



معوقات الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية

ضيف الله بن عبد الله النفيعي

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز
المملكة العربية السعودية

الملخص:

يعتبر الإبداع أداة أساسية لتطور المنظمات وبقائها. وإيماناً بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري الهادفة إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمات، تسعى هذه الدراسة إلى معرفة الأسباب التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية بالملكة العربية السعودية وذلك باستخدام بيانات جمعت من ٤٣٩ موظفاً يشغلون مواقع وظيفية مختلفة في هذه الأجهزة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود ستة عوامل تحد من الإبداع وذلك على النحو التالي: ضعف التشجيع والتحفيز، وعدم وجود وقت للتفكير الإبداعي وضعف المرونة الإدارية، وعلاقة الموظف في العمل، والقيادات الإدارية غير الفعالة وضعف السمات الشخصية والنفسية.

المقدمة:

تهتم الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً بالإبداع وتشجع الأفكار الجديدة وتدعمها وتحتضن الابتكار والتطوير في منظماتها لتحقيق مستويات أفضل من الرفاهية لشعوبها والتطور والازدهار لاقتصادها. وأولت الدراسات والبحوث فيها جل اهتمامها بهذا الموضوع وتناولته من عدة جوانب باعتباره أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة. كما تخصص أيضاً المنظمات الناجحة بها جزءاً من ميزانياتها للبحوث والتطوير ولتشجيع الإبداع بهدف الوصول إلى أفكار جديدة

تم تسلم البحث في سبتمبر ٢٠٠٢ وأجيز للنشر في ديسمبر ٢٠٠٤.

وغير مألوفة لتحسين أدائها وزيادة إنتاجيتها (الحضرمي، ١٩٩٧؛ منصور، ١٩٩٩؛ هيجان، ١٩٩٩؛ نجم، ٢٠٠٣؛ العميان، ٢٠٠٤؛ West & Dawson, 2002؛ Palmer, 2000).

إن الإبداع يشهد تركيزاً متزايداً في إدارة الدولة الحديثة وخاصة في ظل التحول التدريجي نحو العولمة ونتيجة للآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل التقليدية وتزايد الضغوط المالية وتسارع التغيرات الاقتصادية المتعاقبة. يؤكد ذلك مورسن (Morrison, 1992:213) أن على المنظمات "تبني المدخل الإبداعي كأحد المداخل الهامة في معالجتها للمشكلات التي تواجهها وذلك من أجل مساعدتها على تحقيق نوع من التوازن بين جهودها المتعلقة بالقابلية للتكيف والكفاءة والفعالية التنظيمية". كما يؤيده الطيب (١٩٨٨: ٩) بأن بناء النظام المؤسسي الفعلي وتأييد استمراريته بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يستلزم جهوداً إبداعية خلاقية وليست بنقل ومحاكاة النماذج والأساليب الناجحة من بيئات أخرى.

وإيماناً بأهمية تأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري الهادفة إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات، ونظراً لأن الإبداع أداة أساسية لنمو المنظمات وبقائها بحيث إن المنظمة التي لا تبذل جهداً وتزول، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الأسباب التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى عدة أقسام بحيث القسم الأول يوضح مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها في حين يستعرض القسم الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة. أما منهجية الدراسة فقد تم توضيحها في القسم الثالث في حين يستعرض القسم الأخير تحليل البيانات وتحديد النتائج وطرح بعض التوصيات.

مشكلة الدراسة:

يعتبر الإبداع أساس تطور المنظمات وعنصراً هاماً في بقائها واستمرارها والحاجة إليه أساسية تفرضها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية لمواكبة

تطورات العصر واحتياجاته ومتطلبات البيئة المحلية والدولية. كما أنه أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات الأجهزة الحكومية وتحديات المستقبل.

لقد توسعت الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية في نشاطاتها وكبر حجمها وكثر عددها. كما أصبحت العمود الفقري في تنفيذ السياسة العامة للدولة وتقديم الخدمات وتوفير الرفاهية وإيجاد حياة أفضل للمجتمع وأفراده. وقد وضع النمر وبالم (Al-Nimir & Palmer, 1982) وهيدي (Heady, 1984) والعواجي (١٩٨٦) والنمر (١٩٩٢) والشواف والحمدان (١٩٩٣) وهيجان (١٩٩٩) والحقباني (١٩٨٨) والطجم (٢٠٠٠) أن هذه الأجهزة تفتقر إلى الإبداع وعدم تقدير أهمية الأفكار الجديدة والمبتكرة وجمود اللوائح وتعتيد الإجراءات. كما وضع هيجان (Higan, 1996) أن قيمة الإبداع تعد أقل القيم التي يقدروها البيروقراطيون بوصفها قيمة مهنية حيث احتلت المرتبة الأخيرة في الأهمية النسبية بين تسع قيم. كما اتضحت الآثار السلبية للبيروقراطية وأساليب العمل التقليدية وازدياد حجم العمالة في رفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

لقد تعددت جهود الإصلاح والتطوير الإداري بهدف تعظيم قدرات الأجهزة الحكومية وزيادة قدراتها الإبداعية إلا أنها لم تحقق الغاية المقصود منها ومازالت تعاني هذه الأجهزة الإدارية براثن البيروقراطية والأساليب التقليدية التي لا تتناسب مع متطلبات الوقت الحاضر (الطيب، ١٩٨٨؛ الشواف والحميدان، ١٩٩٣؛ الأعرجي، ١٩٩٥؛ عساف، ١٩٩٥؛ الطجم، ٢٠٠٠). ونظراً لأهمية الإبداع وأثره في تقدم الأجهزة الإدارية وتطورها، فهناك ضرورة لمعرفة معوقات الإبداع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية وتصنيفها في مجموعات حتى يمكن من السهل التعامل معها وإيجاد الحلول لمعالجتها. على هذا الأساس، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما هي معوقات الإبداع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟ وما أهم العوامل المؤدية إلى ذلك؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في أن الأجهزة الحكومية تتولى تقديم الخدمات وتوفير احتياجات الأفراد وتحتمل العبء الأكبر للتنمية مما يجعلها بحاجة إلى البحث عن أفضل الوسائل والطرق ولا يتم ذلك إلا من خلال الاهتمام بالإبداع وتشجيعه ودعم المبدعين وتحفيزهم وتبني أفكارهم وشحن روح الإبداع عندهم وتنمية الشعور بالثقة لديهم وبقدراتهم وطاقاتهم الكامنة.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه باعتباره من الموضوعات التي تلقى اهتماماً كبيراً من الباحثين في الدول المتقدمة وباعتباره وسيلة للتغلب على التغيرات المتسارعة في البيئة والتحديات العديدة التي تواجهها الأجهزة والتوصل إلى حلول جذرية للمشاكل التي تواجهها مما يحسن من معدلات أدائها ويزيد في تطورها.

كما تبرز أهمية الدراسة أيضاً في مساهمتها بدعم الخطط والسياسات الحالية والمستقبلية الخاصة بتطوير الأجهزة الحكومية حتى تكون أداة فعالة في تحقيق التنمية الشاملة وذلك بمعرفة الأسباب التي تحد من إبداعها. كما تساهم في زيادة الوعي لدى القيادات الإدارية والمدراء والعاملين بأهمية الإبداع في تطوير العمل وتحديثه والارتقاء بمستوى الأداء وبأهمية التفكير والسلوك الإبداعي للعاملين مما يحثهم على استحداث استراتيجيات جديدة لتحقيق ذلك.

ويضاف إلى أهمية الدراسة من جانب آخر في سد النقص بالفكر النظري لأن الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع قليلة في المكتبة العربية بصفة عامة والسعودية بصفة خاصة مما يثري المعرفة الإدارية في هذا الوطن ومصدراً يمكن الاستفادة منه في زيادة كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية الحكومية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١ - التعرف على معوقات الإبداع في الأجهزة الحكومية.
- ٢ - تصنيف لأهم معوقات الإبداع في الأجهزة الحكومية.

- ٣ - التعرف على مدى تأثير العوامل الديموغرافية في معوقات الإبداع.
- ٤ - تقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في دعم وتشجيع الإبداع في الأجهزة الحكومية وتنمية قدرات الأفراد الإبداعية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

للإبداع مفاهيم وتعريف متعددة نتيجة لتنوع النظريات والاتجاهات العلمية في هذا المجال ولتباين فلسفة المفكرين ونظرتهم إليه. فعرفته امبل (Amabile, 1992:3) بأنه "عملية عقلية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار مفيدة، جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة العمل". كما عرفه كانتر (Kanter, 1988:175) بأنه "خلق الأفكار الجديدة واستثمارها". ويؤكد زلتمان وهولك (Zaltman & Hollek, 1993:10) أن الإبداع يتعلق بوعي الوحدات وتبنيها للمبتكر من الأفكار والتطبيقات والموارد. ويرى منصور (١٩٩٩: ٢٦) أن الإبداع هو "العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة". ويوضح السالم (١٩٩٩: ١٠٠) الإبداع بأنه "شيء جديد يتمثل في سلعة أو خدمة تقدمها أو تتبناها المنظمة لأول مرة" كما حدده دافت (Daft, 2000:245) بأنه تبني الجديد من الأفكار والسلوك من قبل المنظمة. وعرفته أيوب (٢٠٠٠: ٧) بأنه "القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكاراً، أو حلولاً، أو منتجات، أو خدمات، أو طرق وأساليب عمل مفيدة". ونظر إليه هيجان (١٩٩٩: ٨) على أنه "العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة، أو فرضها عليهم من أصحاب القرار، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة العمل أو عمليات أو مخرجات المنظمة". وبناءً على التعاريف السابقة، يعرف الباحث الإبداع بشكل عام في التوصل إلى ما هو جديد أو مطور من أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات. كما يعرف الإبداع الإداري بأنه استئثار وخلق الأفكار الجديدة غير المألوفة وتطبيقها في المنظمة لتحسين عمليات النظام

المختلفة مشتملة على تقديم خدمة أو سلعة أو سلوك أو عمليات أو أفكار جديدة كتنطوير إجراءات وأساليب العمل أو أهداف وسياسات المنظمة أو هياكلها التنظيمية أو تجديد الأساليب التكنولوجية أو تغيير اتجاهات الأفراد والجماعات وسلوكياتهم.

