

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة الخزف الصحي بالميلية، جيغل

الدكتور: نجيمي عيسى

أستاذ محاضر، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

جامعة جيغل - الجزائر

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع تطبيق الإدارة بالاستثناء ودورها في تفعيل عناصر الإبداع ، وقد أشارت مشكلة البحث إلى وجود قصور واضح في اعتماد أساليب إدارية حديثة والاستفادة من مزاياها في تنمية الفكر الإبداعي ، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة للحصول على بيانات البحث، والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة، واختيرت شركة الخزف الصحي ميدان للتطبيق، وتم اختيار عدد من العاملين في الشركة كعينة للبحث بقوام 32 فرداً. لتحليل بيانات البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز في إدخال وتحليل البيانات (SPSS)، وقد أسفرت الأدوات الإحصائية عن مجموعة من النتائج أكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إجمالي عناصر الإدارة بالاستثناء وعناصر الإبداع في الشركة المبحوثة، وعليه أوصى البحث على ضرورة زيادة اهتمام الشركة المبحوثة بأسلوب الإدارة بالاستثناء من خلال زيادة الاهتمام بعناصرها المتمثلة في تفويض السلطة والتمكين، والنظر إلى الإبداع على أنه خيار استراتيجي و ليس عبء على المنظمة نظراً لما يتطلبه من موارد و استثمار.

الكلمات المفتاحية: الإدارة بالاستثناء، عناصر الإدارة بالاستثناء، الإبداع، عناصر الإبداع

Abstract:

This research aims to identify the reality of Applying management style by Exception and its role in the activation of the elements of creativity. The problem of the research indicated the existence of clear deficiencies in adopting modern management styles and make use of its advantages in the development of creative thinking, the questionnaire was used as a tool in collecting the data of the research and it was prepared based on a number of ready measurements, and the sanitary Ceramic Company was selected as a field of application, and 32 individuals were chosen from the employees of the company as a research sample.

For data analysis the (SPSS) was used, and the statistical tools have resulted a set of findings which most of them assured the existence of a significant correlation and impact between the total elements of management by Exception and elements of creativity in the researched company. Therefore, the research recommended the researched company the need to increase interest in management style by Exception by increasing the interest in its elements which are delegation of authority and empowerment, and to look at creativity as a strategic option and not a burden on the organization due to the intensity of resources and investment

Key words: *management by exception, elements of management by exception, creativity, elements of creativity.*

مقدمة:

كان لخصائص التغيير في بيئة الأعمال المتمثلة في التعقيد البيئي وعدم الأكادة وهيجان بيئة الأعمال أثراً كبيراً في زيادة التركيز على أهمية الإبداع لضمان استمرارية المنظمات، فقد أصبح الإبداع من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمات من مواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية باعتبار المنظمة نظاماً مفتوحاً مما يجعل الحاجة شديدة للتكيف مع هذه البيئة، والاستفادة مما بها من فرص و مزايا، و تجنب المخاطر و التهديدات.، كما أصبح مصدراً هاماً للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز، فقد لقي موضوع الإبداع اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مختلف العلوم التقنية والبيولوجية والفنية والإدارية والاجتماعية والنفسية والسلوكية، كما يجد إهتماماً من مختلف المنظمات الحكومية والخاصة والأكاديمية التي باتت مطالبة من المستهلكين بضرورة تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية، ولهذا فالمؤسسات التي حققت سبقاً عالمياً في مختلف المجالات قد كانت في حقيقتها مبدعة ومبتكرة.

إن كان الإبداع يمثل كل تغيير يقود إلى الأفضل والأحسن في مختلف المجالات التكنولوجية والتنظيمية والتسويقية، ومهما كانت دوافع الإبداع التي تكون في مصادر معلومات مختلفة (داخلية وخارجية)، فالمؤسسة تعتمد على عدة إستراتيجيات وتسلق العديد من الطرق للولوج في الإبداع وتجسيده في الواقع.

وإذا تأملنا حال الإدارة وما تواجهه من تحديات وقصور إداري فإننا نستطيع أن ندرك مدى الحاجة إلى ثورة إدارية شاملة، ولعل الإدارة هي أحد تلك المجالات التي تطورت فيها الدراسات والأبحاث بشكل ملحوظ ترتب عليه التوصل إلى مفاهيم واتجاهات إدارية حديثة كان من أهمها: إدارة الجودة الشاملة، وكذلك الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات، والإدارة بالتحوال وغيرها من الإدارات، فأصبح الاهتمام بهذه المداخل والأساليب الحديثة يعد من الأمور الهامة من أجل التغلب على مشكلات أساليب الإدارة التقليدية ولعل من أهم هذه الأساليب أسلوب الإدارة بالاستثناء وهي سياسة تقوم من خلالها الإدارة بتكريس وقتها فقط لدراسة وبحث الحالات التي تختلف فيها النتائج الفعلية بشكل كبير عن النتائج المتوقعة. وتكمن الفكرة في قيام الإدارة بقضاء وقتها الثمين في التركيز على الأمور الأكثر أهمية (مثل رسم المسار الإستراتيجي لمستقبل الشركة). والاهتمام فقط بالانحرافات المادية التي تحتاج للفحص والدراسة. وهي إحدى أدوات الرقابة الذاتية في منظمات الأعمال العصرية، وتدعم عملية تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك عملية تفويض السلطة وذلك من خلال اهتمام المديرين بالقرارات الإستراتيجية والتي تحتاج إلى مجهود عقلي وفني عالي، وتفويض المشاركة والسلطة للعاملين في القرارات التكتيكية والتنفيذية.

ومن هنا تصبح الفكرة المسيطرة لنظرية الإدارة الحديثة تتمثل في فهم وإدراك أهمية الإدارة بالاستثناء، حيث ينظر إليها الآن على أنها المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات و تميزها تنافسياً وتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي، من خلال خلق التغيير، ومن هنا تنبثق فكرة التجديد و إدراك متطلبات التطور في الحاضر و المستقبل و التي تتوقف على توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع و الرغبة في تقديم الجديد و التخلي عن التقليد و مساره و على هذا النحو فإن الإدارة بالاستثناء هي إحدى وسائل تكوين الأفكار الإبداعية و القدرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال من خلال تفعيل عناصر الإبداع.

واقـع تطيـق أسـلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع

و بناء على ما سبق، فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في طرح السؤال التالي:

هل توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء (تفويض السلطة،

التمكين، إدارة الوقت) وتفعيل عناصر الإبداع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في الشركة المبحوثة؟

أولاً: منهجية البحث

1. مشكلة البحث

يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- هل تعتمد الشركة المبحوثة على أسلوب الإدارة بالاستثناء (تفويض السلطة، التمكين، إدارة الوقت) في تنفيذ مهامها وواجباتها المختلفة؟
- هل يوجد وعي كافي لدى الإدارة في الشركة المبحوثة بأهمية أسلوب الإدارة بالاستثناء؟
- هل تتوفر عناصر الإبداع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) لدى عينة الدراسة في الشركة المبحوثة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء (تفويض السلطة، التمكين، إدارة الوقت) وتفعيل عناصر الإبداع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في الشركة المبحوثة.

2. أهمية البحث

تتحلى أهمية البحث من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة، إذ تشكل الإدارة بالاستثناء إحدى التطبيقات الحديثة والتي من الممكن ان يعتمد عليها نجاح المنظمة واستمراريتها، فالإدارة بالاستثناء تستوجب على الرئيس ألا يشغل باله سوى بالأعمال التي تكون بالغة الجودة أو بالغة السوء، حيث يتطلب الأمر أن يوجه إليها اهتمامه واتخاذ ما يناسبها من قرارات. وهذا الأسلوب يستخدم لتخفيف عبء العمل عن الرؤساء، وعلى الأخص أولئك الذين يعانون من كثرة أعباء العمل ومشكلاته ومسؤولياتهم. ولقد أصبح الرئيس بحاجة إلى مثل هذا الأسلوب والاعتماد عليه إذ لعله يجد فيه المخرج الذي يساعده على تخفيف عبء العمل عن كاهله وتوفير وقته والإقلال من إرهاق أعصابه.

بالإضافة إلى أن الإبداع يشكل ركنا مهما في مجابهة تحديات العصر، إذ أن الإبداع حالة صلة بين الماضي والحاضر والمستقبل، فهو أساس بناء الحاضر فضلا عن أنه مدخلا لصياغة معطيات الماضي على نحو جديد لمعطياته، و تقليل عناصر الماضي وإعادة ترتيب هذه العناصر و ربط أجزائها على نسق تجعل منه كلا متكاملا قادرا على أن يؤسس نهضته . و الجدير بالذكر أن عالم الغد لا يمكن أن يكون بعيدا عن إسهام الإبداع فلسفة و إيديولوجية و مفهوما وتقانة.

3. أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

- بلورة مفهوم الإبداع على أنه خيار استراتيجي أمام القائد الإداري لتحقيق القدرة التنافسية لمنظمته.
- التعرف على أسلوب الإدارة بالاستثناء، والوقوف على فوائده ومتطلبات نجاحه.
- التعرف على واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء.

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع

- التعرف على مدى توفر عناصر الإبداع في الشركة المبحوثة.

- بلورة مفهوم الإدارة بالاستثناء على أنه خيار استراتيجي أمام القائد الإداري لتحقيق الإبداع من خلال تفعيل عناصره.

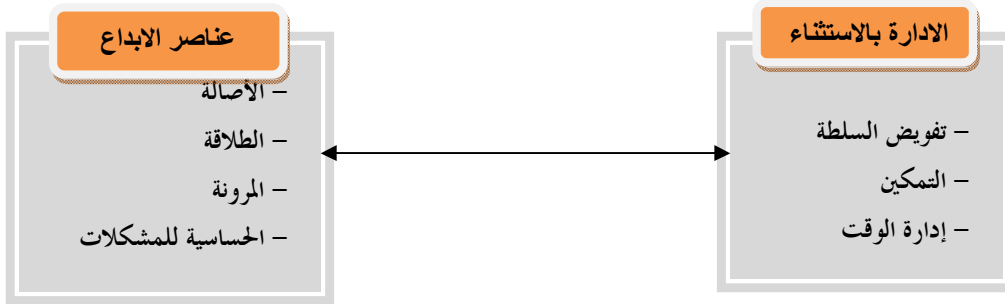
4. فرضيات البحث

ينطلق البحث الحالي من فرضية أساسية تنص على " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء (تفويض السلطة، التمكين، إدارة الوقت) وتفعيل عناصر الإبداع (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في الشركة المبحوثة. "

5. المخطط الفرضي للبحث

نحاول من خلال المخطط الفرضي للبحث الوقوف على واقع اعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء ومدى توفر عناصر الإبداع في الشركة المبحوثة، فضلا عن توضيح علاقات الارتباط والتأثير بين متغير البحث المستقل " الإدارة بالاستثناء "، والمتغير التابع "عناصر الإبداع"، والنتيجة المتوقعة من ذلك هي تعزيز المتغير التابع، وتوضيح الأسهم علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وكما يوضح ذلك الشكل

الشكل رقم (1): المخطط الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحث

6. أدوات البحث

1.6. أداة جمع البيانات: بناء على أهداف البحث ولغرض اختبار فرضياته تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة، بالاستناد إلى المقاييس الجاهزة للإجابة عن الفقرات المتعلقة بأسلوب الإدارة بالاستثناء وعناصر الإبداع، بعد تكييفها لتلائم البحث الحالي. وقد تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، موافق بدرجة متوسطة، موافق، موافق بشدة) في تصميمها، ويمكن توضيح الأبعاد الفرعية التي تضمنها كل متغير من المتغيرات الرئيسة للبحث مع فقراتها من خلال الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادها

المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الأبعاد الفرعية	الفقرات
الإدارة بالاستثناء	متغير مستقل (تفسيري)	تفويض السلطة	6,5,4,3,2,1
		التمكين	15,14,13,12,11,10,9,8,7
		إدارة الوقت	26,25,24,23,22,21,20,19,18,17,16
عناصر الإبداع	متغير تابع (استجابي)	الأصالة	30,29,28,27
		المرونة	34,33,32,31
		الطلاقة	38,37,36,35
		الحساسية للمشكلات	42,41,40,39

المصدر: من إعداد الباحث

2.6. أدوات المعالجة الإحصائية: لإدخال وتحليل بيانات البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، ومن أهم الأدوات

الإحصائية التي تم استخدامها في الجانب التطبيقي ما يلي:

- الوسط الحسابي: يستخدم لتحديد مستوى الإجابة حول الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.
- الانحراف المعياري: يستخدم لمعرفة مستوى تشتت إجابات أفراد العينة حول الوسط الحسابي.
- معامل الارتباط: تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson correlation لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، فمن خلاله يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- اختبار (ت) للعينات الأحادية (One Sample T- test) للتعرف على درجة معنوية احتمال أن تكون الفرضية صحيحة. والفرضية الإحصائية قد تكون بصورتها العدمية أو البديلة.
- معامل الانحدار الخطي البسيط: لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.

7. مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار القطاع الإنتاجي كمجتمع البحث، وذلك على اعتبار أن هذا القطاع ينشط في بيئة سريعة التغير مما يستوجب ضرورة التكيف عن طريق أساليب إدارية حديثة وتنمية السلوك الإبداعي الذي يعتبر جزء من التغيير، وتم اختيار شركة الخزف الصحي بيجل كميدان للتطبيق، إذ تألفت عينة البحث من عدد من الأفراد العاملين في الشركة والبالغ عددهم 32 فرداً، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة ويمكن من خلال الجدول رقم (2) توضيح أبرز خصائص العينة المبحوثة:

الجدول رقم (2): أبرز خصائص العينة المبحوثة

عدد سنوات العمل		المستوى التعليمي		السن		الجنس	
5	أقل من 5 سنوات	7	ثانوي أو أقل	4	أقل من 30 سنة	29	ذكور
19	من 5 إلى 10 سنوات	18	بكالوريا	20	من 30 إلى 40 سنة		
8	أكثر من 10 سنوات	7	دراسات عليا	8	أكثر من 40 سنة	3	إناث

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

ثانيا: الجانب النظري

1. أساسيات حول الإبداع

1.1. مفهوم الإبداع :

إن أي حضارة إذا فقدت عنصر التجديد الإبداعي لسبب ما فإنها تتهدد بالركود (1)، وبالتالي لا يمكن تحقيق تقدم أو ازدهار بدون الإبداع والابتكار، وهكذا يظهر للباحث أن الإبداع لصيق بالكيان الإنساني والحضاري وليس فقط بالكيان الذي يعمل فيه كالمؤسسة ، وبالتالي إن ركود المؤسسة على غرار الأمة والمجتمع شيئا فشيئا يتسبب فيه التقليد دون التجديد والإبداع، والخمول بدل الابتكار والاجتهاد.

والإبداع بالنسبة للمؤسسة العمومية أو الخاصة قديم قدم هذا الكيان إذ أن تاريخ الإنسان حافل بالعديد من الأدلة التي تشير إلى وجود نشاطات تنظيمية تدل على دراية ومعرفة بعدد كبير من الأفكار الإدارية الهامة التي عبر عنها فيما بعد رواد الإدارة في العصر الحديث (2) ، وقد كانت من صميم الإبداعات الضرورية لسير المشروعات العامة والخاصة في القديم . ولقد تعددت مفاهيم الإبداع سواء اللغوية أو الاصطلاحية وتعددت مجالات دراسته في العلوم الطبية والعلوم الإنسانية كظاهرة لها أبعادها في كل المجالات، ولذلك سنقوم بتحديد مفهوم الإبداع لغة واصطلاحا لتحليل الظاهرة ومعرفة عناصرها ومقوماتها

1.1.1. الإبداع في اللغة

الإبداع في اللغة العربية من الفعل بدع وأبدع ، فبدع الشيء أي أنشأه وبدأه ، والبديع البدع هو الشيء الذي يكون أولا ، ويقال فلان بدع في أمر أي هو الأول لم يسبقه أحد فيه(3)، وعرفه القاموس العصري الحديث بأنه الإيجاد أو التكوين أو الابتكار(4)، ويقال أيضا الإبداع من الفعل أبدع بمعنى اخترع لا على مثال حيث جاء في القرآن الكريم قوله تعالى " بديع السموات والأرض " ، أي مبدعها على غير مثال سابق، مما يشير بالتالي إلى عظمة وسمو تلك الكلمة، الأمر الذي دعا الباحثين في هذا المجال إلى ترك هذه الكلمة أحيانا واستبدالها لغة بكلمة ابتكار، لكي يترك الإبداع لله وحده، وإذا كان هناك استعمال لكلمة ابتكار في اللغة العربية عوض كلمة إبداع ذلك لما يحدث من خلط في المعنى الديني بين الكلمتين(5)، فإن الابتكار في اللغة قريب من الإبداع حيث أنه جاء بمعنى الاستيلاء على الباكورة فبكر إلى الشيء بمعنى أتاه قبل أي أحد وهو من المبادرة والسرعة للحصول على الشيء قبل أحد(6)، وترجم اللغويون من الفرنسية إلى العربية كلمة الإبداع من أصلها la création كمرادف لكلمة الإبداع والخلق . Créativité بمعنى الخاصية الإبداعية وحصوا كلمة Invention ، و Innovation للابتكار والاختراع وتقابلها أيضا في اللغة الإنجليزية كلمة Creation بمعنى الخلق والإبداع وكذلك Invention و Innovation أي الابتكار والاختراع(7).

إلا أنه في الجانب التطبيقي الإستعمالي، هناك استعمال تقريبا متواز لكل من كلمة إبداع وابتكار في اللغة العربية لما يتعلق بتقديم عمل جديد للوجود يتميز بالأصالة والجددة في نفس الشيء في اللغتين الفرنسية والانجليزية تستعمل الكلمات المذكورة آنفا للدلالة على عملية إنشاء والإتيان بأمر جديد ذات منفعة في أي مجال كان .

2.1.1. الإبداع اصطلاحاً

إن الإبداع مفهوم مختلف المتخصصون في تعريفه لدرجة يصعب حصر جميع التعريفات، وما تزال الدراسات حوله في حاجة إلى جهود أكبر لتحديد إبعاده، فمنهم من يرى أن عملية الإبداع معقدة تجمع صفات عديدة، وتتكون من مراحل مختلفة، ومنهم من يقدم تفسيرات تتناول الصفات البيئية والثقافية⁽⁸⁾، حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية معينة توافق تخصصه أو ميوله، فمنهم من ينظر إليه على أنه منتج، ومنهم من ينظر إليه على أنه عملية، ومنهم من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين، وعلى ذلك سنتناول بعض التعاريف فيما يلي :

- الإبداع بشكل عام هو كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة. (9)

- الإبداع هو القدرة على تكوين شيء جديد وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى. (10)

- ويعرفه Peter Drucker : بأنه تغيير ناتج للموارد أو بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتجين عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك (11)

- ويعرفه أندرسون وكننج : هو قدرة العقلية فردية أو جماعية تمر من خلال مراحل متعددة، يتم من خلالها اكتشاف علاقات أو مكونات جديدة، ينتج عنها فكرة وعمل جديدين يتميزان بقدرة من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات وهذه القدرة الإبداعية الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات (12)

ويتفق الباحثون عموماً على تفسير الإبداع على الاتجاهات الرئيسية الثلاثة التالية : من خلال سمات الأشخاص المبدعين، من خلال العملية الإبداعية، من خلال الإنتاج الإبداعي.

ومما سبق نستنتج بأن الإبداع هو التحول والتغيير عن طريق شيء جديد (فكرة، منتج....) من أجل منفعة معينة

2.1 عناصر الإبداع

كما تعددت مفاهيم الإبداع تنوعت عناصره، وهذا راجع لتفاوت القدرات الإبداعية عند الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات مختلفة وخلفية تعليمهم المتنوعة، فمن خلال استقراءنا للأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع، لاحظنا وجود اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أو مكونات أساسية للقدرة الإبداعية، فيما يلي عرض لعناصر الإبداع:

1.2.1. الأصالة: أي القدرة على إنتاج أفكار غير مسبوقة أو غير مألوفة. بمعنى لا يتم تكرار أفكار المحيطين بل الارتقاء بهذه الأفكار وإبعاده عن التقليد⁽¹³⁾، فالإبداع الأصيل بهذا المعنى لا يكرر أفكار المحيطين به، ولا يلجأ إلى الحلول التقليدية للمشكلات، فالأصالة تعني التجديد أو الانفراد بالأفكار، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل يتعد عن المؤلف أو الشائع. أي أنه كلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلّة درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والإتيان بأفكار

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع

وحلول المشكلة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون شريطة أن تكون مفيدة وعلمية وعملية. (14)

وتعد الأصالة من أهم القدرات المكونة للتفكير الإبداعي، وبالنظر إلى الأصالة في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات يلاحظ أنها تختلف عن كل منها في الآتي: (15)

- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية فقط بل تعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

- أن الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون ، وهذا ما يميزها عن المرونة.

- الأصالة لا تتضمن شروطا تقويمية في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدرة كبيرة من الشروط التقويمية لنقد الذات وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج إلى قدرة مرتفعة من التقويم سواء في تقويم البيئة أو الذات.

2.2.1. الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج كم هائل من الأفكار والتي تؤدي بشكل مباشر إلى الحلول المقترحة للمشكلات، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها. أي أن الطلاقة يقصد بها غزارة الأفكار من حيث الوفرة والكثرة والتنوع، وهذا لا يعني أن كل فكرة من هذه الأفكار تؤدي بشكل حيوي إلى حل مباشر للمشكلات أو إلى إنتاج إبداعي، ولكن ربما كان عدد قليل جدا من هذه الأفكار أو فكرة واحدة جديدة بأن تكون ذات استثمار إبداعي، كما يمكن تقدير أهمية الطلاقة كأحد عناصر الإبداع لكونها المحرك الرئيسي للوصول إلى حل للمشكلات من خلال عدم استسلام المبدع أو قنوطه من إيجاد واقتراح العديد من الأفكار، وتقسم الطلاقة إلى ثلاثة أنواع هي:

- الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير الإبداعي.

- الطلاقة الفكرية أو طلاقة المعاني: وتعني سرعة إنتاج وبلورة عدد كبير من الأفكار.

- طلاقة التعبيرات أو الأشكال: وهي سهولة التعبير عن الأفكار وصياغتها في قالب مفهوم.

3.2.1. المرونة: ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعا لمتطلبات الموقف، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة (16) ، كما يقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، وبالتالي فالمبدع لا يجعل نفسه أسيرا لنهج أو قالب معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف والمواقف ومعطيات التغيير المستجدة واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي (17)، ويمكن التمييز بين نوعين من المرونة: (18)

- المرونة التكيفية: ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، بمعنى أنها عكس التصلب العقلي أو ما يسمى بالجمود الذهني، وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصود في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع

- المرونة التلقائية: وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف، فيعطي الشخص عدد من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما ينتمي إلى عدد متنوع.

ويتضح مما سبق أن عامل المرونة يركز على أهمية تغيير اتجاه الأفكار إلى جانب تنوعها.

4.2.1. الحساسية للمشكلات: يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي، ويعني رؤية الكثير من المشكلات رؤية واضحة وتحديدًا دقيقًا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها، وأهم ما في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي واكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق. إن التشبع بالمشكلة أو الموضوع الذي يهتم الشخص هو الذي يوحى بالإبداع وكلما أجهد الفرد نفسه في دراسة المشكلة زادت فرص التوصل إلى أفكار جديدة. وبذلك فإن الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون أو التفكير في إجراء تحسينات عليها⁽¹⁹⁾.

وهناك عناصر أخرى يضيفها بعض الكتاب إلى عناصر الإبداع وهي:

● الميل إلى إبراز التفاصيل: والمقصود هنا المعالجة الدقيقة الشاملة التي تبرز تفصيلات وأبعاد المسألة المعالجة. ويطلق عليها أيضا القدرة على التحليل⁽²⁰⁾، ويقصد بها أي إنتاج إبداعي يتضمن اختيار أو تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز باكتفائه بقدر يسير من المعلومات عند أي عمل جديد وذلك لامتلاكه القدرة على تبسيط وتنظيم أفكاره والعمل وفق أسس مدروسة، فالقدرة على التحليل تعني القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

● الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته: حيث يمتاز الفرد المبدع بطريقة خاصة في إطلاق طاقاته تتمثل في مقدرته على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه، وتظهر هذه المقدرة في إمكانية الشخص ومقدرته على متابعة هدف معين وتخطي المشاكل. والاحتفاظ بالاتجاه مع القدرة على مواصلته يعني في حقيقته عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة⁽²¹⁾.

● القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات: هي المقدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد، أو هي المقدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها، ثم استنتاج علاقات جديدة مفيدة⁽²²⁾.

● المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك⁽²³⁾.

● الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة⁽²⁴⁾.

● الميل إلى التجريب: يميل الشخص المبدع للشك وانتقاد الأمور والقضايا التي يعتبرها الآخرون مسلمات لا نقاش فيها.

● النقد الذاتي: يميل الشخص المبدع باستمرار إلى نقد وتقويم أفكاره باستخدام أساليب التحليل الاجتماعي والنفسي، وعدم الركون لأي صورة لا تنسجم مع التطلعات الهادفة في بناء الشخصية الإنسانية لاسيما فيما يتعلق بنقدها وتقويمها.

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع

- الثقة في النفس (الشجاعة): يتم الشخص المبدع بالجرأة والشجاعة للدفاع عن آرائه وأفكاره، لما يمتاز به من سمو في الطموح ورغبة في النجاح وهي تعتبر من الصفات الايجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية للفرد.
- تعتبر العناصر والخصائص الإبداعية السابقة من أكثر المرتكزات التي تحدد أبعاد البناء الإبداعي للخلاق للذات الفردية أو الجماعية، واعتمادها سبلا مثلى في التطوير الهادف للