

التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية – دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية

المدرس وفاء علي سلطان

المدرس زينب شلال عكار

قسم إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة البصرة

المستخلص

يعد الابداع احدى المميزات المهمة للمنظمات المعاصرة في ظل التطورات المتسارعة في المعرفة ورأس المال الفكري وما يرافق ذلك من تطورات هائلة في التكنولوجيا وثورة المعلومات والعولمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات ،لذا تبرز حاجة المنظمات إلى التغيير لمواكبة هذه التغيرات والتطورات لتحقيق اعلى درجات الكفاءة والفاعلية حتى تتمكن من البقاء والاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة. ان الابداع في جوهره تغيير، والتغيير شئ حيوي للمنظمات في الوقت الحالي في ظل بيئة متسارعة الاحداث كثيرة التغيير، لذا تبرز الحاجة إلى مهارات التفكير الابداعي لدى المديرين للتعامل مع التغيرات والظروف الجديدة والابتعاد عن اسلوب التفكير الكلاسيكي التقليدي،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى المديرين والتعرف على العلاقة بين التفكير الإبداعي للمدير العراقي والحل الإبداعي للمشكلات الإدارية، وقد استند البحث الى فرضية رئيسة نصت على (لا توجد علاقة تأثير معنوية للتفكير الإبداعي في الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية) فضلا عن فرضيات فرعية أخرى، ولقد تم استخدام التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات، تم التوصل إلى العديد من الاستنتاجات منها :

١- وجود مستوى عال من التفكير الإبداعي لدى المديرين عينة البحث .

٢- ان المديرين عينة البحث لديهم القدرة في تشكيل رؤية جديدة كما لديهم الثقة في قدراتهم لحل المشكلات التي تواجههم.

٣- وجود علاقة ارتباط معنوية ما بين عوامل التفكير الإبداعي مجتمعة ومؤشرات الحل الابداعي للمشكلات الإدارية .

٤- وجود اثر ذي دلالة معنوية للتفكير الابداعي في كل من المؤشرات التالية تشكيل رؤية جديدة تعد المشكلات تحديات ايجابية، تعزيز الثقة في القدرات اتجاه حل المشكلات، والتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الاجراءات، تطبيق اساليب عديدة لتوليد الافكار، اعتماد معايير واضحة لتقييم البدائل للحلول، وتوليد الحماس لاتخاذ القرارات لتنفيذ الحلول. في حين توصلت الدراسة الى انه لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الابداعي في كل من المؤشرات التالية القدرة على تشخيص المشكلات بدقة، تدعيم مشاركة الاخرين في حلول المشكلات، حل المشكلات بسرعة وجهد اقل، اقناع الاخرين بقبول الحل.

المقدمة

يعد التفكير الإبداعي اللغة السائدة للعصر الحديث " عصر المعرفة " وذلك لما للتفكير الإبداعي من دور مهم في تطوير المجتمع الحديث وازدهاره، وما يمكن ان يتولد عن هذه القدرات من أفكار أصيلة وحلول جديدة للمشكلات المتعلقة بالأفراد والمجتمع والعمل على السواء، و ان التفكير الإبداعي يتصف بقدرة كبيرة على التخيل والتصوير والإنشاء والتركيب، وإيجاد علاقات جديدة وتفسيرات متميزة لفهم الواقع والتعبير عنه وتغييره إلى الأفضل، وتكون نتائجه خلاقة وليست روتينية او نمطية، يوفر التفكير الإبداعي القدرة على التعرف على المشكلة ووضع البدائل والحلول، كما يوصف بأنه نمط راق للسلوك يظهر في حل المشكلات، و ان حل المشكلات يعد إبداعا اذ ما حقق توافقا مع المتطلبات الأساسية .

البحث الأول :- منهجية البحث والدراسات السابقة

أولا :- منهجية البحث

١- مشكلة البحث

تواجه المنظمات في العصر الحالي العديد من التحديات الإستراتيجية التي تتضمن في محتواها الكثير من المشكلات والقوى المعوقه والتهديدات، و انها تتضمن الكثير من الفرص والقوى الدافعة الأمر الذي يتطلب من المديرين التخلص من السلوكيات والتصرفات التقليدية التي تعودوا عليها في مجابهة كل ما يدور حول المنظمة، والتعامل معها بفكر جديد وأساليب حديثة مختلفة ومتنوعة وإطلاق العنان للأفكار والطاقات الإبداعية. و لطالما كانت النظرة للإبداع على انه عملية عقلية



منفردة وان الفرد الذي تصدر منه هو إنسان يملك موهبة نادرة لا تتوافر الا لقلّة من الأفراد اما النظرة الحديثة للإبداع فتعد واحدة من المهارات الإنسانية التي غالبا ما يلجأ الفرد اليها لحل المشكلات التي تواجهه، ان التفكير المبدع بوصفه نمطا راقيا للسلوك يظهر في حل المشكلات، كما يعد حل المشكلات ابداعا، فضلا عن انه يزيد من جودة القرارات التي يتم اتخاذها لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة او على مستوى قطاعاتها وإداراتها . لذا يمكن الاستدلال لمشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية :-

- أ- هل يتمتع المدير العراقي بمهارات التفكير الإبداعي ؟
ب- ماهي مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات التي يستخدمها المدير العراقي ؟

٢- أهداف البحث

يسعى البحث الى تحقيق الأهداف الآتية :-

- أ- التعرف على مستوى مهارات التفكير الإبداعي لدى المدير العراقي .
ب- التعرف على مؤشرات الحل الابداعي للمشكلات الادارية للمدير العراقي
ت-دراسة اثر التفكير الإبداعي في الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية .
ث-محاولة تعميق فكرة استخدام مهارات التفكير الابداعي في حل المشكلات الاداري ،لدى المدير في المنظمات العراقية.

٣- أهمية البحث

تتأتى اهمية الدراسة من:

- ١- اهمية المعالجات المنهجية والنظرية والعملية لدورالتفكير الابداعي وعلاقته بحل المشكلات الادارية التي تواجه مديريين المنظمات، اذان من دوافع اختيار هذا الموضوع هو النقص الواضح في الادبيات التي تتناول هذا الموضوع .
٢-كما تبرز اهمية الدراسة في انها تتناول موضوعا من اكثر المفاهيم الادارية تطورا وحدثا وهو التفكير الابداعي لدى المديرين وربطه بموضوع حل المشكلات الادارية،



٣- ان هذه الدراسة تعد محاولة جادة لمعالجة موضوع في غاية الاهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال الا وهو استخدام التفكير الابداعي في حل المشكلات والابتعاد عن التفكير النمطي والحلول الجاهزه او الكلاسيكية.

٤- فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة :-

لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية .

الفرضيات الفرعية :-

١- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في تشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات ايجابية

٢- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في تعزيز الثقة في القدرات تجاه حلول المشكلات

٣- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية .

٤- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في القدرة على تشخيص المشكلات بدقة .

٥- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في تدعيم مشاركة الاخرين في حل المشكلات .

٦- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في تطبيق اساليب جديدة لتوليد الافكار .

٧- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي في اعتماد معايير واضحة لتقييم البدائل .

٨- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في حل المشكلات بسرعة وبجهد اقل .

٩- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في اقناع الاخرين بقبول حلول المشكلات .

١٠- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للتفكير الإبداعي في توليد الحماس لاتخاذ قرارات تنفيذ المشكلات .



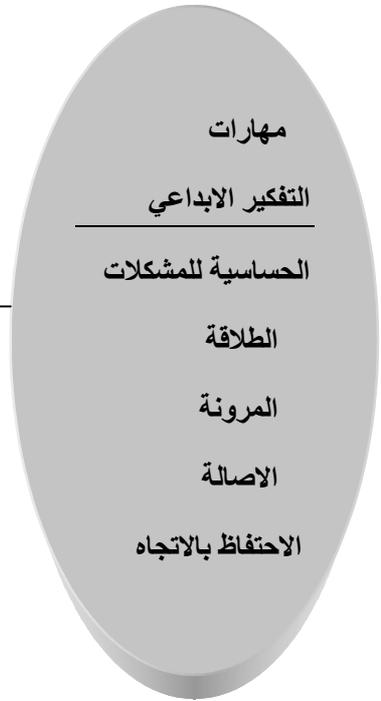
٥- مجتمع البحث وعينته

أجرى البحث على مجموعة من المنشآت الصناعية العامة في محافظة البصرة (الأسمدة, الكهرباء, النفط) وقد تم توزيع (٤٥) استمارة وتم استرجاع (٣٨) استماره صالحه للتحليل وقد تضمنت العينة المديرين العامين ومديري المستوى الإداري الأول في المنظمات مجتمع البحث لما تمتاز به هذه الشريحة من مكانة إستراتيجية في اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية

٦- نموذج البحث

٦- نموذج

مؤشرات الحل الامثل للمشكلات الادارية
١- تشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات ايجابية
٢- تعزيز الثقة في القدرات تجاه حلول المشكلات
٣- التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية .
٤- القدرة على تشخيص المشكلات بدقة
٥- تدعيم مشاركة الاخرين في حل المشكلات .
٦- تطبيق أساليب جديدة لتوليد الأفكار .
٧- اعتماد معايير واضحة لتقييم البدائل .
٨- حل المشكلات بسرعة وبجهد اقل .
٩- اقناع الاخرين بقبول حلول المشكلات .
١٠- توليد الحماس لاتخاذ قرارات تنفيذ المشكلات .



المصدر :- أعداد الباحثين



٧- أساليب جمع البيانات

تم جمع البيانات باعتماد استمارة استبانة صممت اعتمادا على مقاييس دراسة (لطف محمد علي : ٢٠١١) أشتملت الاستمارة على متغيرين رئيسيين هما المتغير المستقل (التفكير الإبداعي) الذي تضمن ٦ متغيرات فرعية والمتغير المعتمد (مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإبداعي) وقد تضمن ١٠ متغيرات فرعية, تكونت الاستمارة من ثلاثة أجزاء رئيسية الجزء الأول معلومات عامه عن الأفراد عينة البحث, والثاني مجموعة فقرات (١- ٤٠) تمثل التفكير الإبداعي اما الجزء الثالث الفقرات من (٤١-٨٠) تمثلت مؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية وقد أجري للاستمارة اختبار الصدق والثبات, اذ بلغ معامل الثبات كرونباخ (٠.٨٥) وقد استخدم لإغراض التحليل مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل التكرارات, والنسب المئوية, الوسط الحسابي, والانحراف المعياري, ومعامل الارتباط بيرسون . معامل الانحدار.

ثانيا :- الدراسات السابقة

▪ دراسة الجنابي (تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي, ٢٠٠٨)

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي في التدقيق الاستراتيجي في ديوان الرقابة المالية في العراق, وتوصلت الدراسة إلى وجود توافق لدى القيادات الإدارية بين السلوك الفردي في مهارات التفكير الإبداعي والمحتوى الثقافي للمنظمة, كما أكدت الاختبارات الإحصائية تأثير التفكير وكل من المهارات الفرعية المختبرة (تدقيق الأهداف, تدقيق الإستراتيجية, تدقيق القيادة, تدقيق الأداء) في خيارات التدقيق الاستراتيجي .

▪ دراسة صالح (دور التفكير الإبداعي الخلاق في جهود الإصلاح الإداري, ٢٠١٠)

هدفت الدراسة إلى التوصل لدور التفكير الإبداعي في جهود الإصلاح الإداري من خلال ممارسات توظيف مواطن القوة في القوى العاملة كمدخل جديد للاستثمار وإدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها العمل على وجود قواعد للعمل لاتعوق أي فكرة إبداعية وان لاتعوق المنظمة في استغلال الفرص الجديدة في حالة وجود صفقات مربحة وإنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات كذلك اعتماد طرائق وأساليب عمل رسمية وغير رسمية لتحفيز وتكريم الموظفين



م. وفاء علي وم. زينب شلال..... العلوم الاقتصادية العدد(٣١) المجلد (٨),ت ٢٠١٢ صص(١٢٦-١٧٠)

المبدعين ووضع برامج تدريبية وتطويرية مستمرة ضمن خطط متكاملة مستقبلية والاستفادة من الخبرات والقدرات المتوافرة في البيئة.

كما توصلت الدراسة إلى إن التفكير الإبداعي من الأنماط التعليمية وكلما تم تدريب العاملين على زيادة قدراتهم الإبداعية أمكن تعزيز جهود الإصلاح الإداري .

▪ دراسة (Milgram, 2009)

(Creativity Thinking as predictor of teacher Effectiveness in High Education creativity)

هدفت الدراسة إلى إثبات فرضية التفكير الإبداعي كمؤشر لكفاءة المدرسين بالتعليم الجامعي بحكم إن التفكير الإبداعي عملية إدراكية لحل المشكلات بطريقة رصينة مما يؤدي إلى خلق منتجات أصيلة حيث يتم طرح المنتج من التفكير الإبداعي بعدة صور أهمها (فكرة حل المشكلة, تحفه فنية, علم, أو يكون حلا لمشكلة في العمل التجاري أو التدريس) .

وتشير نتائج البحث إلى وجود علاقة قوية بين التفكير الإبداعي خارج الصف وداخله أي ان هناك علاقة قوية بين قدرة المحاضر على طرح الأفكار تتعلق بأمر خارج الصف وقدرته على ابتداء حلول لمشكلات تنشأ داخل الصف, كما تشير النتائج إلى ضرورة الاهتمام بتطوير مهارات وتدريس أساتذة التعليم العالي على مهارات التفكير الإبداعي .

▪ دراسة (Runco and Nemiro, 1998)

(Personal Explicit theories of creativity)

هدفت الدراسة إلى التعرف أهم المؤشرات والعوامل المؤثرة في نمو القدرات الإبداعية من خلال استطلاع رأي قام الباحث بعمل مسح شامل على عينة بلغت ١٤٣ باحثا متخصصا في الإبداع من عمر (٢٠ - ٧٣) . وتوصلت الدراسة إلى إن عاملي التربية والتعليم هما أكثر العوامل الثقافية والاجتماعية المرتبطة بالشخص ثم الأسرة والخبرة التي تؤثر في نمو القدرات الإبداعية.

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت التفكير الإبداعي اتضح إن اغلب الدراسات أكدت نتائجها أماكن تعلم وتنمية مهارات التفكير الإبداعي وإكساب مهاراته كما أشارت معظم الدراسات الى



فعالية البرامج واثـر الأنشطة المنهجية واللامنهجية والاستراتيجيات التي تتمثل بالعصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي .

المبحث الثاني

التفكير الإبداعي وعوائقه

أولاً :- ماهية التفكير وأنواعه :-

إن مصطلح " التفكير " هو ما أبدعته العلوم الإنسانية الحديثة كعلم الإدارة، وهو كغيره من المصطلحات التي يكون لمضمونها أصول قديمة، ومفاهيم متداولة تساعد في لمس معالمها ومقوماتها. وان البداية الأولى للتفكير وردت في القرآن الكريم إذ شاءت حكمة الله تعالى في سورة الإنعام (... قل هل يستوي الأعمى والبصير أفلا تتفكرون) وقوله تعالى (الذين يذكرون الله قياما وقيودا وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض ..) سورة إل عمران (١٩١) .

إن من أسس التعاليم القرآنية الدعوة الى التفكير والتدبر، والتفكير في مخلوقات الله هدف للتوصل لأسرار الوجود . والتفكير في أحوال وإعمال الإنسان لأجل إن يمارس وظائفه بصورة أفضل، ولكن ما يلفت النظر إن التفكير العشوائي عملية فطرية متيسرة لكل فرد، وقد لاينتج عنه أي فكرة ذو جدوى، وإما التفكير الذي يعتمد على الدراسات المعمقة والتجارب السابقة والحسابات الدقيقة لأصحاب الفكر فهو ذات معطيات ومنجزات كبيرة . طرح المهتمون في مجال العلوم النفسية والسلوكية العديد من التعاريف لمفهوم التفكير، فقد عرفته موسوعة علم النفس (١٩٧٧) التفكير بأنه كل نشاط ذهني أو عقلي يختلف عن الإحساس والإدراك الحسي، أو يتجاوز الاثنين إلى الأفكار المجردة . وقد عرف التفكير بأنه " فعالية عقلية إما رمزية أو تصويرية تستخدم الذاكرة والإدراك، وتتوسط المنبه والاستجابة لتجعل السلوك معقولا " (الوقفي، ٢٠٠٣ : ٤٧٨) . فالإدراك حسب التعريف يؤول المنبهات ويزود بالمعلومات وتقوم الذاكرة باختزان هذه المعلومات للاستعمال عند الحاجة . في حين التفكير أستخدم هذه المعلومات بصورة وإشكال مختلفة قد تكون تجميعا أو تنظيما أو تحويلا إلى إشكال جديدة . وعرف التفكير بأنه " عبارة عن سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير ما، هذا المثير يكون خارجيا او داخليا يتم استقباله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة وذلك بحثا عن معنى محدد من الموقف التعليمي



م. وفاء علي وم. زينب شلال..... العلوم الاقتصادية العدد(٣١) المجلد (٨),ت ٢٠١٢ صص(١٢٦-١٧٠)

المطروح او الخبرة التعليمية المتوافرة. (فوزي, ٢٠٠٢ : ١) كما يعرف التفكير بأنه " الكيفية التي يستخدم فيها الذكاء, وهو الاكتشاف المتعمد للخبرة باتجاه هدف معين وقد يكون الفهم او اتخاذ القرارات او التخطيط وحل المشكلات أو إطلاق الحكم على شيء ما او القيام بفعل ما " (الوقفي, ٢٠٠٣ : ٥٠٠) يتضح من التعاريف السابقة إن التفكير لا يحدث في فراغ وانما نحن نفكر لتحقيق أهداف توجه تفكيرنا في حل ما يصادفنا من مشكلات سواء أكانت ذات طبيعة عملية أو نظرية, غير إن التفكير يساعدنا في حل المشكلات واتخاذ قرارات وإصدار الأحكام .

وتحديداً فإن مفهوم التفكير ينطوي على ثلاثة مكونات تتمثل بمكونات معرفية معقدة مثل حل المشكلات, والثاني مكونات أقل تعقيداً كالاستيعاب والتطبيق والأخير مكونات تتمثل باستعدادات وعوامل شخصية مثل الميول والاتجاهات .

وتشير المصادر والأدبيات المهمة بالتفكير الى ان هناك انماطاً متعددة للتفكير هي :-
(جروان, ٢٠٠٢)

- التفكير العلمي .
- التفكير الناقد .
- التفكير الإبداعي .
- التفكير التجريبي .
- التفكير التحليلي .
- التفكير المادي
- التفكير المطلق .
- التفكير المنطقي .
- التفكير الفلسفي .
- التفكير الفعال .
- التفكير الوظيفي .
- التفكير الاستقرائي .
- التفكير المجرد .



كما يجد المتخصصون إن ممارسة التفكير بالطريقة الصحيحة يتطلب فهم طريقة عمل المخ, فالمخ يتعامل مع شكلين مختلفين من المعلومات : (Glickman,2002, 246)

- معلومات واردة من الخارج من مصادر الإحساس .
- معلومات مختزنة في الداخل في الذاكرة واللاوعي .

ويتعامل المخ مع هذين النوعين من المعلومات ويشغلها ويصدر أحكامه وقراراته بصددتها من خلال نوعين مختلفين من عمليات التشغيل هما :-

١- عمليات نصف المخ الأيسر التحليلية

وفيها يقوم العقل بتحليل أية مشكلة تواجهه إلى خطوات لحلها, وفيها يعتمد المخ على المعلومات الواردة من الخارج أكثر من اعتماده على الذاكرة الداخلية, ويتم ذلك كما يلي :-

- تحديد إطار المشكلة .
- تحديد الإطار الزمني الذي يجب حل المشكلة فيه .
- استعراض البدائل المتاحة للحل .
- تحديد معايير الاختيار والتقييم بين البدائل .
- موازنة مضار وفوائد كل بديل .
- اختيار البديل الأمثل .

٢- عمليات نصف المخ الأيمن التصورية

يتم تشغيل المعلومات بطريقة شمولية تعتمد على الحدس, إذ تؤدي المشاعر دورا مهما في توجيه القرارات والأحكام, والسر في ذلك إن هذه العمليات تعتمد على المعلومات المختزنة في الذاكرة وأكثرها من الانطباعات المحملة بشحنات شعورية وعاطفية .

ألا انه ينبغي ملاحظة انه في كثير من الأحيان تؤدي العواطف والمشاعر دورا كبيرا في اتخاذ القرارات السليمة, فألبرت اينشتين يعترف بان النظرية النسبية استندت الى الحدس والخيال أكثر مما استندت إلى التجارب العلمية والتفكير التحليلي .



ثانياً :- ماهية الإبداع

يعد الإبداع ظاهرة متشعبة ومتنوعة، لذا تطرق لها الكثير من الباحثين بالدراسة والبحث وحاول كل منهم إعطاء تعريف يفسر الإبداع، فبعض العلماء يربطه بالفرد، وبعضهم يربطه بالجماعة والمنظمة، ومنهم من عرفه على أساس تنظيمي، بما يتفق مع قاموس بتجوين السيكولوجي يعد الإبداع " بأنه عملية عقلية تؤدي الى حلول أو أفكار، ومفاهيم وأشكال فنية ونظريات ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة (كنيج واندسون، ٢٠٠٤ : ٤٢) كما حدد سلزنيك الإبداع بأنه " قدرة عقلية فردية على استرجاع الأفكار والحلول والعادات والمعلومات والمعرفة السابقة والاستفادة منها بشكل تراكمي في التعامل مع المشكلات للوصول إلى أفكار او طرئق جديدة لأداء الأعمال ضمن هيكل جماعي " (الفاعوري، ٢٠٠٥ : ٣)، وضح التعريف السابق الإبداع على المستوى الفردي أي على قابليات ومهارات الشخص التي اكتسبها عن طريق التعلم والمعرفة وتطبيقها في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال. وعرف بأنه " قيام منظمة ما بإنتاج سلع او خدمات معينه او استخدام طرائق جديدة للمدخلات لم يسبق لها استخدام " (الشماع وحمود، ٢٠٠٧ : ٤٠٥)، في ضوء التعريف يظهر الإبداع التنظيمي مبينا أن الإبداع هو استخدام المنظمة عمليات وأنشطة وتكنولوجيا جديدة لتحويل مدخلات المنظمة إلى مخرجات . كما عرف الإبداع على انه " الجهود المبرمجة والمنظمة التي تعتمد على المنظمة لتطوير منتجات سواء كانت سلعا أم خدمات أم إجراء تحسينات عليها ام تطوير استخدامات جديدة لها " (ألغالي والخفاجي، ٢٠١٠ : ١٩٣)، أي إن الإبداع يمثل عمليات وإجراءات تبدأ باعتماد الأفكار والرؤى الابتكارية ليتم تحويلها الى منتجات وخدمات وعمليات وطرئق مفيدة . ويحدد الإبداع بأنه توليد طرائق وأساليب مفيدة لانجاز الأعمال (جواد، ٢٠١٠ : ١٨١) وفسر الإبداع بأنه تبني فكرة جديدة موجودة (الصيرفي، ٢٠٠٩ : ٢١٧) يتبين من التعريف انه من الممكن وجود فرد مبدع دون خلق فكرة جديدة، فتبني الفكرة الجديدة هو في حد ذاته إبداع مع ملاحظة انه قد يكون هامشيا كالتفكير في غلاف السلعة أو العبوة أو قد يكون جوهريا كإضافة خط جديد للإنتاج . وحدد القريوتي بان استعمال مفاهيم الإبداع والابتكار والخلق كمرادفات وتعني الإتيان بشيء جديد غير مألوف، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرائق جديدة (القريوتي، ٢٠٠٩ : ١٧٧) أي إن القريوتي ينظر إلى الإبداع والابتكار. بانهما وجهان لعملة واحدة وهي خلق شيء جديد غير متعارف عليه، في حين يرى نجم إن الإبداع (Innovation) يمثل حلا خلاقا لمشكلة ما او فكرة جديدة في حين الابتكار (Creativity) هو



التطبيق الخلاق أو الملائم لها، وبهذا فإن الإبداع حسب مفهوم نجم هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج (نجم، ٢٠٠٧: ١٢٩) .

وتأسيساً على ما سبق فهناك مفاهيم متعددة لتعريف الإبداع إلا أنها بمجملها تنصب على ثلاثة أنواع من التعاريف تتمثل :-

١- التعريف المنصب على تعريف الشخص المبدع من خلال العوامل المعرفية وغير المعرفية ويركز على السمات والخصائص التي يتميز بها الفرد المبدع مثل (الطلاقة، سرعة البديهية، الأصالة، المرونة، المعرفة) .

٢- التعريف المنصب على تعريف المنتج الإبداعي أي أنه على وفق هذا المفهوم أن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالحدثة والتجديد والتحسين و الملاءمة وإمكان التطوير .

٣- التعريف المنصب على العملية الإبداعية كعملية تتكون من مجموعة من المراحل تبدأ عموماً بالإحساس بالمشكلة وتنتهي بإشراق الحل .

أي إن الإبداع عملية ينتج عنها عمل جديد من أجل انجاز أهداف محددة .

وبالرغم مما سبق فالسؤال الذي يبقى حاضراً، هو كيف يتولد الإبداع ؟ هل هو بالفطرة ؟ ام هو تراكمي ام هو تغير ثقافي ؟

فالإجابة كانت هي الأخرى متذبذبة فالإبداع ليس عملية شخصية محضة، أي تستخلص العمليات الإبداعية من أفكار الآخرين وتشجيعهم، ويزدهر الإبداع في مناخ يكتنفه التشجيع والتحفيز على الابتكار الخلاق . في حين يخبو ويذبل في مناخ يكبت الحوار والتفاعل . ومن الممكن ان تقضي الظروف الثقافية على الإبداع، فاذا لم يتم تشجيع وتوليد وقبول الأفكار الجديدة، ينتهي الأمر بأصحاب الحافز الإبداعي إلى احد الأمرين : الانسحاب أو التدمير : أي الانسحاب من المنظمة التي يعملون بها، أو القضاء عليها، فالإبداع أما أن يعمل لك وأما أن يعمل عليك . إما الإبداع التراكمي فالأفكار الجديدة لاتأتي من فراغ، بل تولد من رحم أفكار وأفعال السابقين، وبالطريقة نفسها التي يعتمد بها انجاز العمل الإبداعي على مهارات فنية، فأن توليد أفكار جديدة غالباً ما تعززه المعرفة المكتسبة والمدعمة بانجازات الآخرين . والمراد هنا المعرفة الثقافية الناجمة عن تراكم الموروث . أما ما يتعلق بالتغير الثقافي فهو ليس سهلاً ولا صعباً فقد يكون التغير معقداً وطويلاً، ولا تحل أنماط التفكير الجديدة محل الأنماط القديمة ببساطة وعبر قفزات زمنية متعاقبة، فغالباً ما



م. وفاء علي وم. زينب شلال..... العلوم الاقتصادية العدد(٣١) المجلد (٨), ت^٢ ٢٠١٢ صص(١٢٦-١٧٠)

تتداخل وتتواجد جنباً الى جنب مع الأنماط الراسخة للتفكير لفترات طويلة . وتتعلق عملية التغيير المعقدة بتوترات ومشكلات عصبية على التغيير . فالتغيير الثقافي يشبه عملية الإبداع الشخصي, ويتم عبر سلسلة من المبادرات المتعاقبة, كما ينبغي للإبداع كمنشأ يقوم به أي شخص, ويكمن التحدي في تطوير عمليات الإبداع شاملة لكل مناحي الحياة, بدلا من الانجازات الفردية والمنغلة والمفرقة في التخصص. (Robinson, 2009, 226)

ثالثا :- التفكير الإبداعي

١- ماهية التفكير الإبداعي

يعد التفكير من حاجات الإنسان الأساسية التي عن طريقها يفكر ويتخذ قرارات سليمة تمكنه من التكيف والتعايش مع المجتمع, ومن هذه النقطة يعتقد ان قرار تعليم التفكير يعد قرارا سياسيا, فالمجتمعات المتقدمة تفرس في أبنائها صفة الثقة بالنفس والاعتماد عليها وتوهمهم لاتخاذ قرارات سليمة وتمنحهم الفرص الكافية لحسن إدارة شؤون المجتمع . ويشكل التفكير الإبداعي جزءا من أي موقف تعليمي يتضمن أسلوب حل التفكير الإبداعي من الأمور الواجب مراعاتها وتميئتها لدى الأفراد العاملين في التنظيمات حتى تتمكن هذه المنظمات من مواكبة التطور والتغيرات في البيئة, وذلك من خلال الاعتماد على قدراتها الإبداعية لدى أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل والتنفيذ .

تفاوتت وجهات النظر حول مفهوم التفكير الإبداعي فهناك من ينظر اليه على انه وراثي أو فطري, وهناك من ينظر اليه على انه مكتسب أي يمكن تنمية وتطويره بالتعليم والتدريب, اذ يرى بعضهم إن هناك علاقة طردية بين الذكاء والتفكير الإبداعي ولكن الاستعداد أو التهيؤ لا يتحول بالضرورة إلى سلوك إبداعي . فقد يظهر الشخص المبدع في الشرائح العليا للمجتمع حيث مستوى الذكاء العالي, ولكن ليس بالضرورة إن كل من يتمتع بمستوى عال من الذكاء هو مبدع, فهناك عدد قليل ممن يستطيع مواصلة التفكير الإبداعي أو القيام بتحويل التفكير الإبداعي إلى سلوك أبداعي (عبده, ١٩٨٩ : ٨) .

وقد عرف التفكير الإبداعي " بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجا يتميز بأكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير "



(اللوزي, ٢٠٠٣: ٢٩٥) وقد عرف التفكير الإبداعي " بأنه ذلك الذي يترتب عليه تحول كبير وشامل في مسار المنظمة ومن ثم يتطلب الأمر إعادة ترتيب جميع الأوضاع ويصاحب ذلك التغيير زيادة بعض العناصر واختفاء عناصر أخرى وظهور عناصر جديدة مؤثرة في النمط من التفكير غالبا ما يكون خياليا وغير متوقع ويسعى لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكن بينها ارتباط سابق " (الصيرفي, ٢٠٠٩: ٢٣٣)

وحدد الوقفي التفكير الإبداعي " بأنه نمط من التفكير يؤدي إلى اكتشاف حل جديد أو حل محسن لأحدى المشكلات " (الوقفي, ٢٠٠٣: ٥٠٧) . أي إن التفكير الإبداعي يلهم بالآراء والاقتراحات لذا يمكن وصف التفكير الإبداعي بالحدثة والأصالة .

كما عرف التفكير الإبداعي " عملية ذهنية تستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار والأشياء التي تعد سابقا انها غير مرتبطة "

أي ان القدرات العقلية + سمات شخصية + مناخ وبيئة ملائمة = تفكير أبداعي
(الشويحاني, ٢٠٠٨) .

في حين يظهر كل من جيلفور ووليم جوردن أن التفكير الإبداعي من الأنماط التعليمية وان العملية الإبداعية ليست امرا غامضا, بل يمكن تدريب الناس مباشرة على زيادة قدراتهم الإبداعية, كما يوضح يونج بأن الإبداع مصدر للشعور الجماعي الذي يعد مصدرا للأعمال العظيمة . أي الإنسان لديه شعور بأهمية الجماعة وبتقديرها له ولإنتاجه
(اللوزي, ٢٠٠٣: ٢٩٦)

يستنتج مما سبق أن عملية التفكير الإبداعي تعني مجموعة من الصفات الشخصية التي يتمتع بها الشخص كالذكاء والطلاقة كما تحتاج إلى خبرات علمية واطلاع واسع كما يحتاج إلى بيئة ملائمة تسهم في تنمية هذا التفكير .

في ضوء ما تقدم تم تحديده بمقومات التفكير الإبداعي والتي يعدها بعض الباحثين والمتخصصين مهارات لا بد إن يتمتع بها الشخص حتى يكون تفكيره مبدعا وهي :-
(الشيخ, ٢٠٠٩: ١٢٩)



١- **الطلاقة (Fluency)**

ويقصد بها القدرة على توليد عدد كبير من البدائل والمترادفات التي تفي بمطالب معينه في وقت محدد دون التغير عن مستوى هذه الأفكار.

٢- **المرونة (Flexibility)**

وهي القدرة على توليد أفكار متنوعة ليست من نوع الأفكار المتوقعة . أي درجة السهولة التي يستطيع الفرد إن يتحرر فيها من القيود التقليدية، ويتحرك إلى الفئات المختلفة للأفكار دون الانحصار في فئة واحدة .

٣- **الأصالة (Originality)**

وتعني الحداثة والتفرد في توليد الأفكار الجديدة، فهي من جانب تعني جودة الأفكار ومن جانب آخر تعني التغلغل إلى تداعيات بعيدة من ناحية ثالثة تعني الحداثة وعدم الشيوخ .

٤- **الحماس والاندفاع Enthusiasm**

إن حماس الفرد واندفاعه وإقباله على الإبداع أمر أساسي وحتمي للتفكير الإبداعي .

٥- **الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems**

ويقصد بها الإحساس المبكر أو الوعي بوجود مشكلات او الحاجات، عناصر الضعف في البيئة قبل حدوثها .

٦- **الذكاء Intelligence**

إن التفكير الإبداعي لا يحتاج إلى ذكاء خارق ألا انه يوفر للشخص قدرا معقولا من الذكاء (فوق المتوسط) يسمح له بالفهم والربط بين الأحداث والإدراك الصحيح للمواقف .

٧- **سرعة البديهة**

فالإنسان الذكي له القدرة على التركيز وعلى الربط الأحداث أكثر من سرعة الربط لدى الإنسان العادي، في حين سرعة البديهية تركز على الربط والسرعة معا، ويتم وضع سرعة البديهية في قمة هرم الذكاء .

٨- السعي الدءوب لأداء الأعمال المعقدة والصعبة والمميزة إذ إن هذا النمط من التفكير

يتناسب مع الأعمال والمشكلات المعقدة والصعبة .



٢- مراحل التفكير الإبداعي

اختلف الكتاب والباحثون حول مراحل التفكير الابداعي, فمنهم من قسم مراحل الابداع إلى ثلاث مراحل, ومنهم من قسمها إلى اربع مراحل وأخرون قسموها إلى خمس مراحل, ولعل اكثر التقسيمات شيوعا ذلك التقسيم الذي قدمه جراهام ولاس, اذ حدد مراحل التفكير الابداعي بخمس مراحل هي: (لطف، ٢٠١١: ٦٤)

أ- مرحلة الأعداد Preparation

يكتشف الفرد خلال هذه ان شيئاً ما له قيمة يمكن ان يعمل عليه او انه مسبب, اضطرابا او إزعاجا لايد من معالجته أي اكتشاف المشكلة . وتشمل هذه المرحلة تشخيص المشكلة وتجزئة المشكلة كما يتم إعادة صياغة المشكلة وتجميع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتوصل للحل الأمثل واستحداث والتوصل إلى بدائل أخرى . (الشيخ, ٢٠٠٩: ١٧٦)

ب- مرحلة الاحتضان Incubation

وتتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة او انجاز الموضوع, وتمثل هذه المرحلة أدق مراحل الإبداع وأهمها لأنها تشهد التفاعل بكل ما تشمله من :-

- التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث .
- مرحلة توليد الحلول وبدائل الحلول . (الفاعوري, ٢٠٠٥: ١٧)

ج- مرحلة الإشراف Illumination

وتوصف المرحلة بأنها مرحلة العمل الدقيق الحاسم للعقل في عملية الإبداع, أي يظهر الحل الفجائي (ومضة الإبداع) وهو عادة ما يكون حلا غير متوقع وفي وقت غير متوقع . (الصيرفي, ٢٠٠٩: ٢٤٣)

د- مرحلة التحقق Verification

يخضع الشيء الإبداعي (الفكرة, الحل أو السلوك, استجابة) المقدم من قبل الفرد للاختبار للتأكد من صحته ومصداقية وصلاحية للتطبيق كفكر جديد . (اللوزي, ٢٠٠٣: ٢٩٤) .

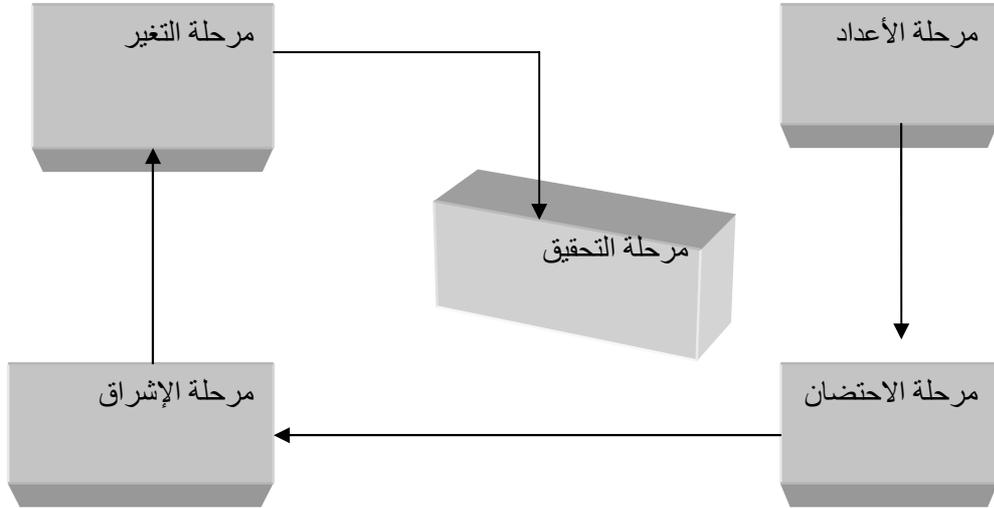


هـ- مرحلة التغيير (التحويل) Change

إن القيام بتغيير الاتجاهات السلبية إلى أخرى ايجابية، وهذا يعني إن تغيير الأفكار يعني التأكيد على القدرات العقلية وتغيير المواقف الداخلية وإعادة تزويد الدوافع الايجابية وزيادتها وتطور المواقف والمقترحات وتحويلها إلى مقترحات ايجابية (الشيخ، ٢٠٠٩ : ١٨٢) .