الأسباب المحددة للإبداع:

إن الإبداع لا يرتفع بدولة أو شعب أو بمنظمة أو بفرد دون آخر، بل هو حالة بشرية وطاقة كامنة داخل كل فرد ولكن الاختلاف يكمن في معرفة الأسباب التي تحد من حدوثه وتوفير العوامل التي تمكن من استثارته وتوظيفه مؤسسياً ليكون تقليد حياة أو منهجاً محدداً ومدخلاً فعلياً للمستقبل. وتشكل هذه الأسباب جوهر ومحور الدراسة ومجال اهتمامها حيث إن الإبداع أساس تطور المنظمات وعنصر هام في بقائها واستمرارها. وقد توصل الكثير من الباحثين إلى العديد من المسببات ولكن لم يتفقوا على تصنيفات محددة لتلك الأسباب مما تأمل هذه الدراسة إلى تصنيفها ومناقشتها ضمن فئات لتسهيل مناقشتها واستعراضها وتحليلها وذلك على النحو التالي: أسباب إدراكية، وأسباب ثقافية، وأسباب اجتماعية، وأسباب تنظيمية، وأسباب نفسية وعاطفية.

١ - الأسباب الإدراكية:

وهي التي تتعلق بإدراكنا أو تصورنا للبيئة التي من حولنا. والإدراك عملية ذهنية تفكيرية تحتوى على الانتقاء بين المعلومات وتنظيمها وتفسيرها وإعطائها معنى بحيث يعكس الصورة التي ينظم بها الفرد خبراته وانطباعاته بحيث يتعامل مع البيئة على أساسها (عاشور، ١٩٨٦). والإدراك إما يكون حسياً أو عقلياً، والإدراك الحسي هو "ما يدركه الفرد عن طريق حواسه المختلفة وأما الإدراك العقلي يأتي نتيجة لتفاعل الخبرات الحسية مع المخزون المعرفي لدى الفرد والذي يتمخض عن المعاني والأفكار" (القريوتي ٢٠٠٠: ١٧٦).

تحدث هذه الأسباب عندما يكون هناك خطأ في الإدراك (الرؤية غير الصحيحة) أو عدم وضوح الرؤية أو خداع في الإدراك نتيجة لأسباب

فسيولوجية نفسية أو ضيق الإدراك ومحدوديته. أما بالنسبة لخطأ الإدراك يوضح القريوتي (٢٠٠٠: ١٧٥) هذا الجانب بقصة العميان لتفسير مفهوم الفيل، فأحدهم حدده بأنه يشبه الأفعى عندما وقعت يده على خرطوم الفيل، لكن الآخر حدده بالحبل عندما وقعت يده على ذيله، أما الذي لمس ظهره حدده بأنه يشبه الثور. وهكذا تتعدد المفاهيم الإدراكية لطبيعة هذا الحيوان نتيجة للرؤية غير الصحيحة. كما أن اضطراب الفرد يؤدي إلى احتمال تشويش أو خطأ في الإدراك حيث إن الانتقادات تؤدي إلى إدراك الأشياء بطريقة غير صحيحة.

أما عن طبيعة الإدراك ومحدوديته، يوضح الشنواني (١٩٩٣: ٦٩) اختلاف الأفراد في إدراكهم وفهمهم للدافع الذي يتعاملون معه. قد يرى الموظف أن التوجيه الصادر من الرئيس مساعدة وتيسير للعمل في حين يراه آخر تدخلاً لا لزوم له، والحكمة التي يتلقاها لكي تعنى تودداً وألفة ومحبة قد يعتبرها آخر تبسّطاً زائداً يصل إلى حد الإهانة. كما يفسر الموظف المكافأة التي يحصل عليها أنها مقابل كفاءته وجدارته فيعتبرها دليل موضوعية الإدارة، في حين قد ينظر إليها موظف آخر بأنها محاباة ويعتبرها دليل عدم موضوعية الإدارة. باختصار، إن اختلاف الإدراك بين الأفراد يجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة لصلة الإدراك بالأهداف والقيم.

يحدث خداع الإدراك نتيجة لتذبذب الإدراك، فهناك إمكانية الخداع الشخصي عن طريق مزج الأبعاد مما يجعل بعض الأجزاء المدركة في لحظة ما غير مدركة في لحظة أخرى. يوضح ذلك القريوتي (٢٠٠٠: ٧٩) بأنه "يمكن اختزال الشيء المدرك حسب مدة عرضه، أو فرق في الإضاءة بين الشكل والأرضية، أو اختزاله بالحجم أو حسب الزاوية التي يعرف منها، أو عرض نماذج مزدوجة المنظور". وقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن الأفراد يختلفون في تفكيرهم وآرائهم ويعود السبب في ذلك إلى كيفية إدراك كل منهم للواقع المحيط به، حيث يستدل الأفراد على مواقعهم من خلال الحواس. لاتزودنا هذه الحواس إلا بنسبة بسيطة من الواقع. كما توصلت إلى أن الإدراك يتأثر بعدة عوامل من

أهمها سمات وخصائص الفرد والمنبه والموقف والبيئة الاجتماعية (Stogdill, 1998 Row & Boise, 1994).

٢ - الأسباب الثقافية:

تتمثل في العادات والتقاليد والقيم العقائدية والأعراف الاجتماعية السائدة، وما يفرضه المجتمع أو جماعة معينة من توقعات وأفكار أو رؤية للأشياء التي يلتزم بها الأفراد حرصاً على انسجامهم واندماجهم في جماعاتهم وأن ما يتعارض معها سوف يحد من حدوث الإبداع. ويوضح القريوتي (٢٠٠٠: ١٨٤) ذلك بأن "الإبداع يعني التجريب والتفكير غير المألوف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة مما يسبب أذى ومقاومة لدعاة التغيير، فمعظم المخترعين أو المنظرين لا قوا في حياتهم مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المألوف. فمن المعروف مثلاً أن الحكمة التي تأتي مع التقدم في السن تعتبر أحد القيم الأساسية في بعض المجتمعات النامية مما يعني أن المبدع يجب أن يكون شخصاً بالغاً ومسناً وليس مراهقاً... مما يعني أن إمكانياتهم الإبداعية لاكتسب الشرعية إلا في وقت متأخر إذ ينظر لمحاولاتهم للظهور والإبداع بأنها محاولات تجاوزت الحدود فقلما نجد شباباً يحتلون المراكز القيادية في الدول النامية". كما إن رغبة الشخص في التمسك بالمألوف وعدم القدرة على الخروج منها ظناً منه أن كل الأحداث والمشكلات متشابهة وأن ما ينطبق من حلول على المشكلات السابقة من الممكن أن ينطبق على المشكلات الحالية تحد من الإبداع وتحجمه وتعطل الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد. يشير هيجان (١٩٩٩: ١٤) أن الكثير من الرؤساء والمرؤوسين في المنظمات يشعرون أنه يجب عليهم الالتزام بالقواعد والأنماط السلوكية التي تم العمل بها من قبل حيث إن الخروج عنها يعد في اعتقادهم شيئاً غير مقبول. ويؤكد ذلك الأعرجي (١٩٩٥: ٨٢) أن من الأسباب التي تحد من الإبداع اعتياد الموظفين على نمط معين من العمل، وتمسكهم بالأنماط المألوف وقناعتهم بها والتي أثبتت نجاحها في الماضي، وحبهم للمحافظة على قيم وتقاليد العمل المتوارثة. كما أكد

ذلك زلتمان ودنكن (Zaltman & Duncan, 2001: 74) إن عدم انسجام الأفكار الجديدة غير المألوفة مع القيم والعادات السائدة سوف تحد من الإبداع في المنظمات لأن للمنظمات قيم وعادات وسلوك وممارسات تنشأ مع الزمن وتتطور حتى تصبح معتقدات وسمات لأفراد التنظيم يصعب تغييرها. فكلما زاد التمسك بالمعايير القيمية وصعب التنصل منها تثبتت العمليات الإبداعية وتحجمت الطاقات الإبداعية.

٣ - الأسباب الاجتماعية:

يميل الإنسان بطبعه إلى حب الاجتماع وبناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين لما تحقّقه من إشباع لبعض حاجاته ورغباته. أن العلاقة الحسنة التي تنشأ بين العاملين نتيجة للتفاعل اليومي والمستمر الرسمي وغير الرسمي والقائمة على أساس المحبة والتفاهم والمساندة والشفافية بينهم وبين الإدارة وعدم التكتّم على المعلومات تدعم الإبداع وتشجع السلوك الإبداعي للعاملين بطرح المزيد من الأفكار والحلول المبتكرة. إن سوء العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعتمد الإدارة في إثارة المشاكل بينهم اعتقاداً منها أن من وفاق العاملين تهديداً لها ولجوء الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي وتضييق فرص المشاركة واتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل وميول الموظفين لتملق الرؤساء واتباع شتى الوسائل غير السوية لكسب ود رؤسائهم يثبط الروح الإبداعية ويحجمها وينمي علل التنافر بين الموظفين ويسود جو العداء والتشاحن والبغضاء بينهم. وقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث على تأييد دور العلاقة بين زملاء العمل وبين الرؤساء والمرؤوسين وتأثيرها في القدرات الابتكارية للأفراد وتنميتها في المنظمة وعلى توليد الأفكار الجديدة والمفيدة وتحفيزها (عساف، ١٩٩٥؛ أيوب، ١٩٩٩؛ هيجان، ١٩٩٩؛ Dunegan, Tierney & Seers, 1992).

٤ - الأسباب التنظيمية:

تتمثل هذه الأسباب في الالتزام الحرفي بالأنظمة واللوائح وهيمنة القادة

غير الفعالين وعدم ثقة بعضهم بأنفسهم وطبيعة العمل وزيادة كميته ومركزية السلطة وسوء توزيع الحوافز وقلة الأجر وافتقار الشعور بالتطور الوظيفي. إن هذه الأسباب تؤدي إلى تعطيل الإبداع وليست مشجعاً له. إن المنظمات التي تلتزم الأنظمة واللوائح بشكل حرفي وتكون مسطرة للسلوك يجعل جو العمل يتسم بالجمود والنمطية والروتين مما يدفن الروح الابتكارية عند الموظفين ويعطل القدرات الإبداعية الكامنة لديهم. وقد وجد كل من محجوب (١٩٨٦)، ومخامرة والدهان (١٩٨٨)، وهيجان (١٩٩٩)، وتوس وونيشل (Twiss & Weinshall, 1980) وأبي ودكسون (Abbey & Dickson, 1985) وديفين (Deven, 1995) أن اتصاف التنظيم بالجمود وعدم المرونة والالتزام بالرسمية من الأسباب ذات التأثير السلبي في الإبداع بل تعيقه.

إن هيمنة المدراء وعدم ثقتهم بأنفسهم يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ويتشبهون بالسلطة ويضيقون فرص مشاركة الموظفين بل قد يعتمد بعضهم إلى كتم أنفاس الأشخاص المبدعة ومحاربتهم مما يؤدي إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحويلها من حالة تنافسية شريفة تؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة غير شريفة تعوق الميول الإبداعية وتحبطها. وقد وضح الطيب (١٩٨٨) إن المشاركة تعتبر مصدراً من مصادر الدعم المعنوي للموظفين مما يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسن طرق العمل وتحل مشاكله. كما أن تفويض السلطات للمرؤوسين تؤدي إلى تحقيق مرونة وسرعة إنجاز العمل وتفجير للطاقات الإبداعية. وقد أجمعت العديد من الدراسات على دور القيادة وتأثيرها في تنمية قدرات الأفراد على الإبداع من خلال اتصافها بالحافزية والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير الإبداعي وتبنيها ودعمها للأفكار والمقترحات وإيمانها بالإبداع فلسفة ومنهجاً، وأهميتها بتشجيع المنافسة بين الموظفين عبد القادر، ١٩٨٨؛ مصطفى، ١٩٩٠؛ نياز وخضير ونياب ١٩٩٥؛

West & Berman, 1997, Gundry, Prather & Kikul, 1994؛ Amabile, 1988

إن كثرة المهام وضخامة عبء العمل تجعل الموظف لا يجد الوقت للتفكير الإبداعي وتطوير العمل. كما إن طبيعة العمل الروتينية التي تجعل الموظف يقضي جل وقته في أعمال مملة لأمجال فيها للإبداع، ولا يحس الموظف بقيمته في نهاية يومه مما يؤدي إلى فقدانه بأهميته ودوره مما يجعله لا يرى حافزاً لتحسين أدائه بل ينتظر اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً مما يعيق الإبداع القريوتي (٢٠٠٠: ١٥٦). وقد كشفت الدراسات أن العاملين بالإدارات العليا يواجهون زيادة عبء العمل بينما العاملين في الإدارات الدنيا يقومون بأعمال روتينية وترجع المشكلات فيها لسوء نظام الحوافز (Dua, 1994). قد يكون مرد الخلل الذي يعترى العملية التنظيمية كما يوضح زايد (١٩٩٥: ٥٢٠) إلى بناء الهيكل التنظيمي مما يحدث تداخلات في مرحلة تصميم الوظائف وتصنيفها، فلا تخضع هذه العمليات إلى توصيف وتصنيف واضح المعالم من الفترة التأسيسية للمنظمة.

يمثل العائد المادي المناسب والحوافز والتطور الوظيفي الطريق المستقيم للإبداع عن طريق العمل الجاد وليس ازدواجية المعايير. إن المعايير الشخصية وغير الموضوعية التي تكون سبل التقدم والرقى في الوظائف ستكون معطلة للإبداع ومثبطة للطاقت الكامنة لدى الموظفين. كما إن إعطاء الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج يعتبر معطلاً للإبداع، لكن إعطاء الحوافز للأفكار الجيدة التي تساهم في تطوير العمل وليس لمجرد الدوام والانضباطية لذاتها كلما كان مشجعاً للإبداع. إن الأجر غير المناسب وعدم الحصول على الترقية المتوقعة وطول انتظارها يثبط الهمة ويضعف الروح المعنوية ويتدني الرضا الوظيفي وينعكس سلباً على الإبداع وتشجيعه. كما إن افتقار الشعور بالتطور الوظيفي يعيق الإبداع ويحبط معنويات الموظفين لأن الاستثمار في العنصر البشري يرفع معنوياتهم ويجعلهم يجتهدون من تحقيق الأهداف المطلوبة وينمي معرفتهم ويوسع مداركهم ويزيد مهاراتهم ويطور سلوكهم ويزكي روح المبادأة والتجديد والإبداع

وبالتالي يصبح رافداً أساسياً لبناء وتنمية المنظمات الإبداعية المتميزة بما يوفر من فرص للتجريب والاختبار التي تغذي دافعية التجديد والابتكار، وبما يغرس من قيم واتجاهات إيجابية تجعل الفرد منتماً لعمله ساعياً لتطويره. كما إن تمتع الموظفين بضمانات وظيفية مقبولة ولم يكونوا مهددين بالفصل من المنظمة سيساهم في استقرارهم نفسياً ومعنوياً مما يزيد من أدائهم ويجعلهم أكثر إبداعاً آخذين في الاعتبار بأن ديمومة الوظيفة في نفس الوقت قد تحد من الإبداع. وقد أوضحت ذلك العديد من الدراسات (مخامره والدهان، ١٩٨٨؛ همام، ١٩٩٣؛ همشري، ١٩٩٤؛ الحضرمي، ١٩٩٧؛ Deven, 1995 Amabile & Sensibaugh, 1982)، كما وجد بيترز وواترمان (Peters & Waterman, 1982) إن المنظمات التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتفق فيما بينها على نبذ المركزية وإعطاء الإدارات والأقسام مجالاً أوسع من الاستقلالية والمرونة في العمل. كما توصل إلى هذه النتيجة كليفورد وكافاناغ (Clifford & Cavanagh, 1985) حيث وجد أن هناك من الخصائص التي تميز المنظمات المبدعة عن المنظمات غير المبدعة من حيث وضوح الرؤية لدى قادة وأعضاء المنظمة، وتشجيع الأفراد على التجريب والمخاطرة والابتعاد عن البيروقراطية والروتين إلى جانب الاهتمام بنظام الحوافز والتقييم بموضوعية من أجل تشجيع وطرح الأفكار المبدعة.

يؤثر ضعف الانتماء التنظيمي تأثيراً كبيراً في تحقيق الإبداع. يتسم الفرد الذي انتمائه منخفض بإيمان ضعيف بأهداف وقيم المنظمة وليس لديه استعداد لبذل الجهد الكبير في سبيلها أو حتى مجرد تزويدها بالأفكار النافعة وليس لديه الرغبة الصادقة في البقاء بها (O'Reilly & Chatman, 1986:496 Meyer & Allen, 1984:375). يتسم التنظيمي يقل معدل دوران العمل (Stumph & Hartman, 1984: 325) وينخفض نسبة الغياب ويحد من مشكلة التأخير عن الدوام ويحسن الأداء ويشجع على الإبداع. (Romzak, 1989:657) ويوضح القريوتي (١٩٨٠: ٢٠٠٠) إن اليابان مثال

حي على أهمية هذا المفهوم ودوره في عملية الإبداع. وقد استفادت من هذه القيمة وسخرتها في زيادة إخلاص الفرد أياً كان موقعه في العمل.

٥ - الأسباب النفسية والعاطفية:

تتمثل هذه الأسباب في الخوف من الفشل أو النقص في الثقة بالنفس أو الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بأفكار جديدة أو الخوف من التحدي ومواجهة المجهول. إن كل ذلك يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر والخمول والتخاذل وعدم القدرة على التجديد مما يحد من إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين نتيجة لاختلاف في ميولهم ومشاربهم ونتيجة لاختلاف في سماتهم وخصائصهم. هذه السمات والخصائص والملكات الذاتية تتوافر لدى الأفراد منذ الفطرة أو يتم اكتسابها عن طريق الخبرة الشخصية والتجربة والتعليم والتدريب. إن هذا التفاوت في السمات الشخصية والنفسية بين الأفراد يشكل مصدراً من مصادر الإبداع.

