



درجة امتلاك الموظفين الإداريين في  
جامعة القدس المفتوحة لأوجه العملية  
الإبداعية كما يراها مديرو المناطق التعليمية  
والمراكز الدراسية ومساعدوهم

د. عبد عطا الله حمايل\*



---

\* أستاذ مساعد، مشرف أكاديمي متفرغ، منطقة رام الله التعليمية، جامعة القدس المفتوحة.

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة لأوجه العملية الإبداعية من وجهة نظر مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم ، وأجابت على السؤال الرئيس التالي:

ما تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين لأوجه العملية الإبداعية؟ .

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم الأكاديميين والإداريين العاملين في جامعة القدس المفتوحة في فلسطين ( المحافظات الشمالية) في شهر نيسان من العام الدراسي 2007 والبالغ عددهم (38) مديرا ومساعدوا من حملة الدكتوراه والماجستير.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وأعد استبانته مكونة من (70) (فقرة) موزعة على (4) مجالات بعد التأكد من صدقها بالتحكيم، ومن ثباتها الكلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، حيث وصل ثباتها الكلي إلى (0.98) .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

1. حصلت كافة مجالات أوجه العملية الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) على درجة تقدير (كبيرة) بنسبة مئوية كلية مقدارها (78%) .
2. حصل مجال السلوك الإداري الإبداعي على المرتبة الأولى ودرجة تقدير (كبيرة جد) بنسبة مئوية كلية مقدارها (81%) .
3. يعزى ارتفاع النتائج في جميع المجالات إلى حملة الدكتوراه بدرجة (كبيرة جدا) ونسبة مئوية كلية مقدارها (83%) يليهم حملة الماجستير بدرجة (كبيرة) ونسبة مئوية كلية مقدارها (73.2%) .
4. وخرجت الدراسة بالعديد من التوصيات من أهمها: إعداد وتنفيذ برامج تدريبية قادرة على تحديد وصقل الشخصية الإدارية بمنهج الإبداع لقيادة وممارسة الإبداع الإداري والعمليات الإبداعية. والاستفادة القصوى من الطاقات الإبداعية المتوافرة لدى الموظفين الإداريين من خلال متابعتهم واستنهاضهم وتقديم التسهيلات اللازمة لهم. وتشجيع الموظفين على الاستقلالية في العمل والاعتماد على النفس والضبط الذاتي بعيدا عن الرقابة السلبية. وخلق روح المغامرة عند الموظفين ودفعهم لاستخراج طاقاتهم الإبداعية دون تردد.

## **Abstract:**

*This study intended to show the level of Al-Quds Open University administrators' possession for the features of creativity process. The study answered the following main question:*

*What is the level of creativity process (personal characteristics, creative culture, creative behavior, creative methods) which the administrators at Al-Quds Open University in the northern districts possen?*

*The study population consists of all the directors of the education regions and study centers and their academic and administrative assistants at Al-Quds Open University in Palestine (north districts) in April, 2007. The number of these directors and their assistants is 38 – all holding a Ph. D or an M. A.*

*To achieve the goals of the study, the researcher used a questionnaire consisting of 70 articles distributed over areas after evaluating its validity by and its overall reliability which reached (0.98) by using Cronbach Alpha Equation, where its overall reliability reached( 0.98).*

*The study showed the following findings:*

- 1. All forms of the creativity process possessed by administrators at Al-Quds Open University (north districts) got a high overall rate of 78%.*
- 2. The forms of creative administrative behavior came top at a rate of 81%.*
- 3. The high results in all areas are attributed to Ph. D holders at an overall rate of 83% and an overall rate of 73.2% for M.A holders.*
- 4. The study gave a number of recommendations.*

## مقدمة:

حتى تكون المؤسسة التعليمية في القمة، فلا بد أن تواكب التطور ومستجدات العصر. وليس المقصود بالتطور حداثة الآليات والتقنيات، كإبدال الأعمال اليدوية بنظام الحواسيب، أو تحويل نظام الاتصال من الرسائل إلى الإنترنت والبريد الإلكتروني وهكذا، لأن ما سبق أصبح ضمن نظام العمل في معظم المؤسسات التعليمية والمنظمات التربوية، ولكن المقصود هو تطور الفكر الإداري الإبداعي وتهذيبه، وإعداد الشخصية الإدارية ذات الثقافة الإبداعية القادرة على ممارسة الأساليب الإبداعية من جهة، وتبني منهجية السلوك الإبداعي في إدارة المؤسسات التعليمية والمنظمات التربوية بما يساعد على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتطلعاتها، وتحقيق حاجات المجتمع الذي تتواجد فيه، لأن العمل المؤسسي مهما تطور تقنياً، فإنه يبقى رهين العقول البشرية التي تديره وتدبر شؤونه.

والتطور بحد ذاته ليس هدفاً بقدر ما هو وسيلة لتحقيق الأهداف السامية من خلال التحرر من كل ما هو معتاد أو نمطي سلبي يعرقل النمو والتكامل والتحسين والتطوير وضبط الجودة. (Benjamin and Gunnarsin , 1991)

وحيث تكافح المؤسسات التعليمية والمنظمات التربوية من أجل تحقيق النمو والتقدم في البيئات المضطربة أو المحافظة، فإن العمل الإبداعي والمشاركة الإبداعية يصبحان أمرين في غاية الأهمية، ولا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعية على المؤسسة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلى أفكار وحلول فريدة ملائمة في الوقت نفسه تعود بفائدة كبرى على الأفراد العاملين فيها والمنتفعين منها أيضاً. (سميث وشالي، 2004، ص 225).

والإبداع الإداري يدعم قوة أي مؤسسة تعليمية في تمييزها عن المؤسسات والمنظمات الأخرى، لا سيما أن الإدارة التقليدية الخالية من الإبداع، أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي؛ لأنها قد تحول الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع والتفكير. (الزهري، 2002، ص 231).

لذا بات من الواضح (أن التطور والنمو يتوقفان على الإبداع الإداري الخلاق بدرجة كبيرة دون تنكر لدور الأفكار المتطلّعة والأهداف العالية وأهميتها في التطوير والتنمية، فمعادلة النمو تقوم عليها جميعها). (John, 1991).

ومن المعلوم أن اعتماد المؤسسة يقوم على عناصرها البشرية، لذا لا تعدم أن يكون لها أفكار متطلّعة، وأهداف بعيدة وطموحات وآمال تسعى لتحقيقها؛ ولولا هذه لبطل دورها، وأصبح وجودها بلا معنى، (فالفكر المتطلّع + الأساليب المبدعة + الإدارة الخلاّقة) هي القواعد التي يبنى عليها نجاحها، وأن الإخلال بواحد من هذه الأطراف الثلاثة يعني أنّ النتيجة ستكون صفراً بالقياس إلى التطوّر، لأن النتيجة تتبع مقدماتها كما يقول المناطقة.

ولا يظن أحد أن هناك من الإداريين ممن لا يحبون النجاح والانتصار على المشكلات والأزمات، ولكنّ الفرق بين الناجحين والفاشلين، أنّ الأوائل تمعّنوا في الأمور وفكروا فيها وأخذوا بالزمّام من حيث ينبغي بلا تردد أو خوف، وأخذوا بالفكرة الصحيحة والأسلوب الناجح أنى وجدوهما انطلاقاً من فهمهم الواعي أن هذا التناول يثبت المصداقية والحنكة والفلسفة التي قام عليها وجودهم ولاسيما أن الحكمة ضالّة المؤمن أنا وجدها أخذها.

والإداريون الناجحون هم قوّد التغيير، وأصحاب النشاطات الابتكارية، وغالباً ما يسمى مديرو الابتكار (بمديري الأفكار) ، لذلك يجب أن يعامل مفهوم إدارة الأفكار بعناية فائقة، وخصوصاً الأفكار الرامية إلى التنمية والتطوير والتكامل، كما يجب أن يعتني بالأعمال والأدوار الوظيفية للأفراد). (Richard, 1992)

وعلى الإداريين الموصوفين بالإبداع، على اختلاف أدوارهم ومهاتهم، أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:

- الأولى: أن يكونوا مبدعين ومبتكرين في أفكارهم وأساليبهم.
- الثانية: أن تكون لديهم سماحة إدارية تحفيزية تمكنهم من الأخذ بعملية الابتكار والإبداع.
- الثالثة: السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة وتعبئة المؤسسة بها.

ونظراً لقلة الدراسات في هذا المجال، وخاصة فيما يتعلق بأوجه العملية الإبداعية والإبداع الإداري والفكر الإبداعي المطلوب ممارسته وتطبيقه والأخذ به من جانب الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، لما لهذه هذه الممارسات من أثر في تحسين الخدمات الجامعية التي تقدمها الجامعة وتطويرها، وتحسين مخرجاتها، بما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها ونشر رسالتها. فكان لا بد من طرق هذا الموضوع وإجراء هذه الدراسة للوقوف على واقع الممارسات الإبداعية لموظفي الجامعة أثناء قيامهم بالواجبات والمهام الملقة على عاتقهم بحكم عملهم الوظيفي.

## مشكلة الدراسة:

لما كانت جامعة القدس المفتوحة في فلسطين هي المؤسسة التعليمية الجامعية الوحيدة التي تقدم الخدمات التعليمية الجامعية بأسلوب التربية المفتوحة والتعلم عن بعد، وارتفاع أعداد الموظفين الإداريين الذين يقومون بالأعباء الإدارية والفنية في مختلف أقسامها ودوائرها بسبب التوسع الأفقي والعمودي المتنامي في هيكليتها من جهة، والحاجة المتنامية لمزيد من التطوير والتحسين في جودة الخدمات التي يتوجب عليها تقديمها للحفاظ على ميزتها التنافسية ورسالتها التعليمية ومواكبة التغيرات والتحويلات والتطورات في البيئة المحلية والمحيطين الإقليمي والدولي جهة ثانية، ولدور الإبداع الإداري والممارسات الإبداعية في تطوير المخرجات التعليمية وتحسينها، وتحقيق الأهداف المنشودة لطلبتها والمجتمع المحلي في كافة المجالات من جهة ثالثة، جاءت هذه الدراسة لتجيب عن السؤال الرئيس الآتي:

ما تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين لأوجه العملية الإبداعية؟.

## أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين لأوجه العملية الإبداعية، فيما يخص (السمات الشخصية الإبداعية، والثقافة الإبداعية، والسلوك الإداري الإبداعي، والأساليب الإبداعية) التي يمتلكها الموظفون الإداريون العاملون في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية).

1. التعرف إلى تقدير مجتمع الدراسة لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين لأوجه العملية الإبداعية باختلاف المؤهل العلمي.
2. الخروج بتوصيات تفيد في تقديم رؤية واضحة تخدم القيادة الإدارية العليا بمستوياتها ومسمياتها المختلفة، وكذلك الموظفين الإداريين وبقية العاملين في الجامعة بما ينعكس على معرفة الجامعة لواقعها، والاستفادة من معرفة الواقع في وضع الخطط وتقديم التغذية الراجعة بغية مساعدة القيادة العليا على تطوير الجامعة وتنمية إداريتها وتأهيلهم لنشر رسالة الجامعة، وتحسين مخرجاتها وبالتالي تحقيق أهدافها.

## أسئلة الدراسة:

1. ما تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم في جامعة القدس المفتوحة
2. (المحافظات الشمالية) لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين لأوجه العملية الإبداعية؟.
3. ما تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لأعلى المعايير الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها؟.
4. ما تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لأدنى المعايير الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها؟.
5. هل يختلف تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لأوجه العملية الإبداعية باختلاف المؤهل العلمي؟

## أهمية الدراسة:

نبعت أهمية هذه الدراسة مما يأتي:

1. لكونها الأولى من نوعها على مستوى جامعة القدس المفتوحة في حدود علم الباحث.
2. لكون الموضوع الذي تناولته من أهم مداخل التطوير والإصلاح الإداري، لا سيما أنه أحد إفرزات الفكر الإداري المعاصر الذي لا غنى عن ممارسته وتطبيقه لتحسين المخرجات الجامعية.
3. تكشف واقع الممارسات الإدارية الإبداعية التي يمارسها الموظفون الإداريون العاملون في جامعة القدس المفتوحة.
4. تمنح الفرصة للقادة الإداريين لتقويم موظفيهم من خلال التعرف على معايير أوجه العملية الإبداعية التي يمتلكونها ويمارسونها في إدارة عملهم وإنجاز مهماتهم.
5. توضح الأسس والمفاهيم والعناصر والإجراءات والنظريات والمبادئ التي تمكن الموظف الإداري من تحسين أدائه لمواجهة تحديات استمرارية التغيير والتطوير.
6. الأمل بالمساعدة في رسم صورة واضحة للقادة والموظفين الإداريين العاملين في الجامعات، تعينهم على تبني الفكر والسلوك الإبداعي في عملهم.
7. الأمل بالمساهمة في توضيح الرؤيا أمام القائمين على وضع خطط وبرامج جامعة القدس المفتوحة من خلال تعريفهم بنقاط القوة والضعف في أدائهم وتطبيقاتهم الميدانية.

## حدود الدراسة وافترضاؤها:

1. الحدود المكانية: جامعة القدس المفتوحة في فلسطين (المحافظات الشمالية).
2. الحدود البشرية: مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم.
3. الحدود الزمنية: شهر نيسان من العام الدراسي الجامعي 2007.
4. حدود أداة الدراسة: تحددت أداة الدراسة بأربعة مجالات هي: سمات الشخصية الإبداعية، والثقافة الإبداعية، والسلوك الإداري الإبداعي، والأساليب الإبداعية.
5. افترضت الدراسة أن أدواتها المصممة لقياس وجهة نظر مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية)، لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين لأوجه العملية الإبداعية هي أداة صادقة، وتقيس ما وضعت لقياسه في حدود المجالات التي تناولتها.

## مصطلحات الدراسة:

1. الإبداع: أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحلٍّ أمثل لمشكلات معينة، أو تطوير أساليب أو أهداف أو تعميق رؤية أو تجميع، أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة في السلوكيات الإدارية في أشكال متميزة ومتطورة تحقق احتياجات معينة أو فائدة ما تقفز بأصحابها إلى الأمام. ويقصد به هنا الفكر الإبداعي والابتكاري الذي يعتقده ويؤمن به الموظف الإداري في جامعة القدس المفتوحة.
2. العملية الإبداعية: طرق الإدارة الفاعلة من خلال الأخذ بزمام الأمور إلى المراتب الأعلى والأفضل باستخدام التفكير الخلاق والمنطقي الذي يجعل من الموظف الإداري قادرا على الإنتاج المتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية والأصالة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير. ويقصد بها هنا أوجه العملية الإبداعية التي يمارسها الموظفون الإداريون في عملهم من سلوك وأساليب وثقافة إبداعية.
3. الشخص المبدع Creative Person: الشخص الذي يمتلك القدرة على التخلص من السياق العادي للتفكير، واتباع نمط جديد من التفكير، وتقديم أشياء جديدة في عمله سواء كانت أفكارا أم اكتشافات أم اختراعات، بحيث تكون أصيلة وحديثة. ويقصد به في هذه الدراسة السمات الشخصية الإبداعية التي يمتلكها في عمله الإداري داخل أقسام جامعة القدس المفتوحة.
4. الموظفون الإداريون: هم الموظفون العاملون في الأقسام الإدارية المختلفة التابعة للمنطقة التعليمية أو المركز الدراسي في جامعة القدس المفتوحة، ويمارسون العمل الإداري والفني في ممارسة مهامهم الوظيفية وأدوارهم المهنية، كأقسام التسجيل والمحاسبة واللوازم وشؤون الطلبة وغيرها.



