

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة : علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال
من إعداد الطالبة : وفاء مامين
بغــــــــــــــــوان :

مساهمة العصف الذهني في دعم الإبداع الإداري
بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة

OOREDOO

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/16
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم	اللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
نورالدين	طالب أحمد	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
يوسف	رحماني	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مشرفا و مقررا
عائشة	بوقليمينة	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة غرداية	مشرف مساعد
محمد الهادي	خنوس	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير
شعبة : علوم التسيير
تخصص : إدارة أعمال
من إعداد الطالبة : وفاء مامين
بغــــــــــــــــوان :

مساهمة العصف الذهني في دعم الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية مؤسسة OOREDOO

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم	اللقب	الدرجة	الجامعة	الصفة
أ نورالدين	طالب أحمد	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
يوسف	رحماني	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	مشرفا و مقررا
عائشة	بوقليمينة	أستاذة محاضرة "ب"	جامعة غرداية	مشرف مساعد
محمد الهادي	خنوس	أستاذ مساعد "أ"	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018م

الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ، ونصح الأمة ، إلى نبي الرحمة سيدنا محمد

(ﷺ)

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، الذي سكن قلبي
وأحتل مكانا فيه، وأحمل اسمه بكل افتخار أبي الغالي حفصه الله

إلى بسمة الحياة وسر الوجود ، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي ، وحنانها بلسم جراحي
أمي الغالية حفظها الله

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة أخواتي خضرة ونسرین وعبد الفتاح وعبدالله
وعبد الرزق ولن أنسى رياحين حياتي وسندي وسر سعادتني العزيزتين على قلبي اختي
سهام واختي ريمة الله يحفظهم لي ويسعدهم بحياتهم

إلى من سندوني ووقف بجانبني بكل حياتي ووهبهم الله لي بمثابة أخواتي كل من أحمد
جعرون و رضوان صالح الله ايسر لهم بحياتهم

إلى صديقتي وحبيبة قلبي التي سندتني بأصعب أيامي وكانت كالبلسم على جروحي
رفيقة دربي نور خروبي

كما لا انسى صديقتي العزيزة محجوب زهرة التي ساندتني بكل مشوار الدراسي وعلى
توجهاتها ونصائحها القيمة

ولن أنسى صديقتي من تقاسمت معهم كل كبيرة وصغيرة كان نعم الإخوة ورفقة بتشجيعي
على اتمام مشواري الدراسي اخص بالذكر حبيبتي فايزة وعيدة و هيبة بالإقامة الجامعية
و إلى زملائي في الدراسة إلى كل من مدى لي يد العون والمساعدة والذين لم يتح لي
المجال ذكرهم .

إلى الاساتذة الأفاضل الذين نلت على أيديهم بواكر العلم والمعرفة وأخيرا إلى كل من
علمني حرفا أصبح سنا برقه يضئ الطريق أمامي .

وفاء

شكر

قال تعالى " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت على وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " سورة النمل الآية 91.

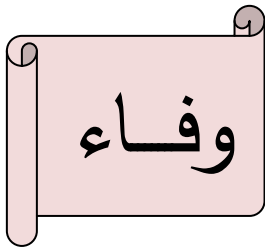
الحمد لله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم وبعد : أحمد الله تعالى على إنجاز هذا العمل ، وأن وفقني الله إلى إتمام هذا العمل المتواضع .

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير لسعادة الأستاذ رحماني يوسف لقبوله الإشراف على هذه المذكرة ، والاستاذة بوقليمينة عائشة على متابعتهم الدائمة لخطوات إعدادها وتكبدهم عناء في مراجعتها وتصحيح أخطائها حتي ظهرت في شكلها النهائي .

كما يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة مناقشة الموقرين على عنائهم في قراءة هذه المذكرة وإغنائهم بمقترحاتهم القيمة .

كما لا انسى جميع موظفي مؤسسة **OOREDOO** خاصتا موظفي فرع غرداية على حسن استقبالهم وتقديمهم لي جميع المعلومات والتوجيهات .

وأخيرا أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من مد لي يد العون والمساعدة في سبيل إنجاز هذا العمل ببعض التوجيهات فجزاهم الله جميعا خيرا الجزاء على كل شيء وأخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين



الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بمؤسسة Ooredoo, وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية العامة المتمثلة في: " ما مدى مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية " حيث استخدمنا في ذلك المنهج الوصفي في الجانب النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي, فتم توزيع استبيان على عينة تتكون من (60) موظف من موظفي مؤسسة Ooredoo بولاية الجزائر وفرع غرداية, لجمع المعطيات, التي تم تبويبها ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية والاستعانة ببرنامج الحزم الـ SPSS نسخة 20, حيث توصلنا إلى نتائج أهمها:

- يوجد مستوى أسلوب العصف الذهني ومستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العصف الذهني والإبداع الإداري بمؤسسة Ooredoo, تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين بالنسبة للمتغيرات (المؤهل العلمي), وتم نفي هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرين (الجنس, العمر, طبيعة العمل, الاقدمية, الدخل).

الكلمات المفتاحية: عصف الذهني, إبداع, طلاقة, مرونة, أصالة, حساسية للمشكلات.

Abstract

The purpose of this study is to contribute to brainstorming to support the administrative innovation of Ooredoo Foundation by answering the general problem of: "What is the extent of the brainstorming contribution to support the administrative creativity in the economic institution" where we used in the descriptive approach in the theoretical side and the method of case study in the applied side A questionnaire was distributed to a sample of 60 employees of the Ooredoo Foundation in Algeria and the Ghardaia branch to collect the data, which were classified and processed using statistical methods and using the SPSS package. Where we reached the most important results:

- There is a level of brainstorming style and level of administrative innovation in the institution under study.

- There are statistically significant differences between brainstorming and management innovation in Ooredoo institution, due to the personal and functional variables of the variables (scientific qualification), and this hypothesis was negated for the variables (gender, age, nature of work, seniority, income).

Keywords: Brainstorming, Creativity, Fluency, Flexibility, Originality, Sensitivity to Problems.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة عامة
46-1	الفصل الأول: الإطار النظري و الدراسات السابقة
2	تمهيد
33-3	المبحث الأول: الاطار النظري
14-3	المطلب الأول: عموميات حول العصف الذهني
32-15	المطلب الثاني: عموميات حول الإبداع الإداري
33	المطلب الثالث: مساهمة العصف الذهني بالإبداع الإداري
45-34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
37-34	المطلب الأول: دراسات سابقة الوطنية المتعلقة بالمتغيرين
42-38	المطلب الثاني: دراسات سابقة الأجنبية المتعلقة بالمتغيرين
45-43	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية
46	خلاصة الفصل
99-48	الفصل الثاني: دراسة الحالة
48	تمهيد:
64-49	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة للدراسة
60-49	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة (Ooredoo)
64-61	المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة
71	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
76-71	المطلب الأول : تحليل فقرات الدراسة

قائمة المحتويات

83-77	المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الإستبيان
94-84	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
93	المطلب الرابع : نتائج الدراسة
94	خلاصة الفصل
98-96	الخاتمة
104-100	المصادر و المراجع
124-106	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
43	يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	1.1
54	يوضح خدمات Free Ooredoo	1.2
54	يوضح خدمات Illimité Ooredoo	2.2
56	يوضح تسعيرة abonnement	3.2
75	يوضح الخدمات والأرقام	4.2
62	يوضح عدد الإستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة	5.2
62	يوضح متغيرات الدراسة	6.2
63	يوضح قائمة التنقيط حسب ليكارث الخماسي	7.2
64	يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	8.2
65	يوضح معامل ثبات مقياس الدراسة	9.2
66	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته	10.2
67	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الأول للمحور الثاني	11.2
68	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني للمحور الثاني	12.2
68	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث للمحور الثاني	13.2
69	يوضح معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع للمحور الثاني	14.2
70	نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات	15.2
71	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	16.2
72	يوضح النتائج المتعلقة بخاصية العمر	17.2
73	يوضح النسبة المئوية طبيعة العمل	18.2
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	19.2
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	20.2
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدخل	21.2
79-78	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول	22.2
80	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف -م- للبعد الأول للمحور الثاني	23.2

قائمة الجداول

81	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثاني للمحور الثاني	24.2
82	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثالث للمحور الثاني	25.2
83	يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الرابع للمحور الثاني	26.2
84	يوضح اختبار t للعينة الواحدة للفرضية الأولى	27.2
84	يوضح اختبار t للعينة الواحدة للفرضية الثانية	27.2
85	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والمتغير التابع الإبداع الإداري	28.2
86	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعد الأول للمتغير التابع الإبداع الإداري (الطلاقة)	29.2
87	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعد الثاني للمتغير التابع الإبداع الإداري (المرونة)	30.2
88	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعد الثالث للمتغير التابع الإبداع الإداري (الأصالة)	31.2
89	يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعد الرابع للمتغير التابع الإبداع الإداري (حساسية المشكلات)	32.2
91	يوضح نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)	33.2
92	يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العصف الذهني في دعم الإبداع الإداري ، ومتغيرات الشخصية والوظيفية	34.2

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	يوضح مراحل العصف الذهني	1.1
17	يوضح معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين	2.1
28	يوضح نموذج أمبايل للإبداع	3.1
51	يوضح القيم الرئيسية للمؤسسة	1.2
52	يوضح استراتيجية المؤسسة	2.2
52	يوضح شعار ورمز المؤسسة	3.2
58	يوضح هيكل التنظيمي للمؤسسة	4.2
60	يوضح الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق	5.2
71	يوضح النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	6.2
72	يوضح النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	7.2
73	يوضح النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	8.2
74	يوضح النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	9.2
75	يوضح النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	10.2
76	يوضح النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الدخل	11.2

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
106	قائمة المحكمين	01
110-107	الإستبيان	02
111	نتائج مخرجات spss لتساؤلات الفرعية مع اختبار الفرضية الأولى	03
112	معامل كرونباخ	04
115-113	نتائج صدق الاستبيان	05
118-116	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحاور الدراسة	06
123-119	اختبار الفرضيات	07
124	ملصقات اشهارية لمؤسسة	08

مقدمة

أولاً: توطئة:

تعد استراتيجية العصف الذهني أحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة التي تتجاوز أكثر من ثلاثين أسلوباً في أمريكا , وأكثر من مئة أسلوب في اليابان من ضمنها الأساليب الأمريكية .
وعني بالعصف الذهني وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح .

بحيث يعتبر أسلوب العصف الذهني منهجاً شائعاً في المؤسسات الإبداعية والاقتصادية وبالخصوص مؤسسة الاتصالات **Ooredoo** لأنه أداة فعالة وليس فقط في الحصول على العديد من المقترحات والأفكار لتطوير الأعمال وإنما أيضاً في تحقيق أهدافها والنجاح من خلال اتخاذ القرارات إدارة الاجتماعات لإثارة وتوجيه الأفكار البناءة وتحريك المواهب و تنمية المهارات الإنسانية والعمليات الذهنية الكامنة الفردية والجماعية وصقل المواهب وتدريبها على حل المشكلات المختلفة بشكل إبداعي ومميز في كافة المجالات , ولكنه ارتبط أكثر بأسلوب الرئيس مع مرؤوسيه وفرق العمل.

ويعتبر الإبداع الأداة الأساسية لتطوير المؤسسة وذلك بتأصيل التوجه الإبداعي في جهود الإصلاح والتطوير الإداري لتحسين كفاءة وفعالية في المؤسسة باعتباره عامل منافسة بالغ الأهمية وليكون ناجحاً لبد من عدم الاستغناء عن جلسات العصف الذهني التي تساعد على استجماع الأفكار ومناقشتها للوصول إلى الحلول والأفكار المتعددة وغير المألوفة لإيجاد طرق ووسائل عمل جديدة , يساعد هذا على التحسين المستمر ناجحاً ويحقق نتائج باهرة .

لقد أصبحت المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات مشتركة في التقدم العلمي والتطور الذي تم الوصول إليه في مختلف المجالات لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغيير السريع وتبرز أهمية التلازم بين متطلبات الإدارة الحديثة والإبداع الإداري .

فإن أكبر استثمار وأحسنه وأدومه على الإطلاق في أي مجتمع هو الاستثمار في الإنسان لأنه رأس مال لأية أمة وثروتها الحقيقية , هو أساس كل تقدم . لذلك وجدنا الأمم المتطورة تهتم بتنمية قدرات الإنسان إلى أقصى حد ممكن ولأرباب أن تقع مسؤولية إعداد الإنسان المبدع على عاتق مؤسسة **Ooredoo**.
ضمن هذا السياق نحاول تسليط الضوء على مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري في أبعاده المختلفة (الطلاقة , الأصالة , المرونة , الحساسية للمشكلات).

ثانيا : الإشكالية وفرضيات البحث :

مما تقدم ذكره يمكن صياغة الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة في التساؤل التالي :

إلى أي مدى يساهم أسلوب العصف الذهني في دعم الإبداع الإداري في مؤسسة **Ooredoo** ؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ما طبيعة ومستوى العصف الذهني لدى موظفي في مؤسسة **Ooredoo** ؟
- ما طبيعة ومستوى الإبداع الإداري بمؤسسة **Ooredoo** ؟
- ما مدى تأثير أسلوب العصف الذهني على أبعاد الإبداع الإداري ؟
- هل تؤثر المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس , الدخل , السن , المؤهل العلمي , طبيعة العمل , الاقدمية) على ممارسة الإبداع الإداري ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سوف نقوم بدراسة وصفية لوضعية اهتمام المؤسسة لأسلوب العصف الذهني

والجلسات الفكرية الإبداعية من أجل ابتكار والإبداع لجودة الاتصالات بمؤسسة **Ooredoo**.

من خلال دراسة حالة بمؤسسة **Ooredoo** الجزائر وغرداية .

وذلك بعد التعرض لمختلف المفاهيم النظرية حول العصف الذهني والإبداع الإداري .

من أجل معالجة مشكلة الدراسة تم وضع فرضيات سيتم اختبارها من خلال البحث وتمثل فيما يلي :

- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أسلوب العصف الذهني في مؤسسة **Ooredoo** .
- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد الإبداع الإداري في مؤسسة **Ooredoo**.
- الفرضية الرئيسية الثالثة:: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بمؤسسة **Ooredoo**.

بناء على الفرضية الرئيسة الثالثة تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني على الطلاقة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني على المرونة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني على الأصالة؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني على حساسية المشكلات.
- الفرضية الرئيسية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العصف الذهني والإبداع الإداري بمؤسسة **Ooredoo** ، تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعمال (المؤهل العلمي , الأقدمية , العمر , وطبيعة العمل والجنس).

ثالثا: أهمية الموضوع : تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيراتها واطارها حيث

- تكتسي الدراسة أهمية بالغة ذلك أنها تعالج موضوع غاية أهمية داخل المؤسسة بدءا من أسلوب العصف الذهني وصولا إلى الإبداع معتمدة في ذلك على أهم ركيزة فيها ألا وهي العنصر البشري ؛
- الحاجة إلى التجسيد الفعلي لمفهومين : العصف الذهني والإبداع الإداري ؛
- يلعب الإبداع الإداري دورا هاما في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛

رابعا : أهداف اختيار الموضوع : تهدف الدراسة الى تحقيق ما يلي

- تبين مدى تطبيق اسلوب العصف الذهني بمؤسسة Oredoo ؛
- تبين مساهمة اسلوب العصف الذهني في تنمية الابداع الاداري في المؤسسة لرفع من مستواها؛
- معرفة اهم المعوقات التي تعيق الجلسات الفكرية والابداعية بالشكل المطلوب على مستوى المؤسسة؛
- الوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساهم في حل الإشكالية والتي يمكن أن يستفيد منها إطارات وموظفين المؤسسة محل الدراسة.

خامسا : أسباب اختيار الموضوع : من أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نذكر :

أ- الأسباب الموضوعية :

- حداثة الموضوع والاهتمام بتنمية الافكار والإبداع بالمؤسسات الخاصة والمؤسسات الاقتصادية ؛
- دخول الموضوع المدروس ضمن التخصص ؛
- لفت انتباه القارئ الذي قد يكون مسؤول او مسير لمؤسسة خاصة او عامة بأهمية تطبيق اسلوب العصف الذهني والابداع الاداري لأنه هو العامل الاساسي للمنافسة والنجاح .

ب- الأسباب الذاتية :

- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع العصف الذهني والابداع الاداري لمعرفة مدى تطبيقه في المؤسسات الاقتصادية والذي يعد اسلوب اساسي في اهمية استثمار الافكار وتحريك المواهب وخلق جوى ترابطي بين الموظفين والمرؤوسينهم .

سادسا : حدود الموضوع : تتمثل حدود الموضوع فيما يلي

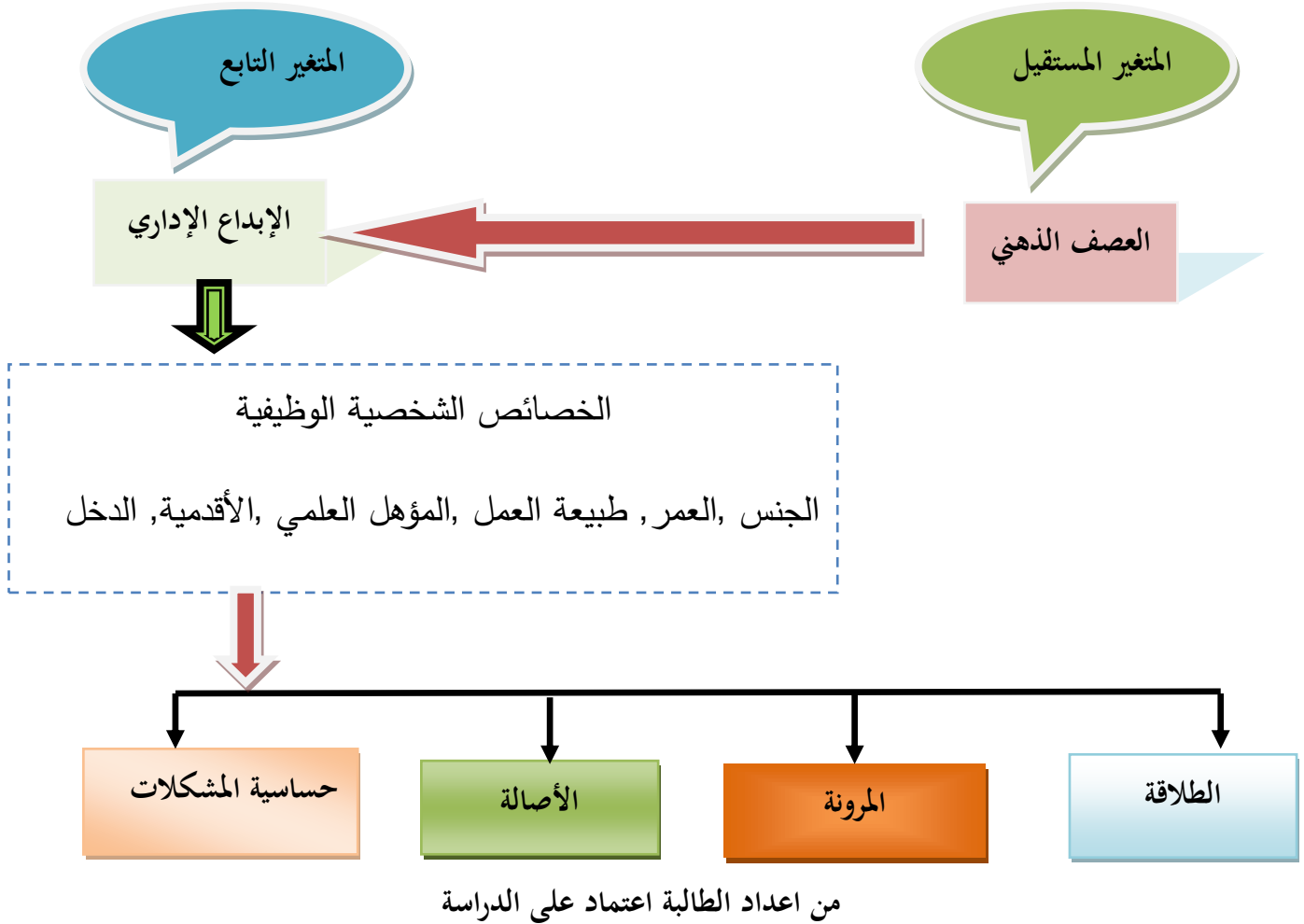
أ) الحدود البشرية : اشتملت دراسة الحالة على مجموعة من العاملين (إطارات و موظفين) بمؤسسة الاتصالات **Ooredoo** (الجزائر – غرداية)

ب) الحدود المكانية : اجريت دراسة الحالة على مستوى مؤسسة الاتصالات **Ooredoo** ب (الجزائر – غرداية) .

ت) الحدود الزمنية : انجزت دراسة الحالة لهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي 2019.

ث) الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة اهمية اسلوب العصف الذهني والإبداع الإداري انطلاقا من (المرونة , الطلاقة , الأصالة , حساسية المشكلات) .

سابعا: نموذج الدراسة :



ثامنا : منهج الدراسة و الادوات المستخدمة

قصد الاجابة على الاشكالية المطروحة في هذه الدراسة وكذا اختيار فرضياتها المتنبئة , تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي مع اسلوب دراسة الحالة بالنسبة للجانب التطبيقي , والاعتماد على البيانات الثانوية و الأولية كما يلي:

(أ) الجانب النظري (البيانات الثانوية) : وتجسد في تجميع مختلف المعلومات وترتيبها لمتغيري الدراسة (العصف الذهني , الإبداع الإداري) , وذلك من مختلف المراجع المتنوعة ما هو أجنبي والاخرى عربي تنوعت هذه المراجع وكانت كالاتي : كتب, مجلات, ملتقيات, مذكرات (ماستر , ماجستير , دكتوراه) التي تمحورت حول أحد متغيري الدراسة أو المتغيرين معا, و تجدر الإشارة هنا إلى أنّ هاته المراجع قد تنوعت و اختلفت من حيث زمن إعدادها من فترة (2000 إلى 2017) .

(ب) الجانب التطبيقي (البيانات الأولية): تم تجميع البيانات الأولية من خلال استمارة الاستبيان و توزيعه على أفراد عينة الدراسة من أجل تجميع البيانات, ليتم تحليلها من خلال برنامج الحزم الإحصائية SPSS 20 و Excel 2007 ، للإجابة على تساؤلات الدراسة و اختبار الفرضيات.

تاسعا: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : العصف الذهني

المتغير التابع : الإبداع الإداري (المرونة , الأصالة , الطلاقة , الحساسية للمشكلات)

عاشرا : صعوبات الموضوع

أهم صعوبات البحث التي واجهتنا

- إيجاد مؤسسة تتوفر على العينة المطلوبة من أجل الدراسة الميدانية ؛
- الحصول على المعلومات والمقابلة بسبب ؛
- المراجع الخاصة بالعصف الذهني المطبق بالمؤسسات الاقتصادية بحيث كانت جل المراجع عن العصف الذهني بالتعليم والتربية ؛
- صعوبة توزيع واسترجاع الاستبانات خاصتنا على اطارات المؤسسة؛

أحد عشر: هيكل الدراسة

لأجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين

وخاتمة (النتائج والتوصيات):

➤ **مقدمة:** تضمنت تقديم للموضوع و طرح لإشكالية العامة وبعض الأسئلة الفرعية، وكذلك التطرق لفرضيات الدراسة و أهميتها و أهدافها و حدودها...

➤ **الفصل الأول:** متعلق بالجانب النظري للدراسة و الدراسات السابقة, و يتضمن مبحثين, المبحث الأول تمحور حول الإطار النظري: ماهية العصف الذهني (المفهوم, خطوات, مراحل, الأهمية, معوقات وعوامل نجاحه), ماهية الإبداع الإداري (المفهوم , خصائص , مكونات , عناصر ومراحل, نظريات ومهارات ومعوقات), العلاقة بين العصف الذهني والإبداع الإداري .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت العصف الذهني والإبداع الإداري.

➤ **الفصل الثاني:** متعلق بدراسة الحالة تم من خلاله التطرق إلى لمحة حول مؤسسة **Ooredoo** كذلك أدوات و منهجية الدراسة و ذلك بمحاولة محاكاة الجانب النظري للدراسة على الواقع من خلال القيام بدراسة حالة باستخدام الإستبيان و تحليله و ذلك من خلال عرض و مناقشة النتائج و اختبار الفرضيات .

➤ **النتائج والتوصيات:** تضمنت مجموعة من النتائج والتوصيات التي ساهمت في حل الإشكالية المطروحة.

الفصل الأول

العصف الذهني والإبداع

الإداري

الإطار النظري و الدراسات

السابقة

تمهيد:

بهدف معرفة كيفية مساهمة العصف الذهني في الابداع الاداري بأبعاده الأربعة (الأصالة , الطلاقة , المرونة حل المشكلات) يجدر بنا أولاً التعرف على المتغيرات الدراسة من خلال الأدبيات التي تناولت الموضوع لذا سنعرض في هذا الفصل إلى عموميات حول العصف الذهني والإبداع الإداري , فالمؤسسة التي تهتم بتجديد وتوليد الأفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة , أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والتأهب للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح , و يؤدي لتحقيق الذات مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها بطريقة سليمة, والمهارات الإبداعية تصنع الفارق في تفعيل أداء المؤسسات خاصة في أداء الوظائف الإدارية المختلفة من أجل تحقيق التفوق والازدهار في البيئات التنافسية والحفاظة عليها .

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- ✓ عموميات حول العصف الذهني من(مفهوم , قواعد، مبادئ, أهمية ,خصائص, خطوات , مراحل آليات وتقنيات , معوقات ومزايا وعوامل), وعموميات حول الإبداع الإداري من(مفهوم, مبادئ , خصائص مكونات, مستويات، عناصر وطرق ومراحل ,نظريات , مهارات , معوقات وعوامل المساعدة على تحقيقه) ومساهمة العصف الذهني بالإبداع الإداري .
- ✓ الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العصف الذهني والإبداع الإداري باللغة العربية و اللغات الأجنبية و مقارنتها بالدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار النظري

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى عموميات حول متغيري الدراسة (العصف الذهني والإبداع الإداري) كذلك استنتاج العلاقة بينهما و ذلك كما يلي:

المطلب الأول: العصف الذهني (BRAI STORMING)

يعد العصف الذهني واحدة من أهم الوسائل تحفيز والإبداع والتفكير بالمؤسسات الحديثة بحيث توجه روح الألفة بين المسؤول والموظف بأسلوب مفتوح يساعد الموظف على حل المشكلات التي تقابله ، ومن أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة للمشكلات في مجالات الحياة المختلفة. و سنتناول في هذا المطلب:

الفرع الأول: العصف الذهني (BRAINSTORMING)

إن طريقة العصف الذهني أحد طرق تحفيز الإبداع ، الذي يؤدي إلى التحرير من القيود المفروضة على الفكر بحيث تتيح للأفراد والمشاركين فرصة التفكير الجماعي أو الفردي لتوصل لي الحلول عديدة حول المشكلات المطروحة للموضوع ، وذلك من خلال تطبيق قواعده ومبادئه التي تجعل هذا الأسلوب أكثر فعالية لتساعد الفرد على تنمية الثقة بنفسه وتسمح له بحرية واستقلالية استخراج الأفكار بدون تخوف من النقد الآخرين .

أولاً : مفهوم العصف الذهني (BRAINSTORMING)

هناك العديد من الدراسات التي تناولت العصف الذهني بالتعريف رغم اختلاف مسميات المترادفة منها (العصف الفكري ، القدح الذهني ، إمطار الدماغ ، تدفق الأفكار ، توليد الأفكار ، التحريك الحر للأفكار إطلاق الأفكار ، تجادب الأفكار ، حل المشكلات الإبداعية ... إلخ .) إلا أنها أشهرها ويتفق عليها الباحثين هو المصطلح الأجنبي (Brainstorming) العصف الذهني .

ونظراً لأهمية هذه الدراسة فقد عرفه اليكس أوسبورن " بأنه مؤتمر تعليمي يقوم على أساس تقديم المادة التعليمية في صورة مشكلات تسمح للمتعلمين بالتفكير الجماعي لإنتاج وتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول المبدعة التي تدور بأذهانهم مع إرجاء النقد أو التقييم إلى بعد الوقت المحدد للمشكلة¹ .

وطبق مؤسس شركة أوسبورن (Osborn) طريقته في اجتماعات العمل المعتادة لموظفي شركته الدعائية

لتحفيز القدرات التسويقية لموظفيها وزيادة مبيعاتها وذلك عام (1938) وطور هذه الطريقة في كتابه الخيال التطبيقي (Applied Imagination) الذي نشره عام (1957) وهي تقوم على إنتاج الأفكار من جهة وتقويمها ومحاکمتها من جهة أخرى² .

¹ - Osborn , A (2001).applied Imagination prin ciple and proced Ures of creative problem solving Charles Some , United States of America.3.pp 151-152.

² - عبد ربه هاشم عبد ربه السميري ، "أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي" بمدينة غزة (رسالة ماجستير) 2005 - 2006 ، ص 51.

وقد ورد استخدام العصف الذهني في القرآن الكريم : قال الله تعالى " إن في خلق السموات والأرض واختلاف الليل والنهار لآيات لأولي الألباب الذين يذكرون الله قياما وقيودا وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانه ففنا عذاب النار" [سورة آل عمران الآية 190-191] يعرفه البكر " أنه أسلوب تعليمي يمكن استخدامه مع المتعلمين بإطلاق عنان التفكير بحرية تامة في مسألة أو مشكلة ما بحثا عن أكبر عدد من الحلول الممكنة ، ويقوم هذا الأسلوب على أساس التفكير بحرية من أجل تقييم الأفكار فيما بعد ¹ .

وعرفه SON " هو أحد أساليب المناقشة الاجتماعية الذي يشجع بمقتضاه أفراد المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمبتكرة بشكل عفوي تلقائي حر وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار التي تمثل حولا للمشكلة ومن ثم اختيار المناسب منها ² .

العصف الذهني هو " توليد وإنتاج أفكار وأراء إبداعية من الفرد والمجموعات لحل مشكلة معينة؛ تكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة ، وبالتالي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار الخلاقة حول المشكلة أو الموضوع المطروح ، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية الفكرية يسمح بظهور العدد من الآراء والأفكار الأصلية والمبدعة " ³ .

يساعد العصف الذهني على تقدم الأفكار الجديدة بصورة جماعية في محاولة للوصول إلى حلول جديدة أو أنماط جديدة من المنتجات والخدمات ، ويتم هذا من خلال جلسة مفتوحة يشارك فيها مجموعة من الأفراد في طرح الأفكار بكل حرية وتجرد من أجل تطوير مجموعة من الأفكار الجديدة ⁴ .

وبناءً على ما سبق يمكن استنتاج تعريف العصف الذهني بأنه " وسيلة لتوليد الأفكار للحصول على أكبر عدد ممكن منها بغية التوصل إلى حلول إبداعية ونستطيع أن نقول أيضا هو أسلوب يعتمد على نوع من التفكير الجماعي والمناقشة بين عدد من أفراد أو مجموعات صغيرة بهدف تنوع الأفكار لتوليد أو للحصول على أفكار جديدة التي يمكن أن تؤدي إلى حل للمشكلة " .

¹ - البكر رشيد ، "تعليم التفكير" ، مفاهيم وتطبيقات ، دار الفكر ، عمان الأردن ، ص 120 - 2007 .

² - لناقة مجد والسعيد ، سعد مجد ، "استخدام أسلوب العصف الذهني في تدريس البلاغة وأثره في تنمية التفكير الإبداعي والكتابة الإبداعية لدى طلاب المرحلة الثانوية ، المؤتمر العلمي الخامس ، المجلد الثاني دار الضيافة ، عين الشمس ، ص 697 - 2003 .

³ - يحيى مجد نهبان ، العصف الذهني وحل المشكلات ، دار البازور دي ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، ص 19 - 2008 .

⁴ - فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار مجد العلي ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، ط الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص 39 - 2009 .