يوضح هيجان (١٩٩٩: ١٤) إن الخوف من الفشل يتمثل في الخوف من المجازفة والمخاطرة، أو العقاب الناجم عن ارتكاب الأخطاء، أو تجنب طرح الأفكار المفيدة والنافعة وذلك من أجل حماية الصورة الذاتية للرئيس أو للمرؤوس وعدم ظهوره بمظهر الشخص الأحمق أو الأبله عند طرحه لفكرة جديدة وغريبة. إن هذا كله يجعله محجماً عن طرح هذه الأفكار وحافظاً لها دون إفصاح عنها مما يعيق الإبداع ويبعد الأمل في الابتكار. وقد دعمت العديد من الدراسات تأثير الأسباب النفسية في الإبداع في المنظمات، فتوصلت دراسة مصطفى (١٩٩٠) إلى أن من الأسباب التي لا تشجع الإبداع تجنب المخاطرة، والخوف من الفشل، والحرص على المألوف، وعدم إعطاء الحرية للأفراد في المشاركة واقتراح الحلول إلى جانب قصور المكافآت للإبداع والمبدعين. كما وضع صقر (١٩٩٣) أن من الأسباب التي تحد من الإبداع ضعف ثقة الفرد بنفسه النابع من الخوف من الفشل المترتب على الإبداع وعدم حب المخاطرة إلى جانب الرغبة الشديدة من المنظمة في التزام الأنماط والقواعد المألوفة في

العمل. كما إن النقد المبكر للأفكار المبدعة من الأفراد يقضي عليها في مهدها والسخرية من الأشخاص المبدعين يحبط الطاقات المبدعة ويعطل القدرات الكامنة لديهم ويبدد الأمل في حدوثها مرة أخرى ويثني الأشخاص المبدعين ويجعلهم أكثر تردداً في طرح أفكارهم الإبداعية خوفاً من التعرض للنقد والسخرية. كما أوضحت ذلك دراسة كل من (Khalil, 1996 Twiss & Weinshall, 1980 Cooper, 1979). كما أشار كويستر وبرنسايد (Koester & Burnside, 1992) في دراستهما إلى أن عدم حصول الإبداع في المنظمات يرجع إلى النقد الهدام من قبل المديرين للأفكار التي يتقدم بها الأفراد أو عدم قبولها والقضاء عليها في مهدها وعدم تشجيعهم على حل مشكلاتهم بطريقة إبداعية مما يدفعهم إلى الإحجام عن تقديم أي مقترحات وأفكار إبداعية والاهتمام بدلاً من ذلك بحماية أنفسهم من الوقوع في أية أخطاء حتى لا يتعرضوا للعقاب.

الدراسات السابقة:

نستعرض في هذا الجزء من الدراسة، أهم الدراسات والأبحاث السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، فقد أوضحت نتائج دراسة محجوب (١٩٨٦) أن وجود الأنماط القيادية المتسلطة وجمود العلاقات التنظيمية والتمسك بالأنظمة واللوائح وعدم الخروج عنها وغياب جو الحرية تسببت في عدم قيام العاملين بتقديم أفكار إبداعية. كما اهتمت دراسة مخامرة والدهان (١٩٨٨) بتحديد العوامل المؤثرة في الإبداع. فقد توصلت إلى أن هناك مؤثرات إيجابية تدعم وتشجع إبداعات العاملين كوجود قيادة تتصف بالفكر المتجدد وتعتمد معايير موضوعية لتقييم العاملين وتشجع الاتصالات بينهم خارج وحداتهم الإدارية أما العوامل ذات التأثير السلبي فتشمل جمود التنظيم وعدم مرونته وعدم مكافأة المبدعين مادياً أو معنوياً.

أما دراسة مصطفى (١٩٩٠) فقد توصلت إلى أن تجنب المخاطرة والخوف من الفشل والحرص على المؤلف وعدم إعطاء الحرية للأفراد في اقتراح الحلول للمشكلات التي تواجههم وعدم مكافأة المبدعين من أهم معوقات الإبداع. كما

رتبت دراسة همشري (١٩٩٣) معوقات الإبداع على حسب أهميتها بمقاومة التغيير وقلة الحوافز المادية والمعنوية وارتفاع تكاليف العملية الإبداعية وعدم توافر مقاييس واضحة للإبداع ثم القوانين والأنظمة. وقد كانت العوامل الأربعة الأولى تشكل أهم معوقات الإبداع عند أخذ الجنس والتخصص والمؤهل العلمي والخبرة والعمر بعين الاعتبار.

أما دراسة صقر (١٩٩٣) التي ركزت في معوقات التفكير والسلوك الإبداعي في جمهورية مصر العربية فقد توصلت أن هناك عددا من العوامل التي يعتبر غيابها لدى الأفراد أو المنظمات عائقاً من عوائق الإبداع. تتمثل هذه العوامل في ضعف ثقة الفرد في نفسه النابع من خوفه من الفشل المرتب على الإبداع وعدم حبه للمخاطرة والرغبة الشديدة في التزام الأنماط والقواعد المألوفة في العمل. هذا ما جعل الصفات الهامة للعاملين غير ابتكارية لاتميل للمبادأة أو الخروج عن المألوف أو تقديم الأفكار الجديدة. وتوصلت دراسة زناتي (١٩٩٤) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على التفكير الإبداعي للمرؤوسين وبين سلوكيات القادة.

أما دراسة هيجان (١٩٩٩) فقد توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية للمنظمات السعودية لاتزال قاصرة أو عاجزة عن توفير المناخ الملائم لتشجيع وتعزيز الإبداع. وأن معوقات الإبداع تتمثل في التمسك بالأنماط المألوفة والتي تمثل في جوهرها البيروقراطية والخوف من الفشل وعدم وضوح الرؤية وغياب جو الحرية وعدم شيوع جو المرح والتسلية وعدم التشجيع من المنظمة وعدم مساندة العمل الجماعي.

أما دراسة أيوب (٢٠٠٠) التي ركزت على العوامل المؤثرة في السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية في مدينة الرياض فقد توصلت إلى أن توافر مناخ العمل الملائم والعلاقات الجيدة من الرؤساء والمرؤوسين ووجود الدعم والالتزام بالأنظمة والإجراءات والطرق المألوفة في العمل من أهم العوامل المؤثرة في السلوك الابتكاري. كما توصلت

الدراسة إلى أن السلوك الابتكاري يختلف باختلاف الخصائص الشخصية ويتجه إلى التزايد مع ارتفاع مستوى التأهيل العلمي والخبرة في العمل.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية، فقد توصلت دراسة توس وونيشل (Twiss & Weinshall, 1980) إلى تحديد معوقات الإبداع الإداري في المنظمات البريطانية في جمود الإجراءات والأنظمة واللوائح وعدم التناسب في تحديد المسؤوليات والسلطات وعدم اهتمام الإدارة العليا بالإبداع.

وقد توصل أبي ودكسون (Abbey & Dickson, 1985) إلى وجود علاقة إيجابية بين مكافأة الأداء والمرونة وشعور العاملين بالقدرة على الإبداع وبين عدد الابتكارات المتبناة. كما إن مستوى الحوافز الخاصة بالمكافآت والإنجازات له علاقة إيجابية بعدد الابتكارات المقدمة وليس المتبناة والمطبقة. كما توصلت دراسة أمبل (Amabile, 1988) إلى تحديد العوامل ذات التأثير الإيجابي في الإبداع على النحو التالي: شعور الأفراد بحرية التصرف واهتمام ودعم الإدارة العليا وتشجيع المدراء للأفكار الجديدة ومناخ العمل السائد وعلاقات الموظفين ببعضهم ومع رؤسائهم. أما العوامل ذات التأثير السلبي فقد تمثلت في مناخ العمل المفتقر للتعاون وعدم الاهتمام بالإبداع وفقدان حرية التصرف والمكافآت غير المناسبة والسيطرة على العمل الذي يقوم به وعدم دعم المنظمة واهتمامها وعدم عدالة أسلوب التقييم وعدم ملائمة وضغط الوقت وكمية العمل وعدم الرغبة في التغيير والمخاطرة وعلاقات التنافس بين الأفراد بدلاً من التعاون.

أما دراسة دنقن وتيرني ودوشن (Dunegan, Tierney & Duchon, 1992) فقد توصلت إلى أن مناخ العمل الذي يتسم بنوعية الوظيفة وكمية العمل وطبيعة العلاقة بين الزملاء ونوعية العلاقة بين القائد والفرد تشجع على السلوك الإبداعي. كما توصلت إلى أن حرية التصرف وعدم الاهتمام والثناء على الفرد والتشجيع والقيود والتسويق من أهم العوامل المحددة للإبداع. وقد وضع خليل (Khalil, 1996) في دراسته عن بيئات العمل الإبداعية أن الخوف من الفشل وعدم

القدرة على تحمل المخاطرة يعتبران من المحددات الرئيسية التي تحد من الإبداع في المنظمات. كما توصل إلى أن الفرد تكون لديه بعض الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجه العمل والأفكار الجديدة ولكن خوفه من النقد قد يحول بينه وبين تقديم هذه الحلول والأفكار بصورة علنية.

