

***Dirassat & Abhath***  
The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث  
المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

ISSN: 1112-9751

عنوان المقال:

واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة  
دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

---

أ. درار يحيى / جامعة باجي مختار - عنابة

---

## واقع القدرات الإبداعية وأثرها على إنتاجية المنظمة

### دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

أ. درار يحي

#### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القدرات الإبداعية من خلال أبعادها (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) على الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة وبناء على الهدف من هذه الدراسة فقد صممت استبانته شملت 19 عبارة وذلك لجمع المعلومات الأولية وآراء عينة الدراسة، وتم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتكونت عينة الدراسة من 35 فرد ومن خلال عملية تحليل بيانات الدراسة وفرضياتها تم التوصل إلى نتائج أهمها:

- وجود مستوى جيد من القدرات الإبداعية (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) بمؤسسة مناجم الفوسفات

- وجود علاقة تأثير إيجابية متوسطة بين مستوى القدرات الإبداعية و الإنتاجية بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: القدرات الإبداعية، الإبداع، الإنتاجية.

#### Abstract :

This study aimed to highlight the impact of the creative abilities through its dimensions( originality, fluency, flexibility, sensitivity to problems) and the development of the productivity in Phosphate Mines company according to the objective of this study ; designed a questionnaire included 19 data in order to gather preliminary information and sample views , by using analysis and test hypotheses referring to statistical software packages of Social Sciences (spss) The study sample consisted of 35 individual study through data analysis and hypotheses reached the following results:

There is a good level of creative capacity(originality, fluency, flexibility, sensitivity to the problems) of the Phosphate Mines company

There is a positive effect between the level of creative abilities and productivity efficiency

**Key words:** creative abilities, innovation, , productivity.

## مقدمة

وبناء على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات

التالية:

**-الفرضية الأولى:** يوجد مستوى جيد من القدرات الإبداعية بأبعادها (الأصالة، المرونة والحساسية للمشكلات) في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛

**-الفرضية الثانية :** يوجد مستوى جيد من الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات

**-الفرضية الثالثة :** توجد علاقة تأثير ايجابية قوية بين مستوى القدرات الإبداعية ومستوى الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات.

من بين أهم الدراسات السابقة نذكر:

**-دراسة جواهر عبد الهادي محمد العبيدي (2013)**  
بعنوان: أثر الإبداع وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نبط الكويت هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين وتوصلت إلى نتائج أهمها:

-وجود علاقة ارتباطيه بين عناصر التوجه الإبداعي وعناصر إستراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين بمستوى مرتفع؛

-وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين ووجود أثر لعناصر التدريب على أداء العاملين في شركة نبط الكويت.

**-دراسة سمولنسكي وكليمر (1995)** بعنوان: كيف ندرّب الناس على التفكير بطرية إبداعية هدفت هذه الدراسة إلى فحص القدرات الإبداعية المرتبطة ببيئة العمل ومواقف المؤسسة منها وتوصلت إلى نتائج أهمها :

-الإبداع يمثل إيجاد أفكار، منتج جديد وتطوير المنتجات ويشتمل كذلك على تشكيل أشياء بطريقة جديدة؛

الإبداع يعتبر من القضايا الهامة التي نالت اهتماما واسعا من البحث والدراسة فالإبداع يحقق الانجاز الكبير للإنسانية والتقدم الاجتماعي للمجتمع، وعلى مستوى المؤسسة يحاول تغيير وتحسين الوضع القائم نحو الأفضل ومن هنا لابد أن يقوم الإبداع على التدريب والإعداد للعاملين لكي يغرس فيهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع لحل المشكلات التي تعترضهم عند أداء أعمالهم والتعامل معها.

إن التفكير الإبداعي وحل المشكلات يعتبر أحد أهم المهارات الأساسية التي يتم تنظيمها باعتبارها مهارات أساسية مطلوبة وتنبص هذه الدراسة على دور القدرات الإبداعية في تطوير الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات، فعملية تنمية القدرات الإبداعية تنبع من بيئة تساهم في تاطير الإبداع وجعله بمثابة ثقافة سائدة لدى إدارة المؤسسة من أجل التطوير والتحسين المستمرين. وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الإثراء العلمي الذي تضيفه نتائجها بوضع أسس لقياس القدرات الإبداعية بما يساعد المسئولين في إدارتها ، فتفضل تنمية الإبداع(القدرات الإبداعية) تعبر عن سمة المؤسسات الرائدة تمكنت من خلاله من مواكبة الظروف البيئية المتغيرة وتحقيق مستويات جيدة من الأداء والاستمرارية.

تحاول هذه الدراسة معالجة الإشكالية المتجسدة في التساؤلات التالية :

- ما مستوى القدرات الإبداعية بأبعادها(الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات) في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة ؟

- ما مستوى الإنتاجية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة ؟

-العلاقة بين القدرات الإبداعية بأبعادها (الأصالة، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات) والإنتاجية بالمؤسسة؟

-توفير البيئة الإبداعية يساعد العاملين في تطوير أدائهم ويزيد المؤسسة في المدى الطويل؛

-التركيز على تطوير قدرات العاملين من خلال التدريب يعد من أعلى وأحسن أنواع الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة من خلال التفكير الإبداعي وحل المشاكل بطريقة إبداعية.

-دراسة مخامرة والدهان(1998) بعنوان:العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الإبداع كما يراها العاملون في الشركات المساهمة العامة الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن الشركات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها تشجع على الإبداع؛

-أن الإبداع من وجهة نظر العاملين يحل المشاكل الإنتاجية والتسويقية للشركات الأردنية.

-دراسة عاطف عوض(2013) بعنوان أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات وتوصلت الى نتائج أهمها:

-يتلخص مفهوم الإبداع الإداري بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب، ويهتم بفكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وتنميتها وتطويرها بحسب قدرات الأفراد والجماعات؛

-الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وذلك لأهميته ببقاء هذه المنظمات وتطورها ومن ضمنها مؤسسات الاتصالات؛ وذلك من خلال دور المديرين وتشجيعهم ورعايتهم للإبداع؛

للإلمام بمختلف جوانب هذه الدراسة تم وصف ظاهرة الإبداع، والقدرات الإبداعية ثم تبيان الوسائل التدريبية في تنمية قدرات الإبداع وإدراج عنصر الإنتاجية وأثر القدرات الإبداعية عليها وإدراج الطريقة المستعملة في الدراسة وتحليل النتائج

## 1-1- تأطير مفاهيمي للإبداع والقدرات الإبداعية والإنتاجية

### 1-1- مفهوم الابداع :

لقد كان موضوع الإبداع و لا يزال محل اهتمام العديد من الدراسات التكنولوجية و الإدارية و التقنية و الاجتماعية (1) و من الصعوبة الوصول إلى تعريف دقيق للإبداع فعندما يستعمل هذا المصطلح مقرونًا بالمؤسسة مثلا فإنه يحمل مضامين متعددة والمختصون يشرحونه من خلال الرجوع إلى عامل أو أكثر من العوامل المتعددة وهذه العوامل تضم الخصائص أو السمات الشخصية و المهارات الذهنية إلى جانب الميزات التنظيمية التي تتصف بها المنظمة عن غيرها والتي تؤثر بدورها على مستوى و نوع الإبداع فيها. عرفه galton بأنه:عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على انه مفيد (2)

فيعرف على أنه أفكار جديدة ومفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة و لا يقتصر الإبداع على الجانب التكنيكي لأنه لايشتمل على تطوير السلع و العمليات المرتبطة بها و إعداد السوق فحسب بل يتعدى كذلك إلى المعدات و الآلات و طرق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه و نتائج التدريب و الرضا عن العمل بما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية(3) ويعرف على أنه تنظيم لعدد من

للمتطلبات وهي تعبر كذلك عن السمو في قدرة الشخص على تغيير رأيه أو موقفه و عدم التعصب لأفكار جديدة (9)

**- الحساسية للمشكلات :** يعرفها جيلفورد (Gulford) بقدرة الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء و ذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما. (10)

و تشير الدراسات إلى الدور الهام للتدريب في تنمية الإبداع فنشاط التدريب والتنمية من الأنشطة الرئيسية ذات البعد الهام في إدارة المورد البشري بالمؤسسة.

ويحاول بعض الباحثين التفريق بين الموارد البشرية في المؤسسات والتنظيمات الإدارية وبين تنمية تلك الموارد فيحدد فريق منهم التدريب على أنه نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول أما التنمية فيعرفونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيئاً لقبول تحديات أو مهام جديدة أو كالتهم. (11) ومن أهم الوسائل التدريبية المستعملة في تنمية القدرات الإبداعية:

**- العصف الذهني :** يستخدم الباحثين مصطلح العصف الذهني مرادفاً للمرادفة أو استمطار الأفكار و كلها تصب في نفس المعنى و يرجع هذا الأسلوب إلى اليكس اوزبورن الذي أسسه سنة 1938، وهو عبارة عن حلقة نقاش عن طريقها يحاول مجموعة من الأفراد العاملين حل مشكلة معينة وذلك بتجميع و تسجيل كل الأفكار التلقائية من الأفراد. (12)

**- تحليل العوامل المؤثرة :** تم وضع هذا الأسلوب من قبل كرت ليفين وقد سميت بذلك لأنها تساهم في تحديد العوامل التي تساهم أو تعيق حل المشكلة حتى تمكن من استثارة التفكير الإبداعي للشخص من خلال تحديد الأهداف

القدرات العقلية البسيطة و تختلف هذه التنظيمات فيما بينها باختلاف مجال الإبداع و هذه القدرات هي الطلاقة الفكرية و المرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه كلها هي عوامل التفكير الإبداعي و يجب التمييز بينه و بين الابتكار فهذا الأخير يعبر عن القدرة على توليد أفكار جديدة لحل المشكلات و استغلال الفرص أما الإبداع فهو تحويل لكل الأفكار إلى تطبيقات نافعة ( منتجات أو خدمات ) فالابتكار هو عملية تسبق الإبداع (4)

ويعرف على أنه العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة تكون مقبولة و مفيدة اجتماعياً عند التنفيذ(5)

من خلال ما تقدم من التعريف يمكن اعتبار الإبداع عملية تتعلق بالفرد أو الجماعة أو المنظمة ككل وهو يعبر عن قدرة عقلية تؤدي إلى ظهور أفكار جديدة متعلقة بحل مشكلات العمل أو بأساليب وطرق إنتاج جديدة.

## 1-2- القدرات الإبداعية:

القدرات الإبداعية هي تلك الاستعدادات العقلية التي يجب أن تتوفر في الأفراد حتى يقوموا بالسلوك الإبداعي و من أهمها:

**-الأصالة: (Originality) :** (6) تتمثل في القدرة على إنشاء أفكار جديدة نادرة و مفيدة غير مرتبطة بأفكار سابقة أو إنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة ي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد بمعنى كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها. (7)

**- الطلاقة (Flency):** إن الطلاقة تعني قدرة على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة والطلاقة هي بنك القدرة الإبداعية. (8)

**- المرونة (Flexibility) :** تتمثل المرونة في القدرة على التفكير بطرق مختلفة و النظر إلى المشكلة من زوايا مختلفة أو تحويل مسار الأفكار أو وجهة النظر تبعاً

واستمراريتها. الإنتاجية عنصر مهم لتحقيق الأرباح التي تشكل مصدر الاستثمار. الإنتاجية عنصر مهم في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية وخلق فرص العمل ويمكن أن تظهر مظاهر الإبداع المؤثرة في الإنتاجية في النقاط التالية : (18) الإتيان بمنهج جديد، العمل وفق أساليب جديدة بأقل تكلفة، التقليل من المخاطر المتعلقة بالعمل، تنظيم الأفكار في بناء جديد، القدرة على حل المشكلات بطريقة جيدة، محاكاة المنظمات المماثلة في ابتكاراتها، النقد الذاتي و المراجعات في عيون الخبراء من خارج بيئة و ثقافة المنظمة من خلال سريان التفكير و الإبداع عن طريق العاملين بالمنظمة.

## 2- الطريقة والأدوات المستعملة :

في هذا السياق يتم عرض مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها الطرق الإحصائية المستخدمة وأداة الدراسة

### 1-2- مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في مجموع العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات واقتصر توزيع الاستمارة بمقر إدارة المؤسسة التي تشغل 100 عامل الفوسفات بتبسة، أما العينة فتم اختيار عينة عشوائية من 35 عامل من المؤسسة ومن جميع المستويات الإدارية. وتم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة مناجم الفوسفات

### 2-2- الطرق الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل المعطيات المحصلة ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وللتأكد من ثبات الاستبيان أو اعتماديته تم حساب معامل كرونباخ ألفا. كما تم الاستعانة بأدوات الإحصاء الوصفي المتمثلة في التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لقياس مستوى القدرات الإبداعية في المؤسسة، ومستوى الإنتاجية ووصف خصائص عينة الدراسة وحساب معامل الارتباط بيرسون coloration persan لمعرفة درجة التأثير بين متغيرات الدراسة.

وتحديد جوانب قوة هذا الهدف والتي يمكن تدعيمها وتحديد جوانب الضعف لمحاولة تلافيها.

## - أسلوب دلفي Delphi : هذا الأسلوب هو عبارة عن

سلسلة من الأسئلة التي ترسل إلى العدد من الخبراء ليس من الضروري انتمائهم لمكان جغرافي واحد لإبداء آرائهم في مشكلة ما وكل واحد منهم على حدا وبعد إعادة الإجابات ترتب وتصنف حسب القوائم المشتركة بينها وتعاد مرة أخرى للمشاركين في التدريب (13) وتستخدم الإجابات للوصول إلى حلول للمشاكل المطروحة والهدف من هذه الطريقة هو تنمية عدد من الحلول البديلة والممكنة و ربطها بمجموعة من المعارف المرتبطة بالخبراء و تعليم الأفراد المتدربين في كيفية التعمق وإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة موضوع الدراسة.

### 1-3- الإنتاجية وأثر القدرات الإبداعية عليها :

لقد ذكرت كلمة الإنتاجية سنة 1766 في مقالة كتبها فينسي، وبعد ذلك التاريخ بحوالي قرن عرف ليطفي الإنتاجية على أنها الرغبة في الإنتاج. وفي أوائل القرن العشرين تم تعريفها على أنها العلاقة بين المخرجات والمدخلات. (14) وتعرف الإنتاجية على أنها الناتج الذي يحصل عليه بقسمه المخرجات على أحد عناصر الإنتاج. (15) كما تعرف أنها ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات (منتجات/خدمات) التي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة. (16) والإنتاجية هي محصلة الكفاءة والفعالية

بمعنى أن الإنتاجية = الكفاءة + الفعالية، أما الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيح والفعالية عمل الأشياء الصحيحة والإنتاجية = عمل الأشياء بطريقة صحيحة + عمل الأشياء الصحيحة

فلتحقيق مستوى إنتاجية متميز أهمية سواء على مستوى المؤسسة أو على المستوى القومي يمكن إيرادها في الآتي: (17) الإنتاجية عنصر مهم لنجاح المؤسسات

**3-2-3- أداة الدراسة :**

حسب الهدف من الموضوع تم تصميم استمارة ثم توزيعها وجمعها ومن ثم تحليلها وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة. واشتملت على قسمين رئيسيين، القسم الأول منها يخص بعض المعلومات الشخصية والوظيفية عن الأفراد والتي اشتملت على الجنس، والعمر، والمستوى الإداري، والخبرة.

أما القسم الثاني فاحتوى على محورين أساسيين المحور الأول يتم فيه التطرق إلى مستوى القدرات الإبداعية لدى أفراد العينة واشتمل على 12 عبارة، أما المحور الثاني فيتم من خلاله قياس الكفاءة الإنتاجية بالمؤسسة واشتمل على 7 عبارات.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية هذه الأخيرة تم التعبير عنها كالاتي اقل من 2.5 الأهمية ضعيفة و من 2.5-اقل من 3.5 متوسطة و أكثر من 3.5 مرتفع مع الأخذ بعين الاعتبار مقياس ليكرت للتدرج الخماسي للإجابات الممكنة على الاستبيان كما يلي غير موافق بشدة(1) غير موافق الدرجة (2)، محايد (3)، موافق الدرجة (4)، موافق بشدة الدرجة(5).

**3- النتائج :**

من خلال النتائج نستعرض تحليل بيانات الاستبانة واختبار الفرضيات

**3-1- تحليل البيانات:**

للتأكد من صدق أداة لدراسة وعند حساب كرونباخ ألفا (Chronbach alpha) فقد تراوح هذا المقياس حول 0.7 وهو أكبر من 0.6 مما يدل على صدق أداة الدراسة أنظر الجدول(1)، بينما تظهر نتائج المعلومات الديمغرافية في الجدول رقم(2) .

**3-2- اختبار الفرضيات:****3-2-1- الفرضية الأولى:**

يوجد مستوى جيد من القدرات الإبداعية بأبعادها الأصالة،الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة

الفرض من هذا الاختبار هو معرفة مستوى القدرات الإبداعية (الأصالة،الطلاقة، المرونة،الحساسية للمشكلات)لدى عينة الدراسة فمن خلال التحليل الإحصائي الوصفي المرافق للدراسة الذي يظهر في الجدول رقم (3) وبناء على التحليل الوصفي بلغ المتوسط الحسابي للقدرات الإبداعية (الأصالة،الطلاقة، المرونة،الحساسية للمشكلات) 3.6429 والانحراف المعياري 0.5884 مما يؤكد على أن الفرضية الأولى صحيحة حيث احتلت عنصر الأصالة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.0269 ودرجة الأهمية متوسطة، كما احتلت الطلاقة الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.8386 وانحراف معياري 0.5564 بدرجة أهمية مرتفعة، واحتلت القدرة الإبداعية للمرونة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.7447 وانحراف معياري 0.681 بدرجة أهمية مرتفعة وفي المرتبة الثالثة قدرة الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي 3.7429 وانحراف معياري 0.6864 بدرجة أهمية مرتفعة مما يدل على مستوى جيد من القدرات الإبداعية الكامنة لدى العمال لدى شركة مناجم الفوسفات وهي طاقة ايجابية متوفرة عند المؤسسة يجب الاستثمار فيها.

**3-2-2- الفرضية الثانية :**

يوجد مستوى جيد من الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.

الغرض من هذا الاختبار هو التحقق من مستوى الجيد الإنتاجية للمؤسسة ومن خلال التحليل الإحصائي الوصفي المبين في الجدول رقم(4) فان هذه الفرضية صحيحة إذ بلغ المتوسط الحسابي لعبارات الإنتاجية 3.4327 وانحراف معياري 0.5884. فقد جاءت عبارة توجد

توجد علاقة تأثير ايجابية قوية بين مستوى القدرات الإبداعية ومستوى الكفاءة الإنتاجية في مؤسسة مناجم الفوسفات

يظهر الجدول رقم (5) أن معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة الإنتاجية والقدرات الإبداعية 0.422 ومنه هذه الفرضية خاطئة فبملاحظة أن معامل الارتباط بيرسون بين الكفاءة الإنتاجية والأصالة 0.038 ومعامل الارتباط بين الكفاءة الإنتاجية والطلاقة 0.28 ومعامل الارتباط بين الكفاءة الإنتاجية والمرونة بلغ 0.528 وبلغ معامل الارتباط بين الكفاءة الإنتاجية والحساسية للمشكلات 0.28 فمن خلال معامل الارتباط للأصالة فإنه ضعيف وعموماً يمكن ملاحظة أن الارتباط ليس قويا بين المتغيرين وهذا قد يكون مرده إلى النقص في الاهتمام ببعض القدرات الإبداعية ونقص الوعي لدى المؤسسة بأهمية القدرات الإبداعية وتأثيرها المباشر في الأداء الكلي داخل المؤسسة.

من خلال ماتم تقديمه يمكن استخلاص أن تنمية القدرات الإبداعية تعد ضرورة ملحة تقتضيها متطلبات التميز وتحسين الأداء والارتقاء به وتحسين الإنتاجية والجودة وتحقيق الاستمرارية للمؤسسة. و يمكن أن نستشف مايلي :

-الإبداع سمة من سمات المنظمات الرائدة ومصدر من مصادر التفوق والاستمرارية والنمو فينبغي على الإدارة في المؤسسة تهيئة فرص الإبداع وإطلاق العنان للطاقات المبدعة لكي تحقق الريادة.

-أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من القدرات الإبداعية (الأصالة ، الطلاقة، المرونة والحساسية للمشكلات) في المؤسسة وهي سمة جيدة يلزم استغلالها

-أظهرت الدراسة أن أنه يوجد مستوى جيد من الإنتاجية في المؤسسة من خلال التحسن في الجودة، الصيانة، استغلال الطاقة ، استغلال الموارد الراسمالة والألات.

في المؤسسة استجابة لرغبات العملاء و الاهتمام بالشكاوي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 1.239 ودرجة الأهمية لهذه العبارة متوسطة وعبارة غالبا ما يمدح الزبائن الإنتاج ويعتبرونه الجيد و الأفضل مقارنة بالمنافسين بفعل الإبداعات في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.923 ودرجة الأهمية لهذه العبارة متوسطة وعبارة يتم صيانة الآلات دوريا و توجد سرعة في معالجة التوقفات والاختناقات في الإنتاج صيانة الآلات والمعدات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.5143 وانحراف معياري 0.9194 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة وعبارة يوجد في المؤسسة استغلال أمثل للموارد المتاحة (المعدات و الأموال و الأفراد بفضل قدراتك الإبداعية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.3714 وانحراف معياري 0.8075 ودرجة الأهمية لهذه العبارة متوسطة وعبارة يوجد في المؤسسة تقليل الوقت و الأخطاء إلى أقل حد ممكن و تجنب الأنشطة الروتينية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.4327 وانحراف معياري 0.5884 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة ، وعبارة يوجد تحسين الموارد الراسمالية وتحديث الآلات وخطوط الإنتاج باستمرار في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.6 وانحراف معياري 0.6039 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة وعبارة عمليات الإنتاج و إجراءات التشغيل مرنة و تستجيب للتغيرات التقنية في الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.7143 وانحراف معياري 0.7100 ودرجة الأهمية لهذه العبارة مرتفعة. فمن خلال ما سبق فإن مستوى الإنتاجية الكلية جيد من خلال معايير الجودة والصيانة وتحسين الموارد الراسمالية وتحسين استغلال الطاقة والوقت وهذا مرده إلى كفاءة في استخدام الوسائل المادية والبشرية داخل المؤسسة.

### 3-2-3-الفرضية الثالثة:



القدرات الإبداعية المتمثلة في العصف الذهني، أسلوب دلفي وتحليل العوامل المؤثرة هذه الأساليب الفاعلة يمكن أن تساهم في تنمية القدرات الإبداعية و تحسين كفاءة الأداء

-الاهتمام بتنمية الإبداع بشكل يسمح بانتقال أثره و بطريقة تجعل منه يساهم في تحسين كفاءة الأداء في المؤسسة ككل عن طريق تحسين أداء العاملين ويمكن استخدام الدراسة كنموذج في استكشاف القدرات الإبداعية في المؤسسات ومن ثمة تنميتها و دراسة انتقال أثرها على أداء العمل المؤسسي بغية تحسينه

-أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة تأثير ايجابي ليست بالقوية بين القدرات الإبداعية والإنتاجية بالمؤسسة. يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

-يجب الاستثمار في القدرات الإبداعية داخل المؤسسة وإيلائها العناية اللازمة باعتبارها رأسمال فكري يمكن أن يطور أداء المؤسسة باستمرار ذلك أن الاعتماد على تنمية قدرات الإبداع يساهم تحسين وتطوير العمل.

- يعد التدريب من أهم الوسائل المساعدة على تنمية الإبداع في المؤسسة ولذلك يجب الاهتمام بهذا الجانب وإعطائه الأولوية و استخدام الأساليب التدريبية لتنمية

#### قائمة الجداول:

الجدول رقم (2): المتغيرات الديمغرافية

#### لعينة الدراسة

المتغير	النوع	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	18	51.4%
	أنثي	17	48.6%
العمر	اقل من 30	9	25.7%
	من 30 الى 40	8	22.9%
	من 40 فأكثر	18	51.4%
الخبرة	اقل من 5	8	22.9%
	من 6 الى 10	7	20%
	من 11 الى 15	2	5.7%
	من 16 فأكثر	18	51.4%
المستوي الإداري	إطار سامي	17	48.6%
	إطار	14	40%

5.7%	2	عون تحكم	
5.7%	2	عون تنفيذ	

الجدول رقم (1): اختبار الثبات

بطريقة ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.751	3	الأصالة
0.446	3	الطلاقة
0.541	3	المرونة
0.695	3	الحساسية للمشكلات
0.758	7	الإنتاجية
0.7	19	جميع العبارات

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم (3) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى القدرات الإبداعية

رقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
	الأصالة	3.152	1.0269	4	متوسطة
1	أقوم بعملتي بأسلوب متجدد	3.63	1.06		مرتفعة
2	لا أكرر ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	3	1.414		متوسطة
3	لا أرغب في تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	2.83	1.272		متوسطة

مرتفعة	1	0.5564	3.828	الطلاقة	
مرتفعة		0.382	3.97	4	تتوفر لدي قدرة على إيجاد حلول سريعة لمشاكل العمل
متوسطة		0.981	3.49	5	تتوفر لدي قدرة لتقديم أفكار متعددة خلال فترة زمنية قصيرة
مرتفعة		0.778	3.57	6	تتوفر لدي قدرة على التفكير السريع في ظروف مختلفة.
مرتفعة	2	0.681	3.7447	المرونة	
مرتفعة		0.676	3.89	7	أستطيع طرح أفكار جديدة لتطوير العمل بسهولة
مرتفعة		0.719	4.2	8	عندما اقتنع بعدم صحة موقفي أغيره
متوسطة		1.168	3.4	9	أرغب في إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.
مرتفعة	3	0.6864	3.7429	الحساسية للمشكلات	
مرتفعة		1.117	3.6	10	أتوقع المشكلات في عملي قبل حدوثها
مرتفعة		0.692	3.86	11	تتوفر لدي رؤية لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها
مرتفعة		0.808	3.77	12	باستطاعتي توقع الحل للمشكلات التي تواجهني في العمل
مرتفعة		0.4238	3.6	جميع عبارات القدرات الإبداعية	

المصدر : من إعداد الباحث

## الجدول رقم(4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإنتاجية

رقم	العبارة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الأهمية
13	توجد في المؤسسة استجابة لرغبات العملاء و الاهتمام بالشكاوي بفعل الإبداعات	3.23	1.239	6	متوسطة
14	غالبا ما يمدح الزبائن الإنتاج و يعتبرونه الجيد و الأفضل مقارنة بالمنافسين بفعل الإبداعات	3.17	0.923	7	متوسطة
15	يتم صيانة الآلات دوريا و توجد سرعة في معالجة التوقفات والاختناقات للإنتاج	3.5143	0.9194	3	مرتفعة
16	يوجد في المؤسسة استغلال أمثل للموارد المتاحة (المعدات و الأموال و الأفراد) بفضل قدراتك الإبداعية	3.3714	0.8075	5	متوسطة
17	يوجد تقليل الوقت و الأخطاء إلى أقل حد ممكن و تجنب الأنشطة الروتينية	3.4327	0.5884	4	متوسطة
18	يتم تحسين الموارد الرأسمالية وتحديث الآلات و خطوط الإنتاج باستمرار	3.6	0.6039	2	مرتفعة
19	عمليات الإنتاج و إجراءات التشغيل مرنة و تستجيب للتغيرات التقنية	3.7143	0.7100	1	مرتفعة
	الإنتاجية بصفة عامة	3.4327	0.5884		مرتفعة

المصدر : من إعداد الباحث

## الجدول رقم(5):معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: القدرات الإبداعية				المتغير التابع
الحساسية للمشكلات	المرونة	الطلاقة	الأصالة	
0.28	0.528	0.28	0.038	الإنتاجية
القدرات الإبداعية				
0.422				

المصدر : من إعداد الباحث

## الإحالات والمراجع :

- (9)فتححي عبد الرحمن جروان: الموهبة و التفوق و الإبداع، دار الكتاب الجامعي، عمان، 1998، ص: 97.
- (10)ممدوح عبد المنعم الكناني: الأسس التقنية للابتكار و أساليب تنميته، مكتبة الفلاح، الكويت، 1990، ص: 18-20.
- (11)عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الدباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الأردن، دار وائل للنشر، الأردن، طبعة 1، ص: 301.
- (12) عبد الاله الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، مطابع أضواء المنتدى، الرياض، 2002، ص: 77.
- (13)رندة الزهري، الإبداع الإداري في ظل البيروقراطية، عالم الفكر، الكويت، 2002، ص: 251.
- (14) سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، الدار الجامعية، الإسكندرية ، دون سنة نشر، ص: 273.
- (15)سونيا محمد البكري، المرجع نفسه، ص: 273.
- (16)على السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للنشر، القاهرة، دون سنة نشر، ص: 17.
- (17) على السلمي، إدارة الإنتاجية، المرجع السابق، ص: 23.
- (18)إبراهيم رمضان الديب، الإدارة الحديثة، مجلة التقنية و التدريب، السعودية، 2007، عدد 105، ج 2، ص: 28.
- (1) سايمنتن دين كيث، العبقورية والإبداع والقيادة، ترجمة شاكر عبد الحميد، عالم المعرفة، الكويت، 1997، ص: 176.
- (2) بلال خلف السكرانة، الإبداع الإداري، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص: 16.
- (3)رعد الصرن، إدارة الإبداع والابتكار، دار الرضا، دمشق، 2001، طبعة 1، ص: 374.
- (4)STEPHEN ROBBINS & al, Management, Paris Pearson éducation françaises, 4<sup>ème</sup> & d , 2005 , p : 130
- (5) جمال خير الدين، الإبداع الإداري، الأردن، دارا سامية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص: 08.
- (6)ناديا السرور، مقدمة في الإبداع، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2002، ص: 111.
- (7)أحمد منصور، تكنولوجيا التعليم و تنمية القدرة على التفكير الابتكاري، دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، المنصورة، 1989، ص: 86.
- (8)طارق السويديان و محمد العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات و التدريب، 2002، ص: 57.