ثانيا : قواعد العصف الذهني

هناك أربع (04) قواعد أساسية للعصف الذهني ذكرهم (Osborn) وهي ¹:

- 01- النقد مستبعد أثناء جلسات العصف الذهني .
- 02- دورة العجلة للتفكير بحرية والترحيب بكل الأفكار .
- 03- الكم مطلوب لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار .
- 04- المزج والتحسين مستحبان وتعميق أفكار الآخرين وتطويرها من خلال إثارة الحماس لإضافة أفكار جديدة .

ثالثا : مبادئ العصف الذهني (BRAINSTORMING)

للعصف الذهني العديد من المبادئ التي تجعل من هذا الأسلوب أكثر فعالية في حل المشكلات بطرق أفضل فنذكر منها :

- 01- تأجيل الحكم وإرجاء التقويم : ضرورة تجنب النقد ، والحكم على الأفكار لأن ذلك من شأنه أن يجهض الأفكار قبل أن تظهر حتى لا تنصرف الطاقة الدماغية لدى الأفراد من عملية توليد الأفكار إلى عملية تقييمها قبل طرحها ، وهذا عائق يحول دون الحصول على الفائدة المرجوة من هذه الجلسة ².
- 02- إطلاق حرية التفكير وقبول كل الأفكار المطروحة : إن استقبال الأفكار مهما كان مستواها ذلك أن الأفكار الإبداعية لا يمكن أن تنطلق إلا بعد أن تنتهي الأفكار التقليدية التي ربما تصبح لا جدوى منها وهذا يحد ذاته يعطي للأفراد القدرة المستقبلية على إنتاج الأفكار بحرية دون قيود ، لأنه لا إبداع في ظل القيود ³.
- 03- الكم قبل الكيف : أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة ⁴.
- 04- البناء على أفكار الآخرين : أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكرا على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك وتوليد أفكار أخرى منها ⁵.

¹ - Osborn. (1936). Applied Imagination Newyork , Soribenr .p 87-92

² - علي جاسم العبيدي وآخرون ، " أثر استخدام اسلوب العصف الذهني في نقل المعرفة " ، دراسة حالة في مصرف الرافدين فرع شارع فلسطين ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 95 ، ص 203 ، 2013.

³ - علي جاسم العبيدي ، نفس المرجع ، ص 204.

⁴ - أمال نجاتي عياش ، " طرق تدريس العلوم للمرحلة الأساسية " ، ط الأولى ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، ص 221 ، 2007.

⁵ - يحي محمد نبهان ، نفس المرجع ، ص 21.

رابعا : خصائص العصف الذهني. نذكر ثلاث خصائص للعصف الذهني¹

- 01- مناقشة الأفكار التي تم الحصول عليها أثناء الجلسة وتقييمها وحذف الغير مناسب منها .
- 02- ختام الجلسة بإعلان الأفكار الإبداعية الناضجة .
- 03- بعد انتهاء الجلسة يلفت المسؤول انتباه المشاركين إلى العدد الكبير من الأفكار الذي طرح ويبين لهم أن كثرة الأفكار مكنتهم من الاختيار والتطوير ، كما يبين لهم دور العصف الذهني في هذه الوفرة ، وأن هذا لم يكن ليحدث لو كان كل منهم يفكر بمفرده .

الفرع الثاني : تقنيات العصف الذهني (BRAINSTORMING)

للعصف الذهني عدة خطوات يجب إتباعها وتعد ضرورية من أجل تحقيق الهدف المرجو ، ولنجاح هذه الخطوات لبد من احترام آليات وتقنياته للانعقاد جلساته والتي سنوضحها من خلال هذا الفرع .

اولا : خطوات العصف الذهني

- 01- **تحديد ومناقشة المشكلة أو الموضوع** : قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة فقط الخطط والملامح العريضة للمشكلة
- 02- **إعادة صياغة الموضوع** : يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى. و ليس من المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في المكان الواضح للجميع
- 03- **تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني** : يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن السؤال أو أكثر يليق به قائد الجلسة
- 04- **العصف الذهني** : يقوم قائد المشغل بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم توصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بجرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها ، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها .

¹ - منال أحمد البارودي ، "العصف الذهني وفن صناعة الأفكار" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر ، ص 44-2015.

² - ملكي إيمان " أهمية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي "دراسة تجريبية مركز نداء الجزائر للتكوين الصناعي والتأهيل المؤسساتي والتدريب القيادي وتطوير الموارد البشرية - بسكرة ، مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة -2016 ، ص 20 ، ص 21.

05- تحديد أغرب فكرة : عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائد المشغل أن يدعو المشاركين إلى أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعدا عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ، ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد المشغل المشاركين على مساهماتهم المفيدة.

06- جلسة التقييم : الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها ، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة و واضحة للغاية ، ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تحمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية ، وعملية التقييم تحتاج نوعا من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويخلصها حتى تصل إلى القلة الجيدة¹.

ثانيا : مراحل العصف الذهني

01- المرحلة الاولى : ويتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي تنطوي عليها تبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين الذين يفضل أن يتراوح عددهم ما بين (10- 12) فردا ، ثلاثة منهم على علاقة بالمشكلة موضوع العصف الذهني و الآخرون بعيدون الصلة عنها . ويفضل أن يختار المشاركون رئيسا للجلسة يدير الحوار ويكون قادرا على خلق الجو المناسب للحوار وإثارة الأفكار وتقديم المعلومات ، كما يفضل أن يقوم أحد المشاركين بتسجيل كل ما يعرف في الجلسة دون ذكر أسماء².

02- المرحلة الثانية : ويتم وضع تصور للحلول من خلال إلقاء الحاضرين بأكثر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها (يتم العمل أولا بشكل فردي ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولا إلى أفكار جماعية مشتركة) وتبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة للمشاركين بقواعد العصف الذهني وضرورة الالتزام بها وأهمية تجنب النقد وتقبل أية فكرة ومتابعتها³.

03- المرحلة الثالثة : ويتم فيها تقديم الحلول واختيار أفضلها ، أي اختيار أحسن الأفكار التي تطرق إليها أفراد المجموعة⁴.

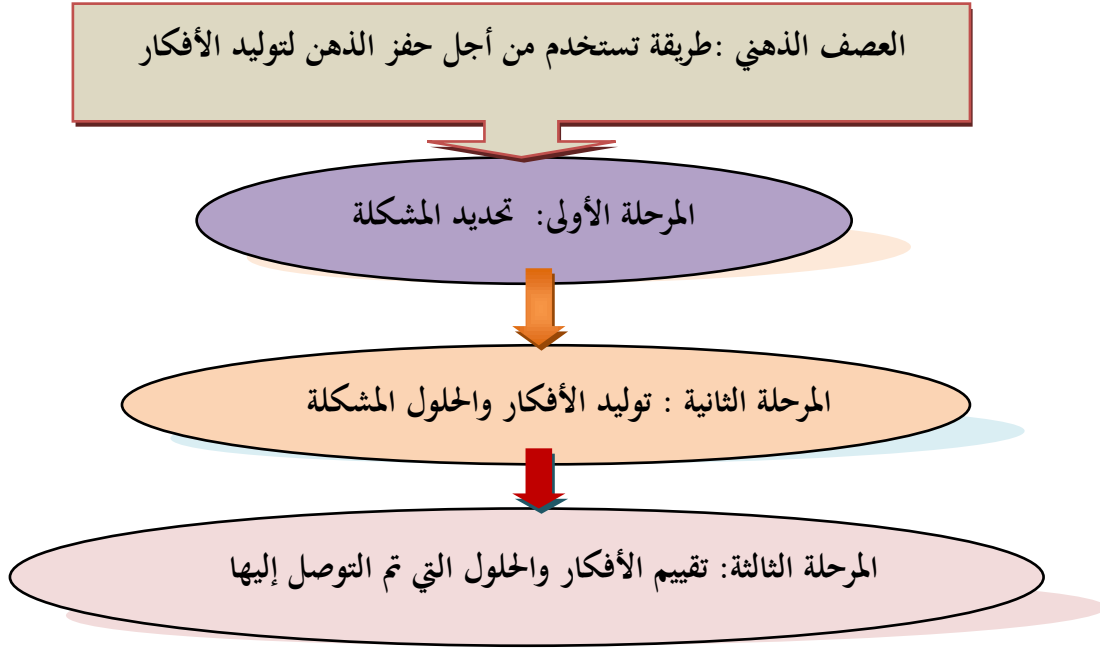
¹ - ملكي إيمان " نفس المرجع " ، ص 21 ، ص 22.

² - على محمد عبود العبيدي ، أمير سوادى سالم ، "أثر استراتيجية العصف الذهني عند تدريس التعبير في تنمية التفكير التباعدي لدى طلاب الصف الرابع الادي" ، مجلة الجامعة المستنصرية ، العدد 200 ، ص 7 - 2012.

³ - خليل ابراهيم شير وآخرون ، "أساسيات التدريس" ، ط الاولى دار المناهج ، عمان ، الاردن ، ص 29 - 2006.

⁴ - محمد صبحي عبد السلام ، " تنمية مواهب ومهارات الطفل" ، ط الاولى ، دار المواهب ، الجزائر ، ص 37 ، 2009.

الشكل رقم(1.1) يوضح مراحل العصف الذهني



من إعداد الطالبة اعتمادا على خطوات العصف الذهني

ثالثا : آليات العصف الذهني

إن للعصف الذهني طرق وتقنيات لانعقاد جلساته وهي تشمل الجوانب الآتية¹ :

- كيفية إدارة الجلسة (قوانين الجلسة والنقاش) : تبدأ الجلسة باختيار من يديرها وكيفية عمل المشاركين فيها فضلا عن ضرورة الالتزام الدقيق بما يلي :
- 01- تجنب النقد واحترام أفكار الآخرين .
- 02- تقبل أي فكرة مهما كانت وكيفما كانت .
- 03- تشجيع الأفراد لمحاولة إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار.
- 04- الانتباه الجيد ومتابعة أفكار الآخرين .
- 05- تستخدم أداة ينبه عن طريقها أعضاء المجموعة وينبه الشخص الذي لا يلتزم بقواعد الجلسة
- 06- توفير جو يشجع فيه مشاعر الاستماع والحرية وإثارة التفكير .
- 07- توفير جو من الأمن وإزاحة أي سبب للتهديد أو الخوف .
- 08- توفير جو من التعاون والرغبة في العمل بصورة مرنة .

¹ - خولة هاشم حسين "فاعلية أسلوب العصف الذهني في تحصيل طلبة المعهد التقني في مادة الرياضيات" مجلة ادب البصرة، العدد 64، 2013، ص 353- ص 354

- **إدارة الجلسة :** يدير الجلسة أحد الأشخاص الحاضرين أو المدرس أو الباحث ويطلق عليه مدير أو رئيس أو محرك للجلسة (قائد الجلسة) ويجب أن يتمتع بالمواصفات الآتية :
 - 01- القدرة على اصطناع الجو المناسب وتهيئته .
 - 02- القدرة على إثارة الأفكار وإغنائها .
 - 03- لديه إلمام كامل عن موضوع أو مشكلة الجلسة .
 - 04- الإسهام في تقديم الأفكار عندما يتباطأ التدفق الفكري .
 - 05- عدم إصدار أحكام حول الأفكار المطروحة أثناء الجلسة .

▪ **عدد الأشخاص الذين يحضرون في جلسة العصف الذهني ومواصفاتهم :** يتراوح عدد الأشخاص في الدراسات والبحوث التي استخدمت العصف الذهني ما بين (5-6) كحد أدنى و (20) كحد أقصى فضلا عن قائد الجلسة ، وإذا زاد عدد المشاركين عن ذلك فيمكن تقسيمهم إلى مجموعات ومطالبة كل مجموعة بتناول الموضوع بكامله ، ثم تجمع الأفكار من أفراد المجموعات لغرض تقييمها كما يمكن تقسيم الموضوع إلى أجزاء الموضوع بكامله بمعنى أنه عليه تقسيم المشاركين إلى مجموعات وتكلف كل مجموعة بتناول جزء من الموضوع ثم تجمع الأفكار المطروحة لتشكل تلك أجزاء الموضوع بكامله بمعنى أنه عليه تقسيم المشاركين إلى مجموعات أو تجزئة المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء متعاملة .

▪ **الوقت المثل للجلسة :** إن أسلوب العصف الذهني قد يستغرق جلسة أو أكثر وإن وقت الجلسة قد يستغرق عادة من (15-60) دقيقة بمتوسط قدره (30) دقيقة وقد يصل الوقت أحيانا إلى عدة ساعات بحيث يصل سيل الأفكار إلى (100) فكرة في كل (20) دقيقة ، ويرى آخرون أن الوقت المثالي هو (30) دقيقة وقد يكون كحد أقصى (45) دقيقة ، ولكن مستويات الموظفين تكون مرتفعة في الحلقة القصيرة ، لأن توليد الأفكار شاق ومجهد . لذلك من المفضل إعطاء استراحة قليلة بين الجلسات¹ .

رابعا : **تقنيات الحديثة للعصف الذهني :** للعصف الذهني عدة تقنيات نذكر منها²

▪ العصف الذهني الإلكتروني :

رافق التطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات تطور آليات التي يتم بها العصف الذهني فأصبح بالإمكان أن يتم العصف الذهني عبر أجهزة الحاسب المرتبطة ببعضها البعض وقد ساهمت التكنولوجيا في الاستفادة بشكل كبير من أسلوب العصف الذهني ومن هنا جاء مصطلح العصف الذهني الإلكتروني **Electronic Brain Storming** ويرمز اختصارا (EBS) وهي إحدى الطرق التي يستطيع من خلالها المدراء في مختلف المؤسسات اتخاذ القرار فيقومون بالاجتماع في غرفة مغلقة يوضع أمام كل عضو فيها شاشة حاسوب مرتبطة مع جهاز تحكم مركزي وتبدأ

¹ - خولة هاشم حسين ، نفس المرجع ، ص 354.

² - أمال سرحان سليمان الطائي "توظيف تقنية العصف الذهني في تنمية الإبداع" دراسة استطلاعية لآراء عينة موظفي المديرية العامة للتربية ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد جامعة الموصل ، العراق ، ص 57، 2013

هذه المرحلة بعد أن تتم تحديد المشكلة ويتم من خلال العصف الذهني الذي يتم إلكترونياً إدراج كل المقترحات التي قد تخطر ببال أي من المشاركين ومن دون مناقشة لأي منها وبعد أن ينتهي الجميع من وضع مقترحاتهم وتنتهي هذه المرحلة لتبدأ مرحلة تحليل المقترحات وتجميعها واختيار البديل الأنسب بالتصويت عليها وبالتالي تتم عملية اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن وباستشارة المختصين جميعهم .

ويشارك إلى أن تقنية العصف الذهني الإلكتروني قد تغلبت على بعض عيوب الطريقة القديمة من خلال عدم إعاقة الإنتاج ومشاركة كل الآراء من دون تعرض الأشخاص إلى الإحراج . إن الفكرة الأساسية من العصف الذهني الإلكتروني هي تكوين طاقة جديدة وأفكار جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا الاتصال وعلى هذا الأساس وينقسم العصف الذهني الإلكتروني إلى نوعين هما ¹.

■ العصف الذهني بمساعدة الحاسوب (Computer Assisted Brainstorming (CAB)

في عام 1984 تحديداً ظهرت فكرة العصف الذهني الإلكتروني على طريق سيث هولندر ، وبدأ التطبيق العملي لها حينما أعد برنامجاً حاسوبياً عام 1985 ، تقوم فكرية على تولي البرنامج تسجيل الأفكار التي يقترحها الفرد المستخدم لحل المشكلة ، بحيث يسجلها ثم يعرضها في حالة الانتهاء من مرحلة التفكير .

وتتم طريقة العصف الذهني بمساعدة الحاسوب باستخدام حاسب واحد أو بحواسيب متعددة ²:

01- العصف الذهني عن طريق الحاسب الواحد : تتطلب هذه الطريقة استعمال حاسب واحد فقط،

وحيث تلغي السبورة والورق ، وتنطلق المحفزات من الحاسوب لبدء عملية التفكير بإبداع ، وكل عضو في المجموعة يستعمل المحفز لتشجيع الأفكار الأولية للوصول إلى الحلول العملية وأخذ الملاحظات، ثم تنقل الأفكار إلى الحاسوب .

02- طريقة الحواسيب المتعددة : في هذه الطريقة يكون لكل شخص في المجموعة حاسوبه الخاص ويقوم

الحاسب عبر برنامج مخصص لهذا الغرض بتحفيزهم على العصف الذهني ، ليتولى كل شخص معالجة الموضوع من وجهته الخاصة ، ما يعني ظهور العديد من الأفكار ، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة مع الأشخاص القادرين على انتحال الأدوار ، أو مع الأشخاص الذين يفضلون توليد الأفكار بشكل مستقل .

03- العصف الذهني من خلال شبكة الإنترنت (Internet Brainstorming (IBS)

تعد الخيارات المتاحة عبر شبكة الإنترنت واسعة ومرنة ، لذلك تتسم بفعاليتها مقارنة بغيرها من الطرق الأخرى ويمكن تصنيف أدوات العصف الذهني من خلال الإنترنت إلى خمس أدوات :

¹ - أمال سرحان ، المرجع نفسه ، ص 58.

² - أمال سرحان ، المرجع نفسه ، ص 58

3-1 مجموعات البريد الإلكتروني : تتكون من اجتماع أشخاص لديهم اهتمامات نفسها ويتم طرح القضية وتوزيعها على الجميع عبر البريد الإلكتروني ويظهر دور القائد في هذه الطريقة لتشابهها نوعا ما مع الطريقة التقليدية ، ولكن تتميز عنها بعدم التزام في المكان والزمان ووجود عدد كبير من المساهمين ومن الضروري فيها تحديد وقت الانتهاء .

3-2 المنتديات : يتم طرح القضية وفتح النقاش للجميع ولكن تواجه هذه الطريقة كثرة العبث ولا تتسم بالجدية اللازمة لأن الحوار عادة ما يكون مفتوحا لكل أعضاء المنتدى عن ما يجهل هويتهم الحقيقية .

3-3 البرامج الإلكترونية : تتميز البرامج بقدرتها العالية على التفاعل والرد بشكل آلي ومباشر . كما أن تخطيطها يساعد على إخفاء الهوية وبذلك يمنع الحرج ويحقق الاستفادة لعدد كبير من المشاركين . وإن هذه الطريقة تسمح بدخول الأسئلة والاستفسارات للأشخاص المعنيين من دون تشتيت البقية ، والتعريف السريع للأفكار في حالة الحاجة إليها ، وتحديث الموضوعات الرئيسية والفرعية بسرعة ، كما أنها تدعم المسح الإلكتروني لتظهر النتائج واضحة للجميع وتقليل من دور القائد ليتفرغ إلى أعمال أكثر أهمية ، وتسجيلها بالحاسوب يمكن متابعة تطبيق الفكرة .

كما تضمن البرامج تقييم المشاركات المطروحة ، والنتيجة النهائية مستوى عال للأفكار مع التزام في تطبيق الأفكار

3-4 المواقع الإلكترونية المتخصصة : تقوم مواقع العصف الذهني الإلكترونية بتقديم المساعدة على الوصول إلى آخرين مبدعين مختلفين عن مجال ، وذلك لعمل جلسات مشتركة للعصف الذهني الإلكتروني وهي أشبه ما يكون بالمنتديات لكنها أكثر جدية ¹ .

3-5 المدونات : يتم طرح فكرتك بشكل مبسط وتسجل اقتراحات الزائرين للمدونة ، ولكن عيبها الوحيد انعدام سريتها مثلها مثل المنتديات وغيرها من الأدوات السابقة .

■ **العصف الذهني المتقدم من دون مجموعة عمل (العصف الفردي):** يمكن أن يقوم بالعصف الذهني وتوليد الأفكار دون الحاجة إلى مجموعة عمل هذا الأسلوب يساعدنا على أن نصل إلى العديد من الأفكار والحلول من دون الاعتماد على آخرين معنا ، وهذا يعني أننا نستطيع عقد جلسة للعصف الذهني بمفردنا في أي وقت ويمكن تكرارها مرات عديدة وقت ما نشاء ، من دون تكاليف أو تحديد مواعيد لأعضاء مجموعة العمل أو قضاء وقت كبير وتكاليف في الإعداد والتنظيم لجلسة العصف الذهني . يرى الكثير من الأفراد أن هذه الطريقة أكثر فعالية من العصف الذهني من خلال المجموعات الكثيرة وهناك بعض الحالات التي تم اللجوء فيها للعصف الذهني الفردي منها ²:

01 عندما تكون تعمل بمفردك .

02 عندما لا توجد مجموعة تشارك معك .

¹ - أمال سرحان ، المرجع نفسه ، ص 59-60

² - أمال سرحان ، المرجع نفسه ، ص 60

- 03 عندما يكون الأفراد الذين يعملون معك لا يجنون جلسات العصف الذهني .
- 04 عندما لا يكون لديك الوقت الكثير لإعداد جلسات العصف الذهني .
- 05 عندما تحب أن تكون الأفكار التي تتواصل إليها من إبداعاتك .
- 06 عندما تكون المشكلة صغيرة جدا لا تحتاج لعديد كبير من الأفراد لحلها .
- 07 عندما تعمل في منظمة مشجعة للإبداع .

- أسلوب الجماعة الاسمية : طبقا لهذا الأسلوب يتم إدخال مدخلات أفراد المجموعة إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة فردية وتعد هذه الطريقة مناسبة في حالة عدم الاتفاق بصورة جماعية أو عدم المعرفة التامة بجوانب المشكلة وتتم عملية الجماعة الاسمية على أربع مراحل متصلة كما يأتي :
- 01 إفرار الأفكار : عن طريق طرح أسئلة تساعد على إفرار الأسئلة .
- 02 تسجيل الأفكار : كل فرد يرى أفكار الآخرين ، لا يتم تعريف الآخرين بشخصية صاحب الفكرة .
- 03 توضيح الأفكار : توضيح الجوانب الغامضة في الأفكار .
- 04 أخذ الأصوات على الأفكار : يتم ترتيب الأفكار بصورة فردية حسب فاعليتها .

▪ دليل مرشد المدرب Trainers Teachers Guide

- بعد مناقشة أنواع المشكلات وطرحها يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن (خمسة) أفراد يطلب منهم طرح مشكلات عملية في مجال عملهم وتصنيف تلك المشكلات (لحل مجموعة تقدم ثلاث مشكلات) مدتها لا تزيد عن 15 دقيقة .
- بعد الانتهاء من عرض أسلوب تحليل وحل المشكلات يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات لا تزيد عن (خمسة) أفراد يطلب منهم اختيار مشكلة من المشكلات التي تم عرضها في الجلسة الأولى وإتباع خطوات تحليل وحل المشكلات ، وعرض كل مجموعة الحل فيها لا يزيد عن خمس دقائق (مدة الجلسة لا تزيد عن 50 دقيقة) بما فيها مدة العرض¹ .

الفرع الثالث : أهمية ومزايا ومعوقات و عوامل نجاح العصف الذهني

- تتمثل أهمية العصف الذهني في تشجيع الإداريين والمشرفين الى العمل في مجموعات من أجل تحديد المشكلة وإيجاد افضل الخطط أو القرارات الملائمة لحلها ، وهذا يتطلب ازالة جميع العوائق و التحفظات الشخصية أمام الفكر لكي يفصح عن كل خيالاته ، سنوضح هذه العوائق وسبل نجاح وتخطي هذه العوائق بهذا الفرع .

¹ - أمال سرحان ، المرجع نفسه ، ص 61.

اولا : أهمية العصف الذهني : نذكر منها ¹

- 01- ينمي الفكر الإبداعي لدى المجموعة والقائد الذي يدير المجموعة .
- 02- تشجيع أكبر عدد من المجموعة على ايجاد أفكار جديدة .
- 03- تفتح المجال أمام الجهد الجماعي الخلاق و يعزز الثقة بالنفس.
- 04- توليد الحماس لدى الأشخاص من خلال السيطرة على خيالهم .
- 05- تشجيع مهارات الاتصال للأشخاص المتواجدين في فضاء واحد .
- 06- تساعد على إدارة المجموعة والمقصود هنا تقسيم الادوار وتقبل الاخرى .
- 07- تساعد على حرية اطلاق الافكار وحرية النقاش دون التخوف من الرفض .
- 08- تساعد على اختيار الافكار الجديدة .
- 09- تشجع البحث عن عدد ممكن من البدائل والحلول المحتملة للمشكلة .
- 10- يساعد على تنشيط الدماغ وتقليل الخمول .

ثانيا : مزايا أسلوب العصف الذهني

هناك العديد من المزايا التي تخص استخدام هذا الأسلوب أهمها ²:

- 01- أنه اسلوب سهل التطبيق فلا يحتاج إلى تدريب طويل من قبل مستخدميه .
- 02- ينمي الفكر الإبداعي لدى الأفراد .
- 03- يجعل المتعلم يفكر بحلول مفيدة يمكن تطبيقها عمليا .
- 04- ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح الفرد آراءه بحرية بدون تخوف من نقد الآخرين لها .

ثالثا : معوقات العصف الذهني

يمكن لكل فرد أن يمتلك القدرة على التفكير والتصور وهذا ما يجعل الذهن في حالة الجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتولي أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح و باستطاعته ايجاد قدرا لا بأس به من القدرة على التركيز والتفكير أكثر مما نعتقد عن أنفسنا ولكن يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعه موضع الاستخدام والتطبيق عدد من المعوقات التي الطاقات الإبداعية ³.

¹ - منال أحمد البارودي ، المرجع نفسه ، ص 45.

² - منال أحمد البارودي ، المرجع نفسه ، ص 45.

³ - منال أحمد البارودي ، المرجع نفسه ، ص 45.

ومن بين هذه المعوقات نذكر منها¹:

- 1- المعوقات الإدراكية: وتتمثل بتبني الإنسان طريقة واحدة للنظر إلى الأشياء والأمور ثم يرتبط بهذا النمط مطولا ولا يتخلى عنه ، فهو لا يدرك المشكلة إلا من خلال أبعاد تحددها النظرة المقيدة التي تخفي عنه الخصائص الأخرى لهذا الشيء ، كذلك قد يسعى البعض إلى افتراض أن هناك حلا معيناً للمشكلات يجب البحث عنه.
- 2- العوائق النفسية: وتتمثل في الخوف من الفشل، ويرجع هذا إلى عدم ثقة الفرد بنفسه وقدراته على ابتكار أفكار جديدة وإقناع الآخرين بها، وللتغلب على هذا العائق يجب أن يدعم الإنسان ثقته بنفسه وقدراته على الإبداع وبأنه لا يقل كثيرا في قدراته ومواهبه عن العديد من العلماء الذين أبدعوا واخترعوا واكتشفوا.
- 3- التركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين: يرجع ذلك إلى الخوف من أن يظهر الشخص أمام الآخرين بمظهر يدعو للسخرية لأنه أتى بشيء أبعد ما يكون عن المؤلف بالنسبة لهم.
- 4- القيود المفروضة ذاتيا: يعتبر هذا العائق من أكثر عوائق التفكير الإبداعي صعوبة، ذلك أنه يعني أن يقوم الشخص من تلقاء نفسه بوعي أو بدون وعي بفرض قيود لم تفرض عليه لدى تعامله مع المشكلات.
- 5- التسليم الأعمى للافتراضات: وهي عملية يقوم بها العديد من الأشخاص بغرض تسهيل حل المشكلات وتقليل الاحتمالات المختلفة الواجب دراستها.
- 6- التسرع في تقييم الأفكار : وهو من العوائق الاجتماعية الأساسية في عملية التفكير الإبداعي ، ومن العبارات التي عادة ما نفتك بالفكرة في مهدها وتصيب صاحبها بالإحباط ما نسمعه كثيرا عند طرح فكرة جديدة مثل : لقد جربنا هذه الفكرة من قبل وهي قديمة جدا ، من يضمن نجاح هذه الفكرة سابقة جدا لوقتها ، وهذه الفكرة لن يوافق عليها المعلم².

¹ - منال البارودي ، مرجع نفسه ، ص 45.

² - منال البارودي ، نفس المرجع ص 46.

المطلب الثاني : عموميات حول الإبداع الإداري

أصبحت المؤسسة الاقتصادية في موقف يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين موقعها النسبي في الأسواق المحلية والدولية أو حتى مجرد المحافظة عليه في مواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين وبتزايد حدة المنافسة التي أصبحت تهدد الكثير من المؤسسات والشركات العالمية ، أصبح اللجوء إلى الإبداع أمراً حتمياً ، بحيث تبحث المؤسسات عن مكان لها في الصدارة دائماً ، وتسعى لتكون في المقدمة وقادرة على مواجهة تلك المنافسة وتحقيق النتائج الأفضل ومن المؤكد أن المؤسسات المتميزة هي التي تكون قادرة على الإبداع والتجديد على أساس دائم ومستمر يتيح لها ابتكار منتجات أو طرق إنتاج جديدة . أو تطوير المنتجات وطرق الإنتاج الحالية ، فضلاً عن توسيع السوق المحلية أو الخارجية ، وجلب المزيد من المعرفة . وفي هذا السياق تبنت العديد من الشركات العالمية وخاصة الرائدة منها عملية الإبداع ، ورأت فيها سبيلاً ممكناً لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها ، وأسلوباً متميزاً لجلب المزيد من الموارد المالية ، هذا وقد أصبحت عملية السباق في تبني الإبداع السمة البارزة والمميزة لهذا العصر .

الفرع الأول : تعريف الإبداع والإبداع الإداري ومبادئه

بدأ الإنسان في بادئ الأمر باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول ومن ثم تطورت رغبته في المناقشة وهي رغبة غي امتلاك المزيد ، ورغبة في امتلاك ما يجعل حياته أكثر سهولة ، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة تحولت إلى الشعور بالحاجة وكما يقول المثل القديم " الحاجة أم الاختراع " وقد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط ، ومع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولاً إلى العصر الحالي والذي أصبح يعرف بعصر المعرفة

حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع وأن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد ، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساساً على كل من المعرفة السابقة والتجريب الدؤوب والإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلاً عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة.¹

تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد ظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب التباين في اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذا مناهجهم العلمية ومدارسهم الفكرية.²

¹ - يرافين جوبنا ترجمة د . أحمد الغري . " الإبداع الإداري . في القرن الحادي والعشرين " . دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 13 .

² - شعبان مريم ، " مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري " ، مذكرة ماستر في علم اجتماع ، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خضرم بسكرة ، 2016 ، ص 13 .

وعليه نحاول أن نقدم جملة من التعاريف لتعريف الإبداع والإبداع الإداري :

اولا : تعريف الإبداع

تعد كلمات الإبداع والابتكار ونحوها ، مترادفات لمعنى إثبات شيء جديد غير مألوف ، أو حتى النظر إلى الأشياء بطرق جديدة ، فلا إبداع هو جلب أو بدع شيء جديد غير مألوف عن طريق النظر إلى الأشياء بطريقة غير سابقة والمبدع هو المنشئ والمحدث لهذا الإبداع أو الشيء الجديد الذي لم يسبقه احد له ، كما قال الله تعالى : في الآية الكريمة : [بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون] سورة البقرة الآية 117 . ويعرف الإبداع في اللغة كما جاء في (لسان العرب) ومعجم الوسيط من بدع الشيء أي أنشأه وعرف (قاموس العصري الحديث) بأنه : الإيجاد أو التكوين أو الابتكار ، أما اصطلاحا اختلف الباحثون في وضع تعريف واحد للإبداع نظرا لارتباطه بالعمليات الفكرية أو الذهنية المختلفة لعلماء النفس حيث ¹ :

يعتبر شومبيتر (J.Shumpeter) من الأوائل الذين عرفوا الإبداع ، ويرى بأنه يوجد 05 أنواع من الإبداع وهي البحث عن منتج جديد ، غزو سوق جديدة ، مصدر جديد للمواد الأولية وتنظيم جديد للإنتاج " ، أي أن صاحب المشروع الذي يخاطر في إنتاج شيء جديد يجب أن يستند على مخزون المعارف الجديدة والإبداع ويتحقق من تبني السوق لهذا المنتج الجديد ² .

وفي نفس السياق ، عرف الإبداع على أنه " تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة ، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة ، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها ³ .

وعلى غرار ما سبق فالإبداع لا يقتصر فقط على شيء أو فكرة أو تطبيق ، بل يمكن استعماله للتعبير عن العملية التي تؤدي إلى هذا الشيء ، أو هذا التطبيق .

¹ - شعيب عندي عون ، " واقع الإبداع المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2004 ، ص 8.

² - Christian Marbach ; PME et Innovation Technologique Pour une relation Plus naturelle regard sur les PME N° :10,Paris 2 Trimestre, 2006, P24.

³ - حنان رزق الله ، " أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة " ، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات ، 2010/2009 ، ص 47.

وقد وضع الباحثون تعاريف متعددة للإبداع ، يمكن تلخيصها في الشكل التالي :
شكل رقم(2.1) يوضح معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين

هو إنتاج جديد مقبول ونافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن .

شتاين فيري (1960)

المبادرة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير.

سمبسون (1922)

عملية إدراك الثغرات والاختلال في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم ، ثم البحث عن الثغرات واختيار الفروض والربط بين النتائج وإجراء التعديلات وإعادة الاختبار لهذه الفروض ، ثم نشر النتائج وتبادلها .

تورانس (1972)

الإبداع يشير إلى جهود المؤسسة في إيجاد فرص جديدة وحلول جديدة لم يسبقها أحد إليها ، وهو يتضمن الابتكار والتجريب ، الذي يؤدي إلى منتجات جديدة ، خدمات جديدة وعمليات تكنولوجية محسنة

Dess and Others

من إعداد الطالبة اعتمادا على :مرجع الشماخ خليل مُجد حسن وخضير كاظم محمود " نظرية المنظمة" دار
الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000

➤ الفرق بين الإبداع والمصطلحات المشابهة

إن اختلاف الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بينه وبين مصطلحات ذات علاقة به وسنحاول فيما يلي التمييز وإظهار الفرق فيما يلي :

الفرق بين الإبداع والاختراع : يعرف الاختراع على أنه " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد ، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية " ¹.

فالاختراع أخص من الابداع حيث أنه - الاختراع - يعمل على التأثيرات الفنية في توليد الفكرة ، حيث تكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه ويعتمد على الموارد الغير ملموسة كالوقت والعبقرية وتقديم العلم ²

الفرق بين الابداع والابتكار : يعرف الابتكار بأنه " عبارة عن عمليات تنظيمية مقصودة على شكل اقتراحات أو خيارات لطرح منتج جديد (سلعة ، خدمة ، مهارة جديدة) بحيث تسمح هذه العمليات للمؤسسة بتطوير موقعها الاستراتيجي ، وتعزيز كفاءاتها وتكنولوجياها ³ .

يمكن الاختلاف بين الابداع والابتكار ، في أن الابداع هو التفكير بطريقة غير مألوفة ليشمل الأفكار والعاملين وتشكل بدورها مدخلات للعملية الإبداعية والابتكار هو التطبيق الناجح لهذه الأفكار الإبداعية . ⁴

الفرق بين الابداع والذكاء : لقد قام جدل كبير بين الباحثين حول علاقة الابداع بالذكاء فانقسموا إلى مجموعتين الأولى أيدت الرأي الذي يبقى وجود هذه العلاقة وذلك استنادا على التجارب الواقعية بحيث أن الكثير من المبدعين لا يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء ، أما المجموعة الثانية فقد أكدت حتمية ارتباط الابداع بالذكاء وربطتهما بعلاقة طردية ، بحيث كلما زاد الاول زاد الثاني .

لكن من الواضح أن الإبداع طاقة كامنة في عقول الأفراد لا تستدعي ذكاء خارق بل يكفي العناية بها وتنميتها بشتى الأساليب والطرق ⁵ .

ثانيا : تعريف الإبداع الإداري

ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها ، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء وكل وظائف الإدارة المعروفة وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقيد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم

¹ - الشماخ خليل محمد حسن وخضير كاظم محمود " نظرية المنظمة" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 421.

² - سلطاني محمد رشيد " المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع على المؤسسة" ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الحادي عشر ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2012 ، ص 144.

³ - سعود بن محمد العريفي " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ، ص 12.

⁴ - إبراهيم أحمد عواد جامع " ثقافة المؤسسة والإبداع الإداري " دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الدولية ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص 23.

⁵ - جمال خير الله " الإبداع الإداري ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 10.

الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية ومن جهة ثانية تواجد الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له.¹

الإبداع الإداري هو: " تغيير وتعظيم حصيلة ونتائج الموارد والإمكانات ، علما بان التغيير هو الذي دائما الفرص لتحقيق الجديد ، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير للإبداعات الاقتصادية والاجتماعية ".²

الإبداع الإداري هو: " مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير ".³

حدد مارك روجرز الإبداع الإداري بأنه " بداية الأخذ بمنهج جديد نسبيا ، نشأ عن التفاعل بين القدرات التي ينفرد بها فرد معين وبين ظروف حياته والأحداث والمواد والشعب التي ينتمي إليه "

وذهب جيرارد إلى أن الإبداع الإداري هو " فن يطبق على أية محاولة إبداعية وعلى عملية تجسيد هذه المحاولة في الواقع ، وعلى المحصلة المادية لهذه العملية ، وعلى تقدير هذه المحصلة ".⁴

عرفه العالم بول تورانس بأنه: " عملية البحث العلمي أي أنه عملية التحسس بالمشكلات والنقائص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المتقدمة وعدم التناسق ثم تحديد الصعوبة وبيان هويتها ، ثم البحث عن حلول وإجراء التخمينات أو الفرضيات ، ثم اختيار هذه الفرضيات وصياغة النتائج ونقلها ".⁵

عرفه جليفرود بأنه " سمات استعدادية تضم الطلاقة والتفكير المرنة والأصالة والحساسية للمشكلات وإعادة تعريف المشكلة وإيضاحها بالتفصيلات ".⁶

¹ - سلام رعد حسن " مرجع سبق ذكره ، ص 10 .

² - بلال خلف سكارنة ، " الإبداع الإداري " ، دار الميسرة ، عمان 2011 ، ص 18 .

³ - عاطف عوض " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي " ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 2013 ، العدد 3 ، ص 29 .

⁴ - على عبد الرزاق جليبي : " الإبداع والمجتمع (دراسات في النقد الاجتماعي) " ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 23 .

⁵ - محمد كامل المغربي : " السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس - سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " - ط 2 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 1995 ، ص 341 .

⁶ - فتحي عبد الرحمان جروان : " الإبداع مفهومه وتدريبه " ، ط 1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 2002 ، ص 22 .

ثالثا : مبادئ الإبداع الإداري

ويمكن حصر مبادئ الإبداع في النقاط التالية¹:

- 1- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ، وما دمننا لم نقطع بعد بخطئها أو فشلها فكثير من الاحتمالات تبدلت الى حقائق ، وتحولت احتمالات النجاح فيها الى الواقعية.
 - 2- ان الأفراد مصدر قوتنا والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الاكبر والا فضل والاكثر ابتكارا وربحا ، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة والبقاء .
 - 3- احترام الأفراد وتشجيعهم وتمييزهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة .
 - 4- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية ، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح .
 - 5- حولوا العمل الى شيء ممتع لا وظيفة فحسب ويكون كذلك إذا حولنا النشاط الى مسؤولية ، والمسؤولية الى طموح .
 - 6- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.. وهذا لا يتحقق الا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله وان العمل ليس وظيفة فقط ، بل يبني نفسه وشخصيته أيضا ، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف فان كل هو مبدع في ذاته ، وعلى المدير أن يكشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفراد مبدعين بالفعل ومن المؤسسة كتلة خلاقية.
 - 7- التطلع الى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد الى العمل وبذل المزيد لان الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة الى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة وبمرور الزمن فشل .
 - اذن لنسع الى تحقيق الأهداف إلا بعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد ، حتى نضمن مسيرة فاعلة وحية ومستمرة ومتكاملة .
 - 8- ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد . بل الإبداع أن نكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقومها أيضا واخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الايجابيات .
- كما أنها ستجعلهم محط الرعاية الأكثر والاحترام الأكبر .. وهذا أمر يتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء الاعتقادات والمبادئ ويتكسر هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر تدعمها نفسيا واجتماعيا وماديا

¹ - جمال خير الله ، " الإبداع الإداري " ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 137-138

رابعاً : خصائص الإبداع الإداري

على الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري للإنسان إلا أن اهتمام بعض الكتاب والباحثين حول دراسة الخصائص المتميزة للإبداع من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع والتحقق من ملائمتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد وعليه يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي ترتبط بمفهوم الإبداع وهي كالتالي¹:

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية ، فالإبداع ليس حكراً على الأفراد وهو ليس عملية فردية بالضرورة حيث يتم ممارسته عن طريق الجماعات والمنظمات ، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي و المنظمي خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة ؛

- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها ؛

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليس ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص لأخر الفترة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها ؛

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة وتطويره ؛

- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف المكان والزمان وبعض ما هو صواب اليوم قد يلغي غدا والعكس صحيح ؛

- الإبداع يبدأ بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية ؛

- الإبداع غير مقتصر على الخبراء والأخصائيين والعلماء والفنانين . فالإنسان العاقل مبدع ، تنطوي شخصيته على عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعي هذه العناصر أم لا . وكل إنسان بإمكانه أن يكون مبدعاً إذا توفرت له الإمكانيات ، وأعطيت له الفرص ، وتوفرت البيئة الصحية ، وذلك ما دعمته بحوث جيلفورد وتورنيس اللذان أثبتا بشكل واضح بأن الإبداع مهارة تطويرية متأصلة في كل إنسان وليست فقط حكراً على العباقرة².

أما نجم عبود نجم فيرى أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في³ :

- الجدية والجدارة : حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوباً أو تقنية ، أو سلعة أو خدمة يجب أن يكون جديداً من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي .

¹ - منير حسن أحمد شقورة ، "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" ، مذكرة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، غ م ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2012.

² --Robert E. Johnston and J. Douglas Bate, The Power Of Strategy Innovation, A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities. (New York: American Management Association, 2003), p.4.

³ - نجم عبود نجم ، "إدارة الابتكار" ، ط 1 ، وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 ، ص 26.

- المنفعة أو القيمة: أي أنه يجب إن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة ، ليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل .
- التراكمية : بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة ، ويكون خلاصة الجهود التراكمية ، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع .
- الموائمة الزمنية : يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب ، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم ، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه مؤسسات الأعمال.

خامسا : مكونات الإبداع الإداري

حدد بعض الكتاب مكونات للإبداع الإداري حسب ما أشار إليه (دونالد ماكينون) الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع ، وهذه المكونات هي¹ :

العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي : هو النواتج الملموسة للعملية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار .
العملية الإبداعية : وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية ، كما أنه يمكن التعبير عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة ناضجة
الشخص المبدع : هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية

ويرى بيتر دراكر (Peter F. Drucker) في هذا الصدد أن المبدع في مجال معين لا يمكن أن يكون مبدعا في مجال آخر، وأنه من النادر أن يعمل المبدعون في أكثر من قسم واحد داخل المنظمة.²

الموقف الإبداعي : إن تكرار المواقف الإبداعية وتعدده يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد ، وأيضا الفرد يكون مبدعا في موقف ، ويظهر سلوكا عاديا في مواقف أخرى ، فالإبداع يرتبط بالمواقف الذي تفاعل معه الفرد ويظهر حلا غير مألوف . وإن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عينة بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص .

¹ - توفيق العجلة ، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام" ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009 ص 39 ، 40.
²-Peter F. Drucker, The Discipline Of Innovation, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002), p.3.

الفرع الثاني : مستويات وعناصر ومراحل الإبداع الإداري

أولا : مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع الإداري في المنظمات ، حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وتتمثل في:

01/ الإبداع على مستوى الفرد

02/ الإبداع على مستوى الجماعات .

03/ الإبداع على مستوى المنظمة .

1- **الإبداع على مستوى الفرد** : هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، وكتب الكثير عن الشخصية المبدعة ، وتم تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة من غيرها من بينها¹ :

✓ **المعرفة** : يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله .

✓ **الذكاء** : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .

✓ **الشخصية** : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة ، ويكون عالي الدافعية ، ومنفتح على الآراء الجديدة وقادرة على التسامح مع العزلة ، ولديه إحساس كبير بالفكاهة .

✓ **العادات الاجتماعية** : الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه ، بل يميل إلى التفاعل ، وتبادل الآراء مع الآخرين .

2- **الإبداع على مستوى الجماعات** : هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة

(قسم ، أو دائرة ، أو لجنة ...) ، فإن ابداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ، وذلك

نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها ، ولاشك فإن التحديات الكبيرة

التي تواجهها المنظمات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة ، وهذا يتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا

بالعوامل الآتية²:

✓ **الرؤية** : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يتشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة .

✓ **المشاركة الآمنة** : إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم تعززان الإبداع الناجح .

¹ - حريم ، حسين " إدارة المنظمات ، منظور كلي" ، عمان ، الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ، (2010) ص 304 ، ص 305.

² - حريم ، حسن "السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال" ، عمان ، الأردن ، دار حامد ، ص 359.

- ✓ الالتزام بالتميز في الأداء : فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر.
 - ✓ دعم الإبداع : حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير ، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة . كما وتشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة .
 - ✓ جنس الجماعة : الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس .
 - ✓ تنوع الجماعة : يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة .
 - ✓ تماسك الجماعة : الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً .
 - ✓ انسجام الجماعة : الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام .
 - ✓ عمر الجماعة : الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
 - ✓ حجم الجماعة : يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة .
- 3- الإبداع على مستوى المنظمات : ويتم التوصل فيه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة¹ ولكن تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية¹:
- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة ولديهم رغبة الاستطلاع ، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
 - ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع حل المشكلات ، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.
 - ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل ، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف .
 - ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها بل هي التي نضعها ونعمل على حلها .

¹ - حريم ، حسين ، " إدارة المنظمات ، منظور كلي "، مرجع سبق ذكره ، ص 307.

ثانيا : عناصر الإبداع الإداري

تتمثل عناصر الإبداع الإداري في ما يلي:

- 01- الطلاقة :** هي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية ، وتقاس هذه القدرة بحساب عدد الأفكار التي يقدمها الفرد عن موضوع معين في وحدة زمنية ثابتة مقارنة مع أداء عمله . وتوجد أنواع عديدة للطلاقة نذكر منها¹ :
- 1-1 **طلاقة تصويرية :** كأن يعطي الفرد رسماً على شكل دائرة ويطلب منه إجراء إضافات بسيطة بحيث يصل إلى أشكال متعددة وحقيقية .
- 2-1 **طلاقة الرموز أو طلاقة الكلمات :** وهي قدرة الفرد على توليد كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف معين أو مقطع معين أو تقديم كلمات على وزن معين باعتبار الكلمات تكوينات أبجدية .
- 3-1 **طلاقة المعاني والأفكار :** وتتمثل في قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بموقف معين ومدرك بالنسبة إليه ، كأننا نطلب من الفرد إعطاء إجابات صحيحة للسؤال .
- 4-1 **طلاقة تعبيرية :** وتتمثل في قدرة الفرد على سرعة صياغة الأفكار الصحيحة أو إصدار أفكار متعددة في موقف محدد شريطة أن تتصف هذه الأفكار بالثراء والتنوع والغزارة والندرة.
- 5-1 **طريقة التداعي :** وتتجسد في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى ويحدد فيها الزمن أحيانا .
- 02- المرونة :** هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف , وهذا ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي وعكسها الجمود أو الصلابة أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب ويمكن تحديد نوعين من قدرات المرونة² :
- 1-2 **المرونة التلقائية :** سرعة الفرد في إصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمرتبطة بمشكلة أو موقف مثير ويميل الفرد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في المواقف ولا يكتفي بمجرد الاستجابة .
- 2-2 **المرونة الكيفية :** قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية في معالجة المشكلة ومواجهتها ، ويكون بذلك بتكيفه مع أوضاع المشكلة ومع الصور التي يأخذها أو تظهر بها المشكلة .
- 03- الأصالة Originality :** يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار ، كأن يأتي الفرد المبدع بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه ، وعليه تشير الأصالة الى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصلية قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع ، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هي عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف عليها وخروجها على التقيد وتمييزها . وكلما زادت درجة إنتاج الافكار الجديدة وقلت درجة

¹ بلال خلف سكارنة " الإبداع الإداري " دار الميسرة ، عمان ، 2011 ، ص 123

² بلال خلف سكارنة ، نفس المرجع .

شروع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة اصالة الفكرة والابتكار وحلول للمشكلة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرين شرط ان تكون مفيدة وعلمية وعملية¹.

04- الحساسية للمشكلات Sensitivity to problems: ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها واثارة تساؤلات من حولها . ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لحوض غمار البحث فيما ، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق².

ثالثاً: مراحل الإبداع الإداري

تطرق الباحثون الي مراحل عملية الإبداع وتباينت مراحلها من دراسة الى اخرى مؤكداً ان الإبداع عبارة عن عملية تنمية وتطبيق أفكار جديدة وعليه فان مراحل الإبداع نقطة جوهرية يلتفت إليها المبدع ويعمل بها حتى تكون عملية الإبداعية ناجحة ونستخلصها فيما يلي³:

- لقد قدم (Wallas) بتحديد المراحل التي يمر بها الإبداع بأربع مراحل هي :

مرحلة الإعداد (التحضير) : وفي هذه المرحلة تحدد المرحلة وتفحص من جميع جوانبها ، وتجمع المعلومات من الخبرة والذاكرة والقراءات ذات العلاقة ويربط بعضها ببعض بصورة مختلفة يمكن من خلالها تناول موضوع الإبداع أو تحديد المشكلة .

مرحلة الاحتضان: في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملاً هاماً ، فالأفكار الجديدة تكون مخزنة تحت مستوى الوعي العقلي منذ المرحلة السابقة وقد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة ، كما أنها تمثل أدق مراحل الإبداع وأهمها التي تستهدف عمليات التفاعل وإرهاصاتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث بتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الإنسان .

مرحلة الإشراف: تتضمن هذه المرحلة إدراك الفرد العلاقة بين الأجزاء المختلفة للمشكلة وانبثاق شرارة الإبداع ، أي اللحظة التي تتولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها لها مشكلة ، وكما تتجسد فيها حالات أو خصائص الإبداع الذاتية التي تفصل بين ما يقوم به أي باحث وما يقوم به المبدعون .

مرحلة التحقيق : وهي آخر مراحل الإبداع ، ويتعين على الفرد المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ، ويعرض جميع أفكاره للتقييم ، كما تجرب فيها فكرة الجديدة ، ولها وظيفة مشابهة لمرحلة الأولى لان العمل الواعي يركز لحل المشكلة .

¹ م. محمد عبد الرحمن عمر و م . روش ابراهيم محمد "عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي" دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك " المجلة الاكاديمية ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم العلوم الادارية ، جامعة زاخو ، اقليم كردستان ، العدد 6، المنشور بتاريخ 26-06-2017، ص 141.

² م. محمد عبد الرحمن عمر و م . روش ابراهيم محمد ، نفس المرجع ، ص 142.

³ - توفيق العجلة ، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" لمديري القطاع العام ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009 ، ص 49.

و حسب نموذج (ويست 1990 - West) والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين ومن أشهرها النموذج الاجتماعي والإداري ، ويتكون هذا النموذج من أربع مراحل هي ¹ :

1 مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك الإدارة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي ، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة ؛ حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة .

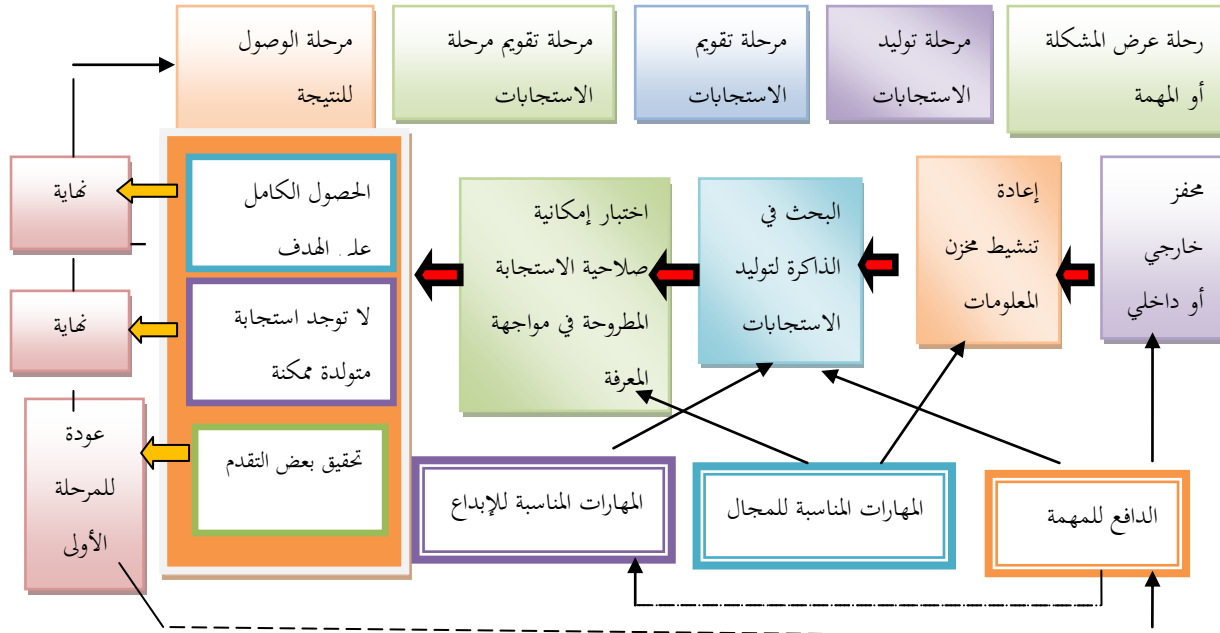
2 مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ، ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح .

3 مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من عمل الإدارة المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة وهنا لا بد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق ، وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا ، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي ، حيث أنه لا بد للعمل الإبداعي من خطوات منظمة لكن لا يشترط الترتيب والتوالي لهذه الخطوات فقد تتداخل أثناء العملية الإبداعية . فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محدودة لا يكون مخطئا ، بل يمثل ذلك مطلبا مهما لعمليات البحث العلمي . فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة ، إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة ، ولا بد لحدوث الإبداع من أن تعبر السمة الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة ، وأن يكون الشخص المعني واعيا لذلك قادرا على التشبث به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه .

¹ - توفيق العجلة ، نفس المرجع ، ص 49 .

وقد صاغت تيريزا أمبايل (Teresa M. Amabile) في أوائل الثمانينات نموذجاً يبين مراحل التفكير الإبداعي لدى الفرد ، والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل رقم (3.1) يوضح نموذج أمبايل للإبداع



المصدر: نيجل كنج ونيل أندريسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغير ، دليل انتقادي للمنظمات تعريب محمود حسن حسني ، (الرياض ، دار المريخ للنشر ، دون ذكر) ص 137.

يلاحظ من الشكل السابق أن نموذج أمبايل يضع عملية الإبداع داخل الشخص بأنها تنبثق من خلال مؤثرات الحالة الدافعية ، والمهارات الخاصة بالمجال ، والمهارات الخاصة بالمجال والمهارات الخاصة بالإبداع . وتبدأ برحلة إدراك المشكلة والتي تعززها محفزات داخلية تتعلق بالفرد نفسه ، كحب الاكتشاف والمغامرة ، أو محفزات خارجية كدعم الرئيس في العمل والمكافآت المادية والمعنوية؛ ثم تلي ذلك مرحلة توليد الاستجابات عن طريق تنشيط واستدعاء المعلومات التي يمتلكها الفرد حول المشكلة من جميع الزوايا والاهتمامات والحقائق والأبعاد ، بمعنى معاينة المشكلة بكامل تفاصيلها وملابساتها (في هذه المرحلة يتم احتضان المشكلة من طرف العقل الباطن بعد أن استوعبها العقل الواعي) . وتأتي بعد ذلك مرحلة اختبار وتمحيص الأفكار وتطبيق المعايير عليها ، ومن ثمة الحكم بصلاحياتها أو عدمها . وآخر مرحلة هي عملية اختيار إمكانية صلاحية الاستجابات المطروحة في مواجهة المعرفة الحقيقية (يقصر بالمعرفة الحقيقية الأمر الواقع ، بمعنى هل الأفكار المطروحة هي الحل للمشكلة أم لا) . وهي مرحلة ترجمة الإبداع إلى واقع عملي ، بمعنى أن الأفكار الإبداعية أصبحت ملموسة وقيمة وعملية ليصل الفرد في الأخير إلى النتيجة النهائية¹.

¹ - خالد على " أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل عنق ، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي - تبسة - 2008

الفرع الثالث : نظريات ومهارات ومعوقات وعوامل المساعدة على الإبداع الإداري

أولا : نظريات الإبداع الإداري

عرفت نظريات الإبداع الإداري بأسماء أصحابها ولم تعطي لها أسماء أخرى ، ، فقد قدمت هذه النظريات مختلفة حول الإبداع ، وهذه النظريات هي ¹:

1. نظرية (March & Simon 1958) : فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي

تعرض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فراغ بين ما تقوم به وما تقتضيه فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل ، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي : فجوة أداء ، عدم رخاء بدائل ، ثم إبداع ، ومن أسباب الفجوة في الأداء بعض العوامل الخارجية كالتغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بالتنظيم

2. نظرية (Burns & Stalker 1961) : وهما أول من أكد على ضرورة التراكيب والهياكل التنظيمية

المختلفة داخل التنظيم تكون فاعلة وإيجابية تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يتناسب مع البيئات سريعة التغير كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ قرارات مناسبة ، فهو يسهل عملية جمع البيانات ومعالجتها.

3. نظرية (Wilson 1966): يبين أن عملية الإبداع تمر بمراحل ثلاثة هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة

وهي إدراك التغيير ، اقتراح التغيير ، تبني التغيير وتطبيقه ، ويكون بإدراك الحاجة الى التغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها ، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث مختلفة ومتباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام والبيروقراطية ، وكلما زاد عدد المهام كلما زادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات ، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الأفكار والمقترحات.

4. نظرية (Harvey of Mill 1970) : استفادا مما قدمه كل من (Burns) (March & Simon)

(Stalker &) وحاولا فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية.

الإبداعية لما يعرف بالحالة والحلول ، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي تطبقها من خلال إدراك المشكلة عن طريق ما تحتاجه من فعل لمواجهةها ، إذ تسعى المنظمة لوضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) ، كما تناولت العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية كحجم المنظمة وعمرها ودرجة المنافسة ، درجة التغير التكنولوجي ودرجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت ضغوط العمل تطلب المر أسلوب أكثر إبداع لمواجهةته.

5. نظرية (Hage & Aiken) : تعد من أكثر النظريات شمولية ، إذ تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع

فضلا عن العوامل المؤثرة فيه ، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة ، وحددت مراحل الإبداع كالتالي ¹:

¹ - رمضان عموم " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية" ، دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم ، 2013-2014 ، ص 114 - 115

مرحلة التقييم : أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon) .

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

مرحلة التطبيق : البدء بإتمام الإبداع واحتمال ظهور المقاومة.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي كثيرة ومتعددة بتعدد التخصصات تنوعها ، منها المركزية والرسمية في التعامل و الاتصال ، الإنتاج وكفاءة الأداء ومستوى الرضا عن العمل.

6. نظرية (Zaltman and others, 1973) : ترى هذه النظرية أن الإبداع عملية تتكون من مرحلتين

هما مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ، لكل مرحلة مراحل جزئية ، كما وصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية واعتمدوا على نظرية (Hage & Aiken) في تحديدهم لذلك ، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي : العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع .

ثانيا : مهارات الإبداع الإداري²

1- **طلاقة التفكير** : ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار التي تفي بمطالب معينة في وقت محدد دون النظر الى مستوى هذه الأفكار من حيث الخبرة والطلاقة والمهارة والتي تتمثل في اللفاظ والشكال والأشياء.

2- **المرونة بالتفكير** : ويقصد بها القدرة على تغيير الزاوية الذهنية التي ينظر من خلالها الى الأشياء والمواقف المتعدد بحيث يستطيع الموظف أن يتحرر من القصور العقلي ويتحرك الى الفئات المختلفة للأفكار دون جمعها في فئة واحدة منها ، وبعد الانتقال بين المثات دليلا على المرونة وسهولة تغيير الموقف العقلي.

3- **الأصالة بالتفكير** : يقصد بها إنتاج أفكار جديدة أو مستوى الخبرة فيما يقدم الموظف من استجابات غير مألوفة بالنسبة ما (تعني جودة الأفكار - تعني الحداثة وعدم الشيعوع فيما ينطلق بموضوع معين) .

4- **الخيال الخلاق** : ويقصد بها القدرة على التخيل واختلاف العلاقات عن طريق القراءات المتعددة والاجتماعات وتنمية مدارك العقل وإثراء المعرفة .

5- **الدافعية الداخلية للإبداع** : ان توفر الواقعية الداخلية للموظف وحماسه للإبداع ومدى إقباله عليه كسر أساسي للتفكير الإبداعي .

6- **الإحساس بالمشكلات** : هو احساس المبكر للمشكلات و الاستشعار بها قبل حدوثها .

¹ - رمضان عمومن ، نفس المرجع ، ص 116.

² - تامر بن عبد الله الدرويش ، " أساليب اتخاذ القرارات ودورها في تفعيل الإبداع الإداري " دراسة تطبيقية على مستوى جوازات منطقية الرياض ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ، قسم علوم الإدارة الرياض 1436 هـ - 1437 ، ص 86.

ثالثا : معوقات الإبداع الإداري¹

- بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من امكانيات موظفيها وقدراتهم الابداعية وذلك لوجود عوائق عديدة تحول دون تمكن الافراد من الوصول الى الابداع ، اهمها :
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا وانخفاض احساسه بأهميته وشعوره بان لا قيمة له ، وهذا يعود الى عدم ثقته بنفسه وقدراته وعدم إيمان الادارة به وقدراته وعدم محاولته اعتماد مبدأ التجربة والخطأ في حل المشكلات ، اضافة الى استخدام الإدارة الاسلوب الديمقراطي ؛
 - الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم انتماء الفرد لمنظمتهم واعتقاده بأنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوب منه ؛
 - الخوف من الظهور بوصفه احمقا وخاصة عندما لا تؤمن الادارة او المنظمة بالإبداع ؛
 - شعور او قناعة الفرد بان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة لان افكاره الابداعية لم تلق طريقتها للتقدير والتنفيذ
 - اهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة مشكلات قسمه او تخصصه ، في حين ان الابداع يتطلب الامام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه؛
 - النظر الى الافكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة وصادرة من المستويات الادنى؛
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية واعلانها للأفراد العاملين بصورة مفاجئة ؛
 - تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم؛
 - التقيد الحرفي بالأنظمة والتعليمات كأهم محدد لتقييم كفاءة الافراد العاملين بغض النظر عن مدى كفاءتهم الانتاجية ومدى قدراتهم وفاعليتهم الابداعية؛
 - اللجوء الى الاشياء الشائعة والطرق المعتادة في حل المشكلات او وجود؛
 - قواعد وانظمة ذهنية لدى الافراد وهي الميل الى استخدام اسلوب سبق نجاحه في حل مشكلة ما في الماضي ولكنه قد لا يصلح في حل مشكلة تتطلب اسلوب وطريقة جديدة؛
 - عدم ثقة بعض المدراء بأنفسهم قد يجعلهم يحرصون على اتباع اسلوب مركزي في الادارة بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل الافراد العاملين؛
 - عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة ، اذ أن القيادة الادارية هي صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الاهداف الموجودة ؛
 - الابداع يعني فرص التجريب والتفكير بغير المألوف مما يعني أنه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة ويسبب اذى ومقاومة لدعاة التغيير. فقد لاقى معظم المخترعين والعلماء وحتى الانبياء مقاومة من مجتمعاتهم لانهم خالفوا المألوف.

¹ م. محمد عبد الرحمن عمر وم . روش ابراهيم محمد، نفس المرجع ، ص142.

رابعا : العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري

- يستخلص بيتر دراكر (Peter Druker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي¹
- 1- **التحدي** : حيث يوضع الشخص المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية .
 - 2- **الحرية** : حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم اليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق اليهم . للأسف الشديد فإن المديرين يميلون الى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسما دون تطبيق .
 - 3- **المصادر والموارد** : حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينيا وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام .
 - 4- **سمات وصفات مجموعة العمل** : على الإدارة ايجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي .
 - 5- **التشجيع التوجيهي والإشرافي** : وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يخنق الإبداع فالأفراد بحاجة الى الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح .
 - 6- **الدعم المنظمي** : أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء بهدف تلاقيها وقبول الخطأ ، وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

¹ - الليثي ، محمد بن علي بن حسن "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري" من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والنخطيط غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية ، 2008، ص 35-36

المطلب الثالث : مساهمة العصف الذهني بالإبداع الإداري

يساهم العصف الذهني في الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة ، الأصالة ، المرونة ، حساسية المشكلات) بتنمية الطلاقة لدى الأفراد بحيث يطور لديهم القدرة على توليد أكبر قدر من الأفكار عند الاستجابة لموضوع معين . كما يساعد على تنمية المرونة لديهم بحيث يصبح لديهم أفكار متنوعة التي تتغير بتغير الموقف ، كذلك يمكن للعصف الذهني أن يخلق تميزا في التفكير لدى الأفراد بحيث لا يمكن تقليد أفكارهم وتتسم بصفة الندرة بحيث تكون غير مألوفة للجميع وهي تمثل جانب التميز في التفكير الإبداعي ، ويساهم أيضا في حساسية المشكلات من خلال وعي الفرد بحاجة الشيء إلى التحسين أو من خلال وعيه بنقائص الشيء وعيوبه باكتشاف المشكلات يسمح هذا الأسلوب للفرد باكتساب الفرد المهارات العلمية المعرفية والأساسية اللازمة لتعلم الخبرات المختلفة عن طريق توظيف هذه المهارات للوصول إلى حل للمشكلة والثقة بالنفس والاعتماد عليها ، وأيضا إتاحة الفرصة للعمل الفردي والجماعي بطرق مألوفة وإبداعية للوصول للنتائج المرجوة وهي الحلول الإبداعية غير المألوفة. تعد فعالية أسلوب العصف الذهني في تنمية مهارات الأفكار الذي يهدف إلى تجميع الحقائق والخبرات والمعلومات وإعادة تركيبها لإعطاء حلول جديدة صحيحة لتفتح المجال أمام العمل الجماعي الخلاق في جو الحرية والأمان و الانطلاق بالأفكار بعيدا عن النقد والتقييم المحبط كذلك يساهم في تشجيع الأفراد على تقبل التجديد والتطوير والتعود على احترام الرأي الآخر وتقبل التنوع والاختلاف¹ .

¹ -مليكي إيمان ، " أهمية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي " ، دراسة تجريبية مركز نداء الجزائر للتكوين الصناعي والتأهيل المؤسسي والتدريب القيادي وتطوير الموارد البشرية- بسكرة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016، ص 52 بتصرف

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والتعقب عليها

يعتبر موضوع العصف الذهني من المواضيع الحديثة على الدول النامية بالمؤسسات الاقتصادية إلا أنها كثيرا هي الدراسات ذات الصلة بموضوعنا أغلبها في المجال التربوي نظرا لأهمية وسيلة العصف الذهني والإبداع بالمجال التعليمي ومن بين الدراسات التي تناولت هذين الموضوعين نوجزها في ما يلي :

المطلب الأول : الدراسات السابقة الوطنية

01 - دراسة ملكي إيمان (2016) بعنوان " أهمية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي دراسة تجريبية مركز نداء الجزائر للتكوين والتأهيل المؤسساتي والتدريب القيادي وتطوير الموارد البشرية " مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خضير (بسكرة) :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية جلسات العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي في مركز نداء الجزائر للتكوين الصناعي والتأهيل المؤسساتي والتدريب القيادي وتطوير الموارد البشرية بسكرة تكون مجتمع الدراسة من جميع طلاب المركز في جميع المستويات (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي ، موظفين) والبالغ عددهم (631) وتم اختيار عينة البحث بطريقة عشوائية والبالغة (611) طالب وطالبة في المستويات (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) وتم تقسيم العينة إلى مجموعتين ، المجموعة الأولى كمجموعة ضابطة والمجموعة الثانية كمجموعة تجريبية ، حيث تم تدريس الأولى بطريقة الاعتيادية والثانية بطريقة العصف الذهني ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية : التوزيعات التكرارية والنسبية المئوية المتوسطات الحسابية المرجحة ، تم استعمال معامل الارتباط Pearson ، لمعرفة مدى الاتساق الداخلي ولتحديد علاقة ثم استخدام معامل Alpha de cronbach ومعامل الصدق لقياس الثبات والصدق البنائي و لاختيار فرضيات الدراسة ودراسة الفروق ثم اللجوء لاختبار

. Independent Sampies Test (Test-T)

02 - دراسة غزال نعيمة (2016) بعنوان " أثر تقنية العصف الذهني في خفض مستوى قلق الامتحان لدى تلاميذ الثالثة الثانوي دراسة شبه تجريبية ببعض ثانوية مدينة ورقلة " أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص علم النفس التربوي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقنية العصف الذهني في تخفيض مستوى قلق الامتحان لدى تلاميذ السنة الثالثة من مرحلة التعليم الثانوي في ضوء متغيرات المستوى التعليمي والاقتصادي للأسرة ، كما هدفت إلى التعرف على مدى فعالية التقنية في خفض قلق الامتحان لدى التلاميذ . ولتحقيق من ذلك تم الاعتماد على المنهج التجريبي ، وقد اختارت الباحثة التصميم التجريبي القائم على المجموعة الواحدة .

وشملت عينة الدراسة عينة عشوائية من تلاميذ الثانوية " الخوارزمي " شملت جميع الشعب (الأدب ، العلوم الإنسانية ، العلوم التكنولوجية ، التسيير والاقتصاد) ثم اختارت من هذه العينة التلاميذ الذين سجلوا أعلى درجات على مقياس قلق الامتحان ، حيث اختارت (08) تلاميذ وتم تطبيق تقنية العصف الذهني عليهم .

ولقد اعتمدنا في جمع بيانات الدراسة على أداة قلق الاختيار من إعداد (خلادي يمينة ، وغزال نعيمة) حيث تمت الاستعانة بمقياس " نبيل الزهار " المتكون من 20 فقرة ، وللتأكد من الخصائص السيكومترية ، تم حساب الصدق والثبات بعدة طرق إذ تبين لنا صلاحية هذه الأدوات لقياس الظاهرة . كما تم بناء برنامج تقنية العصف الذهني الذي يضم 9 جلسات وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام الرزم الإحصائية spssv 19 واختبار صحة فرضيات الدراسة ، استخدمت الباحثة أسلوب إحصائي وهو اختبار التنا البارلامتري .

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك فروق دالة إحصائية بين القياس القبلي والقياس البعدي في مستوى قلق الامتحان لصالح القياس البعدي
- لا توجد فروق دالة إحصائية في القياس البعدي لمستوى التعليمي للولدين (الأب ، الأم) (منخفض مرتفع
- لا توجد فروق دالة إحصائية في القياس البعدي لمستوى قلق الامتحان لدى عينة الدراسة تعزي إلى متغير المستوى الاقتصادي للولدين (أب ، الأم) (منخفض ، مرتفع) .

3-دراسة بلكو مصطفى (2016) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة ميدانية في عيادة الضياء ورقلة ،مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في عيادة ضياء وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نظام الحوافز، نمط القيادة ، مشاركة العاملين) وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، للتحقيق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية ، يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في عيادة ضياء والبالغ عددهم 52 عامل ، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 30 عامل في المؤسسة قيد الدراسة ، وقد استخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي والإبداع الإداري ، كما اعتمد الباحث في تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات على برنامج SPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ومنها حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية ، حساب صدق الاستبانة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ ، تحليل الانحدار ، حساب معامل الارتباط بيرسون ، وقد توصلت الدراسة الى أنه توجد توجيهات مرتفعة نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين فيها ويوجد توجه إيجابي نحو الإبداع الإداري في عيادة الضياء من وجهة نظر العاملين.

04) دراسة زازل صورية بعنوان "دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية " بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي - بسكرة- مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،(2014): هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحقيق الإبداع للموارد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وجمع البيانات اللازمة تم تطوير إستبانة وزعت على عينة عشوائية من العمال الإداريين مكونة من 90 عامل وكان عدد الاستبانات المسترجعة 56 إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي . وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة ، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات من خلال عدة أساليب إحصائية منها :

تحليل الانحدار الخطي البسيط ، تحليل التباين الأحادي واختبار T-test.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- مستوى التدريب بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة جاء متوسطا ، كما جاء مستوى الإبداع الإداري مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والإبداع الإداري بأبعاده المجتمعة حيث فسر التدريب 40.3 % من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري للمورد البشري .
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في الأصالة ، المرونة ، الطلاقة قبول المخاطرة .

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومتغير الحساسية للمشكلات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة حول مستوى التدريب والإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية : (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة).
- 05) دراسة : ميموني سمية : بعنوان " دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة الورود بالوادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر (2012) :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمؤسسة الورود بالوادي ولتحقيق هذه الدراسة وجمع البيانات اللازمة تم توزيع الاستبيان على عينة تتكون من أفراد الإدارة بالمؤسسة والمتكونة من (16) عامل وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة وتم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات .
- وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :**
- تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتفعيل الإبداع الإداري ، وكانت النتائج سلبية إذا يعتبر من المواضيع الجديدة والتي تعمل مؤسستنا على معرفته وتطبيقه .
- تؤثر الخصائص القيادية الإدارية في عملية الإبداع الإداري ، حيث بينت النتائج صحة هذه الفرضية إذا تعتبر القيادة الإدارية هي العامل الأساسي بالمؤسسة والمشجع على الإبداع فيها .
- لا يوجد ضبط لأفكار الإبداعية لدى العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث بينت النتائج صحة هذه الفرضية إذا تعتبر اهتمام بأفكار العمال من أساليب تنمية الإبداع فيهم .
- وجود علاقة بين الإبداع الإداري وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث أثبتت النتائج صحة هذه الفرضية واعتباره المنشط لأداء الوظائف الإدارية (الوظيفة المالية ، موارد بشرية ، الإنتاج ، تسويق)

المطلب الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية

الفرع الأول : الدراسات السابقة العربية بالغة الأجنبية

01) دراسة محمد أحمد فارق عبد الرحيم أبوسنينة واحمد الشيخ حمد بعنوان " أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تدريس مقرر الأحياء على التحصيل الدراسي والتفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الحادي عشر بالمرحلة الثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، كلية التربية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،مجلة العدد 17 -2016: هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن " أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تدريس مقرر الأحياء على التحصيل الدراسي والتفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الحادي عشر بالمرحلة الثانوية بدولة الامارات العربية المتحدة "، تألفت عينة البحث من (200) طالب وطالبة اختبروا بطريقة قصدية وشكلت ما نسبته (20%) من أفراد مجتمع الدراسة الأصل البالغ عدده (989) طالب وطالبة . قام الباحث بالمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) . وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة من أبرزها : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية التي درست بأسلوب العصف الذهني (بنين وبنات) ، والمجموعة الضابطة التي درست بالطريقة التقليدية (بنين و بنات) في اختيار التحصيل الدراسي البعدي لصالح طلاب المجموعة التجريبية . توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية التي درست بأسلوب العصف الذهني (بنين) والمجموعة التجريبية التي درست بأسلوب العصف الذهني (بنات) في اختبار التحصيل الدراسي البعدي لصالح طالبات المجموعة التجريبية (بنات) .توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط الدرجات طلاب المجموعة التجريبية التي درست بأسلوب العصف الذهني (بنين وبنات) والمجموعة الضابطة التي درست بالطريقة التقليدية (بنين وبنات) في اختبار التفكير الإبداعي البعدي لصالح طلاب المجموعة التجريبية . توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات طلاب المجموعة التجريبية التي درست بأسلوب العصف الذهني (بنين) والمجموعة التجريبية التي درست بأسلوب العصف الذهني (بنات) في اختيار التفكير الإبداعي البعدي لصالح طلاب المجموعة التجريبية (بنين) . توجد علاقة ارتباطية موجبة عند مستوى الدلالة (0.05) بين التحصيل الدراسي لدي طلاب المجموعة التجريبية (بنين وبنات) والتفكير الإبداعي البعدي لدى طلاب المجموعة التجريبية (بنين وبنات) .

02) دراسة منذر مبدّر عبد الكريم، بعنوان : فاعلية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الخامس العلمي في مادة الكيمياء ، مجلة الفتح ، العدد الثالث والثلاثون ، جامعة ديالى ، الأردن 2009 . هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية العصف الذهني في تنمية كل الجوانب الثلاثة للإبداع (الأصالة ، الطلاقة ، المرونة) هذه الأخيرة بشكل منفرد والإبداع بشكل مجتمّع ، حيث أجريت هذه الدراسة على طلاب الصف الخامس العلمي في المدارس الإعدادية والثانوية في مركز محافظة ديالى واقتصرت على مجموعتين مكونة من 60 طالب ، 30 طالب كمجموعة ضابطة و30 طالب كمجموعة تجريبية ، حيث درست المجموعة التجريبية بطريقة العصف الذهني والمجموعة الضابطة بالطريقة الاعتيادية وتم التكافؤ بين المجموعتين وقد تم التوصل إلى النتائج التالية :

- تفوق المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة في بعد الأصالة وهذا يعزوا إلى أن هذه الأخيرة هي القدرات العقلية والتي يتضح أسلوب العصف الذهني عليها من خلال خطوات العصف الذهني والتي عند توقيف سبل الأفكار وبعد أن ينتهي المجموعة من طرح أكبر كمية من الأفكار ، يتم تقسيم وأن عملية تقييم الأفكار ساعدت الطلاب على طرح أفكار أصلية في اختبار التفكير الإبداعي .

- تفوق المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة في بعد المرونة وهذا يعزوا إلى أن هذه الأخيرة هي إحدى القدرات العقلية الإبداعية الإنتاجية حيث تحتاج هذه القدرات إلى بيئة مبدعة تساهم في تنمية الإبداع ، والبيئة المبدعة تتضمن الظروف والمواقف التي تسيّر الإبداع وتنميته وهي ترتبط بالمجتمع وثقافته ومدى تهيؤ الفرص لأبنائه للتجريب والاحتكاك الثقافي وهذا ما توفره مزايا أسلوب العصف الذهني من خلال تشجيع الطلبة وطرح أفكارهم بحرية دون خوف من نقد الآخرين لهم وطرح أكبر كمية من الأفكار .

- تفوق المجموعة التجريبية على المجموعة الضابطة في بعد الطلاقة حيث يتضح أثر أسلوب العصف الذهني في تنمية الطلاقة لطلاب المجموعة التجريبية .

- اتضح أن هناك أثر العصف الذهني في تنمية الإبداع لطلاب المجموعة التجريبية وأن استخدامه يساعد على تطوير الإبداع ، إن أسلوب العصف الذهني يتصف بسهولة التطبيق وينمي الثقة بالنفس والقدرة على التعبير بحرية ويساهم بشكل فعال في تنمية قدرات الإبداع والمجموعة الكلي للعمل الإبداعي .

03) دراسة على عبد الرحمن مُجَّد مرعي بعنوان " مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري و معلمى إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ، مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد ، رسالة الدكتوراه ، (2014) : يهدف هذا البحث إلى التعرف على مدى توافر الإبداع الإداري والقيادة ، كذلك فهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية وتحديد الفروق في مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية - تبعاً لمتغيري (النوع ، الوظيفة) . ولهذا الأغراض تم تطبيق مقياس الإبداع الإداري (عبد الرحمن مُجَّد جبر) والقيادة (فاروق عبد الفتاح موسى) بعد التحقيق من ثباتهما وصدقهما . وتكونت عينة البحث من (160) فردا عبارة عن (140) معلما ومعلمة و (20) مدير ومديرة مدرسة . وأظهرت نتائج البحث ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين والمديرين أنفسهم .

كما أظهرت نتائج اختبار (ت) عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير النوع (ذكور / إناث) . كذلك عدم وجود فروق في مستويات الإبداع الإداري والقيادة الإشرافية لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ترجع إلى متغير الوظيفة (مدير / معلم) ، باستثناء بعد واحد في الإبداع الإداري (الانفتاح على التغيير) وبعد واحد في القيادة الإشرافية (البنية) . كما أظهرت معاملات ارتباط بيرسون وجود ارتباط بين مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية بإدارة الحسينية التعليمية محافظة الشرقية ، من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين وفي ضوء نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها

- الفرع الثاني : الدراسات بالأجنبية بالإنجليزية

01)- Mohammed A. Omar & Roj I. Mohammed , Elements Of Administrative Creativity And Its Role In Improving Organizational Performance.An Analytical Study On A Sample Of Commercial Banks In The City Of Dohuk - ISSN 2520-789X- vol 6N2- 26 june 2017:

(01) - م. محمد عبد الرحمان عمر و م . روش ابراهيم محمد "عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك " المجلة الاكاديمية كلية الادارة والاقتصاد, قسم الاقتصاد, جامعة زاخو, إقليم الكردستاني - العراق العدد 6 المنشور بتاريخ 2017-06-26: يهدف هذا البحث الى التعرف على واقع عناصر الابداع الاداري والقدرة على تحسين الاداء في المنظمات والتعرف على مدى ممارسة عناصر الابداع الإداري في المنظمات المبحوث فالمنظمات في الوقت الحاضر تعيش في عصر اقتصاد المعرفة والمعلومات الذي يعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والإبداع. والإبداع يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى، وان الاهتمام بشكل كبير بعناصر الابداع الاداري واستخدامها في مجال عمل المنظمة يمكنها من زيادة مستوى الاداء التنظيمي وتحسينه نتيجة للقيام بالإبداع من قبل الافراد العاملين داخل المنظمة. واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار عينة مكونة من (42) فرداً من الافراد العاملين في المنظمة عينة البحث وكانت الاستبانة الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات وذلك لقياس الابعاد الرئيسية للبحث والتعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاده للإجابة عن التساؤلات البحثية من اجل تحقيق الاهداف المتوخاة، وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات والوصول لنتائج البحث باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها هو ميل الافراد العاملين في المنظمات عينة البحث الى تقديم وتوليد الافكار الابداعية في محاولة منهم لإيجاد طرق جديدة لأداء العمل المناط بهم ورغبة منهم في حل المشكلات التي تواجههم بصورة ابداعية. وتوصل البحث الى مقترحات اهمها ضرورة إنشاء إدارة حاضنة للإبداع وتأمين بيئة عمل محفزة للأفراد العاملين تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتطوير الذات وتقديم الاقتراحات، واعتماد مبدأ مشاركة الافراد في عملية اتخاذ القرارات التي يؤثر فيها او يتأثرون من نتائجها.

02) "The effects of the alternate writing and sketching brainstorming method on the creativity of undergraduate industrial design students in Taiwan" Thinking Skills and Creativity, Volume 29, September 2018, Pages 131-141- Chih-Chao Hsu- and -Tzone-I Wang - Department of Engineering Science, National Cheng Kung University, No. 1, Daxue Rd., East Dist., Tainan City 70101, Taiwan, ROC

(02) "آثار طريقة الكتابة البديلة ورسم العصف الذهني على إبداع طلاب التصميم الصناعي للطلاب الجامعيين في تايوان" مهارات التفكير والإبداع ، المجلد 29 ، سبتمبر 2018 ، الصفحات 131-141- تشيه تشاو هسو و تسوني وانغ ، قسم العلوم الهندسية ، جامعة تشينغ كونغ الوطنية رقم 1 طريق داكسوي ، حي الشرق ، مدينة تايوان 70101 ، جمهورية الصين .

هدفت هذه الدراسة إلى :

" أنه يمكن للإبداع ، وهو أحد أهم قدرات المصممين الصناعيين ، أن يساعد في تصميم وتحقيق منتجات مبتكرة. اليوم ، تتطلب الرسوم والنماذج الصناعية تعاونًا جماعيًا أيضًا. يعد تحفيز الإبداع الجماعي بفعالية مسألة مهمة في تشجيع ابتكار المنتجات. تعد كل من طريقة العصف الذهني 635 وطريقة C-Sketch من أساليب التفكير المتباينة الشائعة القائمة على الفريق. السابق يستخدم الكلمات بينما يستخدم الأخير الصور كوسيلة لتحفيز الإبداع الجماعي. تدمج هذه الدراسة طريقة العصف الذهني 635 وطريقة C-Sketch عن طريق تمرير الصور والكلمات بالتناوب في مرحلة التفكير المتباينة لمساعدة مصممي المجموعات على تحفيز ودمج أفكارهم من جوانب مختلفة لتطوير منتجات مبتكرة. لمساعدة مجموعات المصممين الصناعية التي تتعاون لتصميم منتجات مبتكرة ، تطور هذه الدراسة نظامًا للتصميم التعاوني عبر الإنترنت يمكن أن يدعم العديد من أساليب التفكير المتباينة ، بما في ذلك التقنية الهجينة المقترحة في هذه الدراسة. لتقييم جدوى هذه التقنية الهجينة ، تجري هذه الدراسة تجربتين. بالنسبة للنتائج في التجربة الأولى ، باستخدام الطريقة المقترحة ، فإن الأصالة ووضع الإبداع الجماعي يسجلان درجة أعلى بكثير من ذلك باستخدام طريقة العصف الذهني 635 ، لكن الطلاقة والمرونة لا. في التجربة الثانية ، باستخدام الطريقة المقترحة فإن الأصالة ووضع الإبداع الجماعي يسجلان درجة أعلى بكثير من تلك التي تستخدم طريقة C-Sketch لكن المرونة لا تفعل ذلك. ومع ذلك ، فإن طريقة C-Sketch تؤدي بشكل أفضل في طلاقة الإبداع الجماعي من الطريقة المقترحة. تحرز الطريقة المقترحة درجات أعلى بكثير من طريقة العصف الذهني 635 وطريقة C-Sketch في تحسين التفكير الإبداعي للمصممين. ومع ذلك ، لا تسفر قياسات الأداء على المنتجات النهائية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الطريقة المقترحة وطريقة العصف الذهني 635 أو طريقة C-Sketch.

المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة و مقارنتها بالدراسة الحالية

أجريت هذ الدراسات خلال الفترة (2009 إلى 2018) في بيئات مختلفة بعضها في بيئات عربية والبعض الآخر في بيئات أجنبية، إضافة إلى أن البعض منها أجري في منظمات مختلفة. انقسمت هذ الدراسات إلى (8) دراسات عربية و (2) دراسات أجنبية و في الجدول التالي نبين الاختلاف و التشابه بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

الجدول رقم (1-1) يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة : ملكي إيمان	-اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي . - تطرقت للعصف الذهني والابداع	-تمت على مستوى مركز نداء الجزائر للتكوين والتأهيل المؤسساتي والتدريب القيادي بسكرة -تمت الدراسة على طلاب المركز. -تمت الدراسة في 2016.
دراسة : غزال نعيمة	-تطرقت لمتغير العصف الذهني . -اعتمدت على الاستبيان	-تناولت أثر تقنية العصف الذهني في خفض مستوى القلق امتحان لدى تلاميذ ثانوية بمدينة ورقلة. -تمت الدراسة في 2016.
دراسة : بلكو مصطفى	-اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي . -اعتمدت على الاستبيان . -تطرقت لمتغير الإبداع الإداري.	-تناولت أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. -تمت الدراسة على عمال عيادة ضياء ورقلة. -تمت الدراسة في 2016.
دراسة : زازل صورية	-اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي . -اعتمدت على الاستبيان . -تطرقت لمتغير الإبداع الإداري.	-تناولت دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية. -تمت الدراسة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي بسكرة. -تمت الدراسة في 2014.

<p>-مقالة منشورة في مجلة علمية . -تناولت تأثير استخدام طريقة العصف الذهني في تدریس . -تمت الدراسة بالثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة. -تمت في 2016.</p>	<p>-اعتمدت على الاستبيان . -تطرقت لمتغير العصف الذهني.</p>	<p>دراسة : مُحَمَّد أحمد فارق عبد الرحيم أبوسنيينة واحمد الشيخ حمد</p>
<p>-تناولت دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة الورود بالوادي. -تمت الدراسة في 2012.</p>	<p>-اعتمدت على المنهج التحليلي الوصفي -تطرقت لمتغير الإبداع الإداري . -تمت الدراسة على أفراد الإدارة</p>	<p>دراسة : ميموني سمية</p>
<p>-مقالة منشورة في مجلة علمية . -تناولت فاعلية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي . -تمت الدراسة على طلاب الصف الخامس العلمي في مادة الكيمياء الأردن. -تمت في 2009.</p>	<p>-اعتمدت على الاستبيان -تطرقت لمتغير العصف الذهني لأبعاد الإبداع</p>	<p>دراسة : منذر مبدر عبد الكريم</p>
<p>-مقالة منشورة في مجلة علمية . -تناولت مستوى الإبداع الإداري والقيادة . -تمت الدراسة على مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري و معلمي إدارة الحسينية التعليمية العراق. -تمت في 2009.</p>	<p>-اعتمدت على الاستبيان . -تطرقت للمتغير الإبداع الإداري.</p>	<p>دراسة : علي عبد الرحمن مُحَمَّد مرعي</p>
<p>-تمت الدراسة بالإنجليزية -مقالة منشورة في مجلة أكاديمية . -تناولت عناصر الإبداع الإداري ودورها في تحسين الأداء التنظيمي . -تمت الدراسة على أفراد المصارف التجارية بإقليم كردستاني العراق. -تمت في 2017.</p>	<p>-اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي . -اعتمدت على الاستبيان . -تطرقت للمتغير الإبداع الإداري.</p>	<p>Mohammed & A. Omar Roj I. Mohammed</p>

<p>--تمت الدراسة بالإنجليزية --مقالة منشورة في مجلة أكاديمية . --تمت الدراسة على طلاب التصميم الصناعي لطلاب جامعيين بتايوان. --تمت في 2018.</p>	<p>--تطرق للعصف الذهني . --دراسة العصف الذهني على ابعاد الإبداع .</p>	<p>Chih-Chao Hsu- and - Tzone-I Wang</p>
---	---	--

المصدر: من إعداد الطالبة علي حسب المعلومات المجموعة سابق

تبين من خلال الاطلاع والمراجعة على الدراسات السابقة بالرغم من اختلاف سنوات الدراسة لكل موضوع من مواضيع ، نرى أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية :

- ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معا (العصف الذهني والإبداع الإداري)؛
- أغلب الدراسات ركزت على الإبداع الإداري وعلاقته بمتغيرات أخرى (الأداء التنظيمي ، التدريب المناخ التنظيمي القيادة إلخ)؛
- أغلب الدراسات الخاصة بالمتغير العصف الذهني كانت بال مجال التعليمي ؛
- اعتمدت بعض الدراسات بالنسبة لدراسة الحالة على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي والبعض على أسلوب التجريبي القائم على مجموعتين متكافئتين ؛
- بالنسبة لدراستنا الحالية فقد اعتمدت على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مدى مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بمؤسسة ooredoo لسنة 2019.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل قد تطرقنا إلى الإطار النظري لدراسة وهو التعرف على مفهوم العصف الذهني وهو توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير ثم عرض ، ليحاول أن يطرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة سواء أكانت أفكار تافهة أو غير مألوفة لمشكلات

كما تعرفنا على الإبداع الإداري أيضا بأنه هو المبادرة التي يبديها الموظف أو المدير بقدراته على الخروج من التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير ، وهو مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفاعلية في إنجاز أهداف الشركات والمؤسسات والدوائر ، وأكثر خدمة للمجتمع، وفي حال ما ربطنا العصف الذهني فنحن هنا نتكلم على الإبداع الناتج عن الجماعة لاعن الفرد، واستنتجنا بأن العصف الذهني يساهم في الإبداع الإداري بأبعاده (الطلاقة ، الأصالة المرونة ، حساسية المشكلات بتنمية الطلاقة لدى الأفراد بحيث يطور لديهم القدرة على توليد أكبر قدر من الأفكار عند الاستجابة لموضوع معين

بإضافة إلى ذلك قدمنا بعض الدراسات السابقة والتي لها علاقة بالموضوع وقمنا بالتعقيب عليها وإظهار أوجه الاختلاف والتشابه بينهما وبين الدراسة الحالية .

وستتناول في الفصل الموالي الدراسة التطبيقية والتي تمت على مؤسسة الاتصالات Ooredoo بولاية (الجزائر وغرداية) لمعرفة ان كان هناك استخدام اسلوب العصف الذهني في دعم الإبداع الإداري بالمؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

مؤسسة Ooredoo

تمهيد:

يعد هذا الجانب في أي دراسة تدعيما للخلفية النظرية بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة والوقوف على مدى تحقق تساؤلات البحث و صحة الفرضيات ومن ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض. وباعتبار دراسة الحالة هي أساس أي بحث ومعيار حقيقيا لموضوعية وعلمية أي دراسة ومحاولة محاكاة المعلومات النظرية في الواقع حاولنا قدر المستطاع وبكل جهود تسليط الضوء على مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بمؤسسة Ooredoo بـ (الجزائر - غرداية) .

ومنه سنتناول في هذا الفصل تقديم عموميات حول مؤسسة Ooredoo و إجراءات الدراسة وتحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والتي فرضتها طبيعة المتغيرات، و تقديم تحليل كامل لهذه لدراسة الحالة. لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

✓ المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

✓ المبحث الثاني : عرض ومناقشة النتائج

المبحث الاول : تقديم الإطار المنهجي للطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض منهجية الدراسة المستخدمة وتقديم مجتمع الدراسة وعينته وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات والمعالجة الإحصائية المستخدمة وصدق اداة الدراسة وثباتها بعد التعرف على مؤسس **Ooredoo** وتوضح لمحة عنها من خلال المطلب الاول

المطلب الاول : عموميات حول مؤسسة **Ooredoo**

نستعرض في هذا المطلب تعريف حول مؤسسة **Ooredoo** من نشأة و مجموعة من المهام و أهدافها كما نتطرق إلى هيكلها التنظيمي والوظائف التي تتكون منها المؤسسة.

الفرع الاول : نشأة مؤسسة **Ooredoo**¹

تأسست شركة اوريدو للاتصالات في 12 أكتوبر 1997 وبدأت العمل التجاري في 1999، وبذلك تكون ثاني شركة تقدم خدمات الهواتف المحمولة في الكويت . كان اسم الشركة سابقا هو الشركة الوطنية للاتصالات وغير الى الاسم الحالي في 23 ماي 2014 والهدف من هذا الاسم هو لجعلها شركة دولية في كل المقاييس . في مارس 2007 قامت شركة مشاريع الكويت القابضة ببيع حصتها في الشركة لشركة " كيوتل " القطرية بقيمة 967 مليون دينار كويتي (4.600 دينار كويتي للسهم) وتعد تلك الصفقة هي الأكبر في القطاع الخاص الكويتي .