كما وضحت دراسة بالمر (Plamer, 2000) أن أكبر التحديات التي تواجه الإبداع ثقافة المنظمة والبيئة التنظيمية التقليدية حيث يشكل الخمول أحد المعوقات الرئيسية له. كما إن التمسك بالأنظمة واللوائح والبيروقراطية وعدم الاعتراف بأهمية الإبداع من الإدارة العليا من معوقات الإبداع. وقد وضحت دراسة ويست ودوسن (West & Dawson, 2002) أن هناك علاقة بين دور المديرين في الإدارة الوسطى وسلوكياتهم مع مرؤوسيه وبين الإبداع. كما توصلت الدراسة إلى أن مرونة الإدارة وتوافر المناخ المشجع للإبداع وبعد المنظمة عن التمسك بالممارسات التقليدية يزيد من حجم التغيير والإبداع في المنظمات.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي. وقد استقت معلوماتها من خلال استخدام الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع والتي من خلالها تم التعرف على الأسباب المختلفة التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية وكذلك من خلال الحصول على المعلومات من منابعها الرئيسية من خلال عينة الدراسة عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون المجتمع الكلي لهذه الدراسة من جميع موظفي الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ممن يشغلون مراتب الخدمة المدنية من الأولى حتى الخامسة عشرة، وفي محاولة لزيادة تجانس مجتمع الدراسة وتقليل نسبة التباين، فقد تم استبعاد الموظفين الذين يعملون على نظام العمال أو بند الأجور بالإضافة إلى

العسكريين. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، فقد اختيرت عينة ممثلة لهذا المجتمع بهدف إجراء الدراسة عليها من مدينة الرياض عن طريق استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الهادفة وذلك رغبة في تمثيل المراتب الوظيفية المختلفة ولعدم إمكانية استخدام العينة العشوائية لصعوبة حصر وترقيم مجتمع الدراسة. وقد تم تحديد حجم العينة من خلال استخدام إحدى المعادلات الشائعة في سحب العينات من المجتمعات الكبيرة (الصياد وحبيب ١٩٩٥) وبمستوى ثقة ٩٥٪ وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = z^2 [p(1-p) / (e)^2]$$

وطبقاً للمعادلة السابقة، يبلغ العدد المثالي للعينة (٣٨٤) مفردة بافتراض أن نسبة انتشار الظاهرة موضوع الدراسة تساوي ٥٠٪ حداً أقصى لحجم العينة المطلوبة، أي إن $p = ٥٠\%$ وذلك كما في المعادلة $p(1-p)$ ، وبتحديد نسبة الخطأ المسموح به بمقدار $(+ \text{ أو } - ٥\%)$ ، بدرجة ثقة تبلغ ٩٥٪. وحرصاً في زيادة توخي الدقة وتمثيل مجتمع الدراسة، فقد اختار الباحث (٥٥٠) مفردة وقد تعاون مهم (٤٣٩) مفردة، أي بمعدل استجابة يبلغ ٨٠٪.

أداة جمع البيانات:

لقد استخدم الباحث الاستبانة التي تتكون من قسمين كأداة لجمع البيانات الميدانية بحيث أعد فقراتها الباحث بناء على الجزء النظري والدراسات السابقة. يتناول القسم الأول المعلومات الشخصية لعينة الدراسة من حيث المتغيرات التالية: العمر والمؤهل العلمي والمرتبة الوظيفية والخبرة. أما القسم الثاني فيحتوي على (٣٤) عبارة تدور حول المعوقات التي تحد من الإبداع باستخدام مقياس ليكرت ذي خمس الدرجات وذلك على النحو التالي: (٥) بدرجة كبيرة جداً، (٤) بدرجة كبيرة، (٣) بدرجة متوسطة، (٢) بدرجة قليلة، (١) لا يؤثر إطلاقاً.

وقد تم التأكد من صدق الأداة وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من

أعضاء هيئة التدريس في قسم الإدارة العامة بجامعة الملك عبد العزيز، ومن خلال عرضها على مجموعة من الموظفين للتأكد من أنها تقيس ما ينبغي قياسه ولإبداء الرأي في فقراتها وصياغتها اللغوية ومدى وضوحها. لقد تم إعداد النسخة النهائية للاستبانة بعد الأخذ بتوجيهات وآراء المحكمين. وقد بلغ معامل الثبات الداخلي (Cornbach's Alpha) للاستبانة (٠,٨٧).

استخدم الباحث البرنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS for Windows) لتحليل البيانات حيث تم أولاً إجراء التحليل الوصفي للبيانات الشخصية في القسم الأول من الاستبانة. ولتصنيف المعوقات التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية في مجموعات أقل حتى يسهل التعامل معها، استخدم الباحث التحليل العاملي مع بنود القسم الثاني من الاستبانة. وتم أيضاً حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عامل من العوامل الناتجة عن التحليل العاملي. وأخيراً، تم إيجاد معامل الارتباط بين المتغيرات الديموغرافية والعوامل الناتجة عن التحليل العاملي.

عرض وتحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على تساؤلاتها وللتعرف على أهم المعوقات التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية، استخدم الباحث أسلوب التحليل العاملي الذي يتميز بخاصية تقليص عدد كبير من المعوقات إلى مجموعة صغيرة من العوامل. ويتكون كل عامل من مجموعة من المعوقات، تشترك فيما بينها بخاصية معينة، ومن ثم يسهل التعامل معها إحصائياً. وبالاعتماد على أسلوب تدوير العوامل المتعامد وأسلوب تدوير الفارماكس والتي تعد أكثر الأساليب استخداماً في تحليل العوامل (العامري والفوزان، ١٩٩٧: ٣٦٦). فقد نتج عن ذلك ستة عوامل تفسر حوالي (٥٨,٩٪) من التباين بين المعوقات التي تحد من الإبداع البالغ عددها (٣٤) بنوداً بينما تفسر (٢٨) عاملاً آخر حوالي (٤١,١٪) من التباين. يوضح جدول رقم (١) العوامل التي

ظهرت نتيجة لذلك التحليل، بالإضافة إلى درجات الارتباط والجذر الكامن ونسبة التباين التي يشرحها كل عامل وذلك على النحو التالي:

العامل الأول: ضعف التشجيع والتحفيز:

كما يتضح من الجدول رقم (١)، بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (٩,٤)، ونسبة مايفسره هذه العامل من التباين هو (٢٩,٣٪). تعتبر هذه النسبة الأعلى مقارنة بالعوامل الأخرى، إلا أن هذا يبدو طبيعياً لأن العامل الأول عادة يمثل النسبة المئوية الأعلى للتباين. ويتضمن هذا العامل عدداً من الأسباب الهامة كما تشير درجة الارتباط بينها وبين العامل وذلك على مايلي: عدم ملائمة الوظيفة لطموحات الموظف (٠,٧٩)، العائد المادي غير مناسب (٠,٧٦)، غياب المكافآت المادية (٠,٧٤)، عدم الحصول على الترقية المتوقعة (٠,٧٢)، غياب الحوافز المعنوية (٠,٧٢)، التمييز في المعاملة بين الموظفين (٠,٦٥)، افتقار الشعور بالتطور الوظيفي (٠,٥٤)، شعور الموظف بالأمن الوظيفي (٠,٤٣). أما درجة الشيعو التي تعنى مقدار مايفسره العوامل الستة من التباين لكل بند من البنود، فقد تراوحت بين (٠,٦٠) لشعور الموظف بالأمن الوظيفي و(٠,٧١) للتمييز في المعاملة بين الموظفين، مما يدل على أن العوامل الناتجة تفسر نسبة كبيرة من التباين لكل سبب من الأسباب المحددة للإبداع الواردة تحت هذا العامل. ويتضح من الأسباب التي تدرج تحت هذا العامل أن العلاقة التي تربط بينهم هي الدعم والتشجيع من الأجهزة الإدارية ونظراً لعدم إيجابية هذه الأسباب، فقد أطلق على هذا العامل مسمى ضعف التشجيع والتحفيز.

العامل الثاني: ضعف السمات الشخصية والنفسية:

بلغت نسبة ما يفسره هذا العامل من التباين (١٢,٨٪) حيث تمثل النسبة المئوية الثانية بعد العامل الأول بجذر كامن مقداره (٤,١). وقد اندرج تحت هذا العامل ثمانية أسباب يتراوح ارتباطها بالعامل بين (٠,٤٧) و(٠,٧٥). وهذه الأسباب على النحو التالي: التمسك بالأنماط المألوفة (٠,٧٥)، الخوف من الفشل (٠,٧١)، الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بأفكار جديدة (٠,٦٤)،

الخوف من التحدي ومواجهة المجهول (٠,٦٢)، التهرب من تحمل المسؤولية (٠,٥٨)، النقص في الثقة بالنفس (٠,٥٥)، تباين القدرات الإدراكية (٠,٥٢)، عدم وضوح الرؤية (٠,٤٧). كما تراوحت درجات الشيع بين (٠,٤٣) و(٠,٧٢) والتي تدل على أن العوامل الناتجة تفسر نسبة كبيرة من التباين بين الأسباب المحددة للإبداع في الأجهزة الحكومية الواردة ضمن هذا العامل. وبإمعان النظر في البنود الواردة تحت هذا العامل نجد أنها تدور حول السمات الشخصية والنفسية. نظراً لسلبيتها، فقد أطلق على هذا العامل ضعف السمات الشخصية والنفسية.

العامل الثالث: القيادات الإدارية غير الفعالة:

بلغ الجذر الكامن لهذا العامل (٢,٣) ومقدار ما يفسره من التباين هو (٧,١٪). يتضمن هذا العامل عدداً من الأسباب التي ترتبط به ارتباطاً قوياً لا يقل عن (٠,٥٠) وذلك على النحو الآتي: حرص القيادات على المألوف والمعروف (٠,٨٦)، هيمنة المديرين المبتكرين للقدرات الإبداعية (٠,٨٢)، عدم تبني الإدارة للأفكار والمقترحات (٠,٧١)، استخدام الأسلوب التسلطي في الإدارة (٠,٦٨)، تملق الموظفين للقيادات الإدارية (٠,٥٩)، انتشار السلبية بين الموظفين (٠,٥١). وتراوحت نسبة الشيع بين (٠,٤١) لانتشار السلبية بين الموظفين و(٠,٨٧) لحرص القيادات على المألوف والمعروف، وهذا يعني أن هذا العامل يفسر نسبة كبيرة من التباين للأسباب الواردة في هذا العامل. وبالنظر في الأسباب التي تقع ضمن بنود هذا العامل، نجد أنها تدور حول القيادات الإدارية التي تعتبر مؤثراً فعالاً في التفكير والسلوك الإبداعي لدى العاملين وعلى تنمية قدراتهم الابتكارية من خلال تمييزها بالحزم والعدالة والمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة والقدرة على التفكير المتجدد البعيد عن التقليدية وتبنيها للإبداع منهجاً وسلوكاً واهتماماً بتشجيع المنافسة بين العاملين للوصول إلى أفكار جديدة ومفيدة. ونظراً لسلبية هذه الأسباب، فقد أطلق على العامل مسمى القيادات الإدارية غير الفعالة.