ويرى بعض العلماء ان التفكير الابداعي لا يمر بالضرورة بهذه المراحل الخمسة ،فقد تتأتى فكرة ابداعية في لحظة معينة وتتداخل وتتشابك المراحل السابقة بعضها مع بعض دون المرور بالمراحل المتعاقبة من حيث الزمن والترتيب ،وهذا لا يقلل من كون ان العملية الابداعية عملية منظمة ومرتبطة تستند إلى التخطيط والتنظيم.

ويمكن توضيح مراحل التفكير الإبداعي بالشكل الاتي :-



الشكل (١) مراحل التفكير الإبداعي

المصدر: من اعداد الباحثين : استنادا الى (الشيخ، ٢٠٠٩ : ٣١٦)

تؤثر عناصر الإبداع في التنظيم حيث إن توافرها أو عدم توافرها يؤثر على التفكير الإبداعي في التنظيمات وهذه العناصر هي :- (اللوزي، ٢٠٠٣ : ٢٩٨)



- الإبداع سواء أكان فردا أم جماعة .
 - بيئة المبدع الخاصة من حيث التربية والتنشئة مثل البيت والمدرسة والجامعة .
 - البيئة العامة وما تتضمنه من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .
 - بيئة المنظمات من حيث الإمكانيات والقدرات المادية والمعنوية .
- وهناك مجموعة من الخصائص التنظيمية المشتركة التي تؤثر في التفكير الإبداعي داخل المنظمات (كنيج واندرسون, ٢٠٠٤: ٩٣)

- القيادة (Leader ship) :- اذ إن أنماط الإدارة الديمقراطية التي تعتمد على المشاركة تؤدي إلى تسهيل الإبداع إما أنماط الإدارة الديكتاتورية فيؤدي الى تتبع التفكير الإبداعي .
- خصائص الوظيفة (Job characteristics) :- ان قدرة الفرد في التصرف طبقا لتقدير الموقف يرتبط ايجابيا مع الإبداع .
- الهيكل (Structure) :- إن الهياكل الإدارية ذات التنظيم الهرمي الصارم يؤدي إلى إعاقة الإبداع, إما الهياكل المنبسطة القابلة للنفاز من خلال حدودها إلى الأقسام الفرعية فهي التي تيسر الإبداع .
- المناخ (Climate) :- يتم تشجيع الإبداع في ظل المناخ الذي يقبل الأفكار ويدعم تحمل المخاطر والتحدي, والتسامح مع الجدل العنيف .
- الثقافة (Culture) :- تحدث إعاقة للإبداع من خلال الثقافات التي تركز على القواعد الرسمية واحترام الطرائق التقليدية لعمل الأشياء, والتي تضع خطوطا فاصلة واضحة بين الأدوار .

٤- عوائق التفكير الإبداعي :-

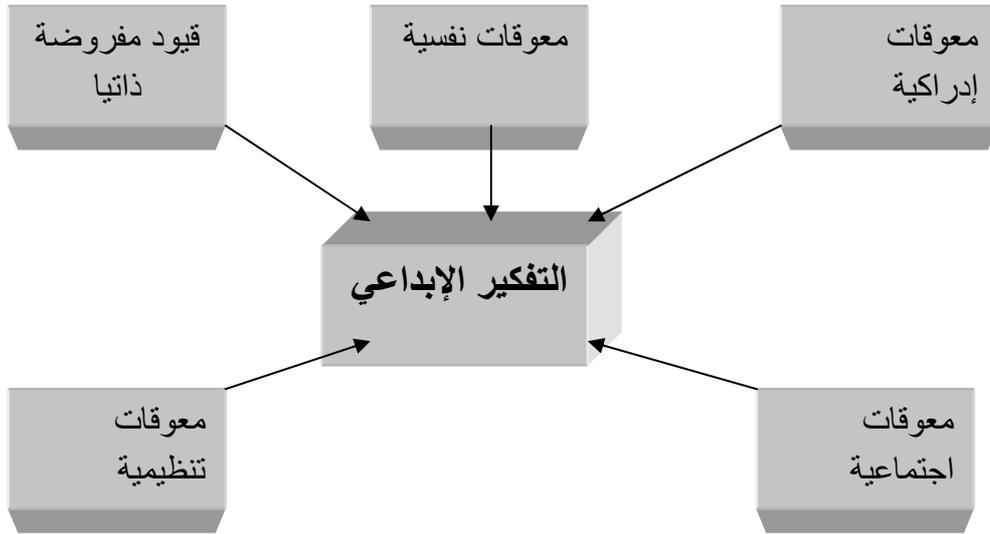
تم تحديد عوائق التفكير الإبداعي بما يأتي :- (الشيخ, ٢٠٠٩ : ٣١٦)

- أ- العوائق الإدراكية:- حيث يتبنى الإنسان طريقة واحدة للنظر للأشياء .
- ب-العوائق النفسية :- مثل الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس وقلة المعرفة والخوف واليأس وانعدام روح الأقدام والمبادرة .



م. وفاء علي وم. زينب شلال..... العلوم الاقتصادية العدد(٣١) المجلد (٨),ت ٢٠١٢ صص(١٢٦-١٧٠)

- ت-العوائق التنظيمية :- مثل الروتين القاتل والتمسك باللوائح والقوانين وعدم توازن السلطات مع المسؤوليات وانعدام الاتصالات ونمط القيادة .
- ث-العوائق الاجتماعية :- وتتمثل بالعناصر التالية (الانطوائية, العادات والتقاليد, العرف الاجتماعي, وانتشار الفساد وسوء استخدام الوقت)
- ج- القيود الذاتية المفروضة :- وذلك أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو دون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات . والشكل الآتي يوضح عوائق التفكير الإبداعي.



الشكل (٢) معوقات التفكير الإبداعي

المصدر :- من أعداد الباحثتين

تتمكن المنظمات الحديثة إن تسهم في تنمية مهارات التفكير الإبداعي للإفراد العاملين من خلال : (اللوزي, ٢٠٠٣ : ٣٠١)

- إعطاء العاملين الوقت والحرية للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم .
- إن يكون المديرين والمشرفون مثلاً أعلى في سلوكياتهم الوظيفية وإعمالهم لبقية الأفراد داخل المنظمة .
- تبني الإدارة لمفهوم التنافس وتنمية هذا التوجه .



- اعتماد التدريب كوسيلة مهمة لتنمية الأفكار والمهارات لدى العاملين .
 - تبنى أنظمة حوافز ذات كفاءة وفعالية, تستطيع المنظمة بموجبها تحريك مشاعر وحاجات الأفراد نحو العمل .
 - ضرورة العمل على خلق تفاعل ايجابي بين المنظمة الإدارية والبيئة المحيطة .
- نستخلص مما سبق العناصر الأساسية التي يستند إليها الإبداع مفهومًا وقياسًا بما يأتي :-
- إن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أفراد معينين دون غيرهم أو أن التفكير الإبداعي لايمكن للشخص اكتسابه أو تعلمه, ولكن من الممكن تعلمه والتدريب عليه مثل المهارات والمعارف الأخرى التي يتعلمها الإنسان .
 - السمات والصفات التي يتمتع بها الأفراد المبدعون .
 - مدى قدرة الأفراد على توليد عدد كبير من البدائل والحلول والأفكار بأسرع وقت ممكن لمواجهة المشكلات والظروف الطارئة .
 - القدرة على توليد أفكار جديدة متنوعة تتمتع بالأصالة وليست من الأفكار العادية أو المتوقعة .
 - البيئة الاجتماعية والنفسية والتنظيمية ومدى تأثيرها في التفكير الإبداعي .
 - التدريب وتنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد .

المبحث الثالث

المشكلات الإدارية ونموذج الحل الرشيد لها

أولاً:- ماهية المشكلات الإدارية

لقد اختلف الباحثون والمتخصصون في تعريف المشكلة فمنهم من يعرفها بأنها " هي انحراف, أو هي عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون, إلى جانب أنها نتيجة غير مرغوب فيها حيث يكون المطلوب هو تصحيح أو إلغاء شيء " (فتحى, ٢٠٠٠: ١٩١) في حين يشير Stevens إلى إن كلمة " مشكلة " تشير إلى الصعوبات " العقبات " التي يواجهها الفرد عن انتقاله من حالة إلى حالة أخرى أفضل (Stevens, 1998:17) . و إن المشكلة هي حالة واقعية, تتجلى



في قصور النظام عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه، تحتاج إلى تشخيص وتحليل وتتطلب حلا، ولكل مشكلة أعراضها وأسبابها (mdpc @ net. Sy- TATWIDIM)

إما المشكلة الإدارية Management problem فهي أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة، تتجلى في تعطل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه أو ان حالة النظام الإداري لاتتوافق مع الحالة المرغوب أن يكون عليها في الوقت الراهن او في المستقبل او عند وجود أي ضرورة لتغيير أهداف نشاطات النظام، و تعرف المشكلة الإدارية بأنها عبارة عن مجموعة من التحديات التي تعوق المديرين عن تحقيق الأهداف المرجوة في إطار المنظمات التي ينتمون إليها، أو في إطار المناشط التي يريدها (علي، ٢٠١١: ١١٣)، ويعرف فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية حل المشكلات بأنها " طريقة جماعية تستعمل لحل خلاف يسعى بموجبها أطراف ذلك الخلاف إلى حل يرضى أهداف كل منهم، بينما أسلوب حل المشكلات يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه المنظمة، ومحاولة الكشف عن العوائق والانحرافات التي تعوق الأداء (معجم المصطلحات الإدارية، ٢٠٠٧: ٦٢٢)

يمكن ان تتبع المشكلة من خصائص المشكلة من جهة وأداء النظام الإداري وتأثيرات البيئة، نورد فيما يلي أهمها :-

- تعدد الأهداف وتعارضها :- يسعى أي نظام، لتحقيق عدة أهداف في أن واحد، وعلى الغالب تكون هذه الأهداف متشابكة ومتعارضة أفقيا أو عموديا بعلاقات سببية سلبية أو ايجابية، واحيانا تكون متناقضة، وعلى متخذ القرار ان يوفق بين هذه الأهداف أو أن ينجز إلى هدف دون آخر .
- محدودية الموارد المتاحة :- يحتاج حل أي مشكلة إلى توظيف موارد بشرية أو مادية بكميات وكيفيات معينه، تخضع جميع أنواع الموارد إلى قانون الندرة . الذي يقضي بالمحدودية النسبية لها قياسا إلى مستويات الإشباع المطلوبة وغير محدودة .
- التركيبية :- غالبا ما تكون المشكلة نتيجة لتفاعل عوامل عديدة متداخلة أو متوازنة، متزامنة او متلاحقة، يصعب تفكيكها وحصرها مما يؤدي إلى إهمال بعضها أحيانا أو التعامل معها أحيانا أخرى .



- الغموض البيئي :- تتصف غالبية متغيرات المشكلة المتمثلة في عواملها السببية، بالعشوائية والدينامكية، وذلك نتيجة لظروف موضوعية وذاتية تتجلى الظروف الموضوعية في التغيير العشوائي لمؤشرات الظاهرة، اما الظروف الذاتية التي تفصح عن نفسها في محدودية إمكانات الادارة على توصيف وتشخيص وتحليل المشكلة .

[http// www. Saaid . net](http://www.Saaid.net)

ثانيا :- مجالات المشكلات الإدارية ونموذج الحل الرشيد لها

١- مجالات المشكلات الإدارية

يمكن تحديد أهم مجالات المشكلات الإدارية بما يأتي :-

- بيئة العمل :- ساعات العمل, نظافة مكان العمل, الأثاث والإضاءة, الموقع, جو العمل " بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين " الخدمات المقدمه .
- الأجور والرواتب :- الراتب الأساسي, الدرجة الوظيفية, فرص الترقية, الإجازات السنوية والمرضية وغيرها, فوائد ترك الخدمة .
- الأمان الوظيفي :- الخوف من الاستغناء, الفصل, التهميش, العلاقات مع الآخرين, الشعور بالانتماء, أسلوب القيادة, الأشراف, التأمينات والضمان الاجتماعي .
- فرص النمو الشخصي :- المسؤولية, التجربة الجديدة, فرص التعلم, التغذية الراجعة عن الأداء .
- المشاركة والتفاعل :- أبدأ, وإعطاء الرأي, المشاركة في اتخاذ القرار, الاحاطه علما بمجريات الأمور, التقدير من الرؤساء للمرؤوسين . (فتحي, ٢٠٠٠ : ٤٣-٤٤)

٢- نموذج الحل الرشيد للمشكلات

ان وظيفة المدير من حيث طبيعتها الأساسية هي وظيفة حل المشكلات فاذا لم توجد أي مشكلات في المنظمات, لن تكون هناك أي حاجة للمديرين وبالتالي يصعب تصور ان فردا غير كفوء في حل المشكلات ينجح كمدير .



م. وفاء علي وم. زينب شلال..... العلوم الاقتصادية العدد (٣١) المجلد (٨)، ت ٢٠١٢ ص (١٢٦-١٧٠)

وهناك نوعان من الحل للمشكلات - الحل الرشيد للمشكلات والحل الإبداعي للمشكلات، وما نتطرق إليه هو الحل الرشيد للمشكلات وهو النوع الأكثر شيوعا واستخداما . والجدول التالي يلخص خطوات الحل الرشيد للمشكلات وخصائص كل خطوة :-

جدول (١) نموذج الحل الرشيد للمشكلات

الخطوة	الخصائص
١- تعريف المشكلة	<ul style="list-style-type: none">• التمييز بين الحقيقة والرأي• تحديد الأسباب الأساسية• اشتقاق معلومات من كل فرد معني• بيان المشكلة بصراحة• تعيين المسار الذي تم انتهاكه• تجنب بيان المشكلة بوصفها حلا مبكرا
٢- توليد حلول بديلة	<ul style="list-style-type: none">• تأجيل تقييم البدائل• التأكيد من إن كل الأفراد المعنيين يولدون بدائل• تحديد بدائل متمشية مع الأهداف• تحديد كل من البدائل قصيرة الأجل والبدائل طويلة الأجل• الاعتماد على أفكار الآخرين• تحديد البدائل التي تحل المشكلة
٣- تقييم واختيار بديل	<ul style="list-style-type: none">• التقييم بالنسبة لمعيار امثل• التقييم بانتظام• التقييم بالنسبة للأهداف• تقييم الآثار الرئيسية والآثار الجانبية• بيان البدائل المختار صراحة
٤- التنفيذ والمتابعة المستمرة	<ul style="list-style-type: none">• التنفيذ في الوقت المناسب وبالتسلسل السليم• تقديم فرص للتغذية العكسية• أحداث قبول لدى أولئك المتأثرين• وضع نظام للمتابعة المستمرة• التقييم استنادا الى حل المشكلة

(لطف محمد علي, ٢٠١١ : ١١٨-١١٩)



المبحث الرابع/ الجانب العملي

أولاً :- تحليل النتائج ومناقشتها

لقد تمت دراسة متغيرات البحث من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية التي تمكنت من تفسير المتغيرات ودراسة العلاقات فيما بينها ومن ثم معرفة اثر بعضها على بعض ومنها الآتي :-

١- وصف المتغيرات (مستوى الأهمية)

يساعد وصف المتغيرات على معرفة مستوى أهميتها من وجهة نظر افراد العينة ويقاس المستوى بكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري. الجدول (٢) يبين نتائج تحليل الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل ومتغيراته الفرعية (الفقرة ١ - ٤٠) .



جدول (٢) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري

المتغير	الأسفله	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مواقع تماما	النسب	مواقع	النسب	محايد	النسب	عكس مواقع	النسب	غير مواقع تماما	النسب
الضمايه للمسكلات	١	٤,٢٤	٠,٧٥	١٥	٣٩,٥	١٧	٤٤,٧	٥	١٣,٢	١	٢,٦	٠	٠
	٢	٣,٦٨	١,٢١	١١	٢٨,٩	١٣	٣٤,٢	٥	١٣,٢	٦	١٥,٨	٣	٧,٩
	٣	٤,٠٧	٠,٩١	١٤	٣٦,٨	١٦	٤٢,١	٥	١٣,٣	٣	٧,٩	٠	٠
	٤	٤,٣٩	٠,٦٧	١٨	٤٧,٤	١٨	٤٧,٤	١	٢,٦	١	٢,٦	٠	٠
	٥	٣,٥٧	١,٠٨	٧	١٨,٤	١٧	٤٤,٧	٦	١٥,٨	٧	١٨,٤	١	٢,٦
	٦	٣,٢٦	١,٠٣	٤	١٠,٥	١٤	٣٦,٨	٨	٢١,١	١٢	٣١,٦	٠	٠
	٧	٤,٢١	٠,٧٧	١٣	٣٤,٢	٢٢	٥٧,٩	٢	٥,٣	٠	٠	١	٢,٦
	٨	٢,٧٣	١,١٣	٢	٥,٣	١٠	٢٦,٣	٦	١٥,٨	١٦	٤٢,١	٤	١٠,٥
الطلافه	٩	٢,٦٥	١,٢١	٢	٢٨,٩	١١	٢٨,٩	٣	٧,٩	١٦	٤٢,١	٦	١٥,٨
	١٠	٣,٨١	١,١٨	١٦	٤٧,٤	١٨	٤٧,٤	٣	٧,٩	٣	٧,٩	٣	٧,٩
	١١	٣,٧٦	٠,٩٤	٧	٥٢,٦	٢٠	٥٢,٦	٧	١٨,٤	٣	٧,٩	١	٢,٦
	١٢	٣,٢٣	١,١٩	٧	٢١,١	٨	٢١,١	١٣	٣٤,٢	٧	١٨,٤	٣	٧,٩
	١٣	٢,٨٤	٠,٩٧	٠	٣١,٦	١٢	٣١,٦	١١	٢٨,٩	١٣	٣١,٦	٣	٧,٩
المرونة	١٤	٣,٩٤	٠,٧٤	٧	١٨,٤	٢٤	٦٣,٢	٥	١٣,٢	٢	٥,٣	٠	٠
	١٥	٣,٣١	١,٠٤	٣	٧,٩	١٦	٤٢,١	١٢	٣١,٦	٤	١٠,٥	٣	٧,٩
	١٦	٣,٨١	١,٢٠	١٣	٣٤,٢	١٣	٣٤,٢	٧	١٨,٤	٢	٥,٣	٣	٧,٩
الإصلايه	١٧	٣,٤٧	١,٠٨	٦	١٥,٨	١٥	٣٩,٥	١٠	٢٦,٣	٥	١٣,٢	٢	٥,٣
	١٨	٤,٠٥	٠,٨٦	١٤	٣٦,٨	١٣	٣٤,٢	١٠	٢٦,٣	١	٢,٦	٠	٠
	١٩	٣,٦٣	٠,٩٩	٧	١٨,٤	١٧	٤٤,٧	٧	١٨,٤	٧	١٨,٤	٠	٠
	٢٠	٤,٣١	٠,٩٣	٢٠	٥٢,٦	١٣	٣٤,٢	٣	٧,٩	١	٢,٦	١	٢,٦
	٢١	٣,٦٥	١,٢١	٩	٢٣,٧	١٧	٤٤,٧	٦	١٥,٨	٢	٥,٣	٤	١٠,٥
	٢٢	٣,٧٦	١,٠٥	٩	٢٣,٧	١٧	٤٤,٧	٨	٢١,١	٢	٥,٣	٢	٥,٣
	٢٣	٤,٢٤	٠,٨٨	١٧	٤٤,٧	١٦	٤٤,٧	٢	٥,٣	٣	٧,٩	٠	٠
	٢٤	٤,٣٦	٠,٧٨	١٩	٥٠,٠	١٦	٤٢,١	١	٢,٦	٢	٥,٣	٠	٠
	٢٥	٢,٩٧	١,٣٢	٦	١٥,٨	٩	٢٣,٧	٦	١٥,٨	١٢	٣١,٦	٥	١٣,٢
	٢٦	٤,٠٥	٠,٧٦	١١	٢٨,٩	١٩	٥٠,٠	٧	١٨,٤	١	٢,٦	٠	٠
	٢٧	٤,١٥	٠,٦٧	١٢	٣١,٦	٢٠	٥٢,٦	٦	١٥,٨	٠	٠	٠	٠
	٢٨	٣,١٣	١,٠٢	٨	٢١,١	١٤	٣٦,٨	١١	٢٨,٩	٤	١٠,٥	١	٢,٦
	٢٩	٣,٤٧	١,١٧	٨	٢١,١	١٢	٣١,٦	١١	٢٨,٩	٤	١٠,٥	٣	٧,٩
	٣٠	٣,٧٧	٠,٩٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
	٣١	٤,٢١	٠,٦٦	١٣	٣٤,٢	٢٠	٥٢,٦	٥	١٣,٢	٠	٠	٠	٠
	٣٢	٣,١٨	١,٠١	٨	٢١,١	١٧	٤٤,٧	٦	١٥,٨	٧	١٨,٤	٠	٠
	٣٣	٣,٨٤	١,١٢	١٢	٣١,٦	١٥	٣٩,٥	٦	١٥,٨	٣	٧,٩	٢	٥,٣
	٣٤	٣,٣٤	١,١٢	٨	٢١,١	١٠	٢٦,٣	٩	٢٣,٧	٢	٥,٣	٢	٥,٣



٢,٦	١	٢,٦	١	١٠,٥	٤	٥٠,٠	١٩	٣٤,٢	١٣	٠,٨٩	٤,١٠	٣٥	الإحفاظ بالإتجاه
٧,٩	٣	١٨,٤	٧	٢٨,٩	١١	٢٨,٩	١١	١٥,٨	٦	١,١٧	٣,٢٦	٣٦	
٢,٦	١	٥,٣	٢	٢٣,٧	٩	٢٦,٣	١٠	٤٢,١	١٦	١,٠٦	٤,٠٠	٣٧	
٠	٠	٥,٣	٢	٣١,٦	١٢	٣٦,٢	١٤	٢٦,٣	١٠	٠,٨٨	٣,٨٤	٣٧	
٠	٠	٢,٦	١	١٠,٥	٤	٤٤,٧	١٧	٤٢,١	١٦	٠,٧٥	٣,٢٦	٣٩	
٠	٠	٧,٩	٣	١٥,٨	٦	٥٥,٣	٢١	٢١,١	٨	٠,٨٣	٣,٨٩	٤٠	
										٠,٩٥	٣,٧٠		

مناقشة النتائج

- ١- يظهر من تحليل إجابات العينة حول الحساسية للمشكلات بأن الوسط الحسابي لكل الفقرات أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (٣) ماعدا الفقرة (٨) فقد حصلت على وسط حسابي (٢.٧٣) وبتباين معياري (١.١٣) وهي اقل من الوسط الفرضي وهذا يدل بأن أفراد العينة " المدربين " لا تتوافر لديهم القدرة على حل المشكلات بأفضل الطرائق .
- ٢- كما يظهر من تحليل إجابات العينة حول الطلاقة بأن الوسط الحسابي لكل الفقرات (٣.٢٥) و بأن الفقرات (١٠، ١١، ١٢) حصلت على الأوساط الحسابية وعلى التوالي (٣.٢٣، ٣.٧٦، ٣.٨١) وهي اعلى من الوسط الفرضي (٣) وهذا يعني أن المديرين قادرون على حل المشكلات من خلال التحليل للمشكلة، فضلا عن القدرة على طرح أفضل الأفكار وأكثرها واقعية اما السؤالان (٩، ١٣) وللذان حصلا على الأوساط الحسابية (٢.٨٤، ٢.٦٥) وبتباين معياري (٠.٩٧، ١.٢١) وهذا يعني رفض العينة كون اللقاءات الجماعية تثير غضب الاخرين، وعدم الاعتماد على الأحلام في تحريك المشروعات المهمة ووضع خطط واقعية ومدروسة.
- ٣- ويظهر من تحليل إجابات العينة حول المرونة ان جميع الفقرات قد حصلت على متوسط حسابي عال بالنسبة للمتوسط الفرضي (٣) وهي الفقرات (١٤ - ٢٣) وتتراوح متوسطها الحسابي ما بين القيمتين (٣.٤٧، ٤.٣١) وبتباينات معيارية متقاربة تراوحت بين (٠.٧٣، ١.٢١) . وهذا يعني اهتمام المديرين بالنجاح في حل المشكلات بغض النظر عن مستويات الطموح، وان تقييم المعلومات يكون اولاً من مصدرها ومن ثم من محتواها، فضلا عن بساطة التعامل مع الموظفين ممن هم في الدرجة الوظيفية نفسها .
- ٤- تحليل إجابات أفراد العينة حول الأصالة والاحتفاظ بالاتجاه اذ حصلت جميع الفقرات على وسط حسابي أعلى من الوسط الفرضي ماعدا الفقرة (٢٥) اذ حصلت على وسط حسابي



م. وفاء علي وم. زينب شلال..... العلوم الاقتصادية العدد(٣١) المجلد (٨)، ت ٢ ٢٠١٢ صص(١٢٦-١٧٠)

(٢.٩٧) وبانحراف معياري (١.٣٢) وهذا يعني ان أفراد العينة لا تفضل الوظائف التي تكون تقليدية ويفضلون الوظائف الجديدة .
 يمكن تقدير الأهمية من خلال عرض وتحليل مفردات عينة الدراسة حول المتغير التابع (حل المشكلات الإدارية) ويوضح المتغير التابع ومتغيراته الفرعية (الفقرة ٤١ - ٨٠)

جدول(٣) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري

النسبة	غير موافق تماماً	النسبة	غير موافق	النسبة	محايد	النسبة	موافق	النسبة	موافق تماماً	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الأمثلة	النوع
٢,٦	١	٥,٣	٢	٧,٩	٣	٤٧	١٨	٣٦,٨	١٤	٠,٩٥	٤,١٠٤	٤١	تسكين رؤس حديده
٢,٦	١	١٨,٤	٧	١٣,٣	٥	٤٤,٧	١٧	٢١	٨	١,١٠	٣,١٣	٤٢	
٠	٠	٧,٩	٣	١٨,٤	٧	٥٣	٢٠	٢١	٨	٠,٨٤	٣,٨٦	٤٣	
٠	٠	٢,٦	١	١٠,٥	٤	٣٦,٨	١٤	٥٠	١٩	٠,٧٨	٤,٣٤	٤٤	
										٠,٩١٧	٤,٩٨		
٠	٠	٢,٦	١	١٥,٨	٦	٥٥,٣	٢١	٢٦,٣	١٠	٠,٧٣	٤,٠٥	٤٥	تعريف النفه في القدرات
٠	٠	١٠,٥	٤	١٥,٨	٦	٥٢	٢٠	٢١	٨	٠,٨٨	٣,٨٤	٤٦	
٥,٣	٢	٢٣,٧	٩	٢٣,٧	٩	٣١,٦	١٢	١٥,٨	٦	١,١٦	٣,٢٨	٤٧	
١٠,٥	٤	١٠,٥	٤	١٨,٤	٧	٣٤	١٣	٢٦,٣	١٠	١,٢٨	٣,٥٥	٤٨	
٠	٠	١٣,٣	٥	٢٣,٧	٩	٤٧	١٨	١٥,٨	٦	٠,٩٠	٣,١٥	٤٩	التنبؤ بالمشكلات
٢,٦	١	٥,٣	٢	٢٣,٧	٩	٥٠	١٩	١٨,٤	٧	٠,٩١	٣,٧٦	٥٠	
٠	٠	٧,٩	٣	٢٦,٣	١٠	٥٢,٢	٢٠	١٣,٣	٥	٠,٨٠	٣,٧١	٥١	
										٠,٨٧٤	٣,٧١		
٢,٦	١	٧,٩	٣	٧,٩	٣	٦٣,٢	٢٤	١٨,٤	٧	٠,٩٠	٣,٨٦	٥٢	الفدره عيسى
٥,٣	٢	٧,٩	٣	١٥,٨	٦	٥٧,٩	٢٢	١٣,٣	٥	٠,٩٩	٣,١٥	٥٣	تسكين المشكلات
٢,٦	١	١٠,٥	٤	٢١	٨	٤٢,١	١٦	٢٣,٧	٩	١,١٣	٣,٧٣	٥٤	
٧,٩	٣	٢,٦	١	١٨,٤	٧	٥٧,٩	٢٢	١٣,٣	٥	١,٠١	٣,١٥	٥٥	
										٠,٨٤	٣,٧٢		



- الصناعية العراقية لديهم رؤية جديدة تعد من المشكلات تحديات ايجابية, و ان غالبية افراد العينة تقبل التحدي وتفحص المشكلات التي تواجهها لاكتشاف الفجوات والفرص .
- ٢- بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير الثاني من متغيرات حل المشكلات (٣.٦٨) وهي اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (١.٠١٦) وهذا يعني ان المديرين عينة الدراسة لديهم الثقة في القدرة اتجاه حل المشكلات الادارية, وتراوحت الاوساط الحسابية للفقرات الفرعية لهذا المجال (٤.٠٥٢ - ٣.٢٨) وهي جميعها اعلى من الوسط الفرضي . وقد حصلت الفقرة احترام الشخص لذاته اكثر من احترام الاخرين له, اعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠٥٢) وبانحراف معياري (٠.٧٣٣) كما تبين من الجدول ان غالبية افراد العينة تتبنى اساليب جديدة عندما تشعر ان اسلوب معين غير مجد لحل مشكلة ما .
- ٣- اما بالنسبة للفقرة الثالثة (التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية) من فقرات الحل للمشكلات فقد بلغ الوسط الحسابي للمجال ككل (٣.٧١) وهو اعلى من الوسط الفرضي (٣) وبانحراف معياري (٠.٨٧) وهي درجة عالية على وفق المقياس المعتمد, وهذا يعني ان هناك مستوى عاليا يتمتع به افراد العينة من التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الاجراءات الوقائية للحيلولة دون وقوعها . وبانحراف معياري (٠.٩٠٨, ٠,٩١٣, ٠.٨٠٢) مما يدل على وجود انسجام في الاجابات, ونستدل مما سبق ان غالبية العينة بطبيعتهم لا يحبون الاشياء المؤكدة وغير المتوقعة .



ثانياً :- اختبار الفرضيات

١-تحليل العلاقات الارتباطية

الجدول (٤) العلاقات الارتباطية بين المتغيرات

عوامل الحل الإبداعي المشكلات	قيمة R	t المحسوبة	t الجدولية	القرار
الإدارية التفكير الإبداعي	٠.٣٣٦	٥.٣٥٩	١.٦٨٤	رفض

مستوى الدلالة الإحصائية ٠.٠٥

عندما بلغ معامل الارتباط ٠.٣٠ او اقل يعني العلاقة ضعيفة

وعندما بلغ معامل الارتباط ٠.٣٠ - ٠.٧٠ يعني العلاقة متوسطة

وعندما بلغ معامل الارتباط ٠.٧٠ فأكثر يعني علاقة قوية بين المتغيرات

المصدر :- محفوظ جودة, التحليل الإحصائي, ٢٠٠٩ : عمان, الأردن

تبين لنا من خلال الجدول السابق وجود علاقة ارتباط معنوية بين عوامل التفكير الإبداعي جميعاً وبين عوامل الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية . إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٣٣٦) وقيمة t المحسوبة (٥.٣٥٩) وهي اعلى من قيمة t المجدولة (١.٦٨٤) بمستوى معنوي (٠.٠٥)، وهذا يعني ميل المديرين في عينة البحث عن الحل الكلاسيكي في حل المشكلات الإدارية والبحث عن الحلول الجديدة والإبداعية في مجابهة وحل المشكلات الإدارية بما يتماشى مع التطورات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية التي تجابهها المنظمات .

٢-تحليل الارتباط والانحدار البسيط لاختبار الفرضيات

ويمكن من خلال الجدول الاتي توضيح علاقة الارتباط والانحدار بين التفكير الإبداعي وكل عامل من عوامل الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية



جدول (٥) علاقة الارتباط والانحدار بين التفكير الابداعي وكل عامل من عوامل الحل الابداعي للمشكلات الإدارية

المتغيرات المعتمدة الفرعية (عوامل الحل الابداعي للمشكلات)										
المتغير	تشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات ايجابية	تعزيز الثقة في القدرات تجاه حل المشكلات	التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية	القدرة على تشخيص المشكلات بدقة	تدعيم مشاركة الآخرين في حلول المشكلات	تطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار للحلول	اعتماد معايير واضحة لتقييم البدائل للحلول	حل المشكلات بسرعة وجهد اقل	أقناع الآخرين بقبول الحل	توليد الحماس لاتخاذ القرارات لتنفيذ الحلول
معامل الارتباط	٠,٤٨٩	٠,٣٣٥	٠,١٩٤	-٠,٠٩	-٠,٠٨	٠,٣٩٧	٠,٣٨٠	٠,٢٧٦	٠,٢٣٨	٠,٣١٩
قيمة t المحسوبة	٣,٣٦٠	٢,١٣٢	١,١٨٧	-١,١٩٠	-١,١٦	١,١٩٧	١,٨٣٥	٠,٧١٥	-٠,٥٤١	١,١٨
قيمة t الجدولية	١,٦٨٤	١,٦٨٤	١,٦٨٤	١,٦٨٤	١,٦٨٤	١,٦٨٤	١,٦٨٤	١,٦٨٤	١,٦٨٤	١,٦٨٤
قيمة f	١١,٢٨٧	٤,٥٤	١,٤٠	٠,٠٣	٠,٠٠٢	٦,٧٤	٦,٠٧	٢,٩٧	٢,١٧	٤,٠٨

قيمة f الجدولية	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٤
معامل التحديد	٠,٢٣	٠,١٢	٠,٣٨	٠,١٣	٠,١٦	٠,١٥	٠,١٤٤	٠,٧٦	٠,٠٥٧	٠,١٠٢
القرار	رفض	رفض	رفض	قبول	قبول	رفض	قبول	قبول	قبول	رفض

يتبين من خلال الجدول رقم (٥) ان هنالك علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين التفكير الابداعي والمتغير الفرعي (تشكيل رؤية جديدة تعتبر المشكلات تحديات ايجابية) اذ بلغ معامل الارتباط (٠.٤٨٩) وهي علاقة معنوية اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٣.٣٦٠) وهي اعلى من قيمة t الجدولية (١.٦٨٤) بمستوى معنوية (٠.٠٥), وان قيمة f المحسوبة (١١.٢٨) وهي اعلى من قيمة f الجدولية والبالغة (٤) بمستوى معنوية (٠.٠٠٢) وهي بمستوى معنوية اقل من (٠.٠٥), مما يعني معنوية نموذج الاختبار, اوبهذا ترفض الفرضية العدمية الاولى التي تنص على (لا يوجد اثر



معنوي بين التفكير الابداعي وتشكيل رؤية تعتبر المشكلات تحديات ايجابية) وقبول الفرضية البديلة التي تنص (يوجد اثر معنوي بين التفكير الابداعي وتشكيل رؤية تعتبر المشكلات تحديات ايجابية) ويعود ذلك ان تكون للمديرين رؤية جديدة اتجاه المشكلة وتعد في بعض الاحيان تحديا ايجابيا للقدرات والإمكانات لمواجهة هذه المشكلات . ولقد بلغ معامل التحديد $R(0.23)$ ، مما يعني ان المتغير (تشكيل رؤية جديدة) يشكل (0.23) والباقي يعود الى متغيرات اخرى .

كما تبين من خلال الجدول انه توجد علاقة ايجابية طردية بين التفكير الإبداعي لدى المديرين وتعزيز الثقة في القدرات تجاه حلول المشكلات, اذ بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.335)$, كما بلغت قيمة t المحسوبة (2.132) وهي اعلى من قيمة t الجدولية البالغة (1.684) , و ان قيمة f المحسوبة (4.54) وهي اعلى من قيمة f الجدولية والبالغة (4) بمستوى معنوية (0.04) وهي اصغر من (0.05) , مما يعني معنوية نموذج الاختبار ورفض الفرضية الفرعية الثانية (لا يوجد اثر معنوي بين التفكير الإبداعي وتعزيز الثقة في القدرات تجاه حلول المشكلات) وقبول الفرضية البديلة وهي (وجود اثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وتعزيز الثقة في القدرات اتجاه حلول المشكلات .) وهذا يعني ان سمات المبدعين ان لديهم الثقة في التعامل مع المشكلات وبالتحديد المعقدة وعندما لا يجد الحل الممكن للمشكلة يمكنه تبني أساليب أخرى لمجابتها, ولقد بلغ معامل التحديد (0.12) وهذا يعني ان المتغير (تعزيز الثقة في القدرات) يشكل (0.12) والباقي يعود الى متغيرات اخرى . كما يتضح من خلال الجدول ان هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين التفكير الإبداعي لدى المديرين والتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية) اذ بلغت قيمة معامل الارتباط $R(0.194)$, في حين بلغت قيمة t المحسوبة (1.187) وهي اعلى من قيمة t الجدولية البالغة (1.684) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ولكنها ضعيفة جدا, وان قيمة f المحسوبة (1.40) وهي اقل من قيمة f الجدولية والبالغة (4) بمستوى معنوية (0.243) وهي اعلى من (0.05) مما يعني عدم معنوية نموذج الاختبار وبالتالي ترفض الفرضية البديلة وتقبل الفرضية العدمية الثالثة التي تنص (لا يوجد اثر معنوي بين التفكير الإبداعي والتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية)

وهذا يعني ان المديرين في المنظمات العراقية لا يمتلكون قدرة بالتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية ويميلون نحو الأمور المحتمه وبيتعدون عن عدم التأكد . لقد كان معامل التحديد 0.38 وهذا يعني ان المتغير (التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية) والباقي يعود الى متغيرات



أخرى في النموذج، في حين ظهر من خلال الجدول السابق انه لا يوجد اثر معنوي بين التفكير الإبداعي والقدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (٠.١٩٤) وكانت قيمة t المحسوبة (-١.١٩٠) وهي اقل من قيمة t الجدولية البالغة (١.٦٨٤) بمستوى معنوية ٠.٠٥، كما تبين ان قيمة f المحسوبة (٠.٠٣) ، مستوى معنوية (٠.٩٥٦) وهي اكبر من مستوى (٠.٠٥) و ان قيمة f المحسوبة هي اقل من قيمة f الجدولية والبالغة (٤) وهذا يعني صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على (لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي والقدرة على تشخيص المشكلات بدقة وسهولة) وهذا يدل ان المديرين لا يتمتعون بدرجة عالية من أقدره على الإحساس بالمشكلة ومعرفة الأسباب الحقيقية لها ووضع الحلول الملائمة لها، ولقد كان معامل التحديد (٠.١٣) وهذا يعني ان المتغير القدرة على تشخيص المشكلات بدقة يشكل ٠.١٣. والباقي يعود إلى متغيرات اخرى. كما تبين من خلال الجدول السابق صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على (لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتدعيم مشاركة الآخرين في حلول المشكلات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (-٠.٠٨) كما بلغت قيمة t المحسوبة (-٠.١٦) وهي اقل من قيمة t الجدولية البالغة (١.٦٨٤) بمستوى معنوية ٠.٠٥ كما بلغت قيمة F المحسوبة (٠.٠٠٢) ، مستوى المعنوية (٠.٩٦٤) وهو اكبر من مستوى معنوية (٠.٠٥) مما يعني عدم معنوية نموذج الاختبار وقبول الفرضية العدمية التي تنص (عدم وجود اثر ذي دلالة معنوية بين التفكير الابداعي وتدعيم مشاركة الآخرين في حلول المشكلات) وهذا يدل ان المديرين في عينة البحث لا يميلون الى إشراك الآخرين في حل المشكلات وتلقي الأفكار من الآخرين او تزويدهم بالأفكار الجديدة لمواجهة الأزمات والصعوبات، وقد بلغت قيمة معامل التحديد ٠.١٦ وهذا يعني ان المتغير (تدعيم مشاركة الآخرين يشكل ٠.١٦ من النموذج والباقي يعود إلى متغيرات اخرى. اما بالنسبة لعلاقة بين التفكير الإبداعي وتطبيق أساليب عديده لتوليد الأفكار والبدائل المبتكرة والفعالة في حلول المشكلات فقد كانت علاقة طردية ايجابية فقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (٠.٣٩٧)، وقد كانت قيمة t المحسوبة (١.١٩٧) وهي اعلى من قيمة t الجدولية البالغة (١.٦٨٤)، و ان قيمة f المحسوبة (٦.٧٤) ، مستوى المعنوية (٠.٠١٤)، وهي اقل من (٠.٠٥)، مما يعني معنوية نموذج الاختبار، وان قيم F المحسوبة وهي اكبر من قيمة f الجدولية والبالغة (٤) وبهذا يتم رفض الفرضية السادسة التي تنص على (لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار، والبدائل



المبتكرة والفعالة في حلول المشكلات) وقبول الفرضية البديلة التي تنص (يوجد اثر ذي دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وتطبيق أساليب عديدة لتوليد الأفكار, والبدائل المبتكرة والفعالة في حلول المشكلات) وهذا يعني ان التفكير الإبداعي يدفع المديرين لاستخدام طرقا غير تقليدية في التعامل مع المشكلات واستخدام وسائل مبتكرة في الكثير من الأحيان, كما بلغ معامل التحديد ٠.١١. وهذا يعني أن المتغير (تطبيق أساليب جديدة) يشكل ٠.١١ من النموذج والباقي يعود إلى متغيرات أخرى . كما يتضح من خلال الجدول ان هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين التفكير الابداعي واعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات لدى المدراء في المنظمات الصناعية العراقية, حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (٠.٣٨٠) وكانت قيمة t المحسوبة (١.٨٣٥) وهي اقل من قيمة t الجدولية البالغة (١.٦٨٤) بمستوى معنوية ٠.٠٥, و ان قيمة f المحسوبة (٦.٠٧) ،مستوى معنوية (٠.٠١٩) وهي بمستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) ،مما يعني معنوية نموذج الاختبار ،و ان قيمة f المحسوبة هي اكبر من قيمة f الجدولية والبالغة (٤) وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على (لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي واعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات لدى المديرين) وقبول الفرضية البديلة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي واعتماد معايير واضحة لتقييم بدائل حلول المشكلات لدى المديرين) وهذا يعني ان التفكير الإبداعي يتصف بالمرونة وإيجاد العديد البدائل والحلول للمشكلة الواحدة عن طريق التنبؤ وتنظيم الأفكار والتحليل والاستنتاج ودراسة الأفكار الجديدة وبالتالي وضع معايير واضحة لتقييم البدائل واختيار البدائل الأفضل للعمل، ولقد بلغ معامل التحديد R والبالغة ٠.١٤ وهذا يعني ان اعتماد معايير واضحة لتقييم البدائل والباقي يعود الى متغيرات اخرى . كما ظهر من خلال الجدول (٥) ان هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين التفكير الابداعي وحل المشكلات بسرعة وجهد اقل ولكن هذه العلاقة غير معنوية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط R (٠.٢٧٦) وكانت قيمة t المحسوبة (١.١٦٨) وهي اقل من قيمة t الجدولية البالغة (١.٦٨٤) بمستوى معنوية ٠.٠٥ و ان قيمة f المحسوبة (٢.٩٧) ،مستوى معنوية (٠.٠٩٣) وهي بمستوى معنوية اعلى من (٠.٠٥) مما يعني عدم معنوية نموذج الاختبار كما ان قيمة f المحسوبة وهي اقل من قيمة f الجدولية والبالغة (٤) وبذلك تقبل الفرضية العدمية الفرعية الثامنة التي تنص (لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات بسرعة وجهد اقل) وهذا يعني ان المديرين عينة البحث لا يمتلكون تفكيراً يتميز بالأصالة والاستقلالية



للوصول الى حل المشكلات بسرعة وبجهد اقل، ولقد بلغ معامل التحديد R وهي (٠.٧٦) وهذا يعني ان المتغير حل المشكلات بسرعة شكل على نسبة في النموذج بلغت ٠.٧٦ والباقي يعود الى متغيرات اخرى، كما اظهر الجدول وجود علاقة طردية ضعيفة جدا وغير معنوية بين التفكير الابداعي ومحاولة أقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات . اذ بلغت قيمة معامل الارتباط R (٠.٢٣٨) وكانت قيمة t المحسوبة (-٠.٥٤١) وهي اقل من قيمة t الجدولية البالغة (١.٦٨٤) بمستوى معنوية ٠.٠٥، كما ان قيمة f المحسوبة (٢.١٧) ،مستوى المعنوية (٠.٩٣) وهي بمستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) ،مما يعني عدم معنوية نموذج الاختبار كما ان قيمة f المحسوبة هي اقل من قيمة f الجدولية والبالغة (٤) وبذلك تقبل الفرضية العدمية الفرعية التاسعة التي تنص على (لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية بين التفكير الإبداعي وإقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات) وهذا يعني ان المديرين عينة البحث لا تتوافر لديهم القدرة على اقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات . كما بلغ معامل التحديد ٠.٠٥ وهذا يعني ان ٥% فقط من متغير أقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات والباقي يعود إلى متغيرات أخرى . كما ظهر الجدول السابق و ان قيمة f المحسوبة (٤.٠٨) بمستوى معنوية (٠.٠٥) وهي اكبر من قيمة f الجدولية والبالغة (٤) ،مما يعني معنوية نموذج الاختبار وبذلك ترفض الفرضية العدمية الفرعية العاشرة التي تنص على (لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات وتوليد الحماس لاتخاذ قرارات تنفيذ المشكلات) وقبول الفرضية البديلة (يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات وتوليد الحماس لاتخاذ قرارات تنفيذ المشكلات كما بلغ معامل التحديد R (٠.١٠) وهذا يعني ان المتغير توليد الحماس لاتخاذ قرارات تنفيذ المشكلات يشكل ٠.١٠ من النموذج والباقي يعود الى متغيرات اخرى .

الاستنتاجات

يمكن تحديد جملة من الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من خلال الجانب النظري والعملية :

- ١- ان المنظمات المعاصرة تواجه العديد من التحديات والمتغيرات وان الوسيلة الوحيدة لمواجهة هذه التحديات هي الابداع لضمان بقائها واستمرارها .



٢- يجب ان يكون الابداع الاداري جوهر عمل كل مدير ،وهذا يتطلب ان يتمتع المديرين بتفكير ابداعي اصيل وذلك لان الابداع يقود إلى التمييز والتميز يقود إلى التقدم والريادة والتميز على الآخرين.

٣- توصلت الدراسة إلى ان المديرين في عينة البحث يتمتعون بمهارات التفكير الابداعي ،مثل الحساسية للمشكلات والطلاقة والمرونة والاصالة والاحتفاظ بالاتجاه.

٤- توصلت الدراسة ان اغلبية عينة البحث تميل إلى اللقاءات الجاعية وهي ليست مصدرا لاثارة غضب الآخرين، و ان اغلب افراد العينة تميل إلى الاسلوب الواقعي البعيد عن الاحلام في تنفيذ المشروعات المهمة

٥- كما توصلت الدراسة إلى ان المديرين عينة البحث لديهم القدرة على حل المشكلات من خلال تحليلها، فضلا عن طرح افكار واقعية ،كما يعزز المديرين من دور اللقاءات الجماعية والتركيز على وضع خطط واقعية مدروسة .

٦- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين عوامل التفكير الابداعي مجتمعة ومؤشرات الحل الابداعي للمشكلات الادارية .

٧- اما بالنسبة لفرضيات البحث فقد توصلت الدراسة إلى :-

ا- وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في تشكيل رؤية جديدة تعد المشكلات تحديات ايجابية، وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية الاولى.

ب- وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في تعزيز الثقة بالقدرات اتجاه حلول المشكلات .يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية.

ج- عدم وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في التنبؤ بالمشكلات واتخاذ الاجراءات الوقائية، وذلك تقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

د- وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في القدرة على تشخيص المشكلات بدقة. وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة.



م. وفاء علي وم. زينب شلال..... العلوم الاقتصادية العدد(٣١) المجلد (٨),ت ٢٠١٢ صص(١٢٦-١٧٠)

هـ- عدم وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في تدعيم مشاركة الاخرين في حلول المشكلات .

وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

و- وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في تطبيق اساليب عديدة لتوليد الافكار. وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية السادسة .

ز- وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في اعتماد معايير واضحة لتقييم البدائل للحلول . وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية السابعة .

ح- عدم وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في حل المشكلات بسرعة وجهد اقل, وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثامنة .

ط- عدم وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في اقناع الاخرين بقبول الحل . وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية التاسعة .

ي- وجود اثر معنوي للتفكير الابداعي في توليد الحماس لاتخاذ القرارات لتنفيذ الحلول . وهذا يعني رفض الفرضية الفرعية العاشرة.

التوصيات

١- يتطلب من المنظمات العراقية العمل على ايجاد جو يساعد المديرين كافة على التفكير بمنظور ابداعي وتقديم أفكار ابداعية تكون أساسا في تطوير هؤلاء المديرين .

٢- تطوير نظام معلومات متكامل متخصص بالبحث عن الافكار الابداعية ومتابعتها وتطويرها والاستفادة منها في مجالات عملهم .

٣- التأكيد على ضرورة تعزيز قدرات التفكير الابداعي لدى المديرين في المنظمات الصناعية والعمل على تمهيتها وتوظيفها لحل المشكلات الادارية بشكل افضل .

٤- ضرورة العمل على تعزيز مناخ العمل المناسب في المنظمات الصناعية لزيادة قدرتها على احتضان السلوك الابداعي ودعمه من خلال دعم المبدعين وتحفيزهم, وتشجيعهم على



الخروج عما هو مألوف من تفكير نمطي محدد الى تفكير يتصف بالتنوع والاصاله والتجديد.

المصادر

أولا :- المصادر العربية

ا- الكتب

- ١- جواد, شوقي ناجي, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار الحامد, عمان, ٢٠١٠.
- ٢- الجنابي, محمد حسين علي, تأثير بعض مهارات التفكير الإبداعي والنسيج الثقافي التنظيمي في التدقيق الاستراتيجي, :- دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية, رسالة دكتوراه في جامعة المستنصرية, ٢٠٠٨
- ٣- جودة, محفوظ, التحليل الإحصائي الأساسي, عمان, الأردن, دار وائل, ٢٠٠٩
- ٤- خبراء من المنظمة العربية للتنمية الإدارية, معجم المصطلحات الإدارية, القاهرة, ٢٠٠٧
- ٥- الشماع, خليل محمد حسن, حمود, خضير كاظم, نظرية المنظمة, الطبعة الثالثة, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, الأردن, ٢٠٠٧.
- ٦- الشيخ, رمضان, الاستراتيجيات العملية لتعلم الابداع والابتكار, الطبعة الاولى, دار بوك سيتي للنشر, ٢٠٠٩
- ٧- علي, لطف محمد, التفكير الإبداعي, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الأردن,, ٢٠١١
- ٨- عبده, سمير, العلاقات المتبادلة بين العبقورية والذكاء, دار الكتاب العربي, الطبعة الأولى, دار الكتاب العربي, ١٩٨٩.
- ٩- الغالبي, طاهر محسن منصور, الخفاجي, نعمة عباس, نظرية المنظمات : مدخل العمليات, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, الأردن,, ٢٠١٠.
- ١٠- الفاعوري, رفعت عبد الحليم, إدارة الإبداع التنظيمي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, ٢٠٠٥.
- ١١- فتحي, جروان, تعليم التفكير ومفاهيمه وتطبيقاته, دار الفكر للطباعة والنشر, عمان, ٢٠٠٢.



م. وفاء علي وم. زينب شلال..... العلوم الاقتصادية العدد(٣١) المجلد (٨),ت ٢٠١٢ صص(١٢٦-١٧٠)

١٢- القريوتي, محمد قاسم, السلوك التنظيمي, دار وائل للنشر, الطبعة الخامسة, الأردن, ٢٠٠٩.

١٣- اللوزي, موسى, التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثه, الطبعة الثانية, دار وائل للنشر, عمان, ٢٠٠٣.

١٤- نيغل كنج ونيل اندرسون, تعريب محمود حسن حسين, إدارة أنشطة الابتكار والتغيير, دار المريخ للنشر, الرياض, ٢٠٠٤.

١٥- الوقفي, راضي, مقدمة في علم النفس, دار الشروق للنشر والتوزيع, الطبعة الثالثة, الأردن, ٢٠٠٣.

الدوريات

١- صالح, احمد صالح, دور التفكير الابداعي الخلاق في جهود الاصلاح الاداري, مجلة المنصور, العدد ١٤, العراق, ٢٠١٠.

ثانيا :- المصادر الأجنبية

- 1-David,ovitch and Robert Milgram,2006, Creativity Thinking a predictor of teacher Effectiveness in High Education creativity, Research Journal.
- 2- Glickman, Rosalene, Optimal Thinking : How to Be your Best Self, 2002, U.S,A, p 246 .
- 3- Robinson, Ken : Learning to Be Creative, 2009, Brash, p 226
- 4- Stevens, Michael, 1998, how to be a better problem solver, kogan pag, 120, London .

ثالثا :- شبكة المعلومات الدولية

1- mdpc @ net. Sy- TATWIDIM

2- www. Saaid . net http//



التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية

دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية

أولاً : البيانات الشخصية

- ١- العمر -----
 ٢- الجنس -----
 ٣- الحالة الاجتماعية -----
 ٤- المستوى التعليمي -----

ثانياً :- مقياس التفكير الإبداعي

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
١	غالباً ما تكون متأكدًا من أنك تتبع إجراءات سليمة لحل المشكلات					
٢	يعد مضيعة للوقت أن تسأل أسئلة وليس لديك أمل في الحصول على إجابة					
٣	تركز بشدة على ما يثير اهتمامك بشكل أكثر مما يفعله الآخرون					
٤	تعتقد أن اتباع طريقة الخطوة بخطوة هي أفضل وسيلة لحل المشكلات					
٥	أنت قادر على التعامل مع المشكلات الصعبة لفترات طويلة					
٦	تعتمد على إحساسك بالصواب والخطأ عند حل المشكلات					
٧	لديك درجة عالية من الإحساس بالمشكلة					
٨	المشكلات التي تواجهها في حياتك ليس لها حلول مثلى					
٩	في اللقاءات الجماعية تعلن عن آراء تثير					



				غضب الآخرين		
				تأتيك أفضل الأفكار عندما تكون في حالة استرخاء	الطلاقة	١٠
				في حل المشكلات تقوم بتحليل المشكلة بسرعة		١١
				تفضل الهوايات التي تعتمد على جمع الأشياء		١٢
				أحلام اليقظة هي القوى المحركة لمشروعاتك المهمة		١٣
				ترغب في الأشياء المثيرة والممتعة أكثر من الآخرين		١٤
				تضطر في بعض الأحيان إلى عدم الالتزام بالقواعد		١٥
				تتعامل بسهولة مع الأشخاص الذين ينتمون إلى مرتبتك الوظيفية نفسها		١٦
				لديك اعتقاد بأن الطموح ليس له علاقة بالنجاح في حل المشكلات	المرونة	١٧
				في المناقشة تكون سعيدا بالشخص الذي يختلف معك في الرأي مع الحفاظ على علاقات الود بينكما		١٨
				عند تقييمك للمعلومات يعد المصدر عندك أهم من المحتوى		١٩
				تحب الأشخاص اللذين يلتزمون بالقواعد		٢٠
				تفضل العمل مع الآخرين على العمل بمفردك		٢١
				تفضل الأعمال التي تتيح لك التأثير في الآخرين		٢٢
				يتولد لديك إحساس قوي بالرغبة في التغيير		٢٣
				تفضل الأشخاص المنطقيين والموضوعيين		٢٤
				عند تفضيلك للوظائف تحب أن تكون		٢٥



التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية- دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية

				طبيباً وليس مكتشفاً	الأصالة	
				تفضل الوصول إلى أفكار جديدة على إقناع الآخرين بها .		٢٦
				تشعر بالقلق من الأشياء غير المؤكدة		٢٧
				تعتبر أن الأفراد الذين يحاولون الوصول إلى الكمال غير حكماء		٢٨
				المتحدثون الذي يستخدمون ألفاظاً غريبة يرغبون في الظهور		٢٩
				تقضي نسبة كبيرة من الوقت في التفكير فيما يفكر فيه الآخرون بشأنك		٣٠
				من المهم أن تفعل ما تعتقد انه صحيح بدلاً من محاولة كسب تأييد الآخرين		٣١
				الأشخاص الذين يبدون غير متأكدين من معلوماتهم لا يحظون باهتمامك		٣٢
				تعرف كيف تتأكد من صدق انطباعاتك الداخلية		٣٣
				تسعى للوصول إلى مكانة ونفوذ أعلى في الوظيفة	الاحتفاظ بالاتجاه	٣٤
				تفضل الأفراد الأكثر ثقة فيما يتوصلون إليه من استنتاجات		٣٥
				قد يسعدك ان تجلس يوماً كاملاً بمفردك تذكر الذكريات		٣٦
				تميل إلى تجنب المواقف التي تشعر فيها بأنك أقل من الآخرين		٣٧
				احترام الذات أهم عندك من احترام الآخرين		٣٨
				تحب ان يكون هناك مكان لكل شيء وان يكون كل شيء مكانه		٣٩
				يصفك الآخرون بان لديك قدرة عالية على الإبداع		٤٠



ثالثاً :- مؤشرات الحل الأمثل للمشكلات الإدارية

ت	العبارات	اتفق بشده	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشده
١	تقبل التحدي, وتفحص المشكلات التي تواجهها لاكتشاف الفجوات والفرص					
٢	كثيراً ما تفكر في الحياة كلغز يحيرك ويجذبك					
٣	تتعامل غالباً مع المشكلات وأنت تشعر بوجود أكثر من حل لها					
٤	يعد تحديد المشكلة حلاً لنصفها					
٥	احترم الشخص لذاته أكثر أهمية من احترام الآخرين له					
٦	عندما تجد أن أسلوباً معيناً في التعامل مع مشكلة ما غير مجد يمكنك بسرعة تبني أساليب أخرى					
٧	تحب الأعمال التي تزيد من نطاق نفوذك					
٨	يمكنك الاستمرار لفترة طويلة مع المشكلات الصعبة					
٩	بطبيعتك لا تحب الأشياء المؤكدة وغير المتوقعة					
١٠	تدرك جيداً معظم متغيرات المشكلات والمواقف التي تتعرض لها					
١١	تجيد اكتشاف الاتجاهات من خلال المراقبة الجادة لها يطرأ على مجال عملك مثل إستراتيجيات جديدة من أجل اقتناص الفرص ومواجهة التحديات					
١٢	تستطيع أن تفرق بسهولة بين الظاهرة والمشكلة في أي موضوع تبحث عن حل له					
١٣	جميع المشكلات التي يتعرض لها البنك أو يمكن أن تتعرض لها يسهل تحديدها بدقة					
١٤	لديك قدرة على وعي المشكلات والإحاطة بجميع					



التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية- دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية

				أبعادها والعوامل المؤثرة فيها	
				تستطيع تبسيط المشكلات الصعبة إلى عدة أسئلة بسيطة عن طريق رؤية (الصورة ككل)	١٥
				أنت شخص مبدع ضمن شبكة العمل الجماعي	١٦
				لديك زملاء تشاركهم أفكارك المبدعة للحصول منهم على المعلومات الاستراتيجية والدعم	١٧
				شيء مهم بالنسبة لك أن تكون عضوا فاعلا في فريق العمل	١٨
				تحب أن تعمل ضمن فريق عمل أكثر من عملك متفردا	١٩
				فريق حل المشكلات الجيد يشجع على الحوار والنقاش	٢٠
				تشجع وتحت على تبادل الخبرات بين أقسام المنظمة عن طريق اللقاءات	٢١
				تستمتع بمناقشة محتوى المشكلات الإدارية التي تواجهها	٢٢
				تفضل طريقة المناقشة والحوار تجاه المشكلات المطروحة لإيجاد حلول لها	٢٣
				يمكنك استخدام أكثر من طريقة أبداعية لحل المشكلات الإدارية التي تواجهها	٢٤
				أنت دائما قادر على وضع بدائل مبتكرة وفعالة كحلول للمشكلات اعتمادا على خيراتك وقدراتك الشخصية	٢٥
				تحرص على تحديد بدائل متعددة لحل أي مشكلة تواجهك	٢٦
				تحرص على أن تكون معايير تقييم البدائل واضحة للجميع في أدارتك	٢٧
				لديك أسلوب نمطي ومنظم لتقديم بدائل الحلول	٢٨
				تتيح للعاملين حرية كبيرة في تقييم بدائل الحل المقترحة	٢٩
				تحت ضغط الوقت أحيانا تجد نفسك مضطرا لتقييم بدائل الحل بنفسك	٣٠



					تحرص على الحصول على المعلومات من مصدر واحد موثوق به لمنع التضارب فيما بينها	حل المشكلات بسرعة	٣١
					غالبا ما تقسم المشكلة إلى مكونات اصغر وتحلل كلا منها بطريقة منفصلة		٣٢
					تتفوق على زملائك في العمل بالقدرة على توليد أفكار أكثر وبسرعة أكبر		٣٣
					تمتلك القدرة على دفع الآخرين لقبول الحلول التي ترى صحتها	إقناع الآخرين بقبول حلول المشكلات	٣٤
					تستطيع أن توصل المشاعر والأحاسيس إلى الآخرين كما توصل الأفكار		٣٥
					تجيد الإقناع أكثر من زملائك		٣٦
					تمتلك مهارات التعبير عن أفكارك ومشاعرك ببسر وسهولة		٣٧
					مشاركة زملائك في إيجاد الحلول للمشكلات تدفعهم إلى دعم قرار تنفيذ حل هذه المشكلات والتزامهم بها	توليد الحماس لتنفيذ حلول المشكلات	٣٨
					تحاول ان تضمن حماس مرعوسك لتنفيذ الحلول التي اخترتها		٣٩
					لديك القدرة على بيان أهمية المشكلة من ناحية أثارها السلبية أو من ناحية فوائد حلها من خلال مخاطبة الاهتمام الذاتي لدى الأفراد وكيف يستفيدون من ذلك .		٤٠