تحصلت WTA على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003 بفضل مناقصة بقيمة 421 مليون دولار متقدمة على عدد من الشركات العالمية للاتصالات ك : **Téléfonica Movilés** الإسبانية **MTN** الجنوب افريقية ، **Ooredoo** الفرنسية ... إلخ . بتاريخ 25 اوت 2004 قامت الوطنية الرسمية بالطرح التجاري لعلامتها السابقة " نجمة / **NEDJMA** " . بدأت " نجمة " بالمدن الكبرى ثم تدرج انتشارها في باقي المدن الداخلية خلال سنة 2005 (14 ولاية بمارس ← 23 ولاية بجوان ← 36 ولاية بسبتمبر) ليتم تسجيل تغطية كامل الطر الوطني نهاية 2005 (48 ولاية) حيث تغطي شبكة التوزيع والمبيعات بفضل جهود ما يزيد عن 50000 منفذا شريكا و 2000 موزعا شريكا إضافة إلى 5 وكلاء توزيع حيث تحصلت WTA على رخصة النشاط بالجزائر سنة 2003 لمدة 15 سنة ، وأثر هذا قامت بتأسيس فروعها الوطنية لاتصالات الجزائر **WTA** . أما بخصوص ظهور مجمع قطر للاتصالات **QTEL** وانتقال ملكية **WTA** له فقد كان بالتدرج عبر مرحلتين ، الأولى بتاريخ 15 مارس 2007 كشريك للوطنية الكويتية للاتصالات حين أقدم على المجمع على شراء 51% من اسهمها ثم رفعها لاحقا إلى 52.5 % ، بصفة قدرت بـ 3.8 مليار دولار . لتستحوذ بالثانية في سبتمبر 2012 على 36.61 % من أسهمها الباقية بصفقة قدرت بـ 1.8 مليار دولار وترفع بذلك حصتها 52.5 % إلى 92.1 %.

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki> - 11/05/2019/ 19:40

اعلنت في 2003 عن نيتها بتغيير علامتها التجارية وتوحيدها لتصبح Ooredoo ، حيث تتبنى كل شركائها في أسواق الشرق الأوسط شمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا العلامة التجارية الجديدة تدريجيا خلال عامي 2013 و 2014 . الامر الذي جسد في الجزائر بنوفمبر 2013 بإطلاق العلامة التجارية Ooredoo .

تعمل مؤسسة اوريدو على ان تكون اقرب الى عملائها من خلال الفضاءات الكثيرة في قطاع التجزئة ، حيث يمكن للمستهلكين من دفع فواتيرهم ، وتسوية أي مشاكل مع خطوطها ، كما تقدم حزم الفضاء والهواتف وتغطي اوريدو على 70 محل بيع عبر التراب الوطني و 270 فضاء خدمات اوريدو وتشغل 1900 عامل 91 بالمئة جزائريون ، 40 بالمئة من العنصر النسوي و يقدر متوسط السن 30 سنة¹ .

سجلت مؤسسة Ooredoo للاتصالات تراجع في الأرباح خلال السداسي الأول من هذه السنة أي سنة 2018 ، فالشركة سجلت أرباح تقدر بـ 44.2 مليار دج في حين أنه في السداسي الأول من السنة الماضية أي سنة 2017 الأرباح المسجلة كانت 52.3 مليار دج ، فالأرباح تراجعت خلال السداسي الأول من سنة 2018 بقيمة 08 مليار دج² .

كما فقدت المؤسسة خلال هذا السداسي الأول من سنة 2018 قرابة 400 ألف زبون ، وذلك بالرغم من الاستثمارات التي قامت بها الشركة منذ بداية سنة 2018 والتي بلغت قرابة 7.8 مليار دج ، بحيث أن المؤسسة تسعى إلى تطوير التجهيزات والمعدات المتعلقة بشبكة الجيل الثالث والرابع . وهذه الخسائر المسجلة والتراجع في الربح قد يكون مرتبط بالصرع الذي شهدته إدارة المؤسسة والذي أدى إلى تنحية المدير العام السابق HENDRIK KASTEEL .

▪ الحصيلة المالية للثلاثي الأول لسنة 2019:

أعلن مجمع للاتصالات يوم الخميس 02 ماي 2019 عن نتائجه المالية للثلاثي الأول لسنة 2019 تميزت بارتفاع عدد الزبائن من 13.5 مليون زبون في الثلاثي الأول من عام 2018 إلى 14 مليون زبون إلى غاية 31 مارس 2019 ، بزيادة قدرها 14 % . بلغت إيرادات الجزائر 21 مليار جزائري في الثلاثي الأول لسنة 2019 ، قدرت الإيرادات المحققة قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء (EBITDA) في الثلاثي الأول لسنة 2019 بـ 805 مليار دينار جزائري ، في المجمع تمثل الجزائر 12% من مجموع الزبائن و 16% من إجمالي الاستثمارات³ .

¹ <https://ar.wikipedia.org/wiki/> 13/04/2019 / 10:12

² <https://www.algeriebart.com/> 13/04/2019/ 10:40

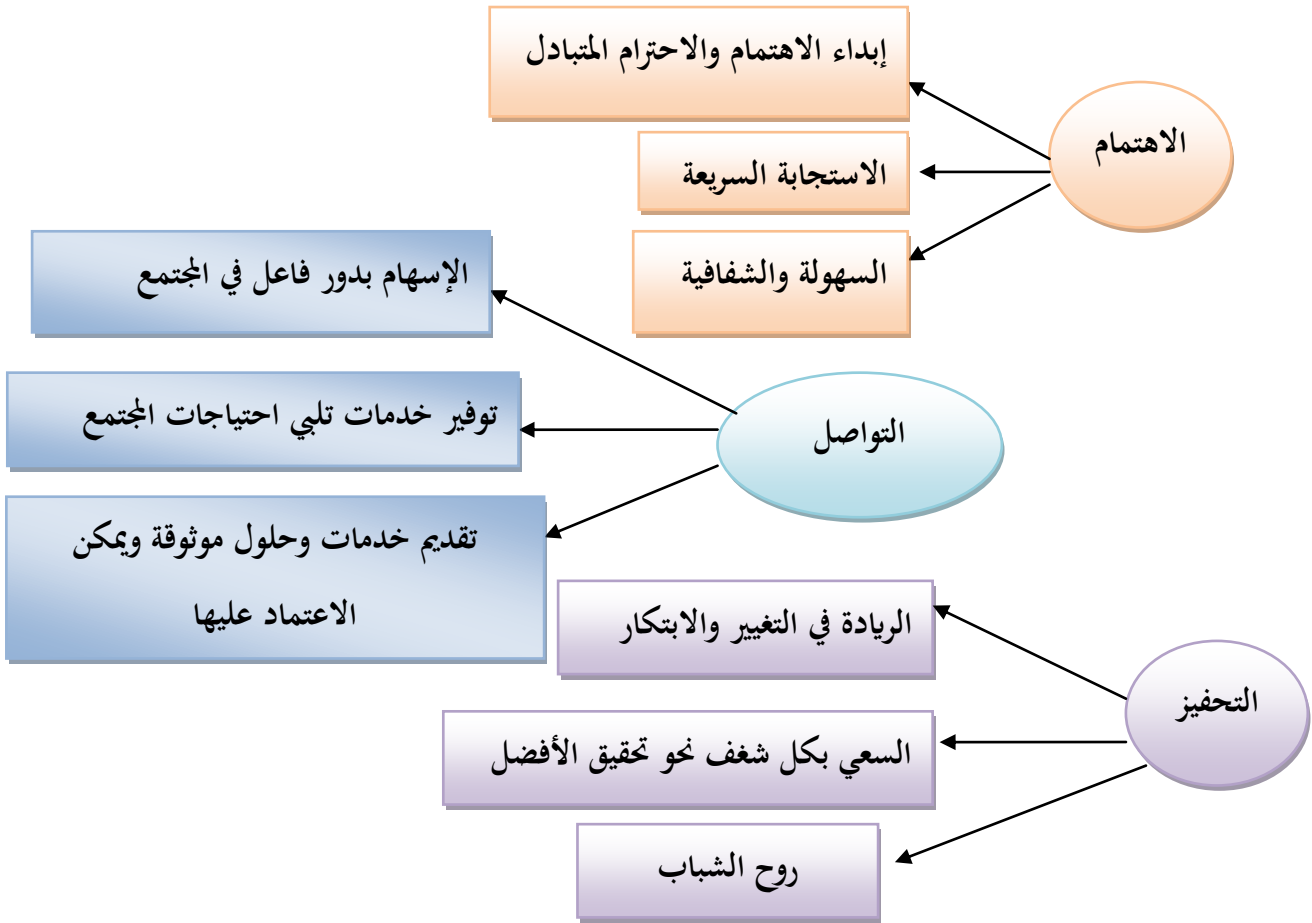
³ <https://www.aljazairalyoum.com/> 11/05/2019 /11 :30

الفرع الثاني : رؤية واستراتيجية مؤسسة Ooredoo

➤ الرؤية : تتمثل مهمتها الأساسية في:¹

- تمكين عملاء في مختلف أسواقها حول العالم من الوصول إلى خدمة الإنترنت والاستمتاع بها بشكل خاص ومميز .
 - ومواصلة الاستثمار في شبكتها لضمان تلبية الاحتياجات الرقمية المتزايدة لعملائها .
 - توفير خدمات اتصالات تمتاز بالسرعة الفائقة وسهولة الاستخدام .
 - تعمل على تمكين الأفراد والمؤسسات من التحول الرقمي في أسواقها.
 - تطمح إلى مساعدة الناس على الاستمتاع بتجارب رقمية تشري حياتهم اليومية .
 - أن تكون من أكبر 20 شركة اتصالات في العالم في حلول عام 2020.
- قيمها : يتمحور اهتمامها حول 3 قيم رئيسية تشكل خارطة طريق لأسلوب عملنا للارتقاء بتجربة عملائها.

الشكل (1.2) يوضح القيم الرئيسية للمؤسسة

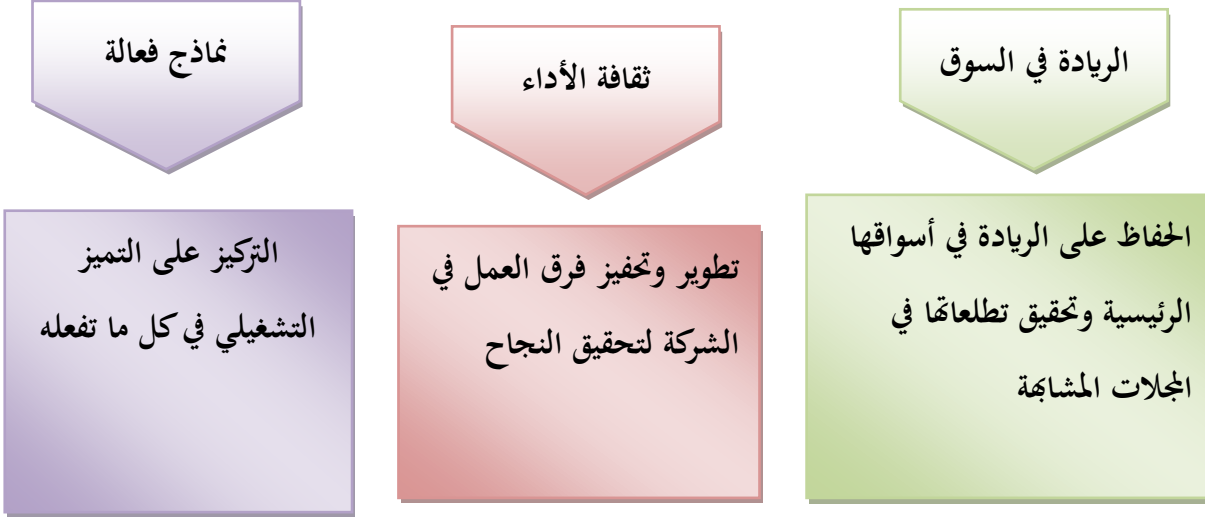


من إعداد الطالبة اعتمادا على موقع الشركة <https://www.ooredoo.qa>

¹ <https://www.ooredoo.qa/> 14/05/2019/ 11: 38

➤ استراتيجياتها : تعتمد استراتيجياتها للريادة على 03 ركائز

الشكل (2.2) يوضح استراتيجية المؤسسة



من إعداد الطالبة اعتمادا على موقع الشركة <https://www.ooredoo.qa>

➤ شعارها : الشكل (3.2) يوضح شعار ورمز المؤسسة

ooredoo

عيش للأنترت



من إعداد الطالبة اعتمادا على موقع الشركة <https://www.ooredoo.qa>

الفرع الثالث : ثقافة وعروضها المؤسسة

أولا : ثقافة المؤسسة

نقتبس عن الرئيس المدير العام في خطابه " نحن فخورون بترائنا العريق وبكل إنجاز حققناه ، ولا نزال نواصل سعينا واضعين المستقبل نصب أعيننا ، فقطاع الاتصالات يشهد تطورا سريعا، ونحن نواكب هذا التطور ونغتنم كل الفرص فنقدم لعملائنا تجربة فريدة نعزز بموجبها مكانتنا الرائدة في سوق الاتصالات. ونواصل الرفع من طاقتنا الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية لدينا كي نعزز من قدراتنا على تحقيق عوائد وأرباح من خدماتنا. وسواصل سعينا للاستثمار في المجالات الجديدة والابتكارات التي تسهم في الكشف عن فرص النمو"¹

عموما تتميز ثقافة WTA بعدة توجهات مرتبطة فيما بينها، يتمثل أهمها فيما يلي :

➤ التوجه نحو الإبداع : تعد WTA سباقا في استخدام التكنولوجيات الحديثة وتعرف في السوق الجزائري بشركة الاتصال المبتكرة والمبدعة ، ما أهلها إلى مركز الريادة في الخدمات الإعلامية متعددة الوسائط.

➤ التوجه نحو الجودة : الجودة هي المحور الاستراتيجي سواء تعلق الأمر بجودة الشبكة أو بجودة العروض والخدمات المقدمة، إذ اعتبر مسؤولها أن الجودة أولوية تأتي فوق كل اعتبار مما دفعهم للعمل وفقا لقواعد معيار ISO9000 كإطار مرجعي لأساليب إدارة الجودة.

➤ التوجه نحو الزبون : WTA مؤسسة متوجهة بالزبون، حيث تقوم في كل مرة بتقديم أفضل العروض التي توافق توقعاتها، بل تفوقها أحيانا ؛ كما أنها تقوي روابط التواصل معه من خلال الرسائل التي تبعثها عبر هاتفه النقال.

ثانيا : العروض وخدمات المؤسسة

تعرض Ooredoo حاليا أربعة عروض للدفع المسبق واربعة للدفع البعدي عروض للدفع المسبق واربعة للدفع البعدي² :

▪ العرض الموجه للجمهور العريض :

(1) - عرض الدفع المؤجل لأفراد:

أ- **Free Ooredoo** : المكالمات مجانية وغير محدودة Free ظهرت هذه الخدمة في جانفي 2009،

وذلك وفق صيغتين نوضحها في الجدول التالي³ :

¹ WWW.OOREDOO.COM 10/05/2019

² البقور حمزة "دراسة ميدانية لأثر استراتيجية تسويق الخدمات على ولاء زبائن مؤسسة Ooredoo"، مذكرة ماستر في علوم، تخصص استراتيجيات وتسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015 ص 96

³ البقور حمزة ، نفس المرجع ، ص 96-97

رقم الجدول (1.2) يوضح خدمات Free Ooredoo

الصيغة	1000 دج	2000 دج
سعر الاندماج	1000 دج	3000 دج
الرصيد	2000 دج	2000 دج
وقت المكالمات المجانية نحو Ooredoo	06.00 إلى 17 سا	24/سا/24 سا
سعر المكالمات نحو الشبكات	3.99 دج/30 ثا	3.49 دج/30 ثا

المصدر : البقور حمزة "دراسة ميدانية لأثر استراتيجية تسويق الخدمات على ولاء زبائن مؤسسة Ooredoo"، مذكرة ماستر في علوم، تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة .
نلاحظ من خلال الجدول أن التسعيرات المقدمة في هذا العرض مواتية جدا لأصحاب الدخول الثابتة ، عرضا يعتمد على الدفع البعدي ، إلا أنه ما يعاب على العرض فيما تعلق بالمكالمات المجانية فهي تكون فقط نحو الشبكات الأخرى تتم بالتكاليف.

(ب) - IllimitéOoredoo

تختلف عن سابقتها كون مكالماتها المجانية تكون نحو جميع الشبكات، وبها أيضا مكالمات مجانية نحو الخارج

رقم الجدول (2.2) يوضح تسعيرة IllimitéOoredoo

سعر الاندماج	5000 دج
الإشتراك الشهري	4000 دج
المكالمات المجانية نحو جميع الشبكات	32 سا
المكالمات المجانية نحو الخارج	05 سا

المصدر : البقور حمزة "دراسة ميدانية لأثر استراتيجية تسويق الخدمات على ولاء زبائن مؤسسة Ooredoo"، مذكرة ماستر في علوم، تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة .
نلاحظ أن هذا العرض أفضل من العروض السابق المتعلقة بالدفع البعدي بحيث يعتمد على الاشتراكات الشهرية ، وما يميز هذا العرض عن سابقه فيما يتعلق بالمكالمات المجانية فهي تكون نحو جميع الشبكات وليس فقط شبكة Ooredoo .

02) عروض الدفع المسبق للإفراد: وفقا لهذا النوع من العروض لدى Ooredoo ، هناك ثلاثة أقسام يتم

تفصيلها كالتالي :

أ) عرض (بلوس) : هنا يكون سعر الخط 1000 دج برصيد أولي قيمته 700 دج لمدة 30 يوم ، بالإضافة إلى 90 يوم كحد أقصى لتعبئة، من مزايا هذا العرض، ان التسعيرة فيه هي الأقل في السوق 3.99 دج/30 ثا نحو كل الشبكات ، كما يتضمن مكاملة مجانية يومية مدتها 5 دقائق.

إن هذا العرض المتعلق بالدفع القبلي لمؤسسة Ooredoo ، يعتبر من أحسن العروض التي قدمتها المؤسسة على الإطلاق فمعظم مشتركي Ooredoo يجوزون على هذا النوع من العروض ، فبمجرد تعبئة الرصيد ب2000 دج يستفيد الزبون من رصيد مجاني قدره 4000 دج اضافية صالحة نحو كل الشبكات.

ب) عرض (ستار) : اول خدمة طرحتها المؤسسة في السوق لتلبية حاجات وطلبات المستهلك، وهي تتمتع بي الميزات التالية:¹

* سعر العرض 400 دج مع رصيد اولي قدره 200 دج.

* مدة الصلاحية غير محدودة.

* تسعيرة محدودة نحو الشبكات الوطنية 7.5 دج/د.

* إمكانية اختيار 5 ارقام من جميع الشبكات الوطنية، بما فيها رقم دولي 7.5 دج/د.

* الحصول على رصيد اضافي ، يتبع مدة المكالمات التي تم تشغيله.

نلاحظ أن العرض ايضا مناسب جدا للزبائن ذوي الدخل المنخفضة ، بحيث يسمح لصاحب الشريحة أن يحصل على رصيد اضافي كلما قام بتعبئة رصيده في كل شهر وهذا نسبة الة وقت المكالمات التي تم استقبالتها خلال شهر.

ج) العرض (la55): فيها نفس الاشتراكات الموجهة للجمهور بنفس المزايا ، بالإضافة انها تتمتع بما يلي :

* ثمن الدخول 5000 دج.

* فاتورة الاستهلاك 0.16 دج/ثا.

* الإبحار في عالم الأنترنت مجاني يوم الجمعة.

نلاحظ من خلال هذا العرض ركز على نوع الشريحة فقط ، بحيث يخص الشرائح ذات الرقم 055، رغم انه تابع لعرض Ooredoo البطاقة ، الا انه ما يميز هذا العرض هو مجانية تصفح الأنترنت يوم الجمعة كتحفيز للزبائن للاقتناء البطاقة المتعلقة بهذا العرض.

03) العروض المزدوجة للأفراد:

أ) عرض (abonnement) : لها اربع اشتراكات سعرية ، اشتراك 9000 دج ، اشتراك 1500 دج ، قيمة ارسدها الأولية 400 دج ، وكلما زادت قيمة الإشتراك كلما قلت أسعار المكالمات من 8 دج /د إلى 6 دج /د داخل الشبكة يطبق فيها نظام التسعيرة بالتناوب بعد الدقيقة الأولى ، ومن مزاياه:

¹ البقور حمزة ، نفس المرجع ، ص97-98

* أنترنت مجاني كل جمعة.

* إمكانية التعبئة بالبطاقة بعد نفاذ الرصيد.

* المكالمات مجانية طيلة يوم الجمعة.

رقم الجدول (3.2) يوضح تسعيرة (abonnement)

2000 دج	سعر الاندماج
1900 دج	الرصيد الأولي
1500 دج	التعبئة الشهرية
7.5 دج/د	سعر المكالمات نحو Ooredoo
8 دج/د	سعر المكالمات نحو جميع الشبكات

المصدر : البقور حمزة "دراسة ميدانية لأثر استراتيجية تسويق الخدمات على ولاء زبائن مؤسسة

Ooredoo"، مذكرة ماستر في علوم، تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة محمد بوضياف المسيلة .

نلاحظ من خلال هذا العرض انه يعتمد على الدفع لبعدي ، في شكل اشتراك شهري ، فبعدها كانت تحسب التسعيرة بناء على الدقيقة الكاملة ، فإن هذا العرض يعتمد على التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى .

4-العروض الموجهة للمؤسسات : وهي كلها عروض موجهة الدفع ، وتنقسم إلى قسمين¹ :

أ) **entreprises ooredoo abonnement** : نفس الاشتراكات الموجهة الى الجمهور بنفس المزايا ،

وأرقام (0555) ، مع الاستفادة من خدمة " اضغط لتحدث " ومن مجموعة من الرسائل القصيرة المجانية ، والأترنت كل شهر .

ب) **Les forfaits goupes** : يمكن هذا العرض المشترك البقاء من على اتصال دائم ، بما يمكن للمالك تحديد مبالغ اتصالاتهم ، من خلال تعبئة ارصدهم ببطاقات التعبئة المتاحة ، يتطلب النفاذ اليها التزاما مدته 12 شهر ، وتتوفر به العديد من المزايا:

* النفاذ لخدمة التجوال .

* تحويل الرصيد الغير مستهلك من الشهر الى الشهر الذي يليه.

* تسعيرة حصرية منخفضة خلال اوقات داخل شبكة من الساعة السابعة صباحا الى الرابعة مساء قيمتها 4.5 دج/د.

¹البقور حمزة ، نفس المرجع ، ص99-100.

ثالثا : قائمة الخدمات والأرقام المفيدة¹

رقم الجدول (4.2) يوضح الخدمات والأرقام المفيدة

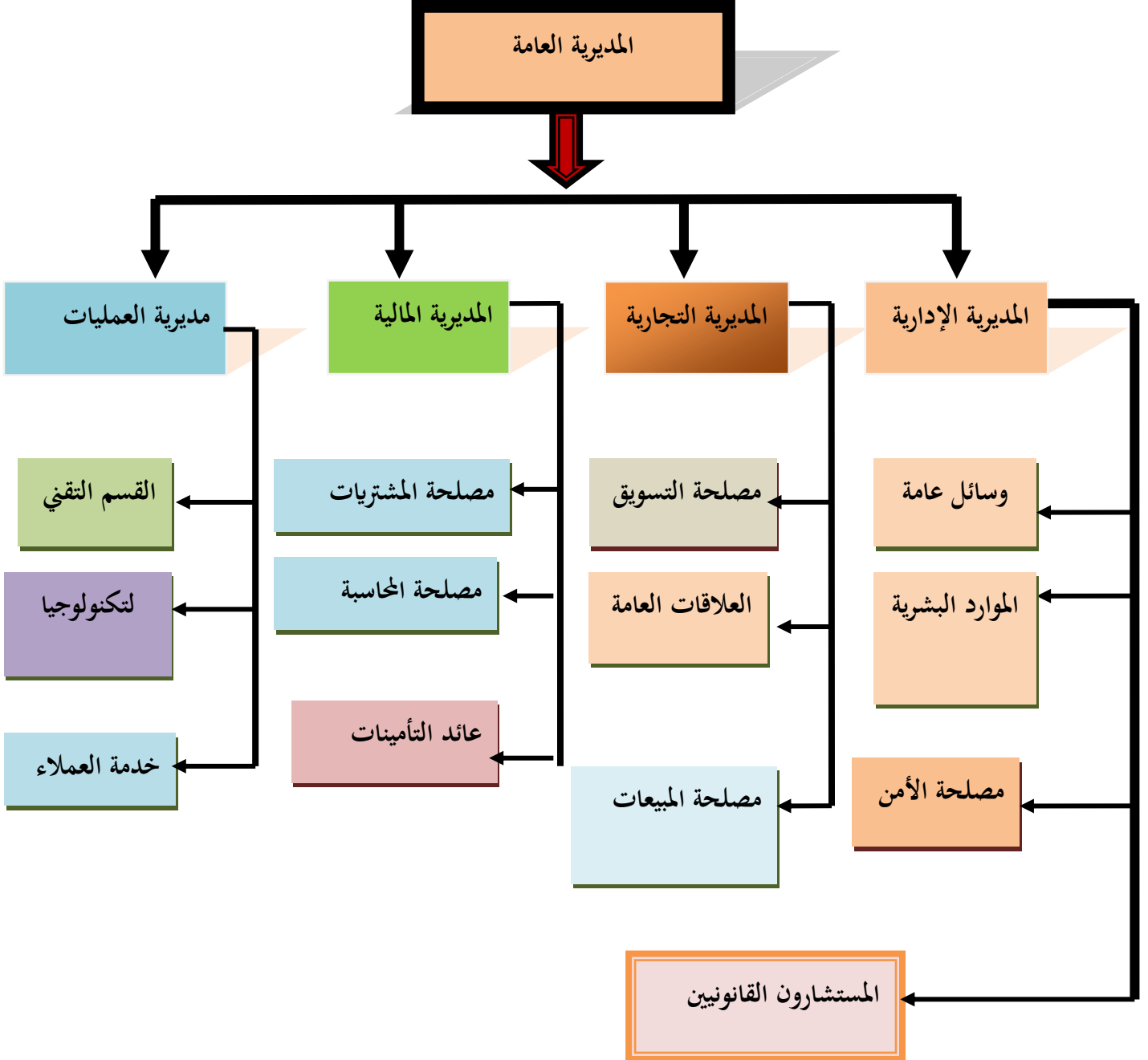
رموزها	قائمة خدمات Ooredoo
بدلت *133#	ارسال مجانا رقمي الجديد Ooredoo لكل من يتصل بي على رقمي القديم
الانترنت الموبيل *151#	الاتصال بالانترنت على هاتفي النقال
ريني 5353	تعيين موسيقتي المفضلة كرنة اتصال لمن يتصل بي
خلصني *404#	التكفل بمكالمات عائلتي وأحبابي
فيلتري *308#	وضع حد للمكالمات المزعجة
ستورم مستور *229#	تعبئة رصيدي دون كشف رقمي
ستورميلي *115#	ارسال الرصيد لأقاربي وأصدقائي الذين يملكون رقم Ooredoo
عاودلي *444#	ارسال رسائل قصيرة مجانية عند الحاجة
محول العملات #232*	خدمات تحويل العملات الرئيسية
5222	معرفة مواقيت الصلاة لولايتي (ارسل رسالة قصيرة تحمل رمز ولايتك)
بوابة الخدمات #113*	الإطلاع على قائمة خدمات Ooredoo مثل تسديد الفاتورة، ضبط الهاتف
رموزها	أرقام مفيدة
# 200*	الإطلاع على الرصيد
555 (اتصال)	خدمة البريد الصوتي
333	الإتصال بمصلحة الزبائن
0550.000.333	الإتصال بمصلحة الزبائن من هاتف آخر غير Ooredoo
#21#	إلغاء تحويل المكالمات غير المشروط

المصدر : إعتمادا على <http://www.dzairmobile.com/ar>

¹ <http://www.dzairmobile.com/ar>

الفرع الرابع: هيكل المؤسسة و أهم وظائفها
أولاً: الهيكل التنظيمي

رقم الشكل (4.2) يوضح هيكل التنظيمي للمؤسسة

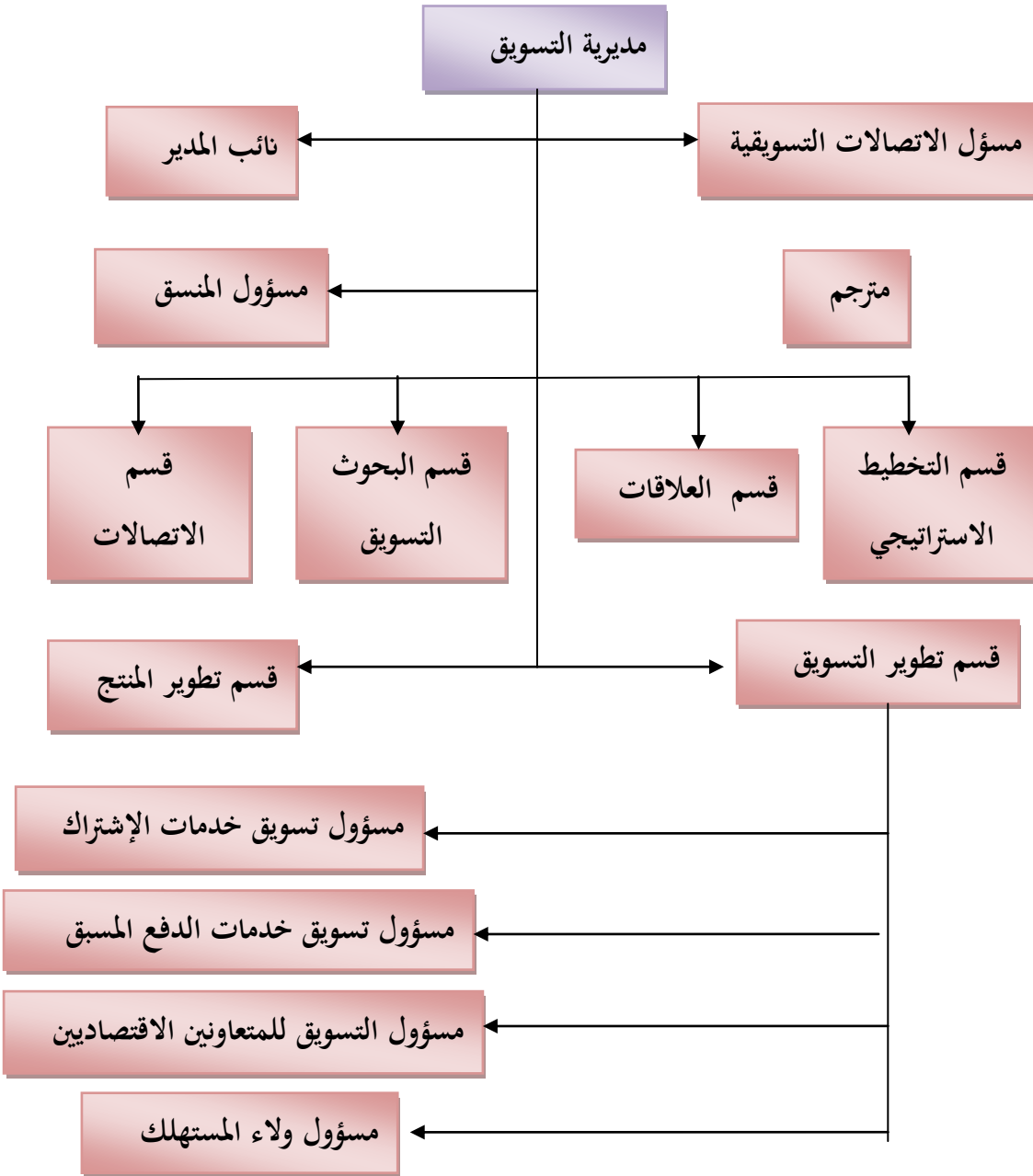


المصدر : اعداد الطالبة بعد الاطلاع على وثائق من مؤسسة Ooredoo فرع غرداية

ثانيا: وظائف كل مديرية

- الرئيس المدير العام: هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن العمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق ما يلي :
 - السهر على الحفاظ على الحصص في السوق؛
 - الحفاظ على الحصص في المنافسة؛
 - تطوير ثقافة المؤسسة في السوق؛
 - مراقبة تسيير النشاطات في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل اليها من مختلف المصالح؛
 - النظر في الاقتراحات المقدمة من مختلف المصالح في المؤسسة؛
 - الحفاظ على السير الحسن والعادي في المؤسسة.
- المديرية المالية: تهتم بكل الوظائف المالية تسيير المدخول، العوائد، السعار والتحويلات البنكية وتمويل المشاريع وتسوية الأمور المحاسبية والضريبية.
- المديرية التقنية: تهتم بالصيانة وتسيير مراكز النداءات وضمن سير المعلومات وكذا تقديم الدعم التقني لمصلحة التسويق لتصميم العروض الترويجية.
- المديرية التجارية: وهي القلب النابض للمؤسسة وأهم مديرية فرعية بها وهي تضم المصالح التالية :
 - مصلحة المبيعات: والتي تتابع حركة تطور المبيعات وكذا بعض أنشطة الترويج
 - مصلحة العلاقات العامة: والتي تشمل القسم الفرعية :
 - 1- الاتصالات الداخلية
 - 2-رعاية الحداثة
 - 3-تصميم وتحديث موقع المؤسسة على شبكة الأنترنت
 - 4-خلية المعلومات
- مصلحة التسويق: وهي أكبر المصالح حجما ، وأكثر حيوية نظرا للقيمة والمكانة التي يتمتع بها في المجال التجاري، وهي الأكثر ابداعا ، واستخداما للأسلوب جلسات العصف الذهني لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية وتطوير المنتجات ، وذلك من خلال انتاج اعلانات اشهارية قوية لترويج للمنتجات المؤسسة.