العامل الرابع: عدم المرونة الإدارية:

يفسر هذا العامل حوالي (٥,٦٪) من التباين في كافة البنود، وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (١,٩). اندرج تحت هذا العامل الأسباب المرتبة على حسب قوة ارتباطها وذلك على النحو التالي: الالتزام الحرفي باللوائح والأنظمة (٠,٨٥)، طول إجراءات العمل (٠,٨١)، تشبث الرؤساء بالسلطة (٠,٧٩)، وعدم توافر المرونة في العمل (٠,٦٢). أما درجة الشيعوع لتلك الأسباب السابقة الذكر، فقد تراوحت بين (٠,٥٥) لعدم توافر المرونة في العمل و(٠,٧٣) للالتزام الحرفي باللوائح والأنظمة. وهذا تأكيد أن العوامل الناتجة عن الاختبار تفسر نسبة كبيرة من التباين لكل بند من البنود تحت هذا العامل. وتعكس الأسباب الواردة ضمن هذا العامل الالتزام باللوائح والتعليمات والأنظمة وكلما كان هناك التزام للوائح والأنظمة كان هناك جمود وعدم مرونة في العمل والعكس صحيح ولذا أطلق على هذا العامل مسمى عدم المرونة الإدارية.

العامل الخامس: عدم وجود وقت للتفكير الإبداعي:

يتضح أن قيمة الجذر الكامن للعامل الخامس قد بلغت (١,٦)، ويفسر حوالي (٤,٢٪) من التباين بين الأسباب التي تحد من الإبداع. وقد اندرج تحت هذا العامل عدد من الأسباب التي ترتبط ارتباطاً قوياً في أغلب الحالات مما يدل على انسجام قوي أيضاً وذلك على النحو التالي: ضخامة عبء العمل (٠,٧٥)، الانهمك في الأعمال الروتينية (٠,٧٠)، كثرة المراجعين والمكالمات الهاتفية (٠,٦٦)، تعدد الاجتماعات (٠,٣٩). وتتراوح درجة الشيعوع التي تفسر التباين بين الأسباب المحددة للإبداع من خلال هذا العامل بين (٠,٥١) لتعدد الاجتماعات و(٠,٧١) لضخامة عبء العمل. وتدل درجة الشيعوع على درجة انسجام كبيرة بين تلك الأسباب وهذا العامل. وبالإمعان في الأسباب المندرجة تحت هذا العامل، نجد أنها تتمحور حول كثرة الأعباء الوظيفية بحيث لا يجد الموظف وقتاً للتفكير الإبداعي وإبداء أفكار جديدة وتطويرية. وقد أطلق على هذا العامل مسمى عدم وجود وقت للتفكير الإبداعي.

العامل السادس: علاقات الموظف في العمل:

ظهر من جدول التحليل العاملي أن قيمة الجذر الكامن لهذا العامل قد بلغ (١,٢) حيث يفسر مانسبته (٣,٤٪) من مجموع التباين المفسرة. وقد تضمن هذا العامل الأسباب التالية: رسمية العلاقات بين الرئيس والمروؤوس (٠,٧٠)، توتر العلاقة مع الرئيس (٠,٥٥)، عدم ارتياح الزملاء عند تقديم أفكار واقتراحات مبدعة (٠,٤٩)، توتر العلاقة مع الزملاء (٠,٣٥). ومما لاشك فيه أن قيمة الارتباط تعد عالية فيما عدا قيمة ارتباط السبب الأخير. أما درجات الشيوخ فقد تراوحت بين (٠,٤٧) لتوتر العلاقة مع الرئيس و(٠,٦٢) لرسمية العلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه وذلك يدل على أن العوامل الناتجة تفسر نسبة كبيرة من التباين للأسباب الواردة في هذا العامل. ويظهر من العبارات التي جاءت ضمن هذا العامل أنها تتضمن معاني متعلقة بعلاقات الموظف في العمل وذلك أن نوع العلاقات التي تنشأ بين الموظفين نتيجة للتفاعل اليومي والجماعي بينهم والقائمة على أساس المحبة والتفاهم والمساندة تؤثر في قدرة الموظفين في ابتكار الأفكار الجديدة وتنمية قدراتهم الإبداعية وطرح الأفكار والحلول المبتكرة والعكس صحيح. وسمي هذا العامل بعلاقات الموظف في العمل.

التحليل الوصفي للعوامل الناتجة من التحليل العاملي:

على الرغم من أن التحليل العاملي ساعد كثيراً في تصنيف المعوقات التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية في ستة معوقات، إلا أن تحديد أهميتها من حيث التأثير لم يتضح بعد. ويوضح جدول رقم (١) ترتيب هذه المعوقات على حسب أهميتها باستخدام المتوسط الحسابي والانحرافي المعياري مؤشراً لتلك الأهمية. وقد جاء عامل ضعف التشجيع والتحفيز في المرتبة الأولى من حيث الأهمية الذي يعتبر أهم العوامل التي تحد من الإبداع.

جدول رقم (١)
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
لمعوقات الإبداع في الأجهزة الحكومية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المعوقات
١	٠,٥٦	٤,٣٨	ضعف التشجيع والتحفيز
٦	٠,٩٣	٣,٤٠	ضعف السمات الشخصية والنفسية
٥	١,١٢	٣,٥٣	القيادات الإدارية غير الفعالة
٣	٠,٥٧	٤,٠٢	عدم المرونة الإدارية
٢	٠,٧٤	٤,١٥	عدم وجود وقت للتفكير الإبداعي
٤	٠,٨٧	٣,٨٣	علاقة الموظف في العمل

وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل (٤,٣٨) وبانحراف معياري قدره (٠,٥٦). وهذا يعني إن معظم أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً على أن ضعف التشجيع والتحفيز هو أهم المعوقات التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية. يلي ذلك من حيث الأهمية عدم وجود وقت للتفكير الإبداعي بمتوسط حسابي (٤,١٥) وانحراف معياري قيمته (٠,٧٤). وتشير هذه النتيجة أيضاً إلى أن معظم أفراد العينة يميلون بدرجة كبيرة جداً مع هذا العامل بوصفه معوقاً رئيسياً يحد من الإبداع. وجاء عدم المرونة الإدارية في المرتبة الثالثة كما يوضح ذلك المتوسط الحسابي الذي بلغ حوالي (٤,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٥٧). وهذا يعني أن معظم أفراد العينة يميلون للموافقة بدرجة كبيرة على أن هذا العامل من المعوقات التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية. أما علاقة الموظف في العمل قد جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية حيث كان متوسط إجابات العينة هو (٣,٨٣) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٧). وتشير هذه النتيجة إلى أن تأثير هذا العامل بدرجة كبيرة وإن كان هناك من يرى غير ذلك كما يتضح من الانحراف المعياري.

أما القيادات الإدارية غير الفعالة وضعف السمات الشخصية والنفسية فقد جاءت في المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي وأقل المعوقات تأثيراً في هذا الشأن، حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل منهما (٣,٥٣، ٣,٤٠) وبانحراف معياري (١,١٢، ٠,٩٣) على التوالي حيث يرى الموظفون أن لذلك تأثيراً بدرجة كبيرة في متوسطه وإن كان هناك من يرى عكس ذلك كما يظهر من الانحراف المعياري.

العلاقة الارتباطية بين العوامل الديموغرافية ومعوقات الإبداع:

لمعرفة العلاقة بين العوامل الديموغرافية لعينة الدراسة ومعوقات الإبداع، تم إجراء اختبار بيرسون (Pearson Correlation) كما يوضح جدول رقم (٢). يتضح من هذا الجدول إن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين المؤهل العلمي وكل من ضعف السمات الشخصية والنفسية، والقيادات الإدارية غير الفعالة حيث يبلغ قيمة الارتباط (-٠,١٠) و(-٠,٢١). على التوالي. تشير هذه العلاقة إلى أنه كلما زاد المؤهل العلمي قل تأثير ضعف السمات الشخصية والنفسية، والقيادات الإدارية غير الفعالة بوصفهما من الأسباب التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. كما يظهر من الجدول رقم (٢) أن هناك علاقة ارتباطية أخرى عند مستوى معنوية (٠,٠١) و(٠,٠٥) على التوالي بين المرتبة الوظيفية وبين كل من ضعف التشجيع والتحفيز، وعدم المرونة الإدارية، وقد بلغ قيمة الارتباط لكل منهما (-٠,٠٨) و(-٠,١٩) على التوالي. ويدل ذلك على أن هناك علاقة عكسية بين المرتبة الوظيفية ودرجة تأثير كل من ضعف التشجيع والتحفيز، وعدم المرونة الإدارية، فكلما زادت المرتبة الوظيفية قل تأثير ضعف التشجيع والتحفيز وقل تأثير كذلك عدم المرونة الإدارية. أخيراً فإن هناك علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين سنوات الخبرة وقلة الوقت للتفكير الإبداعي حيث بلغت درجة الارتباط (-٠,٠٩)، ويدل