## الإطار النظري والدراسات السابقة:

الابتكار والإبداع شكل راق من النشاط الإنساني الخلاق، وقد أصبح منذ الخمسينيات من القرن الماضي مشكلة مهمة من مشكلات البحث العلمي في العديد من الدول والمؤسسات. فبعد أن حلت الآلة في المصانع والإدارات والمؤسسات، لم تعد الحاجة إلى العضلات البشرية بتلك الأهمية، وإنما نحت الضرورة إلى الطاقة المفكرة الخلاقة، بما جعل الاستغناء عن الكثير من الطاقات والكفاءات العضلية والوظيفية أمراً طبيعياً، وفي المقابل ازداد الطلب أكثر فأكثر على النشاط الابتكاري والإبداعي الغد، فبات من الضروري على كل مؤسسة إيجاد قدرات خلاقة في أفرادها تعينها على مواكبة التطور السريع كضرورة اهتمامها في تطوير القدرات المبدعة لبذل المزيد حتى تبقى في القمة دائماً.

والقرار الإداري هو العلة التي تقف وراء النجاح والفشل، وللتفكير الإنساني الدور البارز في طابع القرارات الإدارية، والقرار العقلاني يحدّد إما على أساس منطقي أو إبداعي خلاق، Robbins (1998). ومن هنا ينبغي دائماً التوجّه إلى صفات الأفراد وخصوصياتهم لاكتشاف الطاقات المبدعة فيهم حتى لا نحرّمها من العناية، ولا نحرّم العمل من فرص أفضل للتقدم.

## الجوانب الأساسية المكونة للظاهرة الإبداعية:

اختلف العلماء في تعريفهم للإبداع فبعضهم يقصد بالإبداع القدرة (Ability) على خلق شيء جديد أو مبتكر، بينما يقصد آخرون أنه العملية (Process) أو العمليات السيكلوجية التي يتم بها خلق وابتكار الشيء الجديد ذي القيمة العالية، ويرى فريق ثالث أن الإبداع ينشأ عن القدرة الإبداعية وعن العملية الإبداعية التي تؤدي في آخر الأمر إلى إنجاز العمل الإبداعي بحقيقته.

يرى دونالد ماكينون (Mackinnon) الباحث المشهور في الإبداع أنه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع، وهذه المكونات هي:

1. الإنتاج الإبداعي (Creative Products): هو أحد جوانب تفاعل الإنسان مع البيئة ويقاس الإبداع في أحد جوانبه بكمية الإنتاج وصوره، فالإنتاج الإبداعي محك أو مقياس للإبداع. (السيد، 1971)

و فرق دونالد تيلر (D. W. Taylor) بين التفكير الإبداعي وحل المشكلات، واتخاذ القرار بناء على الإنتاج:

- فحل المشكلات هو ذلك النوع من التفكير الذي ينتج عنه حل للمشكلات.
- واتخاذ القرار هو ذلك النوع من التفكير الذي ينتج عنه اختيار بين أساليب بديلة للفعل.
- أما التفكير الإبداعي فهو ذلك النوع من التفكير الذي ينتج عنه أفكار جديدة ذات قيمة.

2. العملية الإبداعية (Creative Process) : عملية معرفية ذهنية، حيث يكون الفرد في هذه العملية نشطا منظما للخبرات لكي يستجيب للموقف الجديد.
3. الشخص المبدع (Creative Person) : تعددت النظرة للشخص المبدع بسبب تعدد زوايا النظر، فبعضهم يركز على الجوانب الأدائية وآخرون على الجوانب الذهنية. و الشخص المبدع يجب أن يتميز بخصائص عقلية معرفية و خصائص شخصية انفعالية.
4. الموقف الإبداعي (Creative Situation) : إن تكرار المواقف الإبداعية و تعددها يسهم بإطلاق صفة المبدع على الفرد. فربما يكون مبدعاً الفرد في موقف، و يظهر سلوكا عادياً في مواقف أخرى، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد، و يظهر حلاً غير مألوفاً. (صباحي، 1992).

## تعريفات الإبداع (Creative Definitions) :

- تعددت تعريفات الإبداع على النحو الآتي: (عاقل، 1975).
1. عمل ذهني يقوم به الفرد باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة أو استعمالات غير مألوفة أو تفصيل خبرات محدودة إلى ملامح مفصلة.
  2. الإبداع هو الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية الموضوعية التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد ذي قيمة من قبل الفرد و الجماعة.
  3. الإبداع هو عملية عقلية يستطيع الفرد من خلالها الوصول إلى أفكار، أو نتاجات جديدة أو إعادة ربط أفكار و نتاجات موجودة بطريقة جديدة مبتكرة.
  4. الإبداع هو القدرة على التعامل بطريقة مريحة مع المواقف الغامضة أو غير المحددة، وإيجاد مداخل جديدة، وتجريب أساليب و تطبيقات جديدة تماماً.
  5. الإبداع هو طريقة جديدة في حل مشكلة ما بطريقة منطقية.
  6. نشاط إنساني ذهني راق و متميز ناتج عن تفاعل عوامل عقلية و شخصية و اجتماعية لدى الفرد بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى نتاجات أو حلول جديدة مبتكرة للمواقف النظرية أو التطبيقية في مجال من المجالات العلمية أو الحياتية و تتصف هذه المجالات بالحدائث والأصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية. (التعليم المفتوح، 1999، علم النفس التربوي).
  7. عملية صب عناصر عدة متداعية في قالب جديد يحقق احتياجات معينة أو فائدة ما و تعد هذه العمليات عمليات ابتكارية بمقدار أصالة العناصر التي يشملها هذا التركيب. (الصرن، 2000).

الإبداع نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول، أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً، تتميز بالشمولية والتعقيد؛ لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة. (جراون، 1999). ويتضح من تعريف جراون أن للتفكير الإبداعي بعدين، بعد ذهني معرفي وبعد انفعالي إذ إن التفكير الإبداعي مدفوع برغبة قوية للبحث عن الحلول.

يتضح من التعريفات السابقة أن الإبداع يعني: رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقة جديدة، تتطلب القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تستدعي المعالجة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ومن ثم إيجاد الحل المناسب بإضافة شيء جديد إلى الآخر، أو إعادة صياغته بأسلوب آخر أكثر إبهاراً عما هو موجود قبله.

## القدرات المكونة للتفكير الإبداعي:

منهج التحليل العاملي (Factor Analysis): مفهوم إحصائي نفسي يقوم على المعالجات الإحصائية المختلفة في تحليل الظاهرة النفسية والاجتماعية للوصول إلى عناصرها وعواملها الأساسية، وهذا المنهج حدد قدرات التفكير الإبداعي كما يأتي:

أولاً: الطلاقة (Fluency):

وهي 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 الأقران.

## أنواع الطلاقة:

1. طلاقة الأشكال (Figural Fluency): كأن يعطي الفرد رسماً على شكل دائرة، ويطلب منه إجراء إضافات بسيطة بحيث يصل إلى أشكال متعددة وحقيقية.
2. طلاقة الرموز أو طلاقة الكلمات (Word Fluency): 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. طلاقة المعاني والأفكار (Ideational Fluency): وتتمثل في قدرة الفرد على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المرتبطة بموقف معين ومدرك بالنسبة إليه.
4. الطلاقة التعبيرية (Expressional Fluency): 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. طلاقة التداعي (Association Fluency): وتتمثل في قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الألفاظ تتوافر فيها شروط معينة من حيث المعنى ويحدد فيها الزمن أحياناً. (النشواتي، 1985).

### ثانياً: المرونة (Flexibility):

وهي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وهذا ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي. وعكسها الجمود أو الصلابة (Rigidity): أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب. ويمكن تحديد نوعين من قدرات المرونة:

#### أولاً: المرونة التلقائية (Spontaneous Flexibility):

سرعة الفرد في إصدار أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة و المرتبطة بمشكلة أو موقف مثير، ويميل الفرد وفق هذه القدرة إلى المبادرة التلقائية في المواقف، ولا يكتفي بمجرد الاستجابة.

#### ثانياً: المرونة التكيفية (Adaptive Flexibility):

قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية في معالجة المشكلة و مواجهتها، ويكون بذلك قد تكيف مع أوضاع المشكلة، ومع الصور التي تأخذها أو تظهر بها المشكلة.

#### ثالثاً: الأصالة (Originality):

و المقصود بالأصالة: الإنتاج غير المألوف الذي لم يسبق إليه أحد، و تسمى الفكرة أصيلة إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة و تتصف بالتميز. و الشخص صاحب الفكر الأصيل هو الذي يميل من استخدام الأفكار المتكررة و الحلول التقليدية للمشكلات. (عاقل، 1975).

#### رابعاً: الحساسية للمشكلات (Sensitivity of Problems):

القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي نواحي النقص و القصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلديه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد. (النشواتي، 1985)

#### خامساً: إدراك التفاصيل (Elaboration):

تتضمن هذه القدرة الإبداعية تقديم تفصيلات متعددة لأشياء محدودة، و توسيع فكرة ملخصة أو تفصيل موضوع غامض. (صباحي، 1992).

#### سادساً: المحافظة على الاتجاه (Maintaining Direction):

المحافظة على الاتجاه يضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة.

## أشكال مواصلة اتجاه التفكير الإبداعي:

1. المواصلة الزمنية التاريخية: المحافظة على استمرار التتابع الزمني و التاريخي في وصف الحدث، ملتزماً بخط سير متتابع متدرج للفترة الزمنية التي يحدث وفقها الحدث.
2. المواصلة الذهنية: قدرة الفرد على تركيز ذهنه ضمن السياق نفسه منذ بداية المشكلة أو الموقف المثير و حتى الوصول إلى حل.
3. المواصلة الخيالية: القدرة على متابعة سير المشكلة ذهنياً و توضيح العلاقة بين عناصرها.
4. المواصلة المنطقية: المحافظة على المنطق في خطوات السير و المراحل. (السيد، 1971)

## مناحي الإبداع:

ينظر إلى الإبداع من خلال أربعة مناحي هي:

1. المنحى الأول: مفهوم الإبداع بناءً على سمات الشخص المبدع Creative Person: ويعني المبدأة التي يبديها الإداري في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير واتباع نمط جديد من التفكير، حيث ذكر جيلفورد Guilford أن الإداري المبدع يتسم بسمات عقلية أهمها: الطلاقة Fluency والمرونة Flexibility والأصالة Originality.
2. المنحى الثاني: مفهوم الإبداع بناءً على أساس الإنتاج Creative Product: حيث يشير المفهوم إلى قدرة الإداري على تقديم إنتاج يتميز بأكبر قدر من الطلاقة الفكرية، والمرونة التلقائية والأصالة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير). وهكذا يعبر التفكير الإبداعي عن نفسه في صورة تقديم شيء جديد، أو التفكير المغامر، أو الخروج عن المألوف، أو ميلاد شيء جديد سواء كان فكرة أو اكتشافاً أو اختراعاً بحيث يكون أصيلاً Original وحيثاً Novel. حيث يؤكد التربويون على أن الفائدة شرط أساسي في التفكير والإنتاج الإبداعي.
3. المنحى الثالث: مفهوم الإبداع على أنه عملية Creative Process: يُعرّف تورانس Torrance الإبداع بأنه (عملية يصبح فيها الإداري حساساً للمشكلات، وبالتالي هو عملية إدراك الثغرات والخلل في المعلومات والعناصر المفقودة وعدم الاتساق بينها، ثم البحث عن دلائل ومؤشرات في الموقف، وفيما لدى الإداري من معلومات، ووضع الفروض حولها، واختبار صحة هذه الفروض والربط بين النتائج، وربما إجراء التعديلات وإعادة اختبار الفروض).

4. المنحى الرابع: مفهوم الإبداع بناءً على الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة Creative Situation: يُقصد بالبيئة المبدعة المناخ بما يتضمنه من ظروف ومواقف تيسر الإبداع، أو تحول دون إطلاق طاقات الإداري الإبداعية. وتُقسّم هذه الظروف إلى قسمين هما:
- الأول: ظروف عامة ترتبط بالمجتمع وثقافته: فالإبداع ينمو ويتزعرع في المجتمعات التي تتميز بأنها تهيئ الفرص لأبنائها للتجريب دون خوف أو تردد، وتُقدم نماذج مبدعة من أبنائها من الأجيال السابقة كنماذج يتلمس الجيل الحالي خطاها، وبالتالي تُشجّع على نقد الأفكار العلمية والرياضية والأدبية وتطويرها.
- وقد أعد (تورانس) تقريراً حول زيارته لليابان للمقارنة بين تأثير كل من الثقافتين اليابانية والأمريكية على الإنجاز الإبداعي، وذكر أنه وجد في اليابان (115) مليوناً من فائقي الإنجاز وهم جميع سكان اليابان بعكس أمريكا. ويفسر تورانس ذلك في ضوء ثقافة المجتمع الياباني الميسر للإبداع والتفكير الإبداعي، ومظاهر الجد والدقة والنظام والصرامة والجهد المكثف، والتدريب على حل المشكلات بدءاً من مرحلة رياض الأطفال.
- الثاني: ظروف خاصة: وترتبط بالمديرين والمشرفين التربويين وأدوارهم في تهيئة الظروف والبيئة لتنمية الإبداع لدى العاملين. (Robbins, 1998)

## مستويات الإبداع:

ويظهر الإبداع في العديد من المستويات ومنها:

1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلقة لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.
2. الإبداع على مستوى الجماعات: بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الخدمات مثلاً.
3. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.

و هناك العديد من الباحثين الذين ميزوا بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

- الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات، ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المؤسسة التعليمية الأساسية التي ينتج عنها الخدمات.
- الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المؤسسة التعليمية، وبشكل غير مباشر بنشاطات المؤسسة التعليمية الأساسية. (الفياض، 1995، ص54-55).

أما (تايلور) فقسم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:

- الإبداع التعبيري (Expressive Creativity): وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.
- الإبداع الإنتاجي (Productive Creativity): وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.
- الإبداع الإختراعي (Inventive Creativity): ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.
- الإبداع الابتكاري (Innovative Creativity): يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.
- إبداع الانبثاق (Emergence Creativity): هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار و افتراضات جديدة كل الجدة. (الزهري، 2002، ص58).

ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال الخدمات و طرق تقديمها وقصر دورة حياتها على المؤسسات التعليمية أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة خدماتها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في تحسين مخرجاتها من خلال استجابتها لحاجات وأهداف المجتمع الذي تقوم على خدمة أفرادهِ وتحقيق أهدافه وتلبية احتياجاته). (الفياض، 1995، ص58).

## مراحل العملية الإبداعية (عملية الإبداع Creative Process):

ما زال فهم عملية الإبداع ومراحلها من أكثر القضايا الخلافية بين التربويين وعلماء النفس ويذكر والاس وماركسبيري Walla>s & Marksberry أن عملية الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة، وتمر بمراحل أربع هي:

1. مرحلة الإعداد أو التحضير Preparation:

في هذه المرحلة تُحدد المشكلة وتُفحص من جميع جوانبها، وتُجمع المعلومات حولها ويُربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة.

## 2. مرحلة الاحتضان (الكمون أو الاختمار Incubation):

مرحلة ترتب فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضماً عقلياً شعورياً ولا شعورياً وامتصاصاً لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة. كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الإداري المبدع في سبيل حل المشكلة.

## 3. مرحلة الإشراف (أو الإلهام Illumination):

وتتضمن انبثاق شرارة الإبداع (Creative Flash) أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعتبر مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

## 4. مرحلة التحقق (أو إعادة النظر Verification):

في هذه المرحلة يتعين على الإداري المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أو تتطلب شيئاً من التهذيب والصلق. وبعبارة أخرى هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة) (UNDP, 1997).

ويتضح للناظر على مراحل عملية الإبداع العديد من الملاحظات منها:

- لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على خطوات العملية الإبداعية أو مراحلها.
- مراحلها متداخلة ومتفاعلة مع بعضها.
- يرفض بعض الباحثين استخدام كلمة مراحل أو أطوار، ويفضلون الحديث عن جوانب أو أوجه العملية الإبداعية.

## أسباب تبني الإبداع في المنظمات التربوية:

يمكن إيجاز هذه الأسباب بما يأتي (الفياض، 1995).

1. الظروف المتغيرة التي تعيشها المنظمات اليوم، سواء أكانت ظروفًا سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أم اقتصادية، والتي تحتم على المنظمات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها.
2. يحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال الخدمات على المنظمات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية، وما يستلزمه ذلك من تغييرات في هيكل المنظمة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضاً، مما يمكنها من زيادة قدرتها على المنافسة.



## خصائص الشخص المبدع وسماته:

يتصف الشخص المبدع بالصفات الآتية:

1. النهم إلى المعرفة والاستطلاع الشخصي، وفي التجمّعات يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.
2. الالتزام بهدف سام، والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.
3. القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.
4. التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات.
5. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
6. قراءة ما وراء السطور لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك. وعدم الوقوف عند حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.
7. الاستقلالية: إذ إن المبدعين يتميزون في الغالب بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير.
8. القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة، فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان.
9. وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم، حيث إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الفتوحات والانتصارات وتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها. (حسين، 1981).

## خصائص الإداري المبدع:

ومن هذه الخصائص كما يوثقها أدب الإبداع ما يأتي:

1. حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر والمثابرة في حل المشكلات.
2. الرغبة في التقصي والاكتشاف، و تفضيل المهمات العلمية والرياضية والأدبية والفنية الصعبة.

3. البراعة والدهاء وسعة الحيلة، وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، وتنوعها بالمقارنة بأقرانهم.
4. إظهار روح الاستقصاء في آرائهم وأفكارهم.
5. القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة، والتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني.
6. تكريس النفس للعمل الجاد بدافعية ذاتية، ويهبون أنفسهم للعمل العلمي أو الأدبي لفترات طويلة.
7. امتلاك خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية.
8. يسأل أسئلة إبداعية (مفتوحة النهاية) أعلى في المستوى العقلي وأكثر عدداً من غير المبدع.
9. الاستقلالية في الفكر والعمل، وكثيرون منهم يميلون للانعزالية والانطواء.
10. انخفاض سمات العدوانية، أكثر تلقائية من الأقران، وأكثر استقلالاً في الحكم، وأكثر ضبطاً للذات وسيطرة عليها. (أبو فارس، 1990).
11. يميل المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن. (الدهان، 1992، ص178).

## صفات الثقافة الإبداعية:

- ينبغي أن تكون الصفات الأساسية للثقافة الإبداعية كما يلي:
1. مفتوحة لا مغلقة وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها..
  2. أن تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين.
  3. أن تكون شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها.
  4. أن تكون عائلية أي ينظر من خلالها إلى المؤسسة على أنها كعائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهمّ مشترك. وبذلك نضمن مؤسسة ناجحة وخلّاقة وباقية في القمّة. (المعاني، 1996، ص 91 - 93).

## عناصر الإبداع:

كما يقوم الإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية على مجموعة من العناصر وهي:

**أولاً: التخطيط الإستراتيجي:** الذي عرفه (الصرن، 2000) بأنه: العملية التي يتم بواسطتها تصوّر مستقبل المؤسسة، وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل. ولكي ينتج التخطيط الإستراتيجي، فإنه ينبغي أن يضع أجوبة صحيحة وكاملة للأسئلة الآتية: أين نذهب في مسيرتنا؟ ما النقطة أو المنطقة أو البيئة أو المرحلة التي نذهب إليها في كفاءتها وشروطها وظروفها؟ كيف نصل إلى ما نريد؟

والتقصير في دراسة أيّ واحد من هذه الأسئلة الثلاث يخرجنا عن الإستراتيجية، لأنّ الأول يحدّد الهدف، والثاني: يعطي زمام القيادة، والثالث يجعل المصادقية للأهداف. والمجموع المكوّن من هذه الخطوات يعدّ إستراتيجية. وبهذا يصبح التخطيط الإستراتيجي كأحد العناصر المهمة في عملية الابتكار والقدرة على وضع الخطط المستقبلية الناجحة والتبوء بهدف التطوّر والتنمية والتغيير.

**ثانياً: التفكير الإستراتيجي:** لاشكّ في أنّ عملية الابتكار والإبداع تستدعي أن تنظر إدارة المؤسسة التعليمية إلى المستقبل البعيد الأمد وأن تضع له الخطط الكافية المبنية على التفكير المنطقي السليم، ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلب جعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية مع مراعاة الخطوات التالية:

1. إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية أو إيجاد البرامج الجديدة ونحو ذلك.
2. إذا آمنت الإدارة بأن التفكير السليم هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف.
3. إذا التزم الأفراد (المديرون والعاملون) بشرائط الوقت المطلوب في جميع الوظائف.
4. إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم على أنّهم يمثلون جزءاً من الإستراتيجية وعنصراً مهماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المؤسسة وإنجازاتها.

**ثالثاً: بناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة:** تتلخّص الثقافة الإنسانية في المؤسسة في التركيز على دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ من الكل، وأن الكل جزء لا يتجزأ منه، ولعل أهم وأكثر الإدارات التي تركز على ثقافة المؤسسة اليوم هي ما يصطلح عليه اسم (إدارة الجودة الشاملة) التي عرّفوها بأنّها: نموذج للعادات الإنسانية والمعتقدات والسلوكيات المتعلقة بالجودة تقوم على فلسفة التحسين المستمر في جميع أنحاء المؤسسة، وهذا التحسين يتضمن الطرائق الابتكارية والإبداعية لتحقيقه (الصرن، 2000 ص: 249).

## مقومات الابتكار والإبداع:

وتتلخص مقومات الابتكار والإبداع في أمور عدة من أهمها:

1. الانتماء الروحي للمؤسسة: ونعني به شدة الارتباط بالمؤسسة حتى تصبح مهماتها جزءاً من مهمات الفرد نفسه، فيصيبه ما يصيبها من نفع أو ضرر.
2. العقلية العلمية في التعامل مع الأزمات: من خلال التنظيم المشترك الذي يقوم على الجهود المتكاملة لكافة الأفراد والعاملين على اختلاف مستوياتهم وتطلعاتهم.
3. الانفتاح على الرأي الآخر: إذ لا بدّ للابتكار والإبداع من أجواء حرة يسودها احترام الآراء والمواقف وإن كانت تخالفنا.
4. البعد الإنساني في التعامل مع الأفراد: حيث إن الإنسان هو جوهر الإبداع والابتكار، وتحقق الفرص الأكبر للإبداع في ظل الاهتمام المتزايد بالأبعاد الإنسانية في التعاطي الإداري مع الأفراد.

## مبادئ الإبداع الإداري:

يقوم الإبداع الإداري على مجموعة من المبادئ منها:

1. إفساح المجال لأيّة فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.
2. الأفراد مصدر القوة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلهم الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً.
3. احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.
4. التخلّي عن الروتين واللامركزية في التعامل الذي يساعد على تنمية القدرات الإبداعية.
5. تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب.
6. التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
7. التطلع إلى الأعلى دائماً وبذل المزيد.
8. ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء.
9. عدم ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل وضعها في البال ومناقشتها بين فينة وأخرى.
10. إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهميّة بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات.
11. أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر عليهم وعلى المؤسسة. (الصفار، 2001).

## الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع:

ومن هذه الممارسات (امابايل، 2000) :

1. التحدي: عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة التي تتصل بخبراته ومهاراته، وذلك يؤدي إلى توقد شعلة الإبداع لديه، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي إلى الإحباط والشعور بالتهديد.
2. الحرية: وتتمثل في إعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه، فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه، وفي الواقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار أو أنهم يفشلون في تحديد الأهداف، وآخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط، ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة على التوصل لحلول إبداعية.
3. الموارد: أهم موردين يؤثران في الإبداع هما: الوقت والمال، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عند الجميع، وعلى العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي إلى تثبيط الهمم، كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة، كلما حركت الخيال المبدع أكثر.
4. ملامح فرق العمل: كلما كان فريق العمل متآلفا ومتكاملا، كلما أدى ذلك إلى مزيد من صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:
  - الرغبة الأكيدة للعضو في تحقيق أهداف الفريق.
  - مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.
  - ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.
  - تشجيع المشرفين: حيث إن معظم المديرين وتحت ضغط النتائج يفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتى يتبنى الموظف المهمة، ويحرص عليها ويبدع فيها. والمؤسسات الناجحة نادرا ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح، وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع.
  - دعم المنظمة: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية، واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات، وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع.

## مصادر فرص الإبداع:

هناك سبعة مصادر لفرص الإبداع وهي:-

1. النجاح غير المتوقع، والفشل غير المتوقع، والأحداث الخارجية غير المتوقعة.
2. عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أن يكون عليه الحال.
3. الإبداع الناجم عن الحاجة إلى تغيير في العملية.
4. التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق.
5. التغيير في العوامل الديموغرافية.
6. التغيير في الإدراك، وفي الأمزجة، وفي المعاني.
7. المعرفة الجديدة (بول، 1980).

## الإنجازات الإبداعية:

تتضمن الإنجازات الإبداعية المجالات التالية:

1. تفعيل سياسة جديدة.
2. إيجاد فرصة جديدة.
3. استخدام أسلوب جديد.
4. تصميم هيكل تنظيمي جديد.

## أساليب التفكير الإبداعي:

هناك العديد من الأساليب التي يمكن للمؤسسات اختيار أحدها بما يتلاءم مع طبيعة المشكلة المراد حلها ومن هذه الأساليب (الزهري، 2002، ص ص 250-251) :

1. العصف الذهني (Brainstorming): ويتطلب هذا الأسلوب أن تجتمع مجموعة ما من الأفراد، ويطلب رئيس الجلسة تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الغريبة و اللاواقعية مع تجنب النقد، ومن ثم تدون الأفكار فكرة فكرة ليختار الأنسب منها.
2. أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية (Nominal Group): وقد أوجده (دليليك و فان دوفان)، وفي هذا الأسلوب يتم الابتعاد عن تناول العلاقات بين أفراد المجموعة، وإن الهدف الأساسي منه هو التخفيف من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على أفكار الآخرين، ومن أهم الخطوات المتبعة:

أن يسجل كل فرد على حدة أفكاره على قصاصة من الورق حول المشكلة المراد معالجتها. ثم يتم عرض أفكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد أفكارهم. ثم يفتح النقاش ويمنع النقد. ويقوم بعدها كل فرد سرا بتقييم الأفكار المعروضة ومن ثم يستعرض رئيس الجلسة الأفكار التي استحوزت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

3. أسلوب دلفي (Delphi): وقد أوجده (دالكي) وفيه لا يتطلب أن يكون الأعضاء من مكان واحد، وهو عبارة عن سلسلة من الأسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدوا آراءهم في مشكلة ما (كل على حدة) ، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والأفكار، وتعاد مرة أخرى إلى المشاركين، وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.

4. وهناك أساليب أخرى تشجع على الإبداع والتفكير الجماعي منها:

- حلقات الجودة (Quality Circles): بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين ليعالجوا مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.
- إدارة الجودة الكلية (Total Quality Management): هي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين الخدمة باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستفيد، وليصبح جميع الأفراد العاملين في المؤسسة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

## العلاقة بين الإبداع والذكاء:

الذكاء قدرة عامة ناتجة عن التفاعل بين الوراثة و البيئة، وتساعد الفرد على التعلم وحل المشكلات. أما التفكير فهو عبارة عن المهارة التي يُمارس الذكاء من خلالها. (عدس، 1999)

وتضاربت آراء علماء التربية وعلم النفس في علاقة الذكاء بالإبداع، وتذكر أدبيات الإبداع أن هناك رأيين في هذا المجال هما:

- الأول: أن الإبداع في مجالاته المختلفة، مظهر من مظاهر الذكاء العام للفرد، أو أن الإبداع عملية عقلية ترتبط بالذكاء.
- الثاني: أن الإبداع ليس هو الذكاء، وبالتالي فإنهما نوعان مختلفان من أنواع النشاط العقلي للإنسان. فقد تجد إدارياً مُبدعاً ولكنه لا يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء، والعكس وارد أيضاً. أي أن الذكاء والإبداع قدرتان منفصلتان. وبالتالي هناك قدر من التمايز بينهما، وإن لم يكن تاماً بين هذين النوعين من القدرات.

وبناء عليه، يُنظر للذكاء كما تقيسه اختبارات الذكاء بأنه تفكير تقاربي Convergent Thinking يتطلب تقديم حلول صحيحة معينة. بينما التفكير الإبداعي هو تفكير تباعدي متشعب Divergent Thinking يتطلب تقديم عدة حلول مناسبة ومتنوعة، وبالتالي يتميز بالتعبير الحر غير المُقيد لاستعمال القدرات العقلية. وعلى الرغم من أنه ليس من الضروري أن يرتبط الإبداع والذكاء بعلاقة عالية، إلا أن خلاصة البحوث تشير إلى أن العلماء المبدعين يمتلكون مستوى عالياً من الذكاء. (امابايل، 2000).

## علاقة التفكير الإبداعي بالتفكير الناقد:

التفكير الإبداعي يشير إلى القدرة على إيجاد واستلهام أفكار جديدة وأصيلة ويعمل على ربط الأسباب بالنتائج في المشكلة المطروحة، في حين أن التفكير الناقد يعمل على استيعاب الأفكار الإبداعية وتطبيقها في المستوى النظري و العملي و تقديم البراهين و التعليقات و التفسيرات الخاصة بالمشكلات المطروحة، و بذلك فإن التفكير الإبداعي يحتاج إلى التفكير الناقد. و فيما يأتي مقارنة بين التفكير الإبداعي و التفكير الناقد:

التفكير الإبداعي	التفكير الناقد
تفكير متباعد أو متنشعب (Divergent): توليد أفكار جديدة من أفكار معطاة.	تفكير متقارب (Convergent): التفكير في اتجاه هدف محدد لحل مشكلة.
يتصف بالأصالة.	يعمل على تقييم مصداقية أفكار موجودة.
عادة ما ينتهك مبادئ موجودة و مقبولة.	يقبل المبادئ الموجودة ولا يعمل على تغييرها.
لا يتحدد بالقواعد المنطقية. ولا يمكن التنبؤ بنتائجه.	يتحدد بالقواعد المنطقية و يمكن التنبؤ بنتائجه.
يتطلبان وجود مجموعة من الميول و القدرات و الاستعدادات لدى الفرد.	
يستخدمان أنواع التفكير العليا كحل المشكلات و اتخاذ القرارات و صياغة المفاهيم.	

(قطامي، 2000)

## استراتيجيات الإبداع التنظيمي:

من استراتيجيات الإبداع التنظيمي ما يأتي: -

1. التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب والطرق المستوحاة من العلوم السلوكية بشكل عام، والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، كما يستخدم لزيادة الوعي بالاهتمامات والمصالح و لصياغة أهداف عامة وشاملة.
2. التخصص الوظيفي: الذي يعني قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة لترويج الإبداع التنظيمي مثل وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.



3. الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على ذلك استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين، وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل بعد الانتهاء من المشروع. (الصررايرة، 2003).

## معوقات الإبداع الإداري:

تتعرض علميه الإبداع الوظيفي والتطوير الإداري إلى كثير من العوائق التي تعرقل عمليه الإبداع، وتحد من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصوره نافعة وإيجابية وأحياناً تقابل العملية التطويرية الإبداعية الوظيفية برفض شديد من قبل الإدارة والمسؤولين أو من قبل الموظفين أنفسهم لأسباب عملية أو أسباب نفسية، ومن هذه المعوقات:

1. المعوقات الإدراكية والسيكولوجية: التي تتعلق بتبني الإنسان لأسلوب وطريقة واحده للنظر إلى الأشياء والأمور، لذلك لا يدرك الإنسان الشيء عندما ينظر إليه إلا من خلال أبعاد محدودة تحدها هذه النظرة الضيقة، فلا يرى الأبعاد الأخرى. وهذا يفسر لنا تمسك بعضهم بالحل أو وجهه النظر الوحيدة التي يرى أنها صحيحة فقط، وذلك بسبب رؤية العالم من منظور واحد.
2. المعوقات النفسية والعاطفية: كضعف الشخصية والخوف من المغامرة والوقوع في الخطأ، ونقص في التحديات والخوف من الفشل الذي يحبط الفرد، ويقلل من عزيمته في البحث عن حلول ابتكاريه، والتركيز على ضرورة التوافق مع الآخرين، ومن ثم الخوف من تقديم أفكار جريئة حتى لا يكون مدعاة للاستخفاف والسخرية، والالتزام بالمألوف والخوف من تحدي ما يبدو بديهياً أي التصرف وفقاً لما يتوقعه الآخرون منك، والتقييم المتسرع للأفكار أي الحكم بان هذه الفكرة أو تلك غير صالحه.
3. المعوقات الحضارية والبيئية: مثل المشاكل النابعة من البيئة وجمود السياسات و الخوف من الخروج على الأعراف والتقاليد.
4. المعوقات الثقافية والاجتماعية: كنظم التعليم القائمة على التلقين والاستظهار والتنشئة القائمة على التسلط والقهر في الأسرة والمجتمع.
5. المعوقات التنظيمية مثل: القصور الهيكلي في المنظمات، وانخفاض المهارات لدي الموظفين وتمكين من ليس لهم الخبرة والتأهيل الأكاديمي من المناصب القيادية وجعلهم رؤساء لمن هم أكفأ منهم.
6. نمط الإدارة. (الصررايرة، 2003).

7. عدم وضوح الأهداف للمنظمة والعاملين.
8. المركزية والتسلط وعدم إفساح المجال للتفويض.
9. التسويف في اتخاذ القرارات.
10. الافتقار للقيادة الفعالة ذات التفكير الاستراتيجي. أو المحاولة للسيطرة عليها في حالة وجودها.
11. الاستعجال وعدم التخطيط.
12. نمط العمل الممل وغير المتجدد.
13. الافتقار إلى معايير واضحة للأداء وعدم التقييم الصحيح.
14. التمسك بالإجراءات الرسمية والروتين والبيروقراطية وأنظمة إدارية قديمة وسياسات غير ملائمة.
15. عدم التحفيز على الابتكار وإحباط الأفكار الجديدة.
16. ضعف المشاركة في صنع القرار وعدم وجود اتصال فعال.
17. مناخ العمل
18. انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
19. الخوف من الفشل.
20. سياسة إرضاء جميع الأطراف.
21. مقاومه التغيير لخدمة المصالح الشخصية.
22. عدم الثقة في قدرات الآخرين.

## معوقات الإبداع في المؤسسات التعليمية.

1. يعاني الإبداع على مستوى المؤسسة من الإعاقة للأسباب التالية:
2. عدم الرغبة في خلق صراع سلبي ناشئ عن الاختلافات بين الثقافة السائدة في المؤسسة وبين الثقافة التي يستلزمها التغيير.
3. الرغبة في المحافظة على أساليب وطرق الأداء المعروفة.
4. عدم الرغبة في تخفيض قيمة الاستثمار في بعض الخدمات التي تقدمها.
5. عدم الرغبة في تغيير الوضع الحالي بسبب التكاليف التي يفرضها مثل هذا التغيير.

6. ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وعلى طاعة وولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم. (الفياض، 1995، ص 67).
7. الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له.
8. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية.
9. الالتزام بحرفية القوانين والتركيز على الشكليات دون المضمون.
10. مركزية الإدارة وعدم إيمانها بتفويض الأعمال إلى العاملين.
11. عدم الإيمان بأهمية مشاركة العاملين.
12. نبذ الزملاء والسخرية منهم والتهكم على آرائهم وعزلهم.
13. قلة الحوافز المادية والمعنوية.
14. وجود القيادات الإدارية غير الكفؤة.
15. الفواصل الرئاسية، وعدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا.
16. معوقات تنظيمية، كتحديد سلوك العاملين مما لا يترك مجالاً للإبداع.
17. معوقات مالية، للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة.
18. ضعف الولاء التنظيمي والاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة للعاملين.
19. التفكير غير المتمعم واعتبار الأفكار والأحداث مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش. (العميان، 2002).

يتضح مما سبق أن الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة المؤسسات التربوية، إذ إن الزمان في تصاعد والحاجات والطموحات هي الأخرى في نمو واتساع، فلم يعد كافياً أو حتى مرضياً أداء الأعمال في المؤسسات على اختلاف أنماطها وأنواعها بالطرق الروتينية التقليدية، لأن الاستمرار بها يؤدي إما إلى التوقف، وبالتالي النكوص والفشل. لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها قوية مؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعنى: أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة، أو تؤدي وظيفتها الملقاة على عاتقها بأمانة وإخلاص، وأن يكون طموحها أبعد من ذلك، فترمي ببصرها إلى الأبعد وبآمالها إلى الأسمى، حتى تكون متأققة أفكاراً وأداءً وأهدافاً، وبتعبير آخر حتى تكون مؤسسة خلاقية مبدعة، ويكون الابتكار والإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها.

## الدراسات السابقة:

قليلة هي الدراسات التي تناولت الإبداع وأوجه العملية الإبداعية من مختلف جوانبها، إلا أن هناك بعض الدراسات التي تناولت الموضوع بصورة مباشرة وغير مباشرة. حيث أجرى كل من (جيري، وديغو، وتورانس، 1957) دراسة حول الكشف عن أهمية عوامل الإبداع مستخدمين عينة من طلبة الطيران الأمريكية، وكانت أبرز النتائج التي توصلوا إليها: إن عوامل الطلاقة والمرونة والأصالة هي أهم عوامل التفكير الإبداعي، وإن أكثر الأفراد إبداعاً تميزوا بالطلاقة الفكرية والأصالة. (داكو، 1991، ص 29).

وأجرى (روسمان، 1958) دراسة على سبعمائة عالم ومكتشف لتحديد المراحل التي تمر بها العملية الإبداعية واستنتج مرورها بالمراحل الآتية: الإحساس بوجود وصعوبة المشكلة، وتكوين المشكلة، وفحص المعلومات وكيفية استخدامها، وتجربة الحلول المطروحة، وفحص الحلول نقدياً، وصياغة الفكرة الجديدة) (روشكا، 1989، ص: 40).

كما أجرى لونفيلد (Lonfield, 1958) دراسة هدفت إلى الكشف عن عوامل التفكير الإبداعي لمجموعة من الطلبة الجامعيين من طلبة الأقسام الفنية بالجامعات الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر الأفراد إبداعاً هم الذين يتميزون عن غيرهم بالمرونة والطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات. (Winner, 1996)

وفي بحث آخر لـ (ماكويي 1963) تبين أن الإناث المتفوقات في حل مسائل الهندسة الفراغية أكثر من غيرها من المسائل كن أكثر ميلاً في سماتهن للسمات الذكرية من بقية الفتيات اللاتي تساوين معهن في مستوى الذكاء، كما لاحظت الباحثة ميلهن للعدوانية ونزوعهن الواضح للسيطرة. (المشعان، 1996). وبينت دراسة (ماكينون، 1967) أن القدرات المختلفة التي يتميز بها الشخص المبدع ينبغي أن تتوافر لديه عوامل الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات (Winner, 1996)

كذلك أجرت (لينيلجون 1967) بحثاً في العلاقة بين الإبداع والسمات الذكرية والأنثوية لدى الجنسين، وتوصلت إلى أن هناك فرقاً واضحاً بين مرتفعات الإبداع وبين العينة الضابطة، في الأداء على مقاييس الذكورة والأنوثة، فقد كانت مرتفعات الإبداع أكثر ميلاً لتمثيل السمات الذكرية من الأخريات. (خيرالله، 1981).

وفي دراسة قام بها (أندروز 1968) أثبت أن العلماء والمهندسين ذوي الكفاءة العالية وذوي التصميمات المبتكرة، وأصحاب التجارب والاختراعات الأصيلة، يتميزون عن غيرهم في المجال نفسه بأنهم أكثر طلاقة فكرية وأكثر أصالة وأكثر ذكاء أيضاً (Winner, 1996)

كما أوضحت الدراسات التي قام بها (دريفييل، 1970) التي أجريت على عينة من طلبة الجامعات والدراسات العليا أن أكثر هؤلاء الطلبة إبداعاً على أساس تقدير أساتذتهم المشرفين على بحوثهم، يتميزون بالطلاقة اللفظية والأصالة والمرونة (Winner, 1996)

وفي دراسة أخرى قام بها (باشتولد ووارنر، 1970) هدفت إلى تحديد السمات الشخصية للنساء الأكاديميات اللاتي وصلن إلى قمة نجاحهن العلمي في مجال تخصصاتهن، كما قام بإجراء مقارنة بينهن وبين الإناث في المجتمع العام من جهة، والنساء الجامعيات من جهة أخرى، وبين الرجال الأكاديميين الذين حققوا نجاحاً مرموقاً في مجالاتهم العلمية لمعرفة طبيعة الفروق في أنماط الشخصية، وتوصل الباحثان إلى أن النابغات ممن يعملن في مجال علم النفس تحديداً يختلفن عن النساء الراشحات في المجتمع بشكل عام، وعن النساء الجامعيات في كثير من سماتهن الشخصية، حيث كن أكثر ذكاءً وسيطرة وحساسية ومرونة، وميالات للمخاطرة، وأخذ الأمور مأخذ الجد، واجتماعيات بتحفظ. (داكو، 1991).

كما توصلت دراسة (عبد الحليم، 1974) إلى أن التقبل والحب من الوالدين، وإتاحة الفرصة لاستقلال أبنائهم يؤدي إلى ثقة الأبناء بأنفسهم وشعورهم بالأمان، مما يدعم السلوك الابتكاري والإبداعي لديهم، إلا أن هذا الحب يحتاج إلى الضبط، فلا يفرط الوالدان في تقديمه، يضاف إلى هذا كله العامل الحاسم الذي يؤديه تقبل فردية المبدع في الجماعة السيكولوجية التي ينتمي إليها وهي الأسرة، التي تكون بمثابة السند النفسي للمبدع في طريقه الوعر.

وقام (هيلسون، 1974) بسلسلة من البحوث تناولت سمات الشخصية والنمط المعرفي والتاريخ الشخصي للنساء الجامعيات المبدعات في العلوم والفن والدراسات الإنسانية والرياضية، وأظهرت بحوثه أن المبدعات في الرياضيات أظهرن ارتفاعاً في أدائهن بالمقارنة مع العينة الضابطة من غير المبدعات، وذلك في المرونة، وفي استقلال الحكم، وعدم النفور من الغموض والإقدام على الأمور، كما حصلن على درجات أقل في الميول الاجتماعية، وفي الامتثال لمعايير المجتمع، كما أظهرت الدراسة التتبعية نمواً في هذه السمات لدى الإناث المبدعات، ولكن بالمقارنة مع المبدعين الذكور من علماء الرياضيات لوحظ أنهم أقل ثقة بأنفسهن وأقل قبولاً لذواتهن. (مري، 1996).

وفي دراسة (أليس، 1980) تبين أنه من بين 1030 حالة من المتفوقين الذين قام بدراساتهم لم يجد سوى 55 امرأة برزت أغلبهن في مجالات خاصة كانت قاصرة على النساء وحدهن. وفي حصر مماثل آخر تبين أنه من بين ألف شخص من المشاهير لم يكن هناك سوى 32 امرأة فقط من بينهن 11 امرأة ممن كسبن شهرتهن من خلال نبوغهن أو عبقريتهن. (شوي، 1995).

وذكرت (أنستازي 1985) أنها لم تجد إلا خمسة وخمسين امرأة فقط من بين 2607 عالماً يعملون في مجال العمل العقلي، ومن بينهم 2.1% فقط يعملون في مجال العلوم الطبيعية وترتفع النسبة لتبلغ أقصى ارتفاع لها في مجال علم النفس لتصل إلى 22% (Hannourah, 1995)

وأجريت (سايمنتن، 1993) العديد من الدراسات لقياس مدى ارتباط ارتفاع الأداء على مقاييس التحصيل المختلفة بالسماة العدوانية للإناث (مع العلم أن ارتفاع التحصيل ليس دوماً مؤشراً على الإبداع، إلا أن بعض المبدعين كانوا مرتفعي التحصيل مثل سيجموند فرويد الذي كان على رأس فصله في المدرسة الثانوية الألمانية، وتخرج بدرجة الامتياز الفائقة) فقد ظهر أن مرتفعات التحصيل أكثر عدوانية من متوسطات التحصيل.

واستخلصت دراسة (عادل، 2005) بعض سمات الشخصية المبدعة منها: التعامل مع متاهة الغموض في سبيل صياغة هوية جديدة أو كيان جديد، والقدرة العالية على اكتشاف المشكلات، والميل القوي إلى التفكير بمنطق المتضادات والمتناقضات عندما يفكر المبدع بالبحث عن مركب جديد للأفكار، والاستعداد للمخاطر وفي البحث الدؤوب عن الإثارة، ويرتبط بهذه السمة ما يسمى بتقبّل الفشل. وأن إشادة المبدع بعمله ومشاركته في النشاط لذاته وليس من أجل التقدير.

وذكر (القيوتي، 1997). أنه استخلص من دراسات مقارنة متعددة حول إمكانيات الفرد الإبداعية على أن القيم الإبداعية تتمحور في الآتية:

1. الإصلاح: وتترجم هذه القيمة إلى إحساس مرهف لدى المبدع بوطأة المشكلات، كما لو كان هو المسئول عن حلها، وإحساس بالقدرة والثقة والالتزام العميق في حل هذه المشكلات، حتى ولو استلزم ذلك خسارة له.
2. الاستقلال: فالفرد المبدع لا يمكن أن يكون إمعة أو منقاداً، بل هو إنسان متمرد في أغلب الأحيان على القيود وعلى معايير الجماعة وقد لا يكون نظامياً، ويطرح التساؤلات باستمرار عن الواقع وإمكانيات تغييره في وقت لا يثير الآخرين.
3. الصدق والبحث عن الحقيقة: فالأشخاص المبدعون ليسوا منافقين، بل يرفضون مواراة الحقيقة.
4. الحاجة للإنجاز: فالعمل الجاد يعتبر متعة بالنسبة للمبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلدوا أنفسهم وحتى ينتزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم.
5. الرؤيا ونفاذ البصيرة: فالشخصيات المبدعة تنظر للزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره وتنتظر دائماً للأمام ولا تجعل للزمن قيوداً عليها.

يتضح مما سبق بأن عملية الإبداع من أكثر العمليات المعرفية والنفسية تعقيداً، وليس من اليسير أن يصل البحث فيها إلى تعريف محدد جامع مانع، وسيظل الإبداع ذا طبيعة خلافية مفتوحاً كعملية للدراسة والبحث. فهو من حيث المكانة يمثل أعمق وأوسع وأعقد أنواع التفكير البشري.

## منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لأغراض الدراسة.

### مجتمع الدراسة وعينتها: -

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية التابعة لجامعة القدس المفتوحة في فلسطين (المحافظات الشمالية) بالإضافة إلى المساعدين الأكاديميين والمساعدين الإداريين في المناطق والمراكز، والبالغ عددهم (38) مديراً ومساعداً أكاديمياً وإدارياً، حسب بيانات جامعة القدس المفتوحة في شهر نيسان من عام 2007. منهم (17) مديراً و (21) مساعداً أكاديمياً وإدارياً. يحمل (18) منهم درجة الدكتوراه و (20) يحملون درجة الماجستير. والجدول (1) يمثل سمات مجتمع الدراسة في المناطق التعليمية والمراكز الدراسية في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية).

الجدول (1)

الرقم	المناطق التعليمية والمراكز الدراسية	مدير	مساعد أكاديمي وإداري	المجموع	دكتوراه	ماجستير	المجموع
1.	منطقة جنين التعليمية	1	2	3	1	2	3
2.	مركز جنين الدراسي	1	1	2	1	1	2
3.	منطقة طولكرم التعليمية	1	2	3	1	2	3
4.	منطقة نابلس التعليمية	1	2	3	2	1	3
5.	مركز طوباس الدراسي	1	1	2	1	1	2
6.	منطقة قلقيلية التعليمية	1	2	3	1	2	3

1	0	1	1	0	1	مركز خدمات بديا	7.
2	1	1	2	1	1	منطقة سلفيت التعليمية	8.
3	2	1	3	2	1	منطقة رام الله والبيرة التعليمية	9.
1	0	1	1	0	1	منطقة أريحا التعليمية	10.
3	2	1	3	2	1	منطقة القدس التعليمية	11.
1	1	0	1	0	1	مركز العيزرية الدراسي	12.
3	2	1	3	2	1	منطقة بيت لحم التعليمية	13.
1	1	0	1	0	1	مركز بيت ساحور الدراسي	14.
3	0	3	3	2	1	منطقة الخليل التعليمية	15.
2	1	1	2	1	1	مركز دورا الدراسي	16.
2	1	1	2	1	1	مركز يطا الدراسي	17.
38	20	18	38	21	17	المجموع	

ويعود السبب في اختيار المجتمع المذكور لكون هؤلاء القادة قد شاهدوا من خلال الميدان والتماس المباشر مع الموظفين الإداريين، الممارسات الإدارية الإبداعية أثناء تأديتهم لأعمالهم داخل الأقسام المختلفة التابعة للمناطق التعليمية والمراكز الدراسية، وتكونت لديهم انطباعات واتجاهات واضحة عن أوجه العملية الإبداعية التي يتبناها الموظفون الإداريون ويمارسونها في عملهم الوظيفي.



## أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء استبانة الدراسة مستعينا بالأدب التربوي المتصل بموضوع الدراسة، وخبراته الشخصية، بالإضافة إلى الاسترشاد بآراء القادة الإداريين والموظفين الإداريين والمشرفين الأكاديميين من أصحاب الاختصاص العاملين في جامعة القدس المفتوحة. واشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (82) معياراً موزعة على (4) مجالات من أوجه العملية الإبداعية، وعُدلت بالحذف والإضافة والتصويب لتستقر على (70) معياراً موزعة على (4) مجالات من أوجه العملية الإبداعية بناء على مقترحات المحكمين وهي: (السمات الشخصية الإبداعية) (1-17)، والثقافة الإبداعية (18-38)، والسلوك الإبداعي (39-54)، والأساليب الإبداعية من (55-70) وأعطى الباحث كل معيار من معايير الاستبانة خمسة تقديرات لسلم الاستجابة وفق سلم ليكرت الخماسي، (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وأعطى (5) درجات للمستوى الأول، و (4) درجات للثاني، و (3) درجات للثالث، و (درجتان) للرابع و (درجة) واحدة للمستوى الخامس، وذلك لإبراز أهمية كل معيار والدرجة الكلية لكل مجال من مجالات العملية الإبداعية.

## صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة قام الباحث بعرضها على (10) من المحكمين من حملة شهادة الدكتوراه والماجستير من القادة الإداريين والمساعدین والمشرفين الأكاديميين من ذوي الاختصاص في جامعة القدس المفتوحة وأخذ بملاحظاتهم واقتراحاتهم حول ملاءمة المعايير لقياس ما وضعت لقياسه من حيث الصياغة والمضمون، واعتمدت المعايير التي وافق عليها (8) من المحكمين. وحُذفت بقية المعايير توخياً للدقة والموضوعية، كما أخذت بعض المقترحات والتعديلات ذات العلاقة بالصياغة اللغوية، واستبدال بعض المعايير بعبارات أخرى لتستقر الأداة على (70) معياراً تمثل أربعة أوجه من وجوه العملية الإبداعية.

## ثبات الأداة:

لتحديد ثبات الأداة اختيرت عينة عشوائية قوامها (12) من أفراد مجتمع الدراسة نفسه، وجرى تطبيق الأداة عليهم لمرة واحدة، وضمنت نتائجهم مع النتائج النهائية، ومن ثم حسب الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب معامل الاتساق الداخلي للأداة (Internal Consistency)

والجدول (2) يوضح معامل الثبات لكل مجال ومعامل الثبات الكلي لأداة الدراسة:

الجدول (2)

معامل الثبات	المجال
0.96	سمات الشخصية الإبداعية
0.97	الثقافة الإبداعية
0.95	السلوك الإبداعي
0.96	الأساليب الإبداعية
0.98	معامل الثبات الكلي

و يلاحظ من الجدول أن الثبات عالٍ جداً، وفيه بأغراض الدراسة، وبهذا كانت الأداة جاهزة للتطبيق على أفراد مجتمع الدراسة.

### إجراءات الدراسة:

1. أحصي أفراد مجتمع الدراسة من خلال بيانات جامعة القدس المفتوحة.
2. الحصول على موافقة الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة لإجراء الدراسة.
3. إرسال أداة الدراسة عبر بريد الجامعة لكل أفراد مجتمع الدراسة في المناطق التعليمية والمراكز الدراسية.
4. بقيت الاستبانة بحوزة أفراد مجتمع الدراسة لمدة أسبوع، ومن ثم استعيدت عبر بريد الجامعة.
5. بلغ عدد الاستبانة المسترجعة (36) من (38) استبانة. تمثل ما نسبته (94.7%) من مجموع الاستبانة التي وزعت. وهي نسبة كافية لإجراء الدراسة.

### المعالجة الإحصائية :-

بعد تفرغ البيانات المسترجعة بالحاسب الآلي، عولجت باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية). والمعروف اختصاراً باسم (SPSS) وفيما يأتي عرض للمعالجات الإحصائية:

1. التكرارات والنسب المئوية.
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
3. كرونباخ ألفا.

## عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

اعتمد الباحث النسب المئوية الآتية في تفسير النتائج معتمداً على الدراسات السابقة، (وادي، 1998) كما يلي: (80%) فأكثر درجة تقدير كبيرة جداً، (70 إلى 79.9%) درجة تقدير كبيرة، (60 إلى 69.9%) درجة تقدير متوسطة، (50 إلى 59.9%) درجة تقدير قليلة، (أقل من 50%) درجة تقدير قليلة جداً. وفيما يأتي عرض لنتائج الدراسة ومناقشتها:

أولاً: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس الذي ينص على:

ما تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين لأوجه العملية الإبداعية؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية الكلية لكل مجال من مجالات الدراسة والدرجة الكلية لكل المجالات والجدول (3) يوضح ذلك.

### الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة لكل مجال من مجالاتها والدرجة الكلية لكل المجالات مرتبة تنازلياً. ن = 36

المرتبة	درجة التقدير	النسب المئوية	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية*	المجال
1	كبيرة جداً	81%	0.80	4.06	السلوك الإداري الإبداعي
2	كبيرة	78%	0.77	3.91	الأساليب الإدارية الإبداعية
3	كبيره	77%	0.86	3.87	الثقافة الإبداعية
4	كبيرة	75%	0.96	3.74	السمات الشخصية الإبداعية
	كبيرة	78%	0.85	3.89	الدرجة الكلية لكل المجالات

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (3) أن السلوك الإداري الإبداعي حصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.80) بنسبة مئوية أكبر من (80%) ودرجة تقدير (كبيرة جداً)، تلاه مجال الأساليب الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.77) بنسبة مئوية أكثر من (70%) ودرجة تقدير (كبيرة)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال الثقافة الإبداعية بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.86) ودرجة تقدير (كبيرة) أكثر من (70%). بينما جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة مجال السمات الشخصية الإبداعية بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.96) بنسبة مئوية أكثر من (70%) ودرجة تقدير (كبيرة).

وفيما يتعلق بمستوى الدرجة الكلية لكل المجالات فكانت (كبيرة)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78%) بمتوسط حسابي قدره (3.3.89) وانحراف معياري قدره (0.85)، ودرجة تقدير (كبيرة).

ويرى الباحث أن الأسباب الكامنة وراء هذه النتيجة تعود إلى ما يأتي:

1. الظروف العلمية والمهنية والنفسية والبيئية المتشابهة التي يعيشها الموظفون الإداريون داخل الجامعة.
2. لكونهم في غالبيتهم قد مروا بخبرات متشابهة تحكمها أنظمة وقوانين واحدة.
3. الحس الوطني والانتماء المؤسسي الذي يملكهم، ويدفعهم إلى التسلح بالعلم والمعرفة والإبداع، لإثبات ذاتيتهم الفلسطينية، والنهوض بالجامعة التي ينتمون إليها.
4. فهمهم الواعي لمعايير الجودة والنوعية التي تبنتها الجامعة للنهوض والارتقاء بمخرجاتها التعليمية والإدارية والخدماتية، لمواكبة التطورات المستجدة والمعاصرة.
5. ابتعاد نمط العمل في جامعة القدس المفتوحة عن أنماط الجامعات التقليدية، مما جعلهم ينظرون إلى ممارساتهم الإدارية بطرق وأساليب ورؤى وتصورات جديدة.
6. رضاهم عن عملهم ومديريهم، مما زاد من ثقتهم بأنفسهم ومنحهم الفرصة لممارسة أعمالهم بأساليب وطرق إبداعية مبتكرة عادت عليهم بالنفع والفائدة.
7. النقلة النوعية التي وصلت إليها جامعة القدس المفتوحة بشكل عام، مما أعطاهم الدافعية وحفزهم للمنافسة لكي تبقى مؤسستهم التي يعملون فيها رائدة ومتميزة في كل المجالات.

ويؤيد هذه النتيجة ما أكدت عليه دراسة (عبد الحليم، 1974) أن التقبل والحب وإتاحة الفرصة للاستقلال يؤدي إلى الثقة والشعور بالأمان، مما يدعم السلوك الابتكاري والإبداعي.

وكذلك دراسة (هيلسون، 1974) التي تناولت سمات الشخصية المبدعة والنمط المعرفي المبدع، وأظهرت بحوثه أن المبدعات أظهرن ارتفاعاً في أدائهن بالمقارنة مع العينة الضابطة من غير المبدعات، وذلك في المرونة، وفي استقلال الحكم، وعدم النفور من الغموض، والإقدام على الأمور.

ودراسة (لونفيلد، 1958) التي وردت في (Winner, 1996) التي توصلت إلى أن أكثر الأفراد إبداعاً هم الذين يتميزون عن غيرهم بالمرونة والطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات).

ودراسة (عادل، 2005) التي استخلصت سمات الشخصية المبدعة ومنها: التعامل مع متاهة الغموض في سبيل صياغة هوية جديدة أو كيان جديد، والقدرة العالية على اكتشاف المشكلات، والميل القوي إلى التفكير بمنطق المتضادات والمتناقضات، والاستعداد للمخاطر وفي البحث الدؤوب عن الإثارة.

## الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة للسلوك الإداري الإبداعي الذي يمتلكه الموظفون الإداريون مرتب تنازلياً. (ن = 36)

الرقم	معايير مجال السلوك الإداري الإبداعي	المتوسطات الحسابية*	الانحراف المعياري	النسب المئوية	درجة التقدير
1.	ينتمون روحياً للجامعة وجماعات العمل فيها.	4.33	0.79	87%	كبيرة جداً
2.	ينظرون لأسرة الجامعة على أنها عائلة واحدة مترابطة يجمعها قائد إداري واحد.	4.33	0.86	87%	كبيرة جداً
3.	يبادرون إلى مساعدة بعضهم بعضاً في الظروف الصعبة.	4.33	0.72	87%	كبيرة جداً
4.	يلتزمون بالوقت المطلوب عند تنفيذ المهمات والأدوار.	4.28	0.74	86%	كبيرة جداً
5.	يتحملون مسؤولية المهمات الملقاة عليهم في عملهم.	4.25	0.73	85%	كبيرة جداً
6.	يحرصون على رؤية الجامعة رائدة وليست تابعة.	4.25	0.81	85%	كبيرة جداً
7.	يتمنون التحفيز المقدم لهم من رؤسائهم في العمل.	4.22	0.76	84%	كبيرة جداً
8.	يوظفون الطاقات الكامنة بداخلهم لخدمة أهداف الجامعة.	4.19	0.82	84%	كبيرة جداً
9.	يحرصون على تحقيق أهداف الفريق في الجامعة.	4.14	0.72	83%	كبيرة جداً

10.	يتحدون الصعوبات التي تواجههم في عملهم لتذليلها.	4.06	0.53	81%	كبيرة جدا
11.	يفصلون بين أفكارهم ومشاعرهم لتكون أعمالهم أكثر منطقية.	3.94	0.79	79%	كبيرة
12.	يتقبلون مكافأة المبدعين على أساس الجدارة.	3.92	0.94	78%	كبيرة
13.	يغيرون من مواقفهم أمام وجهة نظر عقلية معينة.	3.78	0.93	76%	كبيرة
14.	يحدثون التغيير الإبداعي الذي يميز إبداعات الجامعة.	3.72	0.85	74%	كبيرة
15.	يسهمون بشكل مباشر في إحداث تغييرات إبداعية في كافة الخدمات التي تقدمها الجامعة للمستفيدين منها.	3.72	1.00	74%	كبيرة
16.	يسهمون بشكل غير مباشر في النشاطات الجامعية الإبداعية.	3.53	0.84	71%	كبيرة
	الدرجة الكلية لمعايير مجال السلوك الإداري الإبداعي	4.06	0.80	81%	كبيرة جدا

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (4) أن درجة التقدير كانت (كبيرة جدا) على (10) معايير من بين (16) معياراً هي مجموع معايير المجال بنسبة مئوية أكثر من (80%) و (كبيرة) على (6) معايير بنسبة مئوية أكثر من (70%).

وفيما يتعلق بدرجة الكلية لمعايير مجال السلوك الإداري الإبداعي للموظفين الإداريين فكانت (كبيرة جدا) ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (81%) بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري قدره (0.80). كما يتضح من الجدول أن السلوك الإداري الإبداعي للموظفين الإداريين قد حصل على المرتبة الأولى من بين مجالات أوجه العملية الإبداعية بدرجة (كبيرة جدا) (81%).

وتعود هذه النتيجة إلى مجموعة من الأسباب الموضوعية أهمها: انتماء العاملين روحياً للجامعة وجماعات العمل فيها. والنظرة العائلية لأسرة الجامعة. وروح التعاون والمساعدة لبعضهم بعضاً في الظروف الصعبة. والتزامهم بالوقت المطلوب عند تنفيذ المهمات والأدوار. و تحملهم مسؤولية المهمات الملقاة عليهم في عملهم. وتأمينهم للتحفيز المقدم لهم من رؤسائهم في العمل. وتوظيفهم للطاقات الكامنة بداخلهم لخدمة أهداف الجامعة. وحرصهم على تحقيق أهداف الفريق في الجامعة. وتحديدهم للصعوبات التي تواجههم في عملهم لتذليلها.

ويؤيد هذه النتيجة ما ذكره (شاويش، 2000) من بروز اتجاهات جديدة في الإدارة منها: تعميق روح الولاء والانتماء عن طريق خلق الظروف التي يشعر العاملون فيها بكيانهم واحترامهم، وأثرهم في تقدم المؤسسة ورفعتها وازدهارها.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة للأساليب الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون مرتبة تنازلياً. (ن = 36)

الرقم	معايير مجال الأساليب الإبداعية	المتوسطات الحسابية*	الانحراف المعياري	النسب المئوية	درجة التقدير
1.	يتمحورون إلى تحقيق الأهداف المرسومة بجهد أيسر وكلفة أقل.	4.25	0.73	85%	كبيرة جداً
2.	يتابعون تحقيق الهدف الأبعد بعد تحقيق الهدف الأقرب لضمان مسيرة فاعلة.	4.06	0.83	81%	كبيرة جداً
3.	يشركون في صياغة القرارات ذات العلاقة بطبيعة عملهم.	4.03	0.70	81%	كبيرة جداً
4.	يهيئون المناخ المحفز لهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية.	4.00	0.76	80%	كبيرة جداً
5.	يسمحون للأفكار الإبداعية الصحيحة بالولادة والنمو إذا كانت تصب في خدمة الأهداف الأكثر أهمية.	4.00	0.76	80%	كبيرة جداً

6.	يعتمدون التفكير المنطقي السليم في بناء خططهم الإستراتيجية.	4.00	0.72	80%	كبيرة جدا
7.	يتعاونون فيما بينهم لتطبيق الأفكار المبدعة التي يحملونها.	3.97	0.77	79%	كبيرة
8.	يتنبئون بوضع الخطط المستقبلية الناجحة بهدف التطور.	3.97	0.84	79%	كبيرة
9.	يقدمون أفكارا متنوعة لحل المشاكل المستعصية التي تتطلب حلا.	3.89	0.67	78%	كبيرة
10.	يهيئون لأنفسهم الفرص للتجرب دون خوف أو تردد.	3.83	0.70	77%	كبيرة
11.	يستحضرون حلولا إبداعية لمعالجة المشكلات الاستثنائية.	3.81	0.79	76%	كبيرة
12.	يقدمون أفكارا جديدة غير مطروقة بين حين وآخر.	3.78	0.68	76%	كبيرة
13.	ينفذون الأفكار التي لم تنفذ عند توفر الإمكانيات والظروف المناسبة.	3.78	0.87	76%	كبيرة
14.	يجددون خدماتهم الوظيفية بأساليب مبتكرة بين فينة وأخرى.	3.75	0.81	75%	كبيرة
15.	يشكلون الهياكل التنظيمية الأنسب التي تساهم في تطبيق الإبداع.	3.75	0.87	75%	كبيرة
16.	ينتجون أفكارا أصيلة، أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمون إليها.	3.64	0.83	73%	كبيرة
	الدرجة الكلية لمعايير مجال الأساليب الإبداعية	3.91	0.77	78%	كبيرة

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.



يتضح من الجدول (5) أن درجة التقدير كانت (كبيرا جدا) على (6) معايير من بين (16) معياراً هي مجموع معايير المجال بنسبة مئوية أكثر من (80%) و (كبيرة) على (10) معايير بنسبة مئوية أكثر من (70%).

وفيما يتعلق بدرجة التقدير الكلية لمعايير مجال الأساليب الإبداعية للموظفين الإداريين فكانت (كبيرة) ، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (78%) بمتوسط حسابي قدره (3.91) وانحراف معياري قدره (0.77).

ويرى الباحث أن الأسباب الكامنة وراء هذه النتيجة تعود إلى: توفر الطموح الذي يدفعهم لتحقيق الأهداف المرسومة بجهد أبسر وكلفة أقل. ومتابعتهم لتحقيق الأهداف المرسومة لضمان مسيرة فاعلة ومتكاملة. ومشاركتهم من قبل قادتهم في صياغة القرارات ذات العلاقة بطبيعة عملهم. وحرصهم على توفير المناخ المحفز لهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية. وسماحهم للأفكار الإبداعية بالولادة والنمو إذا كانت تصب في خدمة الأهداف الأكثر أهمية. واعتمادهم التفكير المنطقي السليم في بناء خططهم الإستراتيجية.

ويؤيد هذه النتيجة ما ذكره (الدويك، وزملاؤه، 1998) من أن هناك مجموعة من الاتجاهات الجديدة التي برزت في الآونة الأخيرة في مجال الإدارة وهي: إشراك العاملين في صنع القرارات، وممارسة الديمقراطية، وإيجاد نظام اتصال جيد ومنفتح على المجتمع المحلي، ووضع الخطط ومتابعة تنفيذها وتقويمها لتحسين الأداء، وتعميق روح الانتماء التي يشعر العاملون معها بكيانهم واحترامهم.

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة للثقافة الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون مرتبة تنازلياً (ن = 36)

الرقم	معايير مجال الثقافة الإبداعية	المتوسطات الحسابية *	الانحراف المعياري	النسب المئوية	درجة التقدير
1.	يحضرون برامج التدريب المعدة لهم للتنمية المهنية.	4.25	0.94	85%	كبيرة جدا
2.	يؤمنون بشمولية أهداف الجامعة عند ممارستهم لمهامهم.	4.11	0.82	82%	كبيرة جدا
3.	يعتقدون بأن أعمالهم الإبداعية ستعود بالنفع عليهم.	4.08	0.81	82%	كبيرة جدا

4.	يتفهمون الإبداع على أنه إضافة خدمات جديدة ذات فائدة.	4.00	0.83	80%	كبيرة جدا
5.	يتعلمون بالعمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات.	3.94	0.92	79%	كبيرة
6.	يبحثون عن البديل الأمثل للحل الأنسب للمعوقات التي تواجههم.	3.94	0.86	79%	كبيرة
7.	يستخدمون التقنيات التكنولوجية لتسريع الإنجاز.	3.92	0.69	78%	كبيرة
8.	يطورون مهاراتهم لاكتساب مهارات جديدة في العمل.	3.92	0.84	78%	كبيرة
9.	يقومون تجارب الآخرين لأخذ الجيد وترك الرديء.	3.92	0.94	78%	كبيرة
10.	يؤمنون بأن التطور يأتي من الفرد لا من الآلة.	3.92	0.91	78%	كبيرة
11.	يقدمون خدماتهم انطلاقاً من فهمهم الواعي لمعايير الجودة.	3.89	0.95	78%	كبيرة
12.	يملكون القدرة المعرفية على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة.	3.86	0.76	77%	كبيرة
13.	يدركون عدم الاتساق بين المعلومات المقدمة لهم وعناصرها المفقودة.	3.83	0.65	77%	كبيرة
14.	ينقدون ويطورون الأفكار المهنية العلمية.	3.83	0.88	77%	كبيرة

15.	ينافسون غيرهم لتحسين المخرجات كاستجابة لأهداف المجتمع وحاجاته.	3.83	0.91	77%	كبيره
16.	يتعرفون إلى المعلومات المتخصصة التي يقدمها الآخرون للنقاش.	3.83	0.85	77%	كبيره
17.	يبنون ثقافتهم المؤسسية وفق معايير إنسانية.	3.81	1.01	76%	كبيره
18.	يتلمسون نماذج الأجيال المبدعة للسير على خطاها.	3.64	0.96	73%	كبيره
19.	يدركون الظواهر من حولهم بطريقة جديدة غير مألوفة.	3.64	0.83	73%	كبيره
20.	يتخلصون من السياق العادي للتفكير، ويتبعون أنماطاً جديدة في طريقة تفكيرهم.	3.56	0.88	71%	كبيره
21.	يتجاوزون التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية.	3.50	0.85	70%	كبيره
	الدرجة الكلية لمعايير مجال الثقافة الإبداعية	3.87	0.86	77%	كبيره

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (6) أن درجة التقدير كانت (كبيرة جداً) على (4) معايير من بين (21) معياراً هي مجموع معايير المجال بنسبة مئوية أكثر من (80%)، و (كبيرة) على (17) معياراً بنسبة مئوية أكثر من (70%).

وفيما يتعلق بدرجة التقدير الكلية لمعايير الثقافة الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون فكانت (كبيرة)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (77%) بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (0.86).

وترجع الأسباب الكامنة وراء هذه النتيجة إلى: امتلاك الموظفين الإداريين للمؤهلات العلمية والتخصصية التي تؤهلهم للقيام بالممارسات الإبداعية في عملهم. وحرصهم على حضور برامج التدريب المعدة لهم للتنمية المهنية. وإيمانهم بشمولية أهداف الجامعة عند ممارستهم لمهامهم. واعتقادهم أن ثقافتهم الإبداعية ستعود بالنفع عليهم. وفهمهم لعملية الإبداع على أنها مطلب كل المؤسسات الراغبة في مواكبة العصر والتحديث والتطوير. وإيمانهم بأن التعلم هو الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات. واستفادتهم من تجارب الآخرين وأخذ الجيد منها. وإيمانهم بأن التطور يأتي من الفرد لا من الآلة. وفهمهم الواعي لمعايير الجودة والتنوعية والتميز.

ويؤيد هذه النتيجة ما ذكره (المعاني، 1996)، عن الصفات الأساسية للثقافة الإبداعية بأنها: مفتوحة لا مغلقة، وضمن إطار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لا خارجة منها ولا قاصرة عنها. وأنها تؤمن بالإنسان وبقدراته العالية على التطوير والتحسين المستمرين. وأنها شاملة من أعلى مستويات المؤسسة إلى أصغرها. وأنها عائلية تنظر إلى المؤسسة على أنها عائلة واحدة مترابطة ومتعاونة يجمعها رأس واحد وهمّ مشترك.

#### (7) الجدول

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و النسب المئوية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة للسمات الشخصية الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون مرتبة تنازليا. (ن = 36)

الرقم	معايير مجال سمات الشخصية الإبداعية	المتوسطات الحسابية*	الانحراف المعياري	النسب المئوية	درجة التقدير
1.	يتحمسون لحل المشكلات التي تواجههم.	4.00	0.89	80%	كبيرة جدا
2.	يظهرون حب الاستطلاع على الدوام.	3.97	1.03	79%	كبيرة
3.	ينفذون الأفكار الإبداعية المطروحة عليهم.	3.97	0.91	79%	كبيرة
4.	يتملكون القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.	3.97	0.94	79%	كبيرة
5.	يعملون باستمرار لتغيير الوضع الراهن نحو الأحسن.	3.94	0.95	79%	كبيرة
6.	يكرسون أنفسهم للعمل الجاد بدافعية ذاتية.	3.89	0.95	78%	كبيرة
7.	يضبطون ذواتهم ويسيطرون عليها.	3.81	0.95	76%	كبيرة

كبيرة	76%	0.86	3.81	يتملكون التأهيل اللازم للقيام بالمهام التي يشرفون عليها.	8.
كبيرة	76%	0.96	3.78	يتصفون بالموهبة التي تؤهلهم لممارسة مهامهم بنجاح.	9.
كبيرة	74%	0.98	3.69	يميلون إلى التفصي أثناء ممارستهم لمهام عملهم.	10.
كبيرة	74%	0.98	3.69	يتملكون القدرة على الاستنباط.	11.
كبيرة	73%	0.96	3.67	يتمتعون بسرعة البديهة.	12.
كبيرة	72%	0.87	3.61	يتمتعون بقدرة عالية على التصور الذهني.	13.
كبيرة	72%	0.91	3.58	يعرضون أفكارهم بصور مبدعة.	14.
كبيرة	71%	1.08	3.56	يفضلون التعامل مع المهام المهنية الصعبة.	15.
متوسطة	68%	1.02	3.42	يفضلون الاستقلالية في العمل بعيداً عن الرقابة.	16.
متوسطة	64%	1.09	3.19	يتملكون حب المغامرة دون تردد.	17.
كبيرة	75%	0.96	3.74	الدرجة الكلية لكافة معايير مجال سمات الشخصية الإبداعية	

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (7) أن درجة التقدير كانت (كبيرة جداً) على (معياري واحد) من بين (17) معياراً هي مجموع معايير المجال بنسبة مئوية مقدارها (80%)، و (كبيرة) على (14) معياراً بنسبة مئوية أكبر من (70%)، و (متوسطة) على (معياري اثنين) بنسبة مئوية أكثر من (60%). وفيما يتعلق بدرجة التقدير الكلية لمعايير السمات الشخصية الإبداعية للموظفين الإداريين فكانت (كبيرة)، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (75%) بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري قدره (0.96).

وتعود هذه النتيجة إلى جملة من الأسباب منها: تحمسهم لحل المشكلات التي تواجههم. وإظهارهم لحب الاستطلاع على الدوام. وتنفيذهم للأفكار الإبداعية المطروحة عليهم. وقدرتهم على بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين. وعملهم المستمر لتغيير الوضع الراهن نحو الأحسن. وتكريسهم أنفسهم للعمل الجاد بدافعية ذاتية. وامتلاكهم لبعض سمات الشخصية الإبداعية المتممة بالأصالة والمرونة والطلاقة كإحدى السمات المميزة للشخصية الإبداعية والقادرة على الإبداع ومساعدة صاحبها على التكيف مع طبيعة مهنته. وامتلاكهم للقدرات اللازمة التي تزيد من قدرتهم على التكيف والتأقلم والنمو المهني. واعتمادهم على الذات. وممارسة عملهم بعيداً عن الرقابة السلبية التي تبحث عن العيوب والأخطاء فقط لإيقاع العقوبات النفسية والمادية. وتتفق النتيجة مع دراسة (عادل، 2005) التي حددت بعض سمات الشخصية المبدعة.

ثانياً: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على:

ما تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لأعلى المعايير الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون مرتبة تنازلياً تبعاً لدرجة أهميتها؟. والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة لأعلى المعايير التي حصلت على درجة تقدير كبيرة جداً مرتبة تنازلياً تبعاً لدرجة أهميتها. (ن = 36)

الرقم	المعايير التي حصلت على درجة موافقة كبيرة جداً من بين كافة معايير مجالات أوجه العملية الإبداعية	المجال	المتوسطات الحسابية *	الانحراف المعياري	النسب المئوية	درجة التقدير
1.	ينتمون روحياً للجامعة وجماعات العمل فيها.	السلوك الإبداعي	4.33	0.79	87%	كبيرة جداً
2.	ينظرون لأسرة الجامعة على أنها عائلة واحدة مترابطة يجمعها قائد إداري واحد.	السلوك الإبداعي	4.33	0.86	87%	كبيرة جداً

كبيرة جدا	87%	0.72	4.33	السلوك الإبداعي	يبادرون إلى مساعدة بعضهم بعضاً في الظروف الصعبة.	3.
كبيرة جدا	86%	0.74	4.28	السلوك الإبداعي	يلتزمون بالوقت المطلوب عند تنفيذ المهمات والأدوار.	4.
كبيرة جدا	85%	0.94	4.25	الثقافة الإبداعية	يحضرون برامج التدريب المعدة لهم للتنمية المهنية.	5.
كبيرة جدا	85%	0.73	4.25	السلوك الإبداعي	يتحملون مسؤولية المهمات الملقاة عليهم في عملهم.	6.
كبيرة جدا	85%	0.81	4.25	السلوك الإبداعي	يحرصون على رؤية الجامعة رائدة وليست تابعة.	7.
كبيرة جدا	85%	0.73	4.25	الأساليب الإبداعية	يطمحون إلى تحقيق الأهداف المرسومة بجهد أيسر وكلفة أقل.	8.
كبيرة جدا	84%	0.76	4.22	السلوك الإبداعي	يثنون التحفيز المقدم لهم من رؤسائهم في العمل.	9.
كبيرة جدا	84%	0.82	4.19	السلوك الإبداعي	يوظفون الطاقات الكامنة بداخلهم لخدمة أهداف الجامعة.	10.
كبيرة جدا	83%	0.72	4.14	السلوك الإبداعي	يحرصون على تحقيق أهداف الفريق في الجامعة.	11.
كبيرة جدا	82%	0.82	4.11	الثقافة الإبداعية	يؤمنون بشمولية أهداف الجامعة عند ممارستها لمهامهم.	12.
كبيرة جدا	82%	0.81	4.08	السلوك الإبداعي	يعتقدون بأن أعمالهم الإبداعية ستعود بالنفع عليهم.	13.

14.	يتحدون الصعوبات التي تواجههم في عملهم لتذليلها.	السلوك الإبداعي	4.06	0.53	81%	كبيرة جدا
15.	يتابعون تحقيق الهدف الأبعد بعد تحقيق الهدف الأقرب لضمان مسيرة فاعلة ومنتكاملة.	الأساليب الإبداعية	4.06	0.83	81%	كبيرة جدا
16.	يشتركون في صياغة القرارات ذات العلاقة بطبيعة عملهم.	الأساليب الإبداعية	4.03	0.70	81%	كبيرة جدا
17.	يتحمسون لحل المشكلات التي تواجههم.	السمات الشخصية	4.00	0.89	80%	كبيرة جدا
18.	يتفهمون الإبداع على أنه إضافة خدمات جديدة ذات فائدة.	الثقافة الإبداعية	4.00	0.83	80%	كبيرة جدا
19.	يهيئون المناخ المحفز لهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية.	الأساليب الإبداعية	4.00	0.76	80%	كبيرة جدا
20.	يسمحون للأفكار الإبداعية الصحيحة بالولادة والنمو إذا كانت تصب في خدمة الأهداف الأكثر أهمية.	الأساليب الإبداعية	4.00	0.76	80%	كبيرة جدا
21.	يعتمدون التفكير المنطقي السليم في بناء خططهم الإستراتيجية.	الأساليب الإبداعية	4.00	0.72	80%	كبيرة جدا
	الدرجة الكلية لأعلى المعايير		4.15	0.77	83% .1	كبيرة جدا

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (8) أن درجة التقدير كانت (كبيرا جدا) على (21) معياراً من بين مجموع المعايير البالغة (70) معياراً منها (معيار واحد) لمجال السمات الشخصية الإبداعية و (3) معايير لمجال الثقافة الإبداعية و (11) معيار لمجال السلوك الإداري الإبداعي و (6) معايير لمجال الأساليب الإبداعية، حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (87%) للمعيار الأعلى بمتوسط حسابي قدره (4.33) وانحراف معياري قدره (0.79). و (80%) للمعيار الأدنى بمتوسط حسابي قدره (4.00)، وانحراف معياري قدره (0.72).



وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لأعلى المعايير الإبداعية التي حصلت على درجة (كبيرة جداً)، فكانت بنسبة مئوية مقدارها (83.1%) بمتوسط حسابي قدره (4.15) وانحراف معياري قدره (0.77).

كما يتضح من الجدول أن مجال السلوك الإبداعي للموظفين الإداريين قد حصل على المرتبة الأولى من بين المجالات (11) معياراً، يليه مجال الأساليب الإبداعية (6) معايير، يليه الثقافة الإبداعية (3) معايير، وأخيراً مجال السمات الشخصية الإبداعية (معياري واحد).

ويعزو الباحث هذه النتيجة لمجموعة من الأسباب أهمها:

1. امتداد الجامعة على مستوى محافظات الوطن، مما زاد في شهرتها، ودفع الكثيرين من أصحاب الخبرة والاختصاص والكفاءة للبحث عن فرص للعمل فيها.
2. المنجزات التي حققتها الجامعة منذ افتتاحها من حيث الكم والنوع، الذي جلب لها الاحترام والتقدير من كادرها الإداري.
3. مع التسليم بوجود فروق واضحة بين الموظفين الإداريين من حيث المستوى الاجتماعي والاقتصادي والعلمي، إلا أن الجامعة تعمل على تحجيم هذه الفروق بما ينعكس إيجابياً على العاملين فيها.
4. وجود علاقة تواصل واتصال واضحة ومنفتحة بين إدارة الجامعة والعاملين، تقوم على التقدير والاحترام والمشاركة.
5. ارتباط العاملين بعملهم نفسياً واستعدادهم للتعاون معاً في كل المجالات.
6. الثقة العالية التي يوليها المجتمع لدور الجامعة في تحقيق طموحات أبنائه ويدل على ذلك الأعداد المتزايدة سنوياً من الملتحقين في الجامعة، مما يعزز أسس الانتماء والعمل التعاوني والإبداع الإداري.
7. إدراك القادة الإداريين في الجامعة أن عملية التطوير للجامعة تبدأ من خلال تعزيز وتحفيز العنصر البشري الذي هو الأساس في عمليات التطوير المستقبلية.

ثالثاً: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي ينص على:

ما تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لأدنى المعايير الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون مرتبة تنازلياً تبعاً لدرجة أهميتها؟ والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و النسب المئوية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة لأدنى المعايير التي حصلت على درجة تقدير متوسطة فما دون مرتبة تنازليا تبعا لدرجة أهميتها (ن = 36)

الرقم	المعايير التي حصلت على درجة متدنية (متوسطة فما دون)	المجالات	المتوسطات الحسابية*	الانحراف المعياري	النسب المئوية	درجة التقدير
1.	يفضلون الاستقلالية في العمل بعيدا عن الرقابة.	السمات الشخصية	3.42	1.02	68%	متوسطة
2.	يمتلكون حب المغامرة دون تردد.	السمات الشخصية	3.19	1.09	64%	متوسطة
	الدرجة الكلية لكافة المعايير التي حصلت على درجة متدنية (متوسطة فما دون)		3.31	1.06	66%	متوسطة

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (9) أن درجة التقدير لأدنى المعايير كانت (متوسطة فقط) على (معياريين اثنين) تخص مجال السمات الشخصية الإبداعية حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها (68%) للمعيار الأعلى و (64%) للمعيار الأدنى.

وفيما يتعلق بالدرجة الكلية لأدنى المعايير التي حصلت على درجة (متوسطة فما دون) فقد وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (66%) بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري قدره (1.06).

كما يتضح من الجدول أن المعايير الأدنى حصلت على درجة تقدير (متوسطة)، وأن ما تبقى من معايير بمجموع (47) معيار، فقد حصلت على درجة (كبيرة) أكثر من (70%) مما يدل على أن مستوى درجة أوجه العملية الإبداعية كانت في الاتجاه المرغوب، إلا أن تراجع المعايير أعلاه عن سابقاتها يشير إلى أنها متدنية إذا ما قورنت بقية المعايير الواردة في أداة الدراسة. ويعود السبب في ذلك إلى ما يلي:

1. عدم رغبة بعض الموظفين قليلي الخبرة بالعمل بشكل مستقل، والاعتماد على أنفسهم بشكل كامل خوفا من الوقوع في الأخطاء والتعرض للمساءلة.
2. عدم حب البعض لاتخاذ قرارات جريئة، وميلهم إلى التردد والاعتماد على الغير، بعيدا عن تحمل مسؤولية العمل وأعباءه.

3. عدم توافر مكونات الشخصية القيادية عند بعض الموظفين، وميلهم إلى التبعية لعلمهم أنهم لا يمتلكون سمات القائد الناجح.
  4. ممارسة بعضهم لأعمال لا تتفق كل الاتفاق مع مؤهلاتهم وتخصصاتهم لاعتبارات إدارية وعملية وظرفية معينة بسبب النقص في توافر بعض المؤهلات المهنية.
  5. شعور بعض العاملين بحاجتهم إلى امتلاك المؤهلات العليا والمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها في عملهم، لإدراكهم بأن هذا القرن يحتاج إلى المزيد من الخبرات بسبب تفجر الثورة المعرفية والتكنولوجية مما ينعكس سلبي على ثققتهم بأنفسهم.
- وتتفق مع دراسة (ماكينون، 1967) التي أوضحت بأن القدرات التي يتميز بها الشخص حتى يكون مبدعا هي توافر عوامل الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات لديه

رابعاً: عرض وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي ينص على:

هل يختلف تقدير مديري المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدتهم لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة (المحافظات الشمالية) لأوجه العملية الإبداعية باختلاف المؤهل العلمي؟

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة لدرجة امتلاك الموظفين الإداريين لأوجه العملية الإبداعية باختلاف المؤهل العلمي (ن = 36)

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسطات	النسب المئوية	درجة التقدير
السمات الشخصية الإبداعية	دكتوراه	17	3.99	79.8%	كبيرة
	ماجستير	21	3.51	70.2%	كبيرة
الثقافة الإبداعية	دكتوراه	17	4.13	82.6%	كبيرة جدا
	ماجستير	12	3.62	72.4%	كبيرة
السلوك الإداري الإبداعي للموظفين الإداريين	دكتوراه	17	4.33	86.6%	كبيرة جدا
	ماجستير	21	3.81	76.2%	كبيرة

كبيرة جدا	83.2%	4.16	17	دكتوراه	الأساليب الإبداعية للموظفين الإداريين
كبيرة	73.4%	3.67	21	ماجستير	
كبيرة جدا	83%	4.15	17	دكتوراه	الدرجة الكلية
كبيرة	73.2%	3.66	21	ماجستير	

\* أقصى درجة للاستجابة (5) درجات.

يتضح من الجدول (10) أن درجة تقدير حملة الدكتوراه كانت (كبيرة جدا) بنسبة مئوية أكثر من (80%) على جميع المجالات باستثناء مجال السمات الشخصية الإبداعية التي حصلت على درجة موافقة (كبيرة) بنسبة مئوية بلغت (79.8%)، بينما كانت درجة تقدير حملة الماجستير (كبيرة) بنسبة مئوية بلغت أكثر من (70%) على جميع المجالات.

أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية لدرجة تقدير حملة الدكتوراه على جميع المجالات فكانت (كبيرة جدا) بنسبة مئوية بلغت (83%)، بمتوسط قدره (4.15)، بينما كانت درجة تقدير حملة الماجستير (كبيرة) (73.2%). بمتوسط قدره (3.66)، كما يتضح من الجدول أن درجة تقدير حملة الدكتوراه (83%) أعلى من الدرجة الكلية لتقدير أفراد مجتمع الدراسة على المجالات كافة (78%)، بينما كانت درجة تقدير حملة الماجستير (73.2%) أدنى من الدرجة الكلية لاستجابة أفراد مجتمع الدراسة على المجالات كافة (78%).

مما يشير إلى أن الفروق كانت لصالح حملة الدكتوراه في جميع المجالات دون استثناء.

وتعود الأسباب الكامنة وراء هذه النتيجة إلى ما يأتي:

1. لكون حملة الدكتوراه قد حصلوا على مؤهلات أعلى وخبرات أكثر، مما جعلهم قادرين على فهم العمليات الإبداعية والحكم عليها بصورة أوضح وأشمل.
2. حرص الجامعة على استقطاب عدد كبير من أصحاب الكفاءات العلمية والعملية والمهارية من حملة الدكتوراه للاستفادة من تجاربهم وقدراتهم.
3. استفادة حملة الدكتوراه من أبحاثهم رغبة منهم في الحصول على رتبة أكاديمية أعلى وخبرات أوسع، بخلاف حملة الماجستير الذين يركزون اهتمامهم للحصول على درجة الدكتوراه.
4. يغلب على حملة الدكتوراه إدارة مناصب قيادية عليا بخلاف حملة الماجستير مما يتيح لهم الفرصة للنظر بشمولية ودقة للممارسات الإدارية المختلفة التي يمارسها الموظفون الإداريون.
5. الرضا النفسي الكبير لدى حملة الدكتوراه عن أنفسهم بعد حصولهم على درجتهم العلمية، مما ينعكس إيجابيا على نظرهم للعاملين معهم من حيث التقييم للممارسات السلوكية الإدارية المطعمة بالعامل الإنساني الواسع.

## الاستنتاجات:

بعد الاطلاع على أدب الإبداع وفي ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. يوجد استخدامات متعددة لمصطلح (الإبداع الإداري). الذي يستخدم لوصف السلوك الإداري للقادة الإداريين والعاملين في إدارة المؤسسات التعليمية، سعياً لتحسين كفاءة العمل والعاملين في تلك المؤسسات.

2. يمثل الإبداع الإداري حقلاً جديداً نسبياً لم تُطور طريقه بشكل فعال حتى الآن في العديد من المؤسسات التعليمية، فتطبيقاته العملية على أرض الواقع ما زالت غير ملموسة، وغير واضحة دون أن يقلل هذا من أهميته الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية في مختلف الأمكنة والأزمنة على حد سواء.

3. هناك بعض المؤسسات التي تمارس أسلوب الإبداع الإداري بصورة أو بأخرى من دون أن تطلق على ممارساتها هذه التسمية. على الرغم من اتخاذ العديد من المجتمعات خطوات رسمية في هذا الجانب واستحدثت برامج للإبداع الإداري في مختلف المؤسسات والمنظمات العامة والخاصة.

4. ما زال العديد من المجتمعات قاصرة عن إدماج (الإبداع الإداري) بشكل كامل في فعاليتها وقراراتها الإدارية والتعليمية، وخلق الفرص الابتكارية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات الدائمة التطور، والتجارب العالمية الرائدة في هذا المجال.

5. من المتوقع أن تتيح تطبيقات الذكاء الاصطناعي للحاسوب وخدمات الشبكة العالمية، والتجارب العملية الميدانية الرائدة، والأدب التربوي الجم، المجال كشريك للباحثين في إدخال برامج الإبداع الإداري في خططهم لتساعدهم على تكييف سلوكهم الإداري، وأفعالهم الإدارية مع سلوكيات المستفيدين من خلال التنبؤ بالمنتجات التعليمية و النتائج التي يحتاجون إليها.

6. لا بد عند تبني المنهج الإبداعي في إدارة المؤسسات التعليمية من الأخذ بمناحي الإبداع التي تقوم على سمات الشخص المبدع كافة (كالطلاقة والمرونة والأصالة والتفصيل (الإكمال)، وكذلك على منحى الإنتاج الإبداعي، والإبداع كعملية، وأخيراً الموقف الإبداعي أو البيئة المبدعة.

7. لا بد من الأخذ بمستويات الإبداع المعروفة كافة حيث أنها بمجملها تتكامل معا وينتج عن تكاملها فكراً إبداعياً ومنهجاً إبداعياً يؤدي الغرض ويحقق النتائج المرجوة.

8. تحتاج عملية الإبداع الإداري إلى ثلاثة أركان تعتمد عليها وترتكز إليها وهي التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي وبناء ثقافة المؤسسة على أسس إنسانية.
9. لا بد من تبني نظرية معينة عند الرغبة في الأخذ بمنهج الإبداع الإداري في إدارة المؤسسة التعليمية، ويرى الباحث أن نظرية (Hage and Aiken): من أكثر النظريات شمولية، إذ إنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة تجري على مراحل.
10. لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على خطوات العملية الإبداعية أو مراحلها، وبالتالي فإن مراحل عملية الإبداع ليست خطوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل الجامد السابق الذكر.
11. على الرغم من أنه ليس من الضروري أن يرتبط الإبداع والذكاء بعلاقة عالية، فإن خلاصة البحوث تشير إلى أن العلماء المبدعين يمتلكون مستوى عال من الذكاء.
12. بات من الواضح أن عملية الإبداع قادرة على الإسهام في إرساء أسس المؤسسات التعليمية من خلال تبادل أفضل للأفكار، مما يتيح الاستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار و التطور وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسات التعليمية المختلفة.

## التوصيات:

1. في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها يوصي الباحث بما يأتي:-
  1. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية قادرة على تحديد وصقل الشخصية الإدارية بمنهج الإبداع لقيادة وممارسة الإبداع الإداري والعمليات الإبداعية.
  2. أن تعمل القيادة الإدارية في المستويات العليا على دعم المبدعين، وتقديم الحوافز لهم لزيادة إنتاجهم الإبداعي داخل الجامعة.
  3. الاستفادة القصوى من الطاقات الإبداعية المتوافرة في الموظفين الإداريين من خلال متابعتهم واستنهاضهم، وتقديم التسهيلات اللازمة لهم.
  4. تشجيع الموظفين على الاستقلالية في العمل، والاعتماد على النفس، وال ضبط الذاتي بعيداً عن الرقابة السلبية.
  5. خلق روح المغامرة لدى الموظفين ودفعهم لاستخراج طاقاتهم الإبداعية دون تردد.
  6. تحسين مفاهيم الجودة والنوعية والتميز من خلال ورش العمل واللقاءات الجماعية والفردية.
  7. إتاحة الفرصة للراغبين من الموظفين المبدعين بالحصول على مؤهل علمي أعلى.
  8. تزويد الموظفين بملصقات وكتيبات ونشرات توضح مفاهيم الثقافة الإبداعية وآلياتها وأدوارها في عملية الإبداع.
  9. تشجيع البحث العلمي في كافة أوجه العملية الإبداعية التي من شأنها تقديم تغذية راجعة للقيادة الإدارية من أجل وضعها في صورة عوامل القوة والضعف الكامنة في الممارسات السلوكية والإدارية لمعالجة عوامل الضعف والمضي قدماً في تنفيذ عوامل القوة.
  10. اختيار الموظفين الإداريين من ذوي السمات والخصائص والثقافة الإبداعية والسلوك الإداري الإبداعي.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

1. أبو فارس، محمود (1990) (الإبداع الإداري لدى العاملين في قطاع المؤسسات العامة الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
2. امابيل، تيريزا (2000)، (عرض لمقال علمي: كيف تقتل الإبداع؟)، ترجمة قاسم عباس، مجلة الإداري، ع (82).
3. بول، تورانس (1980). (دروس عن الموهبة والابتكار نتعلمها من أمة ذات 115 مليون فائقي الإنجاز). ترجمة عبد الله محمود سليمان. مجلة العلوم الاجتماعية، م (8) ع (3)، جامعة الكويت.
4. جامعة القدس المفتوحة، (1999) (التفكير الإبداعي)، القدس.
5. جامعة القدس المفتوحة، (1999) (علم النفس التربوي)، القدس.
6. جراون، فتحي (1999) (تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات)، العين، الإمارات، دار الكتاب الجامعي.
7. حسين، محي الدين أحمد، (1981)، (القيم الخاصة لدى المبدعين)، القاهرة، دار المعارف.
8. خير الله، سيد (1981) ( بحوث نفسية وتربوية: قائمة السمات الشخصية المبتكرة)، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
9. داکو، بيير (1991) ، (المرأة: بحث في سيكولوجية الأعماق): ترجمة وجيه أسعد، ط. 3، دمشق، الشركة المتحدة للتوزيع.
10. الدهان، أميمه (1992) (نظريات منظمات الأعمال)، عمان: مطبعة الصفدي.
11. الدويك، تيسير، وزملاؤه، (1998)، (أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي)، ط3، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
12. روشكا، ألكسندر (1989) (الإبداع العام والخاص)، ترجمة: غسان عبد الحي أبو الفخر، مجلة عالم المعرفة ع (144) ، الكويت.
13. الزهري، رندة (2002)، (الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية)، مجلة عالم الفكر، م (30)، ع (3).



14. سايمنتن، (1993) (العبقرية والإبداع والقيادة ) ترجمة شاكر عبد الحميد، مجلة عالم المعرفة) ع (176) ، الكويت.
15. سميث وشالي (2004) ، (الجانب الاجتماعي للإبداع)، ترجمة مازن رشيد، مجلة الإدارة العامة، م (44) ، ع (1).
16. السيد، عبد الحليم محمود، (1971) ، (الإبداع و الشخصية دراسة سيكولوجية)، مصر، دار المعارف.
17. شوايش، مصطفى نجيب، (2000) ، (إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
18. شوي، أور زولا، (1995) ، (أصل الفروق بين الجنسين)، ترجمة بوعلي ياسين، ط. 2، اللاذقية، سوريا، دار الحوار للنشر والتوزيع.
19. صبحي، تيسير، (1992) ، الموهبة و الإبداع (طرائق التشخيص و أدواته المحوسبة)، عمان، دار التنوير العلمي.
20. الصرايرة، اكثم، (2003) ، (العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري)، مجلة مؤتته، م (18) ، ع (4) جامعة مؤتته.
21. الصرن، رعد (2001) ، (إدارة الإبداع والابتكار)، ط1، دمشق، دار الرضا.
22. الصفار، فاضل (2005) ، الشخصية القيادية، مجلة النبأ، ع (60) ، مقالة متوفرة على الانترنت، تاريخ الاسترجاع 2008 /4/2 من موقع [www.annabaa.org/nba60/shaqsia.htm](http://www.annabaa.org/nba60/shaqsia.htm)
23. عادل، فاديه، (2005) (تنمية التفكير الابتكاري والناقد (دراسة تجريبية). عمان، دييونو للنشر والتوزيع.
24. عاقل، فاخر، (1975) ، (التربية و الإبداع)، بيروت، دار العلم للملايين.
25. عبد الحليم، محمود، (1970) (الإبداع والشخصية)، القاهرة، دار المعارف.
26. عدس، عبد الرحمن، (1999) ، (علم النفس التربوي)، عمان، دار الفكر.
27. العميان، محمود سلمان، (2002) ، (السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال)، عمان، دار وائل للنشر.
28. الفياض، محمود (1995) ، (اثر النمط القيادي على الإبداع)، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
29. قطامي، يوسف، و نايفه، (2000) ، سيكولوجية التعلم الصفي، نابلس، دار الشرق.

30. مَرَي، نيلوبي، (1996) ، (العبقرية تاريخ الفكرة)، ترجمة: محمد عبد الواحد محمد مجلة عالم المعرفة، ع (208) ، الكويت.
31. المشعان، دلال (1996) (تقرير الأمانة العامة للتربية الخاصة عن البرنامج الإثرائي الصيفي للطلاب المتفوقين)، الأمانة العامة للتربية الخاصة، الكويت: وزارة التربية بدولة الكويت.
32. المعاني، أيمن، (1990) ، (أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري)، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان: الجامعة الأردنية.
33. المعاني، أيمن، (1996) (الولاء التنظيمي: سلوك منضبط وإنجاز مبدع)، عمان: مركز أحمد ياسين الفني، .
34. نشواتي، عبد المجيد (1985) ، (علم النفس التربوي)، عمان، دار الفرقان.
35. وادي، عبد الحكيم أحمد، (1998)، (المعايير المقترحة لاختيار المشرف التربوي في فلسطين)، رسالة ماجستير غير منشورة، نابلس، جامعة النجاح الوطنية.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Benjamin Schneider and Sarah Gunnarsin (1991) *Organizational Climate and Culture: the psychology of the Workplace In Applying Psychology in Business*. New York Lexington Books, p 547. '
2. Hannourah, Masry. A. (1995) ) *Mentors As Counselors for their Students'*. Paper Presented at MICI, University of Minnesota. August, 1995.
3. Downing . P. James . (1997) . *Creative Teaching . Teacher Ideas Press . Engle Wood . Colorado . USA*
4. John J. Kao. (1991) *The Entrepreneurial Organization*, New York: prentice - Hall, Inc. P. 324.
5. Richard L. Daft ( (1992) *Organization Theory and Design*, west publishing Company, P. 254
6. Robbins, Stephen (1998) *Organizational Behavior: Concept Controversies and Application 8th ed*, Englewood Cliffs.
7. UNDP (1997) *Human Development Report*. Oxford University press.
8. Winner, E. (1996) ) *Gifted Children*, Basic Books), Harper Collins Publishers, New York.

## الملاحق

### استبانة الدراسة

#### بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بدراسة ميدانية تهدف إلى قياس درجة امتلاك الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة لأوجه العملية الإبداعية كما يراها مديرو المناطق التعليمية والمراكز الدراسية ومساعدوهم في جامعة القدس المفتوحة (لمحافظات الشمالية)، لمعرفة مستوى درجتها والوقوف على قوتها أو ضعفها على أمل مساعدة الجامعة في تحقيق رسالتها وأهدافها.

ولتحقيق الهدف من الدراسة يعرض الباحث على حضرتكم استبانة مكونة من قسمين:

القسم الأول: يتضمن معلومات شخصية عامة.

القسم الثاني: يتضمن معايير تقدير درجة أوجه العملية الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون في جامعة القدس المفتوحة في (المحافظات الشمالية).

أمل من حضرتكم التكرم بقراءة معايير هذه الاستبانة ضمن مجالاتها، والإجابة على كل معيار من معاييرها بدقة ونزاهة انطلاقاً من رؤيتكم الموضوعية لها، لما في ذلك من أهمية كبيرة في إنجاز هذه الدراسة، منوهاً إلى أن المعلومات والرؤية التي ستقدمونها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

مع الشكر الجزيل لحسن تعاونكم

الباحث

د. عبد حمايل

## القسم الأول:

المعلومات الشخصية العامة: (الرجاء وضع دائرة حول الرقم الذي ينطبق عليه الحال):

المسمى الوظيفي: (1) مدير (2) مساعد أكاديمي  
(3) مساعد إداري (4) مساعد أكاديمي وإداري.

المؤهل العلمي (1) دكتوراه (2) ماجستير

## القسم الثاني:

فقرات قياس مستوى درجة أوجه العملية الإبداعية للموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة. والرجاء وضع إشارة (X) في المربع على يسار الفقرة وداخل سلم الدرجة الذي يتفق مع وجهة نظرك الموضوعية. فيما يتعلق بروئيتك. لأوجه العملية الإبداعية للموظفين الإداريين في الجامعة.

الرقم	الفقرات	درجة التقدير				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
السمات الشخصية الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون						
1.	يظهرون حب الاستطلاع على الدوام.					
2.	يتحمسون لحل المشكلات التي تواجههم.					
3.	يفضلون التعامل مع المهمات المهنية الصعبة.					
4.	يميلون إلى التقصي أثناء ممارستهم لأهم عملهم.					

					5. يتمتعون بسرعة البديهة.
					6. يعرضون أفكارهم بصور مبدعة.
					7. يتمتعون بقدرة عالية على التصور الذهني.
					8. يكرسون أنفسهم للعمل الجاد بدافعية ذاتية.
					9. يفضلون الاستقلالية في العمل بعيدا عن الرقابة.
					10. يضبطون ذواتهم ويسيطرون عليها.
					11. يمتلكون حب المغامرة دون تردد.
					12. يتصفون بالموهبة التي تؤهلهم لممارسة مهامهم بنجاح.
					13. يمتلكون التأهيل اللازم للقيام بالمهام التي يشرفون عليها.
					14. ينفذون الأفكار الإبداعية المطروحة عليهم.
					15. يمتلكون القدرة على الاستنباط.
					16. يمتلكون القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
					17. يعملون باستمرار لتغيير الوضع الراهن نحو الأحسن.

الثقافة الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون						
					18. يمتلكون القدرة المعرفية على تقديم إضافات جديدة لفكرة معينة.	
					19. يتخلصون من السياق العادي للتفكير ويتبعون أنماطا جديدة في طريقة تفكيرهم.	
					20. يدركون عدم الاتساق بين المعلومات المقدمة لهم وعناصرها المفقودة.	
					21. ينقدون ويطورون الأفكار المهنية العلمية.	
					22. يتلمسون نماذج الأجيال المبدعة للسير على خطاها.	
					23. يستخدمون التقنيات التكنولوجية لتسريع الإنجاز.	
					24. يحضرون برامج التدريب المعدة لهم للتنمية المهنية.	
					25. يدركون الظواهر من حولهم بطريقة جديدة غير مألوفة.	
					26. يقدمون خدماتهم انطلاقا من فهمهم الواعي لمعايير الجودة.	
					27. يطورون مهاراتهم لاكتساب مهارات جديدة في العمل.	

					ينافسون الغير لتحسين المخرجات كاستجابة لأهداف وحاجات المجتمع.	28.
					يقومون بجارب الآخرين لأخذ الجيد وترك الرديء.	29.
					يتعلمون بالعمل لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات.	30.
					يتجاوزون التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية.	31.
					يبنون ثقافتهم المؤسسية وفق معايير إنسانية.	32.
					يؤمنون بأن التطور يأتي من الفرد لا من الآلة.	33.
					يؤمنون بشمولية أهداف الجامعة عند ممارستهم لمهامهم.	34.
					يبحثون عن البديل الأمثل للحل الأنسب للمعيقات التي تواجههم.	35.
					يتفهمون الإبداع على أنه إضافة خدمات جديدة ذات فائدة.	36.
					يتعرفون على المعلومات المتخصصة التي يقدمها الآخرون للنقاش.	37.
					يعتقدون بأن أعمالهم الإبداعية ستعود بالنفع عليهم.	38.

السلوك الإداري الإبداعي الذي يمتلكه الموظفون الإداريون						
					يحدثون التغيير الإبداعي الذي يميز إبداعات الجامعة.	39.
					يسهمون بشكل غير مباشر في النشاطات الجامعية الإبداعية.	40.
					يسهمون بشكل مباشر في إحداث تغييرات إبداعية في كافة الخدمات التي تقدمها الجامعة للمستفيدين منها.	41.
					يتقبلون مكافأة المبدعين على أساس الجدارة.	42.
					يتحملون مسؤولية المهام الملقاة عليهم في عملهم.	43.
					يوظفون الطاقات الكامنة بداخلهم لخدمة أهداف الجامعة.	44.
					يحرصون على رؤية الجامعة رائدة وليست تابعة.	45.
					ينتمون روحياً للجامعة وجماعات العمل فيها.	46.
					يفصلون بين أفكارهم ومشاعرهم لتكون أعمالهم أكثر منطقية.	47.
					ينظرون لأسرة الجامعة على أنها عائلة واحدة مترابطة يجمعها قائد إداري واحد.	48.
					يتحدون الصعوبات التي تواجههم في عملهم لتذليلها.	49.



					50. يحرصون على تحقيق أهداف الفريق في الجامعة.
					51. يبادرون إلى مساعدة بعضهم البعض في الظروف الصعبة.
					52. يثمنون التحفيز المقدم لهم من رؤسائهم في العمل.
					53. يغيرون من مواقفهم أمام وجهة نظر عقلية معينة.
					54. يلتزمون بالوقت المطلوب عند تنفيذ المهام والأدوار.
<b>الأساليب الإبداعية التي يمتلكها الموظفون الإداريون</b>					
					55. يهيئون المناخ المحفز لهم على إطلاق طاقاتهم الإبداعية.
					56. يهيئون لأنفسهم الفرص للتجريب دون خوف أو تردد.
					57. يتعاونون فيما بينهم لتطبيق الأفكار المبدعة التي يحملونها.
					58. يجددون خدماتهم الوظيفية بأساليب مبتكرة بين فينة وأخرى.
					59. يقدمون أفكارا جديدة غير مطروقة بين حين وآخر.
					60. بسمحون للأفكار الإبداعية الصحيحة بالولادة والنمو إذا كانت تصب في خدمة الأهداف الأكثر أهمية.

					يتابعون تحقيق الهدف الأبعد بعد تحقيق الهدف الأقرب لضمان مسيرة فاعلة ومتكاملة.	61.
					ينتجون أفكارا أصيلة. أي قليلة التكرار بالمفهوم الإحصائي داخل المجموعة التي ينتمون إليها.	62.
					ينفذون الأفكار التي لم تنفذ عند توفر الإمكانيات والظروف المناسبة.	63.
					يتنبئون بوضع الخطط المستقبلية الناجحة بهدف التطور.	64.
					يعتمدون التفكير المنطقي السليم في بناء خططهم الإستراتيجية.	65.
					يشاركون في صياغة القرارات ذات العلاقة بطبيعة عملهم.	66.
					يشكلون الهياكل التنظيمية الأنسب التي تساهم في تطبيق الإبداع.	67.
					يستحضرون حلولاً إبداعية لمعالجة المشكلات الاستثنائية.	68.
					يقدمون أفكاراً متنوعة لحل المشاكل المستعصية التي تتطلب حلاً.	69.
					يطمحون إلى تحقيق الأهداف المرسومة بجهد أبسر وكلفة أقل.	70.

ولكم جزيل الشكر والتقدير لتعاونكم