رقم الشكل (5.2) يوضح هيكل التنظيمي لمصلحة التسويق



المصدر : اعداد الطالبة بعد الاطلاع على وثائق من مؤسسة Ooredoo فرع غرداية

المطلب الثاني: طرق وأدوات الدراسة.

نتعرض من خلال هذا المبحث منهجية الدراسة المستخدمة، وعينة الدراسة وعينته، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية و فحص أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

الفرع الأول: طرق الدراسة..

أولاً: منهجية الدراسة.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل البيانات والمعلومات المحصل عليها و من ثم تحديد النتائج المتوصل إليها، حيث هدفت من خلال هذه الدراسة إلى بحث مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية ، حيث اشتملت الدراسة في جانبها الميداني على المقابلة والاستبيان وعرض حالة المؤسسة للاتصالات Ooredoo، وقد تم توزيع استبيانات تتعلق بحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الاختبارات الإحصائية SPSS Statistics v20 Portable IBM SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة وتساهم في حل مشكلة الدراسة.

1. أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية و أخرى ثانوية في جمع البيانات

والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

1.1. المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على

عينة من عينة البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) النسخة رقم (20)

وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة و الاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2.1. المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: وتم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات

الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة.

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة " مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري " مع إجراء دراسة الحالة في مؤسسة Ooredoo ب (الجزائر وفرع غرداية) :فمجمع الدراسة يتمثل في عدد الموظفين المتواجدين بحيث بلغ عدد الموظفين 90 موظف من موظفي إداريين وتقنيين (إطارات وموظفين) ، ونظرا لذلك اخترنا في هذه الدراسة العينة العشوائية ، وزعت عليهم استبيانات الدراسة البالغ عددها (60) أي بنسبة (66.66%)وقد تم استرجاع (53) من العدد الموزع وتم إلغاء (03) من الاستبيانات لنقص الإجابة في حين (07) استبيانات لم تسترجع .

جدول رقم (5.2) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة

عدد الاستبيان					مجمع و عينة الدراسة
الموزع	المسترجع	غير مسترجع	الملغاة	القابل لتحليل	
60	53	7	3	50	مؤسسة الاتصالات Ooredoo-(الجزائر و غرداية)

المصدر: من اعداد الطالبة على المعلومات المجمع

ثالثا: متغيرات الدراسة.

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (6.2) يوضح متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
العصف الذهني	المتغير المستقل
الابداع الاداري	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة.

اعتمدنا من خلال هذا المطلب على عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها. وفيما يلي نتعرض لهذه الأدوات.

أولا: أدوات جمع البيانات.

- 1. المقابلة:** تعتبر المقابلة من الأدوات الهامة والرئيسية للحصول على المعلومات، حيث تم إجراء مقابلات مع مسؤول مؤسسة فرع غرداية، وتمحور الحوار فيها حول استخدام اسلوب العصف الذهني واهم الابداعات والابتكارات، كما تم أيضا إجراء مقابلة مع المكلف بقسم التسويق والترويج بالجزائر العاصمة، وتمحور الحوار حول كيفية تشجيع الموظفين على تنمية افكارهم وتطويرها إلى اهم اساليب المستخدمة لجلسات العصف الذهني.
- 2. الوثائق:** تم الاعتماد على وثائق المؤسسة للحصول على المعطيات والبيانات الخاصة بالمؤسسة.
- 3. الاستبيان:** في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات ودعمناه بالمقابلة مع بعض المسؤولين في مؤسسة Ooredoo قصد جمع بيانات جديدة و استخدامها عند بناء الاستبيان وكذلك الوثائق الرسمية، وقد تم إعداد الاستبيان بالاعتماد على المقابلة، إضافة إلى دراسة سبقت في هذا المجال عن طريق المراحل التالية:

1. إعداد استبيان أولي لغرض جمع البيانات و المعلومات.
2. عرض الاستبيان على المشرف بغرض اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
3. تعديل الاستبيان حسب توجيهات المشرف.
4. عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بغية أخذ آرائهم و حذف و إضافة ما يروونه ملائما.
5. إجراء اختبار أولي للاستبيان و تعديله حسب ما يناسب.
6. توزيع الاستبيان على أفراد العينة من أجل جمع البيانات.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين كالتالي:

القسم الأول: يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة ويتكون من 6 بيانات.

القسم الثاني: يتكون من محورين تتناول مساهمة العصف الذهني لدعم الابداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية مؤسسة Ooredoo ، وهما على التوالي :

المحور الأول: يوضح معرفة مدى استخدام المؤسسة للأسلوب العصف الذهني ويتكون من 13 عبارات.

المحور الثاني: يبين الابداع الإداري بالمؤسسة ويتكون من 21 عبارات، مقسمة على 04 أبعاد وهي كالتوالي :

البعد الأول: يتمثل في الطلاقة والقدرة على توليد الأفكار ، ومتكونة من 06 عبارات .

البعد الثاني: يتمثل في المرونة والقدرة على تغيير الحالة الذهنية ، ومتكونة من 05 عبارات .

البعد الثالث: يتمثل في الأصالة ، ومتكونة من 05 عبارات .

البعد الرابع: يتمثل في حساسية المشكلات و متكونة من 05 عبارات.

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول رقم (01) تم تقسيمه

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5-1=4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في

المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.8) ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (01)

وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

الجدول رقم(7.2): يوضح قائمة التنقيط حسب ليكرت الخماسي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبة.

كما تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي الأهمية وذلك

للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج، وسنوضح ذلك من خلال الجدول رقم: (07).

الجدول رقم: (8.2): يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي.

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	من 01 - 1.79	من -1.8	من -2.6	من -3.4	من 4.2 - 5
الحسابي		2.59	3.39	4.19	
درجة	منخفضة	متوسطة			عالية

المصدر : من إعداد الطالبة

ثانيا: الأدوات الإحصائية.

لدراسة الموضوع الحالي ومعالجة الجوانب التحليلية لقد قمنا باستعمال عدة طرق بعدما قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي SPSS، و ذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

1. النسب المئوية و التكرارات.

2. الانحراف المعياري : القيمة الأكثر استخداما من بين مقاييس التشتت الإحصائي لقياس مدى التشر الإحصائي أي أنه يدل على مدى امتداد مجالات القيم ضمن مجموعة نتائج الاستبيان.

3. الفاكرونباخ: (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

4. معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس صدق الفقرات ولقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين:

✓ فإذا كان المعامل قريب من (1 +) فإن الارتباط قوي وموجب.

✓ وإذا كان المعامل قريب من (1 -) فإن الارتباط قوي وسالب وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم

5. اختبار ANOVA One Way .

6. اختبار t لعينات المستقلة.

7. اختبار one sample test t

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.

بغرض الوقوف على صدق وثبات الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1. تحكيم الاستبيان: عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (3) أعضاء في الهيئة التدريسية وقد استجبنا لأرائهم و توجيهاتهم فيما يتعلق بالحذف و التعديل، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية. (انظر الملحق رقم 02).

2. ثبات الاستبيان: أجرينا اختبارا لقياس الثبات للاستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكانت النتائج كالتالي: (انظر الملحق رقم 04)

الجدول رقم (9.2): يوضح معامل الثبات.

Reliability Statistics	
معامل الثبات	
Cronbach's Alpha	N of Items
معامل ألفا كرونباخ	محاو الدراسة
0.888	34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات لSPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (09) يتضح أن معاملات الثبات للاستبيان ككل بلغ (0.888) وهي قيمة جيدة من الناحية الإحصائية في مثل هذه الدراسات وكذلك فإن معاملات ألفا كرومباج لجميع المحاور مقبولة إحصائياً. وبذلك تكون قد تأكد الباحث من صدق وثبات استبيان الدراسة والمتعلقة بمساهمة العصف الذهني لدعم الإداري بالمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة Ooredoo، مما يكسب الاستبيان مصداقية كبيرة لتحقيق ما تتطلبه الدراسة.

وقد تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان عن طريق معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرات والدرجات الكلية للمجال التابع لها كما يلي :

3. قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

بين الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الأول والمعدل الكلي لفقراته:

الجدول رقم (10.2): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الاول والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	نقوم في المؤسسة بجلسات لمناقشة وحل المشاكل وتقديم الأفكار و الآراء الجديدة.	0.682**	0.000
02	تعتبر مؤسستنا أن العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات.	0.564**	0.000
03	يتم في مؤسستنا تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين يساعد على نجاح عملية العصف الذهني .	0.567**	0.000
04	تسعى مؤسستنا لتنمية ولتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها .	0.522**	0.000
05	توفر مؤسستنا المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة وابتكارها	0.423**	0.002
06	أقوم بعملتي بكل استقلالية وحرية	0.663**	0.000
07	أقترح أساليب جديدة للعمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها .	0.524**	0.000
08	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	0.665**	0.000
09	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.	0.441**	0.001
10	أنجز ما يوكل الي من عمل بأسلوب جديد ومتطور.	0.493**	0.000
11	احاول اكتشاف المشاكل والصعوبات بهدف حلها	0.544**	0.000
12	أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي	0.559**	0.000
13	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل .	0.590**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الSPSS

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.423 و 0.682 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (11.2): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
14	أملك القدرة على إيجاد الأفكار بسرعة وسهولة	0.408**	0.003
15	أنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة وأقترح حلولاً لها	0.658**	0.000
16	أعبر عن أفكاري و أصوغها بشكل صحيح	0.834**	0.000
17	أقوم بربط أفكاري بشكل صحيح وتقديمها	0.843**	0.000
18	أقوم بربط الأفكار بموقف معين أو مشكلة معينة	0.649**	0.002
19	أستطيع أن أسترجع المعارف والمفاهيم التي تعلمتها	0.607**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.408 و 0.843 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد لأول المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12.2): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني المحور الثاني والمعدل الكلي

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	أعتقد أن تفكيري لا يشبه تفكير غيري	0.775**	0.000
21	أجد قيمة في أشياء قد يراها غيري بلا قيمة	0.635**	0.000
22	أقوم بإيجاد طرق جديدة لأداء عمالي	0.552**	0.000
23	أقدم دائما أفكار جديدة وغير مألوفة	0.643**	0.000
24	أبحث عن أفكار جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال	0.655**	0.002

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.552 و 0.775 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه. الجدول رقم (13.2): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
25	أستعمل أساليب متنوعة لعلاج المواقف المختلفة	0.732**	0.000
26	أضع دائما تصورات ذهنية للمشكلة المراد معالجتها	0.735**	0.000
27	أستطيع أن أغير وجهة نظر زميلي في العمل و أحاول أقنعه برأيي	0.554**	0.000
28	أجد وأقدم دائما بدائل مختلفة لمختلف الحلول	0.718**	0.000
29	أستطيع أن أركز وأنتبه لأكثر من فكرة واحدة	0.370**	0.008

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05 المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.370 و 0.735 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه. الجدول رقم (14.2): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

المؤشرات الإحصائية			
الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
30	أستكشف مواطن الضعف في علاج موقف ما	0.460**	0.001
31	أكتشف الأخطاء التي تحدث في أداء العمل	0.597**	0.000
32	أرى بعض الأمور من زوايا التي لا يراها الآخرون	0.603**	0.000
33	يمكنني أن أتنبأ أحيانا بما يحدث في العمل	0.779**	0.000
34	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	0.670**	0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن معاملات الارتباط الدلالة تتراوح بين 0.460 و 0.779 عند مستوى الدلالة 0.05، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

4. توزيع البيانات:

تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويوضح الجدول رقم (15) نتائج الاختبار.

الجدول رقم (15.2): نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	العصف الذهني	13	0.964	0.311
الثاني	الإبداع الإداري	21	0.915	0.373
البعد الأول	الطلاقة	06	1.079	0.195
البعد الثاني	المرونة	05	1.088	0.187
البعد الثالث	الأصالة	05	1.385	0.43
البعد الرابع	حساسية المشكلات	05	1.184	0.12

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (15) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.964)، و أن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.311) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.915)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.373) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

يتضح أن قيمة Z البعد الأول تساوي (1.079)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.195) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

يتضح أن قيمة Z البعد الثاني تساوي (1.088)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.187) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

يتضح أن قيمة Z البعد الثالث تساوي (1.385)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.43) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

يتضح أن قيمة Z البعد الرابع تساوي (1.184)، وأن قيمة مستوى الدلالة يساوي (0.121) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

ويتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفقرات أكبر من 0.05 (sig > 0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج:

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق للتحليل الإحصائي لبيانات الخاصة بالمجيب (الشخصية، الوظيفية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة و معالجتها إحصائيا وإثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

المطلب الأول: تحليل فقرات الدراسة

الفرع الأول: تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

1- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية الجنس:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الجنس كما يلي:

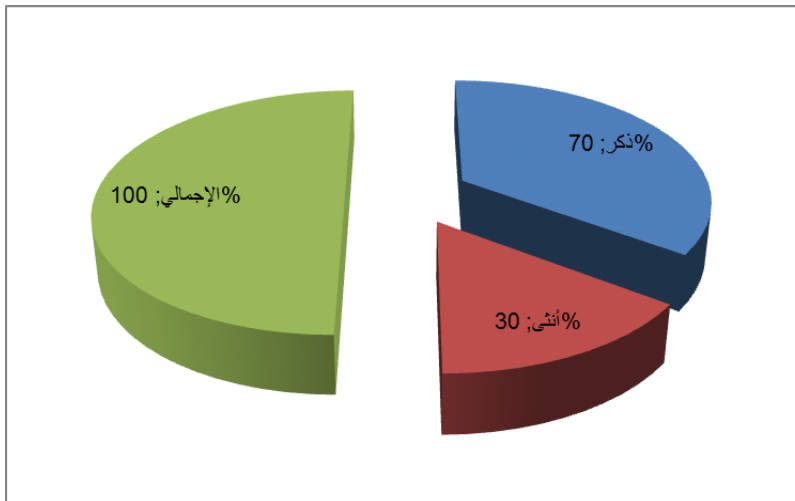
الجدول (16.2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	35	70%
أنثى	15	30%
الإجمالي	50	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS .

يوضح الجدول رقم (16) توزيع التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث تتكون عينة الجنس من فئتين الفئة الأكثر تكرارا هي فئة جنس الذكور بنسبة إجمالية قدرها 70% بتعداد 35 فرد، أما نسبة المشاركة عند الإناث تقدر بنسبة إجمالية قدرت 30% وبتعداد 15 فرد. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم(1.2): النسبة المئوية لفئة الجنس في عينة الدراسة.



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

2- عرض و تحليل النتائج المتعلقة بخاصية العمر:

يتم توزيع أفراد العينة حسب العمر كما يلي:

الجدول رقم(17.2): النتائج المتعلقة بخاصية العمر.

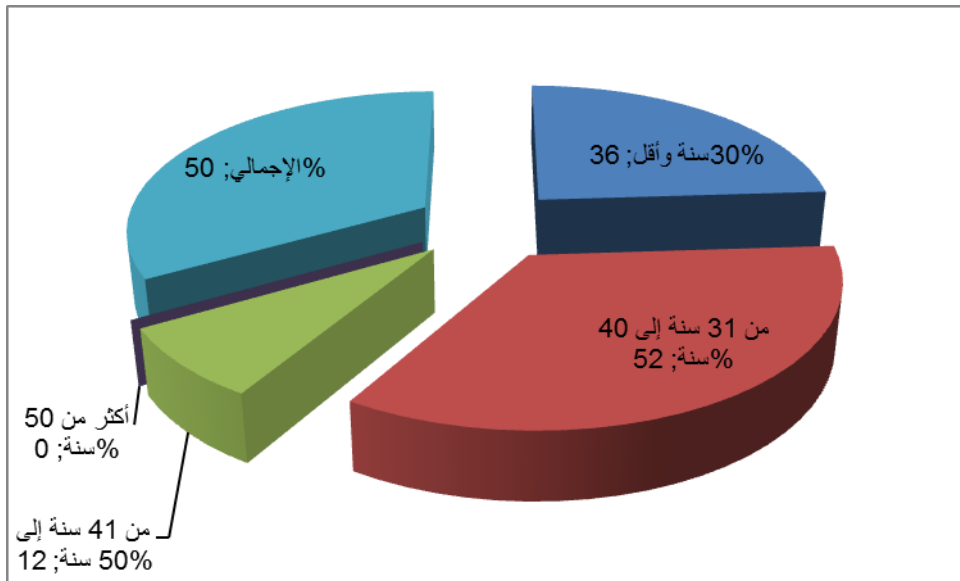
العمر	التكرار	النسبة
30 سنة وأقل	18	36%
من 31 سنة إلى 40 سنة	26	52%
من 41 سنة إلى 50 سنة	06	12%
أكثر من 50 سنة	00	00%
الإجمالي	50	50%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS .

يتضح من خلال الجدول (17) أن أكبر فئة عمرية هي الفئة من 31 إلى 40 سنة بنسبة 52% وبتعداد 26 فرد وتليها الفئة العمرية من 30 سنة وأقل بتعداد 18 فرد وبنسبة 36 %، وتليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 بتعداد 06 وبنسبة 12 % ، و نلاحظ أنه لا يوجد فرد من الفئة العمرية أكثر من 50 بتعداد 00 أي بنسبة 00 % وهذا يعني أن معظم العاملين داخل المؤسسة من فئة الشباب.

كما يوضح ذلك الشكل رقم (02):

الشكل التالي (2.2): النسبة المئوية أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

1- عرض وتحليل نتائج المتعلقة بخاصية طبيعة العمل :

يتم توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي كما يلي:

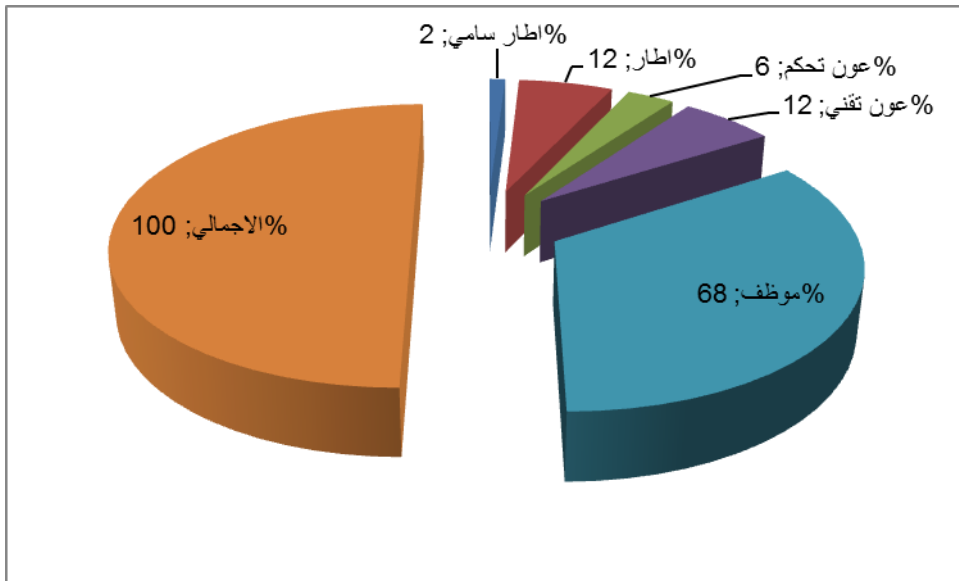
الجدول رقم(18.2): يوضح النسبة المئوية لطبيعة العمل

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
02%	1	اطار سامي
12%	6	اطار
06%	3	عون تحكم
12%	6	عون تقني
68%	34	موظف
100%	50	الاجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم(18) و الشكل رقم(05) أن النسبة الأكبر حاز عليها الموظف بنسبة 68% ، أما كل من اطار و عون تقني فكانت متساوية وقدرت بنسبة 12%، ثم تليها عون تحكم بنسبة 06% ، ثم اطار سامي فكان بنسبة 02% ، و هذا يفسر تعداد الموظفين بهذه المؤسسة.

الشكل رقم(3.2): النسبة المئوية لطبيعة العمل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

2- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالمؤهل العلمي:

يتم توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي كما يلي:

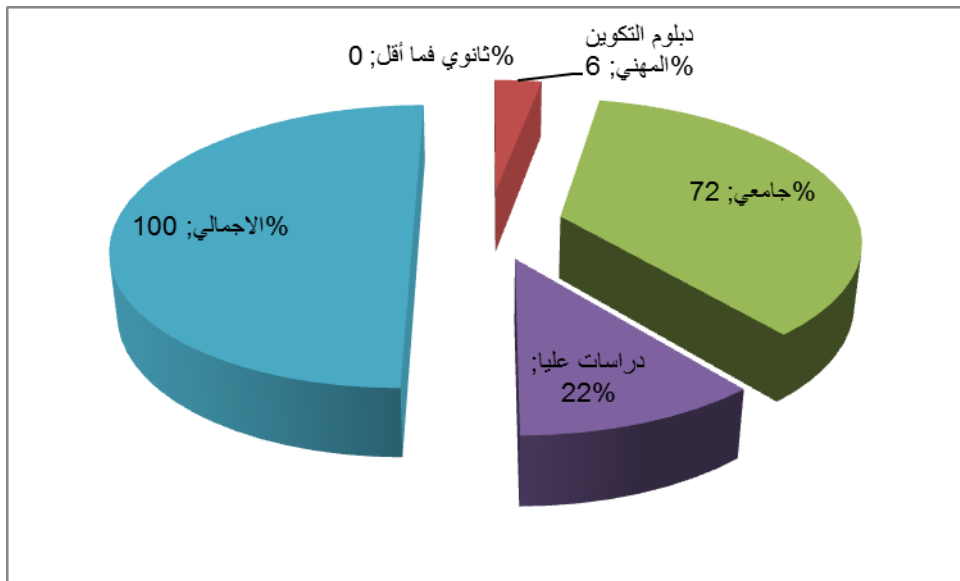
الجدول رقم(19.2): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي فما أقل	00	%00
دبلوم التكوين المهني	03	%06
جامعي	36	%72
دراسات عليا	11	%22
الاجمالي	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (19) أن هناك 72% من عينة الدراسة هم من ذوي المستوي الجامعي أي بتعداد 36 فرد، ويليهما مستوى الدراسات العليا بنسبة 22% أي بتعداد 11 فرد، ثم مستوى التكوين المهني بنسبة 06% أي ثلاث أفراد، هذا ما يبرز أهمية المستوى العلمي والقدرات المعرفية التي تمكنهم من الفهم السليم والتعامل الموضوعي مع أسلوب العصف الذهني، وبالتالي ازدياد إمكانية الثقة في البيانات التي تم الحصول عليها من خلالهم لدى مؤسسة مما ينعكس إيجابيا على نتائج الدراسة نظرا لثقافة ووعي المستجوبين للاستبيان.

الشكل رقم(4.2): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

3- عرض وتحليل النتائج المتعلقة الأقدمية:

يتم توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية كما يلي:

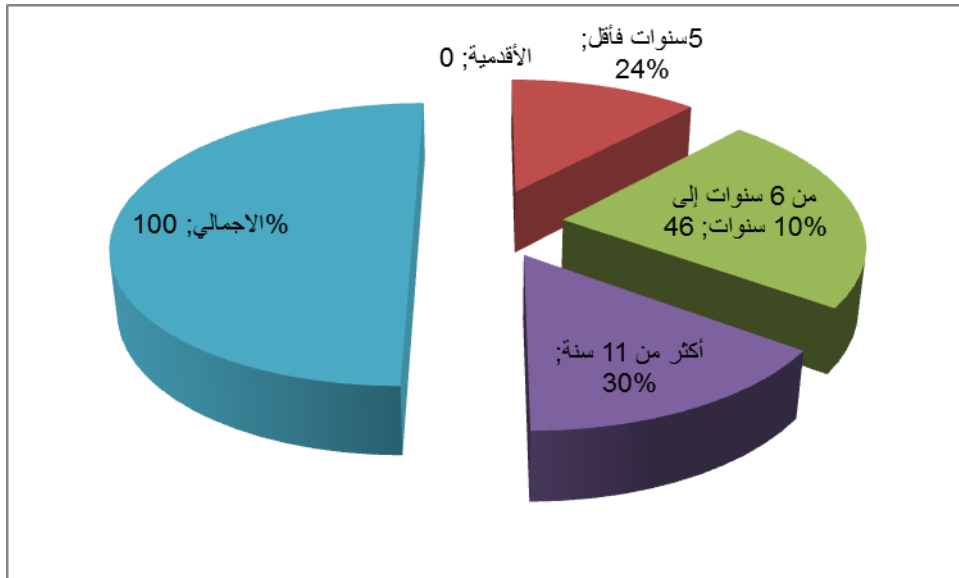
الجدول رقم (20.2): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	12	24%
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	23	46%
أكثر من 11 سنة	15	30%
الاجمالي	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (20) أن هنالك 46 % من عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات وتضم 23 فرد ، ثم يليها فئة أصحاب الخبرة التي هي أكثر من 11 سنة بنسبة 30% أي 15 فرد، أما الفئة لي من 5 سنوات فأقل كانت بنسبة 24 % أي 12 فرد ، وهذا يدل على تشجيع هذه المؤسسة لاستقطاب و توظيف الشباب و تزويدهم بالخبرة.

الشكل رقم(5.2): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

4- عرض وتحليل النتائج المتعلقة الدخل :

يتم توزيع أفراد العينة حسب الدخل كما يلي:

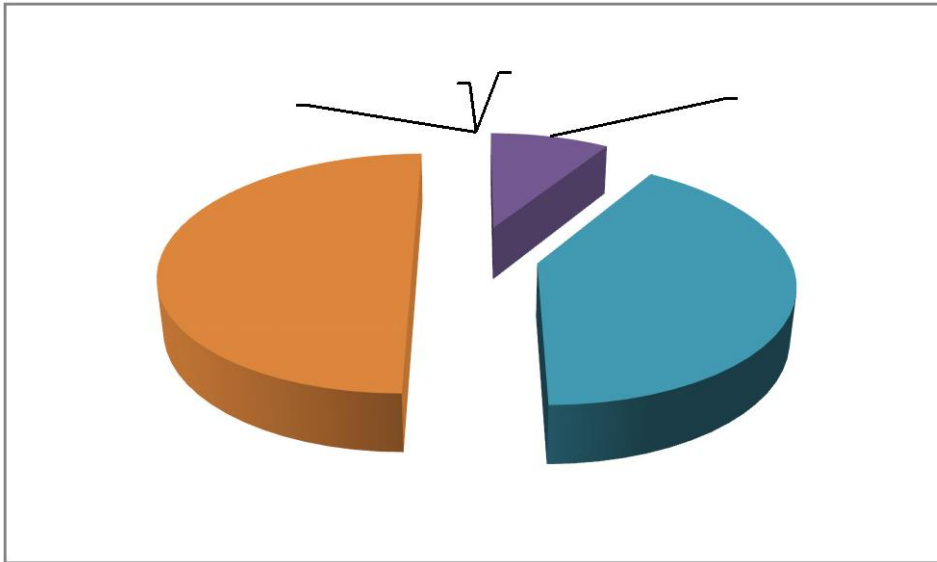
الجدول رقم(21.2): توزيع أفراد العينة حسب الدخل.

الدخل	التكرار	النسبة %
اقل من 12000 دج	00	00%
ما بين 12000 دج الى 20000 دج	00	00%
ما بين 20000 دج الى 40000 دج	09	18%
أكثر من 40000 دج	41	82%
الاجمالي	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (21) أن هنالك 82 % من عينة الدراسة هم من أصحاب الدخل أكثر من 40000 دج وتضم 41 فرد ، ثم يليها أصحاب الدخل ما بين 20000 دج الى 40000 دج بنسبة 18 % أي 09 افراد ، أما اصحاب الدخل الى ما بين 12000 دج الى 20000 دج و اقل من 12000 دج فتكاد منعدمة بنسبة 00 %، وهذا يدل على تشجيع وتحفيز وتحسين الدخل هذه المؤسسة لموظفيها.

الشكل رقم(6.2): النسبة المئوية لتوزيع أفراد العينة حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات الجدول السابق.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة محاور الاستبيان:

الفرع الأول: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.

1. المتوسط الحسابي: وهو من الطرق التي تمكن من معرفة وجهات نظر لعينة الدراسة في كل فقرة من فقرات المحور وكذا الاتجاه العام الذي يتخذه المحور، وبالاعتماد على مقياس لديكارت الحماسي تزيد درجة موافقة العينة على الفقرات كلما زاد المتوسط الحسابي لها وبذلك تقل كلما قلت قيمته.

2. الانحراف المعياري: كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما قل التشتت وزاد تجانس الأفراد حول

استجاباتهم واتفاقهم على قيمة المتوسط الحسابي، والقاعدة العامة المستخدمة في تفسير قيمة الانحراف المعياري والتي تعتمد على فترات الثقة للمتوسط الحسابي. من خلال الجدول رقم (08) يمكن استنتاج ما يلي: يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا المحور حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.40 و 4.07) وهذا مؤشر يعتبر إيجابي على مساهمة العصف الذهني بالمؤسسة و عليه فإن عينة الدراسة يتفق على صحة الفقرة رقم (03) " يتم في مؤسستنا تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين انه يساعد على نجاح عملية العصف الذهني " بمتوسط حسابي قدره 4.52 وانحراف معياري بقيمة (0.54) و ما يعطيها درجة موافقة عالية.

كما يتفق على صحة الفقرة الرابعة " تسعى مؤسستنا لتنمية ولتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها " وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.46) مع انحراف معياري بقيمة (0.54) ما يعطيها درجة موافقة مقبولة

إلا أن الفقرة الثامنة " أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل " أخذت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي قدرت ب (3.40) و انحراف معياري قيمته (1.04) وهذا ما يفسر وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة انحراف المعياري المسجلة ، و بشكل عام فان المتوسط الحسابي للمحور يساوي (4.07)، وهذا ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة موافقة عالية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول المحور الأول.

الجدول رقم (22.2): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول.

المؤشرات الإحصائية				العبارة	الرقم
الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
04	موافق بشدة	0.53	4.38	نقوم في المؤسسة بجلسات مناقشة وحل المشاكل وتقديم الأفكار و الآراء الجديدة.	01
03	موافق بشدة	0.50	4.44	تعتبر مؤسستنا أن العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات.	02
01	موافق بشدة	0.54	4.52	يتم في مؤسستنا تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين يساعد على نجاح عملية العصف الذهني .	03
02	موافق بشدة	0.54	4.46	تسعى مؤسستنا لتنمية ولتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها	04
05	موافق بشدة	0.62	4.34	توفر مؤسستنا المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة وابتكاره	05
08	موافق بشدة	0.86	4.02	أقوم بعملية بكل استقلالية وحرية	06
11	موافق	0.75	3.80	أقترح أساليب جديدة للعمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها .	07
13	موافق	1.04	3.40	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	08
10	موافق	0.80	3.80	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.	09
07	موافق	0.69	4.04	أنجز ما يوكل الي من عمل بأسلوب جديد ومتطور.	10

11	احاول اكتشاف المشاكل والصعوبات بهدف حلها	3.66	0.87	موافق	12
12	أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي	4.06	0.65	موافق	06
13	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل .	4.00	0.67	موافق	09
	مدى مساهمة العصف الذهني في مؤسسة ooredoo	4.07	0.39	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss

من خلال الجدول رقم (22) يمكن استنتاج ما يلي:

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا المحور حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.40 و 4.07) و هذا مؤشر يعتبر ايجابي على مدى مساهمة العصف الذهني بالمؤسسة ، و عليه فإن عينة الدراسة يتفق على صحة الفقرة رقم (03) " يتم في مؤسستنا تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين انه يساعد على نجاح عملية العصف الذهني " بمتوسط حسابي قدره 4.52 وانحراف معياري بقيمة (0.54) و ما يعطيها درجة موافقة عالية.

كما يتفق على صحة الفقرة الرابعة " تسعى مؤسستنا لتنمية ولتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها " وذلك بمتوسط حسابي يساوي (4.46) مع انحراف معياري بقيمة (0.54) ما يعطيها درجة موافقة مقبولة

إلا أن الفقرة الثامنة " أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل " أخذت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي قدرت ب (3.40) و انحراف معياري قيمته (1.04) وهذا ما يفسر وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة انحراف المعياري المسجلة ، و بشكل عام فان المتوسط الحسابي للمحور يساوي (4.07)، وهذا ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة موافقة عالية.

الفرع الثالث : عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الأول للمحور الثاني
الجدول رقم (23.2): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول للمحور الثاني

المؤشرات الإحصائية				الرقم	العبارة
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعيينة	الترتيب		
4.12	0.55	موافق	05	01	أملك القدرة على إيجاد الأفكار بسرعة وسهولة
3.98	0.68	موافق	06	02	أنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة وأقترح حلولاً لها
4.16	0.61	موافق	03	03	أعبر عن أفكاري و أصوغها بشكل صحيح
4.12	0.68	موافق	04	04	أقوم بربط أفكاري بشكل صحيح وتقديمها
4.20	0.60	موافق بشدة	02	05	أقوم بربط الأفكار بموقف معين أو مشكلة معينة
4.52	0.61	موافق بشدة	01	06	أستطيع أن أسترجع المعارف والمفاهيم التي تعلمتها
4.18	0.42	موافق			الطلاق بمؤسسة ooredoo

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss

من خلال الجدول رقم (23) يمكن استنتاج ما يلي:

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا المحور حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.98 و 4.52) وهذا مؤشر على أن الطلاقة والقدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار بمؤسسة ، وهذا ما نسعى لإثباته أو نفيه من خلال هذه الدراسة، وعليه فإن عينة الدراسة يتفق على صحة الفقرة رقم (06) " أستطيع أن أسترجع المعارف والمفاهيم التي تعلمتها " بمتوسط حسابي قدره (4.52) و انحراف معياري (0.61) وهذا ما يعطيها درجة موافقة جيدة ، كما اتفق على صحة الفقرة رقم (05) " أقوم بربط الأفكار بموقف معين أو مشكلة معينة " بمتوسط حسابي قدره (4.20) و انحراف معياري قيمته (0.60) وهذا ما يعطيها درجة موافقة مقبولة، وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمحور يساوي (4.18) ما يبين أن أغلب عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة عالية.

الفرع الرابع : عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الثاني للمحور الثاني

الجدول رقم (24.2): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثاني للمحور الثاني

المؤشرات الإحصائية				الرقم	العبرة
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب		
3.38	1.10	محايد	05	01	أعتقد أن تفكيري لا يشبه تفكير غيري
3.38	0.98	محايد	04	02	أجد قيمة في أشياء قد يراها غيري بلا قيمة
4.04	0.44	موافق	02	03	أقوم بإيجاد طرق جديدة لأداء أعمالي
3.96	0.69	موافق	03	04	أقدم دائما أفكار جديدة وغير مألوفة
4.08	0.60	موافق	01	05	أبحث عن أفكار جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال
3.76	0.51	موافق			المرونة بمؤسسة ooredoo

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss

من خلال الجدول رقم (24) يمكن استنتاج ما يلي:

يتفق جميع أفراد العينة عموما على جميع فقرات هذا المحور حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.96 و 4.08) وهذا مؤشر على أن المرونة والقدرة على تغيير الحالة الذهنية بمؤسسة وهذا ما نسعى لإثباته أو نفيه من خلال هذه الدراسة، وعليه فان عينة الدراسة يتفق على صحة الفقرة رقم (05) " أبحث عن أفكار جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال " بمتوسط حسابي قدره (4.08) و انحراف معياري (0.60) وهذا ما يعطيها درجة موافقة جيدة، كما اتفق على صحة الفقرة الثالثة " أقوم بإيجاد طرق جديدة لأداء أعمالي " بمتوسط حسابي قدره (4.04) و انحراف معياري قيمته (0.44) وهذا ما يعطيها درجة موافقة مقبولة . إلا أن الفقرة الأولى " أعتقد أن تفكيري لا يشبه تفكير غيري " أخذت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي قدرت ب (3.80) و انحراف معياري قيمته (1.10) وهذا ما يفسر وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة انحراف المعياري المسجلة ، و بشكل عام فان المتوسط الحسابي للمحور يساوي (3.76)، وهذا ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة موافقة عالية.

الفرع الخامس: عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الثالث للمحور الثاني
الجدول رقم (25.2): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الثالث للمحور الثاني

المؤشرات الإحصائية				الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة	الترتيب
03	موافق	0.83	3.80	01	أستعمل أساليب متنوعة لعلاج المواقف المختلفة				
04	موافق	0.90	3.60	02	أضع دائما تصورات ذهنية للمشكلة المراد معالجتها				
05	موافق	1.01	3.42	03	أستطيع أن أغير وجهة نظر زميلي في العمل و أحاول أقنعه برأيي				
02	موافق	0.63	3.86	04	أجد وأقدم دائما بدائل مختلفة لمختلف الحلول				
01	موافق	0.34	3.96	05	أستطيع أن أركز وأنتبه لأكثر من فكرة واحدة				
	موافق	0.48	3.72		الأصالة بمؤسسة ooredoo				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss

من خلال الجدول رقم (25) يمكن استنتاج ما يلي:

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا المحور حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.96 و 3.42) وهذا مؤشر على أن الأصالة توجد بالمؤسسة ، وهذا ما نسعى لإثباته أو نفيه من خلال هذه الدراسة، وعليه فإن عينة الدراسة يتفق على صحة الفقرة الأولى " أستطيع أن أركز وأنتبه لأكثر من فكرة واحدة " بمتوسط حسابي قدره (3.96) و انحراف معياري (0.34) وهذا ما يعطيها درجة موافقة جيدة كما اتفق على صحة الفقرة الرابعة " أجد وأقدم دائما بدائل مختلفة لمختلف الحلول " بمتوسط حسابي قدره (3.86) و انحراف معياري قيمته (0.63) وهذا ما يعطيها درجة موافقة مقبولة .
إلا أن الفقرة الأولى " أعتقد أن تفكيري لا يشبه تفكير غيري " أخذت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي قدرت ب (3.80) و انحراف معياري قيمته (1.10) وهذا ما يفسر وجود تباين في آراء المجيبين بالنظر إلى قيمة انحراف المعياري المسجلة ، و بشكل عام فإن المتوسط الحسابي للمحور يساوي (3.72)، وهذا ما يبين أن عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة موافقة عالية.

الفرع السادس : عرض وتحليل وجهات نظر عينة الدراسة حول البعد الرابع للمحور الثاني
الجدول رقم (26.2): يوضح نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري البعد الرابع للمحور الثاني

المؤشرات الإحصائية				الرقم	العبرة
الترتيب	الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
05	موافق	0.86	3.44	01	أستكشف مواطن الضعف في علاج موقف ما
01	موافق	0.80	3.82	02	أكتشف الأخطاء التي تحدث في أداء العمل
02	موافق	0.80	3.74	03	أرى بعض الأمور من زوايا التي لا يراها الآخرون
03	موافق	0.89	3.68	04	يمكنني أن أتنبأ أحيانا بما يحدث في العمل
04	موافق	0.95	3.54	05	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.
	موافق	0.53	3.64		حساسية المشكلات بمؤسسة ooredoo

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات مستخرجة من spss

من خلال الجدول رقم (26) يمكن استنتاج ما يلي:

يتفق جميع أفراد العينة عموماً على جميع فقرات هذا المحور حيث كانت آرائهم على الأغلب موافق ويقع المتوسط الحسابي بين (3.82 و 3.44) وهذا مؤشر على أن حساسية المشكلات والقدرة على رؤية الكثير من المشكلات بالمؤسسة ، وهذا ما نسعى لإثباته أو نفيه من خلال هذه الدراسة، وعليه فإن عينة الدراسة يتفق على صحة الفقرة الثانية " أكتشف الأخطاء التي تحدث في أداء العمل " بمتوسط حسابي قدره (3.82) و انحراف معياري (0.80) وهذا ما يعطيها درجة موافقة جيدة ، كما اتفق على صحة الفقرة الثالثة " أرى بعض الأمور من زوايا التي لا يراها الآخرون " بمتوسط حسابي قدره (3.74) و انحراف معياري قيمته (0.80) وهذا ما يعطيها درجة موافقة مقبولة وبشكل عام فأن المتوسط الحسابي للمحور يساوي (3.64) ما يبين أن اغلب عينة الدراسة يوافقون عليه بشكل عام بدرجة عالية.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:.

من أجل اختبار صحة الفرضيات نعتمد بعض الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة one sample t test للفرضية الأولى والثانية، أما الفرضية الثالثة والرابعة، فتم استخدام الانحدار البسيط.

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى العصف الذهني بالمؤسسة

فرضية العدم: لا يوجد مستوى العصف الذهني بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الفرضية البديلة: يوجد مستوى العصف الذهني بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (27.2): يوضح اختبار t للعينات الواحدة.

T	مستوى معنوية	
19.276	0.000	يوجد مستوى العصف الذهني بمؤسسة Ooredoo

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية $t=19.276$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد مستوى العصف الذهني بالمؤسسة Ooredoo.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة

فرضية العدم: لا يوجد مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الفرضية البديلة: يوجد مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (28.2): يوضح اختبار t للعينات الواحدة.

T	مستوى معنوية	
15.807	0.000	يوجد مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة Ooredoo

كما أن قيمة t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية $t=15.807$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه يوجد الإبداع الإداري بالمؤسسة Ooredoo.

الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني على الإبداع الإداري
فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني على الإبداع الإداري بالمؤسسة Ooredoo عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: توجد يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني على الإبداع الإداري بالمؤسسة
Ooredoo عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم(29.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والمتغير التابع الإبداع الإداري

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة T	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	1.306 0.620	6.015	0.000				
				0.430	0.656	36.177	0.000

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 62% من التغيرات في مستوى الإبداع الإداري يعود سببها إلى العصف الذهني ، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، إن العصف الذهني دلالة إحصائية لأن قيم t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمته t (6.015) ، والمعنوية (0.000) أقل من 5%

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F= 36.177$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني على الإبداع الإداري ، وأن معامل التحديد $R^2= 0.434$ يبين أن نحو 43% من التباين في مستوى الإبداع هو نتيجة لتأثير العصف الذهني .

وتتفرع من الفرضية الرئيسة الثالثة أربع (04) فرضيات فرعية :

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى للبعد الأول: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على الطلاقة

فرضية العدم: لا توجد أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على الطلاقة بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الفرضية البديلة: توجد أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على الطلاقة بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم(30.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعد الأول للمتغير التابع الإبداع الإداري (الطلاقة)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة T	المنعوية sig			قيمة F	المنعوية sig
الثابت	1.785 0.589	4.519	0.000				
				0.298	0.546	20.419	0.000

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 58.9% من التغيرات في مستوى الطلاقة يعود سببها إلى العصف الذهني ، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، إن العصف الذهني دلالة إحصائية لأن قيم t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمته t (4.519) ، والمنعوية (0.000) أقل من 5%.

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=20.419$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على الطلاقة ، وأن معامل التحديد $R^2=0.298$ يبين أن نحو 29.8% من التباين في مستوى الطلاقة هو نتيجة لتأثير العصف الذهني .

ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية للبعد الثاني : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على المرونة
فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على المرونة بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على المرونة بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم(31.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعد الثاني للمتغير التابع الإبداع الإداري (المرونة)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة T	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	1.545 0.546	3.175	0.003				
				0.174	0.417	10.082	0.003

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 54.6% من التغيرات في مستوى المرونة يعود سببها إلى العصف الذهني ، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، إن العصف الذهني دلالة إحصائية لأن قيم t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمته t (3.175) ، والمعنوية (0.003) أقل من 5%

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F=10.082$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F=3.84$ بقيمة احتمالية 0.003 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن اثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على المرونة ، وأن معامل التحديد $R^2= 0.174$ يبين أن نحو 17.4% من التباين في مستوى الإبداع هو نتيجة لتأثير العصف الذهني .

ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة للبعد الثالث: هناك أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على الأصالة
فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على الأصالة بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على الأصالة بالمؤسسة Ooredoo عند $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (32.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعد الثالث للمتغير التابع الإبداع الإداري (الأصالة)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة T	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	1.478 0.553	3.472	0.001				
				0.201	0.448	12.056	0.001

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 55.3% من التغيرات في مستوى الأصالة يعود سببها إلى العصف الذهني ، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، إن العصف الذهني دلالة إحصائية لأن قيم t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمته t (3.472) ، والمعنوية (0.001) أقل من 5%

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي $F = 12.056$ ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية $F = 3.84$ بقيمة احتمالية 0.001 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك اثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على الأصالة ، وأن معامل التحديد $R^2 = 0.201$ يبين أن نحو 20.1% من التباين في مستوى الأصالة هو نتيجة لتأثير العصف الذهني .

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة للبعد الرابع: هناك أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على حساسية المشكلات

فرضية العدم: لا اثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على حساسية المشكلات بالمؤسسة Ooredoo عند $0.05 \geq \alpha$.

الفرضية البديلة: يوجد اثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على حساسية المشكلات بالمؤسسة Ooredoo عند $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم(33.2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعد الرابع للمتغير التابع الإبداع الإداري (حساسية المشكلات)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل تحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة T	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	0.414 0.793	4.923	0.000				
				0.336	0.579	27.238	0.000

المصدر: إعداد الطالبة على ضوء مخرجات برنامج SPSS

إنّ نحو 79.3% من التغيرات في مستوى حساسية المشكلات يعود سببها إلى العصف الذهني ، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى، إن العصف الذهني دلالة إحصائية لأن قيم t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 1.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمته t (4.923) ، والمعنوية (0.000) أقل من 5% كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي F= 27.238 ، جاءت أكبر من قيمة F الجدولية F=3.84 بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5% ، لذا نقبل الفرضية البديلة القائلة بأن هناك دليل على معنوية النموذج المستخدم (نموذج الانحدار)، وقوته التفسيرية من الناحية الإحصائية، ونستنتج أن هناك اثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على حساسية المشكلات ، وأن معامل التحديد $R^2 = 0.336$ يبين أن نحو 33.6% من التباين في مستوى حساسية المشكلات هو نتيجة لتأثير العصف الذهني .

اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة احصائية للعاملين بالمؤسسة Ooredoo لمساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعمال (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر وطبيعة العمل ، والجنس ، دخل) .

يختلف مستوى العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة Ooredoo حسب توزيع السمات الشخصية (الجنس ، العمر ، طبيعة العمل ، المؤهل العلمي ، الأقدمية ، الدخل ...).

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية للعاملين بالمؤسسة Ooredoo لمساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعمال (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر وطبيعة العمل ، والجنس ، دخل) .

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة احصائية للعاملين بالمؤسسة Ooredoo لمساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعمال (المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، العمر وطبيعة العمل ، والجنس ، دخل) .

يتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة تُعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة تُعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة تُعزى لمتغير طبيعة العمل عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة ، تُعزى لمتغير طبيعة العمل عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

رابعاً: الفرضية الفرعية الرابعة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة تُعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

خامساً: الفرضية الفرعية الخامسة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة؛ تُعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة؛ تُعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

سادساً: الفرضية الفرعية السادسة

- فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري تُعزى لمتغير الدخل عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة تُعزى لمتغير الدخل عند مستوى دلالة $(0,05 \geq \alpha)$.

سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الأولى للجنس: باختبار t للعينات المستقلة كما يلي:

الجدول رقم (34.2): نتائج اختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test)

مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بمؤسسة Ooredoo	F	P-Value	T	P-Value
الجنس	1.902	0.174	-0.175	0.862

قبل اختبار الفرضيات لابد من التأكد من شرط تساوي التباين بين المجموعتين وبالرجوع إلى الجدول السابق وبالعودة لاختبار Leven s لتجانس التباين، وجدنا أن قيمة F ومعنويتها للجنس $(F=1.902 / P-Value=0.174)$ ، مما يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس تباين المجموعتين لأن القيمة المعنوية جاءت أكبر من المستوى المحدد 5%، مما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار.

وبالنظر لقيمة t ومستوى معنويتها المقابلة لتساوي تباين المجموعتين (Equal variance assumed)، اتضح لدينا أن $P-value=0.862 > 0,05$ بالنسبة للجنس، مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5% أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول مساهمة العصف الذهني

في دعم الإبداع الإداري بالمؤسسة، ويتضح ذلك من عدم وجود فرق كبير بين متوسطات الذكور والإناث، حيث جاء مساويين ل: 3.824 و 3.845 على التوالي.

في حين سيتم اختبار الفرضيات الفرعية: الثانية والثالثة والرابعة والخامسة بتحليل التباين الأحادي كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول (36.2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمساهمة العصف الذهني في دعم الإبداع الإداري ، ومتغيرات العمر، طبيعة العمل ، المؤهل العلمي ، الأقدمية ، الدخل.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	قيمة F	P-Value	الدلالة الإحصائية
العمر	بين المجموعات	0.152	0.541		0.586
	خلال المجموعات	6.616			
طبيعة العمل	بين المجموعات	0.964	1.868		0.133
	خلال المجموعات	5.805			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	1.879	9.027		0.000
	خلال المجموعات	4.890			
الأقدمية	بين المجموعات	0.024	0.083		0.921
	خلال المجموعات	6.745			
الدخل	بين المجموعات	0.065	0.468		0.497
	خلال المجموعات	6.703			

نتبين من الجدول (36) أن قيم P-Value، المصاحبة لإحصائية F، كلها جاءت أكبر من 0.05 وبهذا نقبل فرض عدم عند مستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية في متوسطات إجابات أفراد العينة ماعد المتغير المؤهل العلمي جاء أقل من 0.05 وبهذا نقبل فرضية البديلة عند مستوى دلالة 5%، فيما يتعلق مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري ، تعزى لمتغير العمر، طبيعة العمل ، الأقدمية، الدخل

ثانياً: الأدوات الإحصائية.

المطلب الرابع: نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى النتائج التالية:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال الفرضية الرئيسية الأولى تم التوصل إلى وجود مستوى العصف الذهني بالمؤسسة، وذلك عند مستوى معنوية 5%، وهذا يدل على أن العصف الذهني عملية فكرية متكاملة، تعتمد على مفاهيم اقتصادية وإدارية بالإضافة إلى أنها تهدف إلى توليد مجموعة من الأفكار من أجل حل المشكلات بالمؤسسة.

ثانياً نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم التوصل إلى وجود مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة عند مستوى معنوية 5% وهذا يدل على أن الإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وقيادة فرق العمل. كما أن له مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، وتفعيل الأداء من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

من خلال الفرضية الرئيسية الثالثة تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للعصف الذهني على الإبداع الإداري وأبعاده (الطلاقة، المرونة، الأصالة، حساسية المشكلات) بالمؤسسة عند مستوى معنوية 5% وهذا يدل على أن العصف الذهني له اثر ايجابي وقوي على الإبداع الإداري من اجل الإبداع والابتكار بالمؤسسة

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تم التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة حسب المتغيرات العمر وطبيعة العمل والاقدمية والدخل إلا عند المتغير المؤهل العلمي نلاحظ انه يوجد اختلاف وهذا حسب الدرجات العلمية .

خلاصة الفصل

تعرضنا من خلال هذا الفصل إلى عموميات حول المؤسسة محل الدراسة وعرض للنتائج ومناقشتها من خلال دراسة مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة الاتصالات بالجزائر والفرع التابع لها بغرداية ومحاولة إسقاط الجانب النظري عليها.

استنتجنا بشكل عام أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أسلوب العصف الذهني الذي يشجع على التفكير الإبداعي وتطلق الطاقات الكامنة عند الموظفين في جو من الحرية والأمان ؛ من أجل إنتاج والتسويق للخدمات لتضمن ولاء زبائنهم ؛ كما يسمح بظهور كل الآراء والأفكار من أجل الإبداع وإنتاج الأفكار الأصيلة والحلول باستخدام التخيلات والتصورات ؛ ويصبح فيها الموظف حساسا للمشكلات مع إدراك الثغرات.

من هنا جاءت معالم الإشكالية التي تمت معالجتها في هذا البحث والتي طرحت على النحو التالي :

" ما مدى مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة الاتصالات Ooredoo "

ومحاولة للإجابة على هذه الإشكالية ، تم تقسيم البحث لفصلين الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي ، حيث تناولنا في الفصل الأول أساسيات العصف الذهني والإبداع الإداري ، ثم الدراسات السابقة .

ولمعالجة الموضوع من الناحية التطبيقية تمت دراسة الحالة بمؤسسة Ooredoo التي تنشط في سوق الاتصالات والهاتف النقال ، وتم إجراء إستبيان لدى موظفي هذه المؤسسة لمعرفة مساهمة العصف الذهني في دعم الإبداع الإداري .

فمعظم الإجابات التي تم استخلاصها من نتائج تحليل الاستبيان ترى أن هناك علاقة بين أسلوب العصف الذهني والإبداع الإداري ، وإثبات الفرضية الرئيسية الأولى " يوجد مستوى أسلوب العصف الذهني بمؤسسة Ooredoo من وجهة نظر الموظفين ؛ والفرضية الرئيسية الثانية " يوجد مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة Ooredoo من وجهة نظر الموظفين ، والفرضية الرئيسية الثالثة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعصف الذهني على الإبداع الإداري بالمؤسسة من وجهة نظر الموظفين من خلال الفرضيات الفرعية إيجابيا حول الطلاقة والمرونة والأصالة وحساسية المشكلات بينما تم إثبات الفرضية الرئيسية الرابعة " توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العصف الذهني والإبداع الإداري بمؤسسة Ooredoo ، تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين بالنسبة للمتغير (المؤهل العلمي) ، وتم نفي هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرات (الجنس ، العمر ، طبيعة العمل ، الدخل) .

بعد التطرق لدراسة الحالة وإلى الجانب النظري في الفصل الأول وجب علينا إلا أن نستعرض مجمل النتائج المتوصل إليها لحل إشكالية الدراسة مع تقديم بعض التوصيات اللازمة .

خاتمة

وعلى ضوء ما قدمناه من نتائج وما استخلصناه من دراستنا ، يمكن القول أ مؤسسات الاتصالات الجزائرية تهتم بتعريف بنفسها ، وبخدماتها وعروضها ، من أجل الحفاظ على مكانتها في السوق التنافسية ، وفي ظل المنافسة القوية التي تشهدها المؤسسات ، استطاعت مؤسسة Ooredoo مواكبة كل هذه التغيرات من خلال استخدام الأساليب الإبداعية ، وجلسات العصف الذهني وهي عملية يستشار فيها أذهان مجموعة من الموظفين لتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار لحل مشكلة محددة ، من أجل الوصول لحلول إبداعية وابتكارات جديدة . وحاولنا في هذه الدراسة معرفة إن كان هناك مساهمة العصف الذهني في دعم الإبداع الإداري ، وأن هذا الأسلوب له دور هام في تنمية المؤسسة لتطوير المهارات الفكرية ، حيث توصلنا نظريا إلى وجود علاقة ايجابية في مساهمة العصف الذهني على الإبداع الإداري ، وذلك بعدما تعرفنا عن كل من مفهومي العصف الذهني والإبداع الإداري ، وحاولنا اسقاطه ميدانيا على مستوى مؤسسة Ooredoo للتحقق من وجود أو عدم وجود مساهمة للعصف الذهني لدعم والإبداع الإداري محل الدراسة وتوصلنا إلى النتائج التالية :

النتائج و التوصيات:

استهدفت هذه الدراسة التي تكونت من فصلين التعرف مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة Ooredoo ، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة ، كما تم القيام بدراسة المفهومين بالمؤسسة ب الجزائر وفرع غرداية ، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على اسلوب العصف الذهني وكذلك التعرف على الإبداع الإداري من خلال أبعاده (الطلاقة ، المرونة ، الأصالة حساسية المشكلات) في مؤسسة Ooredoo .

ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض عموميات العصف الذهني من مفهوم وخطوات ومراحل وعوامل نجاحه كما تم تناول محور الإبداع الإداري من مفهوم و أهمية و مكونات و أبعاد و نظريات ، وتم التطرق كذلك الى بعض الدراسات السابقة للاستفادة منها ، التي بعضها متغير العصف الذهني وعلاقته بمتغير آخر وبعضها تناول متغير الإبداع الإداري وعلاقته بمتغير آخر ودراسة تناولت المتغيرين معا.

وقد تمت دراسة الحالة من خلال أداة الاستبيان من أجل محاكاة الجانب النظري من خلال دراسة الحالة وذلك من خلال معرفة مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري على مستوى مؤسسة Ooredoo بالجزائر و فرع غرداية وعليه تم الوصول الى النتائج التالية :

نتائج الدراسة

بناء على التحليل الإحصائي من خلال برنامج spss لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:
1- أنه يوجد مستوى العصف الذهني بالمؤسسة من خلال إجابات أفراد العينة في مؤسسة الاتصالات Ooredoo ، لأن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات محور حول العصف الذهني قدر ب(4.07) وبانحراف معياري قدره (0.39) وهذا ما يقابل درجة موافق، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة.

2- يوجد مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة من خلال إجابات أفراد العينة في مؤسسة الاتصالات Ooredoo من خلال أبعاده ، لأن قيمة المتوسط الحسابي لكل عباراته قدر ب (4.18) والانحراف المعياري قدره (0.42) وهذا ما يقابل درجة موافق ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05 للعصف الذهني على الإبداع الإداري بمؤسسة Ooredoo

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05 للعصف الذهني على الطلاقة بمؤسسة Ooredoo
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05 للعصف الذهني على المرونة بمؤسسة Ooredoo
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05 للعصف الذهني على الأصالة بمؤسسة Ooredoo
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدالة 0.05 للعصف الذهني على حساسية المشكلات بمؤسسة Ooredoo

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العصف الذهني والإبداع الإداري بمؤسسة Ooredoo ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية للعاملين بالنسبة للمتغيرات (المؤهل العلمي)، وتم نفي هذه الفرضية بالنسبة للمتغيرين (الجنس، العمر، طبيعة العمل، الاقدمية ، الدخل).

توصيات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من التوصيات من أهمها:

- 1-** ترسيخ وتبني ثقافة التوجه بالزبون داخل المؤسسة وبين موظفيها.
- 2-** أن النتائج أثبتت وجود اسلوب العصف الذهني والإبداع إلا أنه يجب زيادة الاهتمام بأفكار الموظفين وبقدراهم الإبداعية أكثر و القيام بتحديثها و تطويرها من أجل الحصول على أفضل الموارد و تحقيق تميز كبير للمؤسسة و القدرة على المنافسة و ذلك بسبب توجه الدولة إلى الاعتماد على الابتكار والإبداع مما يؤدي إلى ظهور أقطاب تنافسية في هذا المجال.
- 3-** المحافظة على مستوى الخدمات المقدمة مع مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والتكنولوجيا
- 4-** الاهتمام أكثر بالعنصر البشري وذلك بالمشاركة الواسعة للمعرفة وزيادة المهارات الإبداعية بين أفراد المؤسسة .
- 5-** البحث الدائم عن مجال التطوير وبناء استراتيجية اتصالية فعالة وقادرة على بناء صورة المؤسسة والتعريف أكثر بخدماتها.
- 6-** ضرورة اعتماد تسيير جلسات الفكرية الإلكترونية للاستغلال وقت .
- 7-** العمل على تحديث المعلومات المنشورة على مستوى الموقع التابع للمؤسسات .
- 8-** تنمية مهارات و قدرات العاملين أكثر بالتدريب و المشاركة في حل الأزمات.

9- تشجيع أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق وتوفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الايجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة.

أفاق الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة التي أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالا لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يمكن تقديم عددا من المقترحات وهي كالآتي:

1. تأثير اسلوب العصف الذهني على المهارات الإبداعية
2. إجراء دراسة الذكاء الاصطناعي وتأثيره على التفكير الإبداعي.
3. تنمية قدرات ومهارات العاملين من خلال التدريب بالمؤسسات الخاصة.

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم : سورة آل عمران الآية 190-191

الكتب:

1. أمال نجاتي عياش ، " طرق تدريس العلوم للمرحلة الأساسية" ، ط الأولى ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2007.
2. برافين جوبتا ترجمة د . أحمد الغربي . " الإبداع الإداري . في القرن الحادي والعشرين " . دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ، مصر ، 2008.
3. البكر رشيد ، "تعليم التفكير" ، مفاهيم وتطبيقات ، دار الفكر ، عمان الأردن - 2007 .
4. بلال خلف سكارنة ، " الإبداع الإداري " ، دار الميسرة ، عمان 2011 .
5. جمال خير الله " الإبداع الإداري ، ط 1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009.
6. حريم ، حسن "السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال" ، عمان ، الأردن ، دار الحامد.
7. حريم ، حسين " إدارة المنظمات ، منظور كلي" ، عمان ، الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع - 2010 .
8. خليل ابراهيم شبر وآخرون ، "أساسيات التدريس" ، ط الاولى دار المناهج ، عمان ، الاردن -2006.
9. الشماخ خليل مُجَّد حسن وخضير كاظم محمود " نظرية المنظمة" ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان 2000.
10. على عبد الرزاق جليبي : " الإبداع والمجتمع (دراسات في النقد الاجتماعي)" ، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية ، 2007 .
11. فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار مُجَّد العلي ، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، ط الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن - 2009.
12. فتحي عبد الرحمان جروان : " الإبداع مفهومه وتدريبه " ، ط 1 ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان ، 2002.
13. مُجَّد صبحي عبد السلام ، " تنمية مواهب ومهارات الطفل " ، ط الاولى ، دار المواهب ، الجزائر 2009.
14. مُجَّد كامل المغربي : " السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس - سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " - ط 2 دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، 1995.
15. منال أحمد البارودي ، "العصف الذهني وفن صناعة الأفكار" ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2015.
16. نجم عبود نجم ، "إدارة الابتكار" ، ط 1 ، وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003.
17. يحي مُجَّد نبهان ، العصف الذهني وحل المشكلات ، دار اليازور دي ، العلمية للنشر والتوزيع ، عمان 2008.

الملتقيات العلمية :

1. إبراهيم أحمد عواد جامع " ثقافة المؤسسة والإبداع الإداري " دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الدولية المملكة العربية السعودية ، 2009.
2. لناقة مُجَّد والسعيد ، سعد مُجَّد ، "استخدام أسلوب العصف الذهني في تدريس البلاغة وأثره في تنمية التفكير الإبداعي والكتابة الإبداعية لدى طلاب المرحلة الثانوية، المؤتمر العلمي الخامس ، المجلد الثاني دار الضيافة عين الشمس ، 2003 .

المقالات العلمية:

- 1- أمال سرحان سليمان الطائي "توظيف تقنية العصف الذهني في تنمية الإبداع " دراسة استطلاعية لآراء عينة موظفي المديرية العامة للتربية ، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد جامعة الموصل ، العراق ، 2013.
- 2- خولة هاشم حسين "فاعلية أسلوب العصف الذهني في تحصيل طلبة المعهد التقني في مادة الرياضيات " مجلة ادب البصرة، العدد 64، 2013.
- 3- سلطاني مُجَّد رشيد " المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع على المؤسسة " ، أبحاث اقتصادية وإدارية ، العدد الحادي عشر ، جامعة بسكرة الجزائر ، 2012.
- 4- عاطف عوض " أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي " ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الاتصالات الخلوية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، 2013 ، العدد 3 .
- 5- على عبد الرحمن مُجَّد مرعي بعنوان " مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري و معلمى إدارة الحسينية التعليمية - محافظة الشرقية ، مجلة كلية التربية جامعة بور سعيد رسالة الدكتوراه - 2014.
- 6- على مُجَّد عبود العبيدي ، أمير سوادى سالم ، "أثر استراتيجية العصف الذهني عند تدريس التعبير في تنمية التفكير التباعدي لدى طلاب الصف الرابع الادبي" ، مجلة الجامعة المستنصرية ، العدد 200 - 2012.
- 7- علي جاسم العبيدي واخرون ، " أثر استخدام اسلوب العصف الذهني في نقل المعرفة" ، دراسة حالة في مصرف الرافدين فرع شارع فلسطين ، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 95 ، 2013.
- 8- م. مُجَّد عبد الرحمان عمر و م . روش ابراهيم مُجَّد "عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي " دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك " المجلة الاكاديمية ، كلية الادارة والاقتصاد ، قسم العلوم الادارية ، جامعة زاخو ، اقليم كردستان ، العدد 6، المنشور بتاريخ 26-06-2017.

- 9- مُجَّد أحمد فارق عبد الرحيم أبوسنينة واحمد الشيخ حمد بعنوان " أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تدريس مقرر الأحياء على التحصيل الدراسي والتفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الحادي عشر بالمرحلة الثانوية بدولة الإمارات العربية المتحدة ، كلية التربية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،مجلة العدد 17 -2016 .
- 10- منذر مبدر عبد الكريم، بعنوان : فاعلية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي لدى طلاب الصف الخامس العلمي في مادة الكيمياء ، مجلة الفتح ، العدد الثالث والثلاثون ، جامعة ديالي ، الأردن 2009.

الرسائل والأطروحات:

1. البقور حمزة "دراسة ميدانية لأثر استراتيجية تسويق الخدمات على ولاء زبائن مؤسسة Ooredoo"،مذكرة ماجستير في علوم ،تخصص استراتيجية وتسويق، جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، 2015 .
2. بلكو مصطفى (2016) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية في عيادة الضياء ورقلة ،مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
3. تامر بن عبد الله الدرويش ، " أساليب اتخاذ القرارات ودورها في تفعيل الإبداع الإداري "دراسة تطبيقية على مستوى جوازات منطقية الرياض ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ، قسم علوم الإدارية الرياض 1436 هـ – 1437 .
4. توفيق العجلة ، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "لمديري القطاع العام ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009.
5. توفيق العجلة ، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2009 .
6. حنان رزق الله ، "أثر التمكين على تحسين جودة الخدمة التعليمية بالجامعة "، دراسة ميدانية لعينة من كليات جامعة منتوري قسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات ، 2010/2009.
7. خالد على " أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير ، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي - تبسة - 2008 .
8. رمضان عمومن " علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية" دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم ، 2013-2014 .

9. زازل صورية " دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للموارد البشرية " بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة عمر البرناوي – بسكرة- مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر ، بسكرة -2014.
10. سعود بن محمد العريفي " المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين ، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، المملكة العربية السعودية ، 2006 .
11. شعبان مريم " مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري "، مذكرة ماستر في علم اجتماع ، تخصص إدارة وعمل ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2016 .
12. شعيب عندير عون ، " واقع الإبداع المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة ماستر في العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2004 .
13. عبد ربه هاشم عبد ربه السميوي ، " أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي " بمدينة غزة (رسالة ماجستير) 2005 – 2006 ، ص 51.
14. غزال نعيمة بعنوان " أثر تقنية العصف الذهني في خفض مستوى قلق الامتحان لدى تلاميذ الثالثة الثانوي دراسة شبه تجريبية ببعض ثانوية مدينة ورقلة " أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص علم النفس التربوي جامعة قاصدي مرباح ورقلة- 2016.
15. الليثي ، محمد بن علي بن حسن "الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري "من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، المملكة العربية السعودية - 2008.
16. ملكي إيمان " أهمية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي دراسة تجريبية مركز نداء الجزائر للتكوين والتأهيل المؤسساتي والتدريب القيادي وتطوير الموارد البشرية " مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر (بسكرة) -2016.
17. مليكي إيمان " أهمية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي " ، دراسة تجريبية مركز نداء الجزائر للتكوين الصناعي والتأهيل المؤسساتي والتدريب القيادي وتطوير الموارد البشرية-بسكرة - مذكر ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
18. منير حسن أحمد شقورة "إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين" ، مذكرة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية ، غ م ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2012.
19. ميموني سميرة " دور الإبداع الإداري في تفعيل أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " دراسة حالة مؤسسة الورود بالوادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر 2012.

ثانيا :المراجع باللغة الأجنبية

كتب

1. Osborn , A.applied Imagination prin cile and proced Ures of creative problem solving Charles Some , United States of America. 2001.
2. Osborn .Applied Imagination Newyork , Soribenr -1936.
3. Peter F. Drucker, The Discipline Of Innovation, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.

مقالات:

1. Christian Marbach ; PME et Innovation Technologique Pour une relation Plus naturelle regard sur les PME N° :10,Paris , 2 Trimestre, 2006, P24.
2. Mohammed A. Omar & Roj I. Mohammed , Elements Of Administrative Creativity And Its Role In Improving Organizational Performance.An Analytical Study On A Sample Of Commercial Banks In The City Of Dohuk - ISSN 2520-789X- vol 6N2- 26 june 2017.
3. Robert E. Johnston and J. Douglas Bate, The Power Of Strategy Innovation, A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities, (New York: American Management Association, 2003), p.4.
4. The effects of the alternate writing and sketching brainstorming method on the creativity of undergraduate industrial design students in Taiwan"Thinking Skills and Creativity"Volume 29, September 2018, Pages 131-141- Chih-Chao Hsu- and -Tzone-I Wang - Department of Engineering Science, National Cheng Kung University, No. 1, Daxue Rd., East Dist., Tainan City 70101, Taiwan, ROC

5. ثالثا :المواقع الإلكترونية

1. <http://www.dzairmobile.com/ar>.
2. <https://ar.wikipedia.org/wiki> .
3. <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
4. [https://www.algeriebart.com /](https://www.algeriebart.com/)
5. [https://www.aljazairalyoum.com /](https://www.aljazairalyoum.com/) .
6. <https://www.ooredoo.qa/> .
7. WWW.OOREDoo.COM.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1) قائمة المحكمين

الإمضاء	الجامعة	الدرجة العلمية	الأستاذ(ة)
	جامعة غرداية	أستاذ	عجيلة محمد
	جامعة غرداية	أستاذة محاضرة "أ"	شرع مريم
	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	طالب أحمد نور الدين

الموضوع: إستبيان

أخي الفاضل/أختي الفاضلة.....السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في إدارة الأعمال

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة العصف الذهني لدعم الإبداع الإداري بالمؤسسة الاقتصادية بمؤسسة الاتصالات **ORDEOO**، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، وذلك للحصول على تقديرات حقيقية وواقعية لهذا الموضوع.

فنجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة، علماً بأننا سنتعامل مع المعلومات المقدمة بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرًا لكم مسبقًا جهودكم و حسن تعاونكم .

ملاحظة: نخطبكم علماً أن اجاباتكم سرية وهي لغايات البحث العلمي فقط

الإيميل: Wafamamine@gmail.com

الطالبة: مامين وفاء

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية :

الجنس : ذكر أنثى

العمر : 30 سنة وأقل من 31-40 سنة من 41-50 سنة أكثر من 50 سنة

طبيعة العمل : إطار سامي إطار عون تحكم عون تقني موظف

المؤهل العلمي : ثانوي فما أقل دبلوم التكوين المهني جامعي دراسات عليا

الأقدمية : 5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنة

الدخل : اقل من 12000 ما بين 12000 دج و 20000 دج ما بين 20000 دج و 40000 دج أكثر من 40000 دج

العصف الذهني (BraiStorming) نقصد بها العصف الفكري أو توليد الأفكار والتحرك الحر للأفكار وإطلاق الأفكار وهو وسيلة فعالة لتوليد مجموعة من الافكار من أجل حل المشكلات وتزداد فعاليتها كلما ازداد عدد أفراد المجموعة

رقم	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	نقوم في المؤسسة بجلسات مناقشة وحل المشاكل وتقديم الأفكار والاراء الجديدة.					
02	تعتبر مؤسستنا أن العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات.					
03	يتم في مؤسستنا تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين يساعد على نجاح عملية العصف الذهني .					
04	تسعى مؤسستنا لتنمية ولتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها .					
05	توفر مؤسستنا المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة وابتكارها .					
06	أقوم بعملية بكل استقلالية وحرية					
07	أقترح أساليب جديدة للعمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها .					
08	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل					
09	أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.					
10	أنجز ما يوكل الي من عمل بأسلوب جديد ومتطور.					
11	احاول اكتشاف المشاكل والصعوبات بهدف حلها					
12	أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي					
13	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل .					

الإبداع الإداري: يقصد به قدرة الأفراد العاملين في المنظمة على استخدام أساليب التفكير الحديثة

المحور الثاني:

الطلاقة: تعني القدرة على توليد أكبر عدد من الأفكار أو المرادفات عند الاستجابة

البعد الأول:

رقم	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أملك القدرة على إيجاد الأفكار بسرعة وسهولة					
2	أنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة وأقترح حلولاً لها					
3	أعبر عن أفكاري و أصوغها بشكل صحيح					
4	أقوم بربط أفكاري بشكل صحيح وتقديمها					
5	أقوم بربط الأفكار بموقف معين أو مشكلة معينة					
6	أستطيع أن أسترجع المعارف والمفاهيم التي تعلمتها					

المرونة: هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف ، وهذا ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي وعكسها الجمود أو الصلابة أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب .

البعد الثاني

رقم	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أعتقد أن تفكيري لا يشبه تفكير غيري					
2	أجد قيمة في أشياء قد يراها غيري بلا قيمة					
3	أقوم بإيجاد طرق جديدة لأداء عمالي					
4	أقدم دائماً أفكار جديدة وغير مألوفة					
5	أبحث عن أفكار جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال					

البعد الثالث:

الأصالة : هي الإنتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه أحد ، وتسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز

الرقم	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أستعمل أساليب متنوعة لعلاج المواقف المختلفة					
2	أضع دائما تصورات ذهنية للمشكلة المراد معالجتها					
3	أستطيع أن أغير وجهة نظر زميلي في العمل و أحاول أفنعه برأيي					
4	أجد وأقدم دائما بدائل مختلفة لمختلف الحلول					
5	أستطيع أن أركز وأنتبه لأكثر من فكرة واحدة					

البعد الرابع:

الحساسية للمشكلات : القدرة على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعلم نواحي النقص والقصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوف .

رقم	محتوى العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أستكشف مواطن الضعف في علاج موقف ما					
2	أكتشف الأخطاء التي تحدث في أداء العمل					
3	أرى بعض الأمور من زوايا التي لا يراها الآخرون					
4	يمكنني أن أتنبأ أحيانا بما يحدث في العمل					
5	أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					

الملحق رقم (3) نتائج مخرجات spss اختبار الفرضية الأولى

الجدول (1) الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	35	70.0	70.0	70.0
Valid انثى	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	50.0	100.0	100.0

الجدول (2) العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
30 سنة و اقل	18	36.0	36.0	36.0
Valid من 31 الى 40 سنة	26	52.0	52.0	88.0
من 41 الى 50 سنة	6	12.0	12.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الجدول (3) طبيعة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اطار سامي	1	2.0	2.0	2.0
اطار	6	12.0	12.0	14.0
Valid عون تحكم	3	6.0	6.0	20.0
عون تقني	6	12.0	12.0	32.0
موظف	34	68.0	68.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الجدول (4) المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فاقل	0.00	0.00	0.00.	0.00.
Valid دبلوم التكوين النهني	3	6.0	6.0	6.0
جامعي	36	72.0	72.0	78.0
دراسات عليا	11	22.0	22.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الجدول (5) الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
5 سنوات فاقل	12	24.0	24.0	24.0
Valid من 6 الى 10 سنوات	23	46.0	46.0	70.0
اكتر من 11 سنة	15	30.0	30.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الجدول (6) الدخل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 12000 دج	0.00	0.00	0.00.	0.00.
Valid ما بين 12000 دج و 20000 دج	0.00	0.00	0.00.	0.00.
ما بين 20000 دج و 40000 دج	9	18.0	18.0	18.0
اكتر من 40000 دج	41	82.0	82.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ملحق رقم (4) : الجدول (7) معامل الثبات الفاكرونباخ للاستبيان ككل

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	34

الجدول رقم (1): معاملات الارتباط بين كل فقرات المحور الاول والمعدل الكلي لفقراته.

Correlations

Correlations

	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	x12	x13	braist	
x1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 50	.663** .000 50	.646** .000 50	.586** .000 50	.525** .000 50	.426** .002 50	.397** .004 50	.308* .030 50	.229 .110 50	.068 .637 50	.109 .453 50	.169 .241 50	.287* .043 50	.682** .000 50
x2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.663** .000 50	1 .000 50	.641** .000 50	.516** .000 50	.359* .011 50	.401** .004 50	.345* .014 50	.163 .259 50	.121 .403 50	.007 .962 50	.022 .877 50	.292* .039 50	.121 .401 50	.564** .000 50
x3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.646** .000 50	.641** .000 50	1 .000 50	.695** .000 50	.609** .000 50	.366** .009 50	.109 .450 50	.272 .056 50	.149 .303 50	.052 .722 50	-.093 .520 50	.198 .168 50	.056 .699 50	.567** .000 50
x4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.586** .000 50	.516** .000 50	.695** .000 50	1 .000 50	.792** .000 50	.370** .008 50	.179 .213 50	.172 .232 50	-.019 .898 50	.058 .688 50	-.051 .725 50	.036 .805 50	.056 .699 50	.522** .000 50
x5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.525** .000 50	.359* .011 50	.609** .000 50	.792** .000 50	1 .000 50	.475** .000 50	.103 .475 50	.068 .637 50	-.024 .868 50	-.078 .589 50	-.158 .274 50	-.051 .725 50	.000 1.000 50	.423** .002 50
x6	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.426** .002 50	.401** .004 50	.366** .009 50	.370** .008 50	.475** .000 50	1 .007 50	.379** .007 50	.260 .069 50	.035 .810 50	.268 .060 50	.225 .117 50	.250 .080 50	.386** .006 50	.663** .000 50
x7	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.397** .004 50	.345* .014 50	.109 .450 50	.179 .213 50	.103 .475 50	.379** .007 50	1 .007 50	.360* .010 50	.033 .818 50	.054 .709 50	.328* .020 50	.149 .301 50	.242 .091 50	.524** .000 50
x8	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.308* .030 50	.163 .259 50	.272 .056 50	.172 .232 50	.068 .637 50	.260 .069 50	.360* .010 50	1 .042 50	.289* .042 50	.395** .005 50	.464** .001 50	.322* .023 50	.290* .041 50	.665** .000 50
x9	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.229 .110 50	.121 .403 50	.149 .303 50	-.019 .898 50	-.024 .868 50	.035 .810 50	.033 .818 50	.289* .042 50	1 .016 50	.340* .081 50	.249 .081 50	.333* .018 50	.264 .064 50	.441** .001 50
x10	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.068 .637 50	.007 .962 50	.052 .722 50	.058 .688 50	-.078 .589 50	.268 .060 50	.054 .709 50	.395** .005 50	.340* .016 50	1 .005 50	.391** .005 50	.308* .029 50	.392** .005 50	.493** .000 50
x11	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.109 .453 50	.022 .877 50	-.093 .520 50	-.051 .725 50	-.158 .274 50	.225 .117 50	.328* .020 50	.464** .001 50	.249 .081 50	.391** .005 50	1 .002 50	.432** .002 50	.489** .000 50	.544** .000 50
x12	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.169 .241 50	.292* .039 50	.198 .168 50	.036 .805 50	-.051 .725 50	.250 .080 50	.149 .301 50	.322* .023 50	.333* .018 50	.308* .029 50	.432** .002 50	1 .000 50	.514** .000 50	.559** .000 50
x13	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.287* .043 50	.121 .401 50	.056 .699 50	.056 .699 50	.000 1.000 50	.386** .006 50	.242 .091 50	.290* .041 50	.264 .064 50	.392** .005 50	.489** .000 50	.514** .000 50	1 .000 50	.590** .000 50
braist	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.682** .000 50	.564** .000 50	.567** .000 50	.522** .000 50	.423** .002 50	.663** .000 50	.524** .000 50	.665** .001 50	.441** .000 50	.493** .000 50	.544** .000 50	.559** .000 50	.590** .000 50	1 50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول رقم (2): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الأول المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

Correlations

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	Y
y1	Pearson Correlation	1	.273	.180	.068	.169	.052	.408**
	Sig. (2-tailed)		.055	.212	.640	.241	.718	.003
	N	50	50	50	50	50	50	50
y2	Pearson Correlation	.273	1	.393**	.394**	.207	.316*	.658**
	Sig. (2-tailed)	.055		.005	.005	.150	.025	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
y3	Pearson Correlation	.180	.393**	1	.816**	.512**	.422**	.834**
	Sig. (2-tailed)	.212	.005		.000	.000	.002	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
y4	Pearson Correlation	.068	.394**	.816**	1	.576**	.476**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.640	.005	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
y5	Pearson Correlation	.169	.207	.512**	.576**	1	.154	.649**
	Sig. (2-tailed)	.241	.150	.000	.000		.287	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
y6	Pearson Correlation	.052	.316*	.422**	.476**	.154	1	.607**
	Sig. (2-tailed)	.718	.025	.002	.000	.287		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
Y	Pearson Correlation	.408**	.658**	.834**	.843**	.649**	.607**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول رقم (3): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

Correlations

		z1	z2	z3	z4	z5	z
z1	Pearson Correlation	1	.445**	.256	.258	.261	.775**
	Sig. (2-tailed)		.001	.072	.070	.067	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z2	Pearson Correlation	.445**	1	.011	.052	.189	.635**
	Sig. (2-tailed)	.001		.939	.720	.190	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z3	Pearson Correlation	.256	.011	1	.589**	.441**	.552**
	Sig. (2-tailed)	.072	.939		.000	.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z4	Pearson Correlation	.258	.052	.589**	1	.591**	.643**
	Sig. (2-tailed)	.070	.720	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
z5	Pearson Correlation	.261	.189	.441**	.591**	1	.655**
	Sig. (2-tailed)	.067	.190	.001	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
z	Pearson Correlation	.775**	.635**	.552**	.643**	.655**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

Correlations

		q1	q2	q3	q4	q5	q
q1	Pearson Correlation	1	.651**	.102	.291*	.183	.732**
	Sig. (2-tailed)		.000	.482	.040	.203	.000
	N	50	50	50	50	50	50
q2	Pearson Correlation	.651**	1	.009	.396**	.208	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000		.951	.004	.147	.000
	N	50	50	50	50	50	50
q3	Pearson Correlation	.102	.009	1	.377**	-.009	.554**
	Sig. (2-tailed)	.482	.951		.007	.949	.000
	N	50	50	50	50	50	50
q4	Pearson Correlation	.291*	.396**	.377**	1	.342*	.718**
	Sig. (2-tailed)	.040	.004	.007		.015	.000
	N	50	50	50	50	50	50
q5	Pearson Correlation	.183	.208	-.009	.342*	1	.370**
	Sig. (2-tailed)	.203	.147	.949	.015		.008
	N	50	50	50	50	50	50
q	Pearson Correlation	.732**	.735**	.554**	.718**	.370**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.008	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول رقم (5): معاملات الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته.

Correlations

		w1	w2	w3	w4	w5	w
w1	Pearson Correlation	1	.147	.021	.108	.152	.460**
	Sig. (2-tailed)		.309	.884	.457	.291	.001
	N	50	50	50	50	50	50
w2	Pearson Correlation	.147	1	.211	.290*	.264	.597**
	Sig. (2-tailed)	.309		.140	.041	.064	.000
	N	50	50	50	50	50	50
w3	Pearson Correlation	.021	.211	1	.566**	.134	.603**
	Sig. (2-tailed)	.884	.140		.000	.354	.000
	N	50	50	50	50	50	50
w4	Pearson Correlation	.108	.290*	.566**	1	.449**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.457	.041	.000		.001	.000
	N	50	50	50	50	50	50
w5	Pearson Correlation	.152	.264	.134	.449**	1	.670**
	Sig. (2-tailed)	.291	.064	.354	.001		.000
	N	50	50	50	50	50	50
w	Pearson Correlation	.460**	.597**	.603**	.779**	.670**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الجدول (6): نتائج اختبار كولموجروف سمرنوف في التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	العصف الذهني	الإبداع الإداري	الطلاقة	المرونة	الأصالة	حساسية المشكلات	
N	50	50	50	50	50	50	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4.0708	3.8308	4.1833	3.7680	3.7280	3.6440
	Std. Deviation	0.39280	0.37167	0.42358	0.51486	0.48447	0.53801
Most Extreme Differences	Absolute	0.136	0.129	0.153	0.154	0.196	0.167
	Positive	0.136	0.61	0.096	0.108	0.125	0.094
	Negative	-0.087	-0.129	-0.153	0.154	-0.196	-0.167
	Kolmogorov-Smirnov Z	0.964	0.915	1.079	1.088	1.385	1.184
	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.311	0.373	0.195	0.187	0.43	0.121

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

ملحق رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للمحاور

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبيان محور العصف الذهني

	N	Mean	Std. Deviation
العصف الذهني	50	4.0708	0.39280
نقوم في المؤسسة بجلسات لمناقشة وحل المشاكل وتقديم الأفكار والآراء الجديدة.	50	4.3800	0.53031
تعتبر مؤسستنا أن العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات.	50	4.4400	0.50143
يتم في مؤسستنا تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة عن الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين يساعد على نجاح عملية العصف الذهني .	50	4.5200	0.54361
تسعى مؤسستنا لتنمية ولتطوير قدرات العاملين على تشخيص مشاكل العمل وطرق حلها .	50	4.4600	0.54248
توفر مؤسستنا المناخ المناسب لتطبيق الأفكار الجديدة وابتكارها	50	4.3400	0.62629
أقوم بعملية بكل استقلالية وحرية	50	4.0200	0.86873
أقترح أساليب جديدة للعمل حتى إذا كان هناك احتمال لعدم نجاحها .	50	3.8000	0.75593
أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل لمشكلات العمل	50	3.4000	1.04978
أحرص على الاستفادة من انتقاد الآخرين لي.	50	3.8000	0.80812
أنجز ما يوكل الي من عمل بأسلوب جديد ومتطور.	50	4.0400	0.69869
احاول اكتشاف المشاكل والصعوبات بهدف حلها	50	3.6600	0.87155
أسجل كل الأفكار التي تخطر ببالي	50	4.0600	0.65184
أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل .	50	4.0000	0.67006
Valid N (listwise)	50		

الجدول(8)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبيان محور الثاني البعد الأول

	N	Mean	Std. Deviation
الطلاقة	50	4.1833	0.42358
أملك القدرة على إيجاد الأفكار بسرعة وسهولة	50	4.1200	0.55842
أنظر إلى المشكلة من زوايا متعددة وأقترح حلولاً لها	50	3.9800	0.68482
أعبر عن أفكاري و أصوغها بشكل صحيح	50	4.1600	0.61809
أقوم بربط أفكاري بشكل صحيح وتقديمتها	50	4.1200	0.68928
أقوم بربط الأفكار بموقف معين أو مشكلة معينة	50	4.2000	0.60609
أستطيع أن أسترجع المعارف والمفاهيم التي تعلمتها	50	4.5200	0.61412
Valid N (listwise)	50		

الجدول(9)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبيان محور الثاني البعد الثاني

	N	Mean	Std. Deviation
المرونة	50	3.7680	0.51486
أعتقد أن تفكيري لا يشبه تفكير غيري	50	3.3800	1.10454
أجد قيمة في أشياء قد يراها غيري بلا قيمة	50	3.3800	0.98747
أقوم بإيجاد طرق جديدة لأداء أعمالي	50	4.0400	0.44994
أقدم دائماً أفكار جديدة وغير مألوفة	50	3.9600	0.69869
أبحث عن أفكار جديدة ومبتكرة لأداء الأعمال	50	4.0800	0.60068
Valid N (listwise)	50		

الجدول(10)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبيان محور الثاني البعد الثالث

	N	Mean	Std. Deviation
الأصالة	50	3.7280	0.48447
أستعمل أساليب متنوعة لعلاج المواقف المختلفة	50	3.8000	0.8299
أضع دائماً تصورات ذهنية للمشكلة المراد معالجتها	50	3.6000	0.90351
أستطيع أن أغير وجهة نظر زميلي في العمل و أحاول أقنعه برأيي	50	3.4200	1.01197
أجد وأقدم دائماً بدائل مختلفة لمختلف الحلول	50	3.8600	0.63920
أستطيع أن أركز وانتبه لأكثر من فكرة واحدة	50	3.9600	0.34759
Valid N (listwise)	50		

الجدول(11)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو الاستبيان محور الثاني البعد الرابع

	N	Mean	Std. Deviation
حساسية المشكلات	50	3.6440	0.53801
أسكتشف مواطن الضعف في علاج موقف ما	50	3.4400	0.86094
أكتشف الأخطاء التي تحدث في أداء العمل	50	3.8200	0.80026
أرى بعض الأمور من زوايا التي لا يراها الآخرون	50	3.7400	0.80331
يمكنني أن أتنبأ أحياناً بما يحدث في العمل	50	3.6800	0.89077
أمتلك القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	50	3.5400	0.95212
Valid N (listwise)	50		

ملحق رقم (7) اختبار الفرضيات

فرضية الأولى والثانية: الجدول (1) اختبار T-Test في المؤسسة محل الدراسة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
العصف الذهني	19.276	49	.000	1.07077	0.9591	1.1824
الإبداع الإداري	15.807	49	.000	0.83083	0.7252	0.9365
الطلاقة	19.754	49	.000	1.18333	1.0630	1.3037
المرونة	10.548	49	.000	0.76800	0.6217	0.9143
الأصالة	10.626	49	.000	0.72800	0.5903	0.8657
حساسية المشكلات	8.464	49	.000	0.64400	0.4911	0.7969

الفرضية الثالثة و الفرضيات الفرعية نتائج مخرجات spss: الجدول (2) الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والمتغير التابع الإبداع الإداري اختبار

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.546 ^a	.298	.284	.35846

a. Predictors: (Constant), العصف الذهني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.624	1	2.624	20.419	.000 ^b
	Residual	6.168	48	.128		
	Total	8.792	49			

a. Dependent Variable: العصف الذهني

b. Predictors: (Constant), الطلاقة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.785	.533		3.349	.002
	العصف الذهني	.589	.130	.546	4.519	.000

a. Dependent Variable: الطلاقة

الجدول رقم (3): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعء الأول للمتغير التابع الإبداع الإداري (الطلاقة)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.546 ^a	.298	.284	.35846

a. Predictors: (Constant), العصف الذهني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92.624	1	2.624	20.419	.000 ^a
	Residual	6.168	48	.128		
	Total	8.792	49			

a. Dependent Variable: العصف الذهني

b. Predictors: (Constant), الطلاقة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.785	.533		3.349	.002
	العصف الذهني	.589	.130	.546	4.519	.000

a. Dependent Variable: الطلاقة

الجدول رقم (4): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعء الثاني للمتغير التابع الإبداع الإداري (المرونة)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.417 ^a	0.174	0.156	0.47289

a. Predictors: (Constant), العصف الذهني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.255	1	2.255	10.082	.003 ^a
	Residual	10.734	48	.224		
	Total	12.989	49			

a. Dependent Variable: العصف الذهني

b. Predictors: (Constant), المرونة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.545	.703		2.197	.033
	العصف الذهني	.546	.172	.417	3.175	.003

a. Dependent Variable: المرونة

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعء الثالث للمتغير التابع الإبداع الإداري

(الأصالة)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.448 ^a	.201	.184	.43761

a. Predictors: (Constant), العصف الذهني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
-------	--	----------------	----	-------------	---	------

1	Regression	2.309	1	2.309	12.056	.001 ^a
	Residual	9.192	48	.192		
	Total	11.501	49			

a. Dependent Variable: العصف الذهني
b. Predictors: (Constant), الأصالة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.478	.651		2.272	.028
	العصف الذهني	.553	.159	.448	3.472	.001

a. Dependent Variable: الأصالة

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للعصف الذهني والبعد الرابع للمتغير التابع الإبداع الإداري (حساسية المشكلات)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.579 ^a	.336	.322	.44310

a. Predictors: (Constant), العصف الذهني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.759	1	4.759	24.238	.000 ^a
	Residual	9.424	48	.196		
	Total	14.183	49			

a. Dependent Variable: العصف الذهني
b. Predictors: (Constant), احساسية المشكلات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0.414	0.659		0.629	.0533
	العصف الذهني	0.793	0.161	0.579	4.923	.000

a. Dependent Variable: احساسية المشكلات

الفرضية الرابعة T-TEST: الجدول رقم (10) لاختبار نتائج مخرجات spss

Group statistics

	A1	N	MEAN	STD.DEVIATION	STD.ERR OR MEAN
innov	ذكر	35	3.8248	0.4084	0.06843
	أنثى	15	3.8450	0.29177	0.07533

الجدول (11) الجنس

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
innov	1.902	.174	-.175	48	.862	-.02024	.11585	-.25317	.21269
			-.199	36.424	.843	-.02024	.10177	-.22656	.18609

الجدول (12) العمر One Way ANOVA

ANOVA

innov

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.152	2	.076	.541	.586
Within Groups	6.616	47	.141		
Total	6.769	49			

الجدول (13) طبيعة العمل One Way ANOVA

ANOVA

innov

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.964	4	.241	1.868	.133
Within Groups	5.805	45	.129		
Total	6.769	49			

الجدول (14) المؤهل العلمي One Way ANOVA

ANOVA

innov

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.879	2	.939	9.027	.000
Within Groups	4.890	47	.104		
Total	6.769	49			

الجدول (15) الإقديمة One Way ANOVA

ANOVA

innov

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.024	2	.012	.083	.921
Within Groups	6.745	47	.144		
Total	6.769	49			

الجدول (16) الدخل One Way ANOVA

ANOVA

innov

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.065	1	.065	.468	.497
Within Groups	6.703	48	.140		
Total	6.769	49			

ملحق (8) عرض اشهاري حول تخفيض تسعيرة المكالمات خاص بالحجاج



عرض اشهاري خاص بامتياز مضاعف للأنترنزت ومكالمات عند تعبئة 2000 دج



عرض اشهاري حول تطبيق جديد تنتجه المؤسسة لحماية الهواتف الذكية من الفيروسات