ذلك على أنه كلما زادت سنوات الخبرة قل تأثير قلة الوقت للتفكير الإبداعي بوصفها أحد المعوقات التي تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (٢)

العلاقات الارتباطية بين العوامل الديموغرافية ومعوقات الإبداع

العوامل الديموغرافية معوقات الإبداع	العمر	المؤهل العلمي	المرتبة الوظيفية	الخبرة
ضعف التشجيع والتحفيز	٠,٣ -	٠,٠٢	٠,٠٨ - **	٠,٠٣
ضعف السمات الشخصية والنفسية	٠,٠٠٨	٠,١٠ - *	٠,٠٠٩	٠,٠١ -
القيادات الإدارية غير الفعالة	٠,١٢	٠,٢١ - **	٠,١٠ -	٠,٠٤ -
عدم المرونة الإدارية	٠,١٣	٠,٠٧	٠,١٩ - *	٠,٠١ -
عدم وجود وقت للتفكير الإبداعي	٠,٠٦	٠,٠٣	٠,٠٥ -	٠,٠٩ - **
علاقة الموظف في العمل	٠,١٠ -	٠,٠٦ -	٠,٠٤	٠,٠٣ -

* عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٥)

** عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١)

الخلاصة والتوصيات

توصل الباحث إلى عدد من النتائج الهامة التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

١ - هناك ست معوقات تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. وسوف يتم ترتيبها بناء على أهميتها طبقاً للتحليل الوصفي لهذه العوامل. جاء في المرتبة الأولى ضعف التشجيع والتحفيز ثم عدم وجود وقت للتفكير الإبداعي، ثم ضعف المرونة الإدارية، ثم علاقة الموظف في العمل. جاء في المرتبتين الخامسة والسادسة على التوالي القيادات الإدارية غير الفعالة وضعف السمات الشخصية والنفسية.

٢ - توجد علاقة بين العوامل الديموغرافية ذات دلالة إحصائية وبين العوامل

- الناجمة عن التحليل العاملي بصفقتها معوقات تحد من الإبداع في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. كما كان هناك علاقة عكسية بين المؤهل العلمي وكل من ضعف التشجيع والتحفيز، والقيادات الإدارية غير الفعالة. كما وجد أن هناك علاقة بين المرتبة الوظيفية وكل من ضعف التشجيع والتحفيز، وعدم المرونة الإدارية. كما كان هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة وقلة الوقت للتفكير الإبداعي.
- ٣ - لا يوجد هناك علاقة ارتباطية بين العوامل الديموغرافية وبين علاقة الموظف في العمل بوصفها أحد المعوقات المحددة للإبداع الناتجة من التحليل العاملي.
- ٤ - لا يوجد أي علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين العمر وبين المعوقات المحددة للإبداع الناتجة من التحليل العاملي، وفي ذلك مؤشر إلى أن الإبداع لا يخضع لعمر معين وإنما كافة الأعمار يمكن أن تبذل.
- بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن استخلاص التوصيات التالية:
- ١ - ضرورة الاهتمام بإيجاد نظام للتشجيع والتحفيز مبني على استمالة وتشجيع ومكافأة المبدعين وفق معايير موضوعية تقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتمتعهم بهامش أكبر من الحرية في التصرف وتنمية الدافعية للمحاولات المتكررة استكشافاً وتقصيماً للأسلوب الأفضل ووضع أسبقية متميزة للمبادأة والابتكار والتجديد وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي والحصول على الترقية في وقتها وعدم تأخيرها وأن تكون الترقية على أساس الإسهام في تحقيق الأهداف والتميز في الأداء وإعطاء الأفكار الجيدة، ووضع تنظيم للحوافز وتؤمن المكافأة المادية والمعنوية للمبدعين الذين يسهمون بأفكار جديدة لتطوير الأداء.
- ٢ - تبني نظام مؤسسي يقوم على المشاركة، يمتاز بدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية، يشجع النهج الديمقراطي في الحوار وتبادل الرأي، ويشجع تقبلاً واطمئناناً للنقد البناء ويتيح قدراً من الاستقلالية والطمأنينة للموظف بما يحفز

- على تقصي أسباب المشكلات وينمي الشعور بالثقة لديهم وبقدراتهم وطاقاتهم الكامنة وتشجيعهم بالخروج عما هو مألوف من تفكير نمطي محدد إلى تفكير يتصف بالتنوع والأصالة والتجديد والتطوير في أساليب العمل وطرق إجراءاته.
- ٣ - تشجيع تفويض الصلاحيات بالقدر الذي يحقق نوعاً من الاستقلالية والمرونة في التنفيذ لأنه أكثر قدرة وسرعة في توليد الأفكار الإبداعية وأكثر قابلية لتنمية العمليات الإبداعية من خلال تشجيع الحوار وتبادل الرأي وبلورة الأفكار والوصول إلى أفكار إبداعية وحلول ابتكارية للمشاكل التي تواجهها المنظمات الحكومية. والنظر إلى الأنماط والأساليب المركزية بوصفها عدواً رئيسياً للإنجاز والإبداع لاتسامه بمركزية السلطة وتعدد المستويات والتقييد بالأنظمة واللوائح والإجراءات النمطية.
- ٤ - المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح وضرورة تطويرها حتى تكون مواكبة للمتغيرات المعاصرة مما تشجع على الإبداع.
- ٥ - تشجيع المواهب والابتكارية لدى المرؤوسين وتقبل أفكارهم ومساندة ودعم القيادات الإدارية لهم مع إرجاع الفضل لصاحبه وتشجيع روح المبادرة وإتاحة الفرص للأفراد باستمرار لتنمية قدراتهم الشخصية وتطورهم الوظيفي.
- ٦ - العمل على تنمية وتطوير القيادات الإدارية الحالية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أثبتت الدراسات أن وجود قيادات إدارية فعالة تؤدي إلى الكثير من النتائج ومن أهمها تحقيق الإبداع.
- ٧ - تأصيل دور القيادات الإدارية في تحقيق الإبداع واستقطاب قيادات إدارية فعالة التي تؤمن بالإبداع فلسفة ومنهجاً وسلوكاً وضرورة الاهتمام بطرق اختيار الموظفين والاهتمام بالصفات الشخصية والقدرات الإدراكية لهم واختيار خيرة العقول للإفادة من سخائهم العلمي والاستفادة من قدراتهم الذهنية والإدراكية في بناء المنظمات المبدعة وتعزيز ودعم السلوك الإبداعي لدى العاملين بها.

ملحق استبانة الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية:

- ١ - السن: ☐ ٣٠ - ٢١ ☐ ٤٠ - ٣١ ☐ ٥٠ - ٤١ ☐ ٥١ سنة فأكثر
- ٢ - المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐ دبلوم
- ٣ - المرتبة الوظيفية: ☐ ٧ - ٥ ☐ ١١ - ١٣ ☐ ٨ - ١٠
- ٤ - الخبرة الوظيفية: ☐ ٥ - ١ ☐ ١١ - ١٥ ☐ ١٠ - ٦ ☐ ٢٠ - ١٦ ☐ أكثر من ٢٠ سنة

ثانياً: يرجى التكرم بوضع علامة (✓) تحت درجة موافقتكم على كل من العبارات التالية:

تسلسل	العبارات	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	لا تؤثر إطلاقاً
١	عدم ملائمة الوظيفة لطموحات الموظف					
٢	العائد المادي غير مناسب					
٣	غياب المكافآت المادية					
٤	عدم الحصول على الترقية المتوقعة					
٥	غياب الحوافز المعنوية					
٦	التمييز في المعاملة بين الموظفين					
٧	افتقار الشعور بالتطوير الوظيفي					
٨	شعور الموظف بالأمن الوظيفي					
٩	التمسك بالأنماط المألوفة					
١٠	الخوف من الفشل					
١١	الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بأفكار جديدة					
١٢	الخوف من التحدي ومواجهة المجهول					
١٣	التهرب من تحمل المسؤولية					
١٤	النقص في الثقة بالنفس					
١٥	تباين القدرات الإدراكية					
١٦	عدم وضوح الرؤية					
١٧	حرص القيادات على المألوف والمعروف					
١٨	هيمنة المديرين المقتربين للقدرات الإبداعية					
١٩	عدم تبني الإدارة للأفكار والمقترحات					
٢٠	استخدام الأسلوب التسلسلي في الإدارة					
٢١	تملق الموظفين للقيادات الإدارية					
٢٢	انتشار الشائعات بين الموظفين					
٢٣	الالتزام الحرفي باللوائح والأنظمة					
٢٤	طول إجراءات العمل					
٢٥	تشبث الرؤساء بالسلطة					
٢٦	عدم توفر المرونة في العمل					
٢٧	ضخامة عبء العمل					
٢٨	الانهماك في الأعمال الروتينية					
٢٩	كثرة المراجعين والمكالمات الهاتفية					
٣٠	تعدد الاجتماعات					
٣١	رسمية العلاقة مع الرئيس					
٣٢	توتر العلاقة مع الرئيس					
٣٣	عدم ارتياح الزملاء عند تقديم اقتراحات مبدعة					
٣٤	توتر العلاقة مع الزملاء					

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- الأعرجي، عاصم. (١٩٩٥). دراسات معاصرة في التطوير الإداري. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- أيوب، ناديا. (٢٠٠٠). "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية". الإدارة العامة، المجلد الأربعون، العدد الأول، ص ١ - ٥١.
- الحضرمي، أحمد. (١٩٩٧). "بعض العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن". الإداري، العدد ٦٨، ص ٨٥-١١٧.
- الحقباني، تركي (١٩٩٨). أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري: دراسة اسطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- نيا، عدنان، وخضير، نعمة، وذياب، فلاح. (١٩٩٥). التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره على الإبداع. المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع عشر، العدد الأول، ص ٨٩-١٤١.
- زايد، عادل محمد. (١٩٩٥). "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة". الإدارة العامة، العدد الرابع، ص ٥٢٥-٥٥٣.
- زناتي، محمد. (١٩٩٤). "أثر سلوكيات القادة على التفكير الابتكاري للمرؤوسين". مجلة كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ١٤، العدد الأول، ص ١٣٥-١٧٠.

- السالم، مؤيد. (١٩٩٩). "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية". دراسات، المجلد ٢٦، العدد الأول، ص ص ٩٨-١١٣.
- الشنواني، صلاح. (١٩٩٣). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الشواف، سعيد، والحميدان، عبد العزيز. (١٩٩٣). مشكلات تواجه الأجهزة الحكومية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الطجم، عبد الله. (٢٠٠٠). "وحدات التطوير الإداري في الأجهزة العامة السعودية على ضوء مفاهيم واستراتيجيات التطوير التنظيمي". مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، ص ص ٩٩-١٢٩.
- صقر، هدى. (١٩٩٣). "معوقات التفكير والسلوك الابتكاري لدى المديرين". مجلة الإدارة، القاهرة، المجلد السادس والعشرون، العدد الثاني، ص ص ٦-٣٣.
- الصياد، جلال، وحبيب، محمد. (١٩٩٥). مقدمة في الطرق الإحصائية، جده: دار حافظ للطباعة والنشر..
- الطيب، حسن. (١٩٨٨). "محاو لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإدارية". الإدارة العامة، العدد التاسع والخمسون، ص ص ٧-٣١.
- عاشور، أحمد. (١٩٨٦). إدارة القوى العاملة. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- العامري، أحمد، والفوزان، ناصر. (١٩٩٧). "مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: أسبابها وسبل علاجها". الإدارة العامة، المجلد السابع والثلاثون، العدد الثالث، ص ص ٣٥٣-٣٨٨.

- عساف، عبد المعطي. (١٩٩٥). "معوقات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة". الإداري، المجلد السابع عشر، العدد ٦٢، ص ص ٢٩-٥٤.
- عبد القادر، محمد. (١٩٨٨). "العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري لدى المديرين وكل من نمط القيادة وطبيعة المنظمة والمدير". المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة، المجلد الثاني عشر، العدد الخامس، ص ص ٥٥-١٠٤.
- العميان، محمود. (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- العواجي، إبراهيم. (١٩٨٦). الإبداع في مجال الإدارة المحلية العربية، في كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر محمد الصائغ. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص ص ١٠٠١-١٠٢٠.
- القريوتي، محمد. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي. عمان: مطبعة بنك البتراء.
- محجوب، سرالختم. (١٩٨٦). الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي، في كتاب الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، تحرير ناصر محمد الصائغ. عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص ص ١٠٦٨-١٠٩٧.
- مخامرة، محسن، والدهان، أميمة. (١٩٨٨). "العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية". مجلة دراسات، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص ص ١٥١-١٧٤.
- مصطفى، أسامة. (١٩٩٠). "مدى توافر الخصائص التنظيمية للبيئة الابتكارية". المجلة المصرية للدراسات التجارية، المنصورة، المجلد الرابع عشر، العدد الثالث، ص ص ٩٤-١١٩.

- منصور، زهير. (١٩٩٩). مقدمة في منهج الإبداع. الكويت: ذات السلاسل الذهبية.
- نجم، نجم. (٢٠٠٣). إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- النمر، سعود. (١٩٩٢). "الإبداع الإداري: دراسة سلوكية". مجلة المدير العربي، القاهرة، العدد ١١٧، ص ص ٦٠-٧١.
- همام، عبد القادر. (١٩٩٣). "دراسة تأثير بعض المحددات على مستوى القدرات الابتكارية للمدير بالتطبيق على القطاع المصرفي في جمهورية مصر العربية". مجلة الإدارة، المجلد العشرون، العدد الثالث، ص ص ٦-١٧.
- همشري، عمر. (١٩٩٤). "معوقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن". مجلة دراسات، المجلد الحادي والعشرون، العدد الرابع، ص ص ١١٥-١٤٩.
- هيجان، عبد الرحمن. (١٩٩٩). "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية". الإدارة العامة، العدد الأول، ٧٧-١.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abbey, A. & Dickson, J. (1985). "Work Climate and Innovation in Semiconductors". Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 2, pp. 405-431.
- Al-Nimir, S. & Plamer, M. (1982), "Bureaucracy and Development in Saudi Arabia". Public Administration and Development, No. 2. pp. 93-104.
- Ambile, T. (1992). "Social Environments That Kill Creativity". In S. Gryskiewicz and D. Hill (Eds.), Readings in Innovation. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, pp. 1-17.
- Ambile, T. (1988). "A Model of Creativity and Innovation in Organizations". Research in Organizational Behavior, Vol. 10, pp. 123-167.

- Ambile, T. & Sensibaugh, S. (1992). "High Creativity Versus Low Creativity: What Make the Difference". In S. Gyskiewicz and D. Hill (Eds.), Readings in Innovation. Greensboros, NC: Center for Creative Leadership, pp. 19-28.
- Clifford, D. & Cavanagh, R. (1982). The Winning Performance. New York: Bantam Books.
- Cooper, C. (1979). Behavioral Problems in Organizations. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. (2000). Organization Theory and Design. New York: West Publishing.
- Deven, A. (1995). "Central Problems in Management of Innovation". Management Science, Vol. 32, No. 5, pp. 578-598.
- Dua, J. (1994). "Job Stressors and their Effects on Organizational Innovation". Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 4, pp. 815-839.
- Dunegan, K., Tierney, P. & Duchon, D. (1992). "Perception of an Innovative Climate: Examining the Role of Divisional Affiliation, Work Group Interaction, and Leader Subordinate Exchange". IEE Transactions on Engineering Management, Vol. 39, No. 3, pp. 227-235.
- Gundry, L., Prather, c. & Kikul, J. (1994), "Building the Creative Organizations". Organizational Dynamics, Vol. 22, No. 4, pp. 22-37.
- Heady, F. (1984). Public Administration: A Comparative Perspective New York: Marcel Dekker.
- Higan A. (1996). "The Professional Values of Bureaucrats in Saudi Arabia". Paper Presented to the Third International Conference of Administrative Sciences Beijing China: International Institute Administrative Sciences, pp. 1-26.
- Kanter, R. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization". Research in Organizational Behavior, Vol. 10, pp. 169-221.
- Khalil, G. (1996). "Innovative Work Environments: The Role of Information Technology and Systems". Sam Advanced Management Journal, Summer, pp. 32-39.

- Koester, N., & Burnside, R. (1992). "Climate for Creativity" In S. Gyskiewicz and D. Hills (Eds.). *Readings in Innovation*, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, pp. 19-28.
- Meyer, J. & Allen, N. (1984). "Testing the Side-bet Theory of Organizational Commitment". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 69, No. 2, pp. 372-378.
- Morrison, D. (1992). "Creative Problem solving". In S. Gyskiewicz and D. Hill (Eds.). *Readings in Innovation*. Greensboros, NC: Center for Creative Leadership, pp. 207-232.
- ORielly, C. & Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment, Innovation and Psychological Attachment: The Effects of Social Behavior". *Journal of Applied Psychology*, No. 2, pp. 492-499.
- Palmer, L. (2000). "Perceived Barriers to Innovation". *Assessment and Accountability Forum*, No. 1, pp 1-7.
- Peter, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Warnner Books.
- Pritchett, P. & Pound, R. (1993). "A Culture of Change, Executive Excellence, Vol. 10, No. 2, pp. 11-34.
- Romzak, B. (1989). *Personnel Consequences of Employee Commitment*, *Academy of Management Journal*, M. 32, pp. 649-661.
- Rowe, L & Biose, W. (1994). "Organizational Behavior: Current Research and Evolving Concept". *Public Administration Review*, Vol. 34, pp. 679-695.
- Seers, B. (1989). "Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role Making Research". *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 43, pp. 415-439.
- Stogdill, R. (1998). "Personal Factors Associated with Perception". *Journal of Psychology*, Vol. 25, pp. 415-437.
- Stumph, S. & Hartman, K. (1984). "Individual Exploration to Organizational Commitment or Withdrawal". *Academy of Management Journal*, No. 27, pp. 308-329.
- Twiss, B. & Weinshall, T. (1980). *Managing Industrial Organization*. London: Pitman Publishing Ltd.
- West M. & Dawson, A. (2002). "Determinates of Innovative Behavior". *Academy of Management Journal*, No. 137, pp. 489-516.

- West, J. & Berman, E. (1997). "Administrative Creativity in Local Government". Public Productivity and Management Review, Vol. 20, No. 4, pp. 446-458.
- Zaltman, G. & Hollek, J. (1993). Innovation and Organizations. New York: John Willey & Sons, Inc.
- Zaltman, G. & Duncan, R. (2001). Strategies for Planned Chance. New York: A. Willey-Interscience Publication.

ضيف الله بن عبد الله النفيعي: دكتوراه في الإدارة العامة من جامعة بتسبيرج، الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٠، وأستاذ مشارك بقسم الإدارة العامة، ووكيل كلية الاقتصاد والإدارة للدراسات العليا والبحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز - جدة، وله اهتمامات بحثية في مجال: الإدارة، والسلوك التنظيمي، التطوير الإداري.

E-mail:Daif22@hotmail.com