	2.34	0.000
2	أهتم بتقديم قترع مستحدثاً بالعمل حتى ولو لم تلق	3.9	40.0	25.2	26.3	4.6	2.12	0.002
3	أتردد بتطبيق لسلب جديد لأداء علي خذلة من الإنفاق	5.8	36.9	22.9	29.3	5.1	2.15	0.055
	المحور الثالث	5.6	40.2	22.7	25.1	4.6	2.20	0.000

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (14) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.34 (الدرجة الكلية من 4)، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 58.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 2.12، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2.15، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.055؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- وبشكل عام يمكن القول: إنَّ المتوسط الحسابي النسبي ل فقرات المحور جميعها يساوي 55.0% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك يعدُّ محور "عنصر المخاطرة" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

الجدول (15)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور الرابع (القدرة على التحليل وحساسية المشكلات)

الرقم	الفقرة	النسبة المئوية					
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط النسبي
1	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل حسب دراسة مستفيضة	10.0	36.1	19.6	26.9	7.5	2.14
2	يتم تجميع الكوادر بناءً على توجيهات المشرفين	5.8	35.7	23.7	28.3	6.0	2.06
3	أفضل على معلومات مفصلة قبل البدء بالعمل الجديد	6.0	34.4	22.5	29.4	7.8	2.01
4	أكثر بالإشارة عند التعامل مع مشكلات العمل	9.4	47.9	17.2	20.2	5.3	2.36
5	امتلك رؤية دقيقة لمشكلات العمل	8.9	45.7	22.1	18.7	4.6	2.35
6	امتلك كفاءات على توقع مشكلات العمل قبل حلها	7.8	35.5	25.1	27.0	4.6	2.14
	المحور الرابع	7.9	39.2	21.7	25.1	5.9	2.17

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (15) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.14 (الدرجة الكلية من 4)، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.006؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 2.06، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 51.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.124؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2.01، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 50.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.480؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 2.36، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 59.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 2.35، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 58.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 2.14، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول: إنَّ المتوسط الحسابي النسبي لفقرات المحور جميعها يساوي 54.4% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك يعدُّ محور "عنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

الجدول (16)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور الخامس (الخروج عن المؤلف)

رقم	الفقرة	النسبة المئوية				متوسط	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة			
1	عادة ما أقتل لأصعب الصعبة عن الأعمال الروتينية البسيطة	7.5	42.5	19.2	26.0	2.29	57.2	0.000
2	أحرص على تقديم أفضل التي سبق تقديمها عند مواجهة المثل	2.7	16.9	20.8	43.2	1.46	36.5	0.000
3	يشكله أسلوب أدائي للعمل مع الماتب العمل بالمؤسسات المشابهة	4.1	29.6	30.0	27.1	1.92	48.0	0.567
8	المحور الخامس	4.7	29.6	23.3	32.1	1.89	47.2	0.011

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (16) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.29 (الدرجة الكلية من 4)، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 57.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 1.46، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 36.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط آراء العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهو أقل من 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 1.92، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 48.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.567؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- وبشكل عام يمكن القول: إنَّ المتوسط الحسابي النسبي ل فقرات المحور جميعها يساوي 50.7% و القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.011 لذلك يعدُّ محور "عصر الخروج عن المألوف" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

الجدول (17)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور السادس (التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد)

رقم	الفقرة	النسب المئوية					
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	متوسط الحسابي النسبي
1	إحداث تغيير إيجابي في اتجاهاتك	7.7	41.0	12.8	30.8	7.7	2.10
2	تضع يدرك عالية من الراحة النفسية لثناء تواجدك في العمل	46.2	46.2	12.8	17.9	23.1	1.82
3	التأثير الإيجابي على شخصيتك	2.6	48.7	20.5	17.9	10.3	2.15
4	الإحساس بأنك تحقق إنجازاتك وبرغباتك ومتطلباتك	7.7	43.6	15.4	20.5	12.8	2.12
5	التحليل الجيد والعمل لتطورك	7.7	38.5	7.7	30.8	15.4	1.92
6	تطورك على الإبداع والابتكار	7.9	34.2	13.2	26.3	18.4	1.86
7	زيادة التعلم الذاتي لديك	7.7	48.7	7.7	25.6	10.3	2.17
8	رفع قدرتك ومهارتك	7.7	38.5	5.1	35.9	12.8	1.92
9	إحداث التغيير السلوكي الإيجابي لديك	5.1	33.3	17.9	25.6	17.9	1.82
10	تزايد استعدادك للتغيير الإيجابي	5.1	38.5	15.4	30.8	10.3	1.97
	لمحور السادس	10.5	41.1	12.8	26.2	13.9	1.95

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (17) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.10 (الدرجة الكلية من 4)، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 52.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.050؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 1.82؛ أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 45.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.752؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2.15، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.393؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 2.12، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.464؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 1.92، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 48.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.023؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 1.86، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 46.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 2.17، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 54.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.999؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 1.92، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 48.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.716؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 1.82، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 45.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.594؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 1.97، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 49.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.221؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- وبشكل عام يمكن القول: إنَّ المتوسط الحسابي النسبي ل فقرات المحور جميعها يساوي 48.7% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.808؛ لذلك يعدُّ محور "على مستوى الأفراد" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

الجدول (18)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور السابع (التطوير التنظيمي على مستوى الجماعة)

الرقم	الفقرة	النسب المئوية					المتوسط الحسابي النسبي	مستوى المعنوية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	زيادة وضوح أهداف وأهداف الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها	5.6	36.1	27.8	19.4	11.1	2.05	0.280
2	ازدياد قوة وتماسك الوحدة الإدارية أو الجماعة التي تنتمي إليها	7.7	38.5	12.8	33.3	7.7	2.05	0.136
3	توثيق علاقات الموظفين والزملاء ببعضهم البعض	10.3	41.0	5.1	35.9	7.7	2.10	0.120
4	تسهيل من أداء الوحدة أو الجماعة بشكل أفضل	2.0	46.2	12.8	33.3	5.1	2.07	0.081
5	تقوي من عملية الاتصال بين أعضاء الوحدة أو الجماعة	5.1	48.7	5.1	30.8	10.3	2.07	0.044
6	يطور عمل الجماعة ويبرز فرق عمل أو لجان جديدة	2.6	43.6	15.4	30.8	7.7	2.02	0.789
		5.6	42.3	13.1	30.5	8.2	2.06	0.238

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (18) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.05 (الدرجة الكلية من 4)، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 51.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.280؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 2.05، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 51.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.136؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2.10 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 52.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.120؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 2.07، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 51.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.081؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 2.07، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 51.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.044؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 2.02، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 50.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.789؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف عن درجة الحياد 2.

- وبشكل عام يمكن القول: إن المتوسط الحسابي النسبي لفقرات المحور جميعها يساوي 51.5% والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.238؛ لذلك يعدُّ محور "على مستوى الجماعة" غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد، وهي 2، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

الجدول (19)

يوضح التكرارات والنسب المئوية وقيم اختبار الإشارة ومستوى المعنوية للمحور السابع (التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم)

الرقم	الفقرة	النسب المئوية					متوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى المعنوية
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
0.000	1	2.28	7.7	17.9	17.9	51.3	2.18	54.5	0.000
0.181	2	1.87	7.7	38.5	17.9	30.8	1.89	47.2	0.181
0.272	3	1.87	7.7	33.3	25.6	30.8	2.03	50.7	0.272
0.176	4	2.12	5.1	30.8	15.4	43.6	2.02	50.5	0.176
0.031	5	2.28	5.1	25.6	12.8	48.7	2.16	54.0	0.031
0.030	6	1.89	10.3	23.1	35.9	28.2	2.09	52.2	0.030
0.397	7	2.02	5.1	28.2	25.6	41.0	1.96	49.0	0.397
0.007	8	2.12	5.1	30.8	15.4	43.6	2.14	53.5	0.007
0.061	9	2.15	5.1	23.1	28.2	38.5	2.10	52.5	0.061
0.012	10	2.00	5.1	33.3	25.6	28.2	2.10	52.5	0.012
0.232	11	1.97	10.3	25.6	25.6	33.3	2.12	53.0	0.232
0.000	12	2.15	5.1	28.2	20.5	38.5	2.23	55.3	0.000
0.185	13	2.07	5.1	30.8	23.1	33.3	2.08	52.0	0.185
0.999	14	1.92	7.7	36.5	17.9	25.6	2.00	50.0	0.999
0.091	15	2.10	5.1	33.3	23.1	23.1	2.07	51.7	0.091
0.002	16	2.00	7.7	38.5	7.7	38.5	2.15	53.7	0.002
0.013	17	2.05	5.1	30.8	23.1	35.9	2.13	53.2	0.013
0.005	18	2.12	7.7	30.8	12.8	38.5	2.13	53.2	0.005
0.50		2.0	6.5	30.0	20.7	36.1	2.09	52.2	0.50

* المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

من جدول (19) يمكن استخلاص ما يأتي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.18 (الدرجة الكلية من 4)، أي إن المتوسط الحسابي النسبي 54.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية يساوي 1.89، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 47.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.181؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة يساوي 2.03، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 50.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.272؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة يساوي 2.02، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 50.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.176؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة يساوي 2.16، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 54.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.031؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة يساوي 2.09، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 52.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.030؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة يساوي 1.96، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 49.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.397؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة يساوي 2.14، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.007؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة يساوي 2.10، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 52.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.061؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

- المتوسط الحسابي للفقرة العاشرة يساوي 2.10، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 52.5%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.012؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الحادية عشر يساوي 2.12، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.232؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثانية عشرة يساوي 2.23، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 55.3%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة عشرة يساوي 2.08، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 52.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.185؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد.

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة عشرة يساوي 2.00، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 50.0%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.999؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة

$\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة عشرة يساوي 2.07، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 51.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.091؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد 2.

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة عشرة يساوي 2.15، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.7%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشرة يساوي 2.13، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.013؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثامنة عشرة يساوي 2.13، أي إنَّ المتوسط الحسابي النسبي 53.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.005؛ لذلك تعدُّ هذه الفقرة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

- وبشكل عام يمكن القول: إنَّ المتوسط الحسابي النسبي ل فقرات المحور جميعها يساوي 52.2%، والقيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.050؛ لذلك يعدُّ محور "على مستوى التنظيم" دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ؛ مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المحور يختلف جوهرياً عن درجة الحياد؛ وهي 2؛ وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذا المحور.

اختبار الفرضيات.

جدول (20)

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الأصالة والطلاقة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الأصالة والطلاقة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	-0.168	438	0.000
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الأصالة والطلاقة والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	-0.162	438	0.001
3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الأصالة والطلاقة والتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	-0.147	438	0.002

* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبيّن من النتائج الآتية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة إلى الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الأصالة والطلاقة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد؛ مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم، وتبيّن كذلك وجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم.

جدول (21)

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المرونة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المرونة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.637	438	0.000
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المرونة والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.663	438	0.000
3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المرونة والتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	0.632	438	0.000

* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبيّن من النتائج الآتية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة إلى الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المرونة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد؛ مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم، وتبيّن كذلك وجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم.

جدول (22)

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المخاطرة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المخاطرة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.458	438	0.000
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المخاطرة والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.522	438	0.000
3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المخاطرة والتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	0.491	438	0.000

* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبيّن من النتائج الآتية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة إلى الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر المخاطرة والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد؛ مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم، وتبيّن كذلك وجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم.

جدول (23)

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
-1	نتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.276	438	0.000
-2	نتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.314	438	0.000
-3	نتائج توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر القدرة على التحليل وحساسية المشكلات والتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	0.271	438	0.000

* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبيّن من النتائج الآتية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة إلى الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر

القدرة على التحليل وحساسية المشكلات والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد؛ مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم، وتبين كذلك وجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم.

جدول (24)

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الخروج عن المألوف والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الخروج عن المألوف والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.345	439	0.000
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الخروج عن المألوف والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.382	439	0.000
3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الخروج عن المألوف والتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	0.368	439	0.000

* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبين من النتائج الآتية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة إلى الفرضية القائلة بوجود توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عنصر الخروج عن المألوف والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد؛ مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم، وتبين كذلك وجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم.

جدول (25)

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم

م	المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد	0.555	439	0.000
2	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي على مستوى الجماعة	0.606	439	0.000
3	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي على مستوى التنظيم	0.571	439	0.000

* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبيّن من النتائج الآتية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة إلى الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد؛ مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم، وتبيّن كذلك وجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم.

جدول (26)

نتائج الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي

م	المحور	قيمة الاختبار	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية (Sig)
1	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي	0.625	439	0.000

* العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

تبيّن من النتائج الآتية الموضحة في الجدول السابق أن قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 بالنسبة إلى الفرضية القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عناصر الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي؛ مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم.

الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات: يمكن الخروج اعتماداً على ما تقدم بالاستنتاجات على النحو الآتي:

1. ما يزال مفهوم الإبداع الإداري ولاسيما الكتابات العربية، وعلى الرغم من كثرتها محصوراً في إطاره التقليدي، ولم يأخذ بعده الاستراتيجي التطبيقي على النحو المناسب.
2. ما يزال مفهوم التطوير التنظيمي يعاني من نواحي الترادف في استخدامه مع مفاهيم التغيير والتغيير التنظيميين من جهة، ومع ما يسمى بالتطوير الإداري من جهة أخرى.
3. ثبوت توافر أكثر من خيار تطبيقي يمكن اعتماده لأغراض التطوير التنظيمي، ولعل منها في الحد الأدنى عناصر الإبداع الإداري بحسب الدراسة.

4. يتلخص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتمييزها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات.
5. استنتج الباحث أن أنواع الإبداع الإداري ومنها الإبداع بمؤسسات الاتصالات تتلخص بالإبداع المبرمج وغير المبرمج، والإبداع القائم على أساس الوسائل والغايات، والإبداع المتعلق بدرجة الجودة والحدائق، وكذلك الإبداع الفردي والإبداع الجماعي بهذه المؤسسات.
6. توصل الباحث إلى أن حاجة المنظمات للإبداع ومنها مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ضرورية، نظراً إلى البيئة التنافسية التي تعمل بها هذه المؤسسات، ولتحقيق ذلك يتطلب إنشاء وحدات إدارية تعنى بالإبداع الإداري وترعاه وتنميه ضمن مناخ وبيئة تنظيمية وهيكل تنظيمي يشجع الانتماء والولاء التنظيمي، مع اتباع نهج الإدارة الإنسانية بما يشجع الإبداع الإداري.
7. تنحصر أهم عناصر الإبداع الإداري في المنظمات، ومنها مؤسسات الاتصالات بشكل كبير بعناصر الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف.
8. أجمعت الدراسات على أن مستويات الإبداع الإداري ومنها مؤسسات الاتصالات تتلخص بالإبداع التعبيري، والإبداع المنتج أو التقني، والإبداع الابتكاري، والإبداع التجديدي، والإبداع التخيلي، وهذه المستويات تفيد المبدعين بالاستنباط والتحليل والربط بين العلاقات لتعزيز قدرة المبدعين على التفكير الإبداعي.
9. خلصت الدراسة إلى الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار؛ وذلك لأهميته ببقاء هذه المنظمات وتطويرها ومن ضمنها مؤسسات الاتصالات؛ وذلك من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع.
10. أمّا فيما يتعلق بمعوقات الإبداع الإداري بشكل عام ومؤسسات الاتصالات بشكل خاص فقد استنتج الباحث أن أهم المعوقات هي المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية والتنظيمية والبيئية، وأن عدم معالجة هذه المعوقات سيحد في المحصلة من الإبداع الإداري لدى إدارات مؤسسات الاتصالات المختلفة.

11. وفيما يتعلق بالتساؤل المتعلق بواقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وهي الأصالة، والطلاقة، والمرونة، والمخاطرة، والقدرة على التحليل، والحساسية للمشكلات، والخروج عن المألوف، خلصت النتائج إلى أنّ استجابة المبحوثين كانت عالية إلى عالية جداً في هذه العناصر كلّها.

ثانياً: المقترحات: اعتماداً على الاستنتاجات السابقة يمكن تقديم جملة من المقترحات لعل أهمها:

1. استقطاب المبدعين بالعمل بقطاع الاتصالات وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين.
2. عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة بالعمل خوفاً من الإخفاقات، لما لهذا الأمر من أهمية بالغة في الإبداع، وعدم الخوف من تطبيق الأساليب التي يتوافر بها نسبة كبيرة من المخاطرة.
3. زيادة الاهتمام من إدارات مؤسسات الاتصالات بالاتصالات الرأسية والأفقية لتفعيل الاتصالات داخل المؤسسات مما يزيد الإبداع.
4. زيادة الاهتمام بإجراء الدراسات الخاصة بأساليب تطوير الأعمال بمؤسسات الاتصالات، لما لذلك من تأثير إيجابي في الإبداع.
5. ضرورة إيلاء الإدارات في المؤسسات المبحوثة لموضوع الإبداع الإداري الاهتمام المناسب، لأهميته في توفير الأجواء التي تفيد في مساعدة مؤسساتها على التكيف مع حالة التغيير البيئي، بغض النظر عن مستوى هذا التغيير على نحو أكثر فاعلية.
6. ضرورة سعي الإدارات المبحوثة نحو الاطلاع على تجارب المؤسسات المتقدمة في مجالات اختصاص مؤسساتهم، سواء من خلال النشريات، أو الإيفادات ولاسيما، وأنها متاحة بسهولة هذه الأيام، لغرض نقلها لمؤسساتهم، وعلى أن ينظروا إلى ذلك بوصفه واجباً وطنياً عليهم القيام به.
7. يحث الباحث زملاؤه على التوجه من خلال دراساتهم المستقبلية نحو تأكيد أهمية الإبداع الإداري ودوره في إنجاز مهام التطوير التنظيمي، لعل ذلك يساهم في توفير الأطر النظرية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل المؤسسات المبحوثة من قبل الباحث في هذا البحث، أو من قبلهم في تنظيم برامج تطوير تنهض بواقع هذه المؤسسات نحو الأفضل.

الآثار العملية للدراسة: عندما ننظر إلى عناصر الإبداع الإداري من خلال نتائج الدراسة نستطيع القول: إنه يمكن للمؤسسات أن تفيده من هذه النتيجة عن طريق معرفة أي عناصر الإبداع الإداري متوافرة في بيئتها التنظيمية، ومن ثمّ تحاول هذه المؤسسات تطوير وغرس العناصر التي لا تتوافر بالشكل المطلوب ومحاولة تشجيع العناصر الموجودة؛ وذلك عن طريق الدعم من قبل الإدارة العليا وعقد الدورات التدريبية والندوات والمحاضرات عن أهمية الإبداع الإداري وعناصره فضلاً عن البحث عن المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق وتوفير بعض العناصر ووضع الخطط المناسبة لتطويرها. كما أن هذه الدراسة قد تعطي الممارسين في المؤسسات تصوراً عن دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي من خلال الارتباط الوثيق بين عناصر الإبداع والتطوير التنظيمي. ولعل أهم ما أبرزته هذه الدراسة الذي يمكن المؤسسات الاستفادة منه على أرض الواقع هو توضيحها لأهم القيم المؤثرة في الإبداع الإداري التي يمكن من خلالها التنبؤ بقيمة الإبداع الإداري بالمؤسسات عن طريق القيم المتوافرة بهذه المؤسسات والتي تدعم هذا الإبداع. ومن ثمّ فإن المسؤولين بالمؤسسات يستطيعون التحكم بمستوى الإبداع الإداري لديهم عن طريق دعم القيم ذات التأثير الكبير في هذا الإبداع أو نبذها.

المراجع

1. أبو بكر، مصطفى وحيدر، معالي (2000م)، متطلبات ومعوقات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات غير الحكومية. مؤتمر الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، القاهرة.
2. أحمد، أحمد إبراهيم، (1999)، التطوير التنظيمي للتعليم، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
3. آل حسن، عبد العزيز حسن. (1422هـ). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على الإدارة العامة للمجاهدين بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
4. الحربي، خديجة أحمد عبد المؤمن، "التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
5. حريم، حسين (1997م). السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والمنظمات. عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
6. الحقباني، تركي، 1997م: أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
7. الحقباني، تركي عبد الرحمن. (1418هـ). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
8. الدهان، أميمه. (1992م) نظريات منظمات الأعمال. عمان.
9. الراجحي، هاني ناصر محمد، 1424هـ، التطوير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

10. الشيبيني، هاشم (1997م). الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه. القاهرة، مجلة التنمية الإدارية، العدد (75).
11. الشمري، فهد عايض. (1422هـ). المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على مفتشي الجمارك بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
12. الطجم، عبدالله، (2000)، التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الاستراتيجيات، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.
13. العديلي، ناصر، (1996)، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
14. العنقي، حسن (1998م)، معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
15. العنقري، غادة عبد الرحمن. (1422هـ). علاقة السلوك القيادي بالإبداع الإداري للمرؤوسين: دراسة استطلاعية على موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود.
16. العواد، عبد الله بن محمد (2005م). واقع الإبداع الإداري وأساليب تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
17. العيسى، غزيل سعد عبد الله (1996م). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض : جامعة الملك سعود.
18. القاضي، فؤاد، (1992)، نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مجلة الإدارة، العدد الثالث، المجلد (24). القاهرة. اتحاد جمعيات التنمية الإدارية.
19. القريوتي، محمد قاسم، (2000)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، الأردن.
20. القطاونة، منار، "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000.

21. ماهر، أحمد، (2007)، تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
22. محسن مخامرة، أميمة الدهان، "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة المحدودة". مجلة الدراسات، الجامعة الأردنية، عمان، مجلد 15، عدد 2، 1988.
23. محمود أبو فارس، "الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1991م.
24. المطيري، نواف بن بجاد الجبرين (2005م). التعليم التنظيمي وتنمية مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
25. النمر، سعود محمد. (1992م). الإبداع الإداري، دراسة سلوكية. المدير العربي، ع (117).
26. هيجان، عبد الرحمن أحمد. (1420هـ). معوقات الإبداع الإداري في المنظمات السعودية. مجلة الإدارة العامة، مج (39)، ع (1).
27. Schermerhorn, J. and Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (2000), **Organization Behavior**, 7th ed., John Wiley & Sons, Huston, USA.
28. Hellerieyel Dan, Solcum john, & Woodman, Richard, (2001), **Organization Behavior**, 7^{ed}, South Western College publishing, U.S.A.
29. Cumming, S.T., 7 Worley, C., (2005), **Organizational Development and Chang**, 8^{ed}, South western College publishing.
30. French, W.L., 7 Bell, H., (1999), **Organizational Development Behavioral**, 5^{ed}, Science Intervention for organization improvement, prentice_Hall, Inc, U.S.A.
31. Ekvall, Goran. , 1996: "Organizational Climate For Creativity and Innovation". European Journal Of Work And Organizational Psychology.
32. B. Cohen, "Fostering Innovation in a Large Human Service", *Administration in Social Work*, Vol. 24, 1999.
33. Scott, Susanne and Bruce, Reginald, 1994: "Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place". *Academy of Management Journal*.
34. P. Heila, "The Creative and Innovative University Library" Ph.D. *Dissertation Abstracts*, University of Pretoria, south Africa, DAI- A 55/12 1994.
35. M. A, Robben, **A Study of the Determinants of Individual Innovative Behavior in A high - Technology Product Development Organization**, *DBA Dissertation abstracts*, Nova southeastern university, U. S. A. DAI - A 59/04, 1997.
36. Li, Haiyang, Atuahene-Gima, Kwaku (2001), product innovation strategy and the performance of new technology ventures in china , *academy of management journal* ,Dec2001, vol.44 Issue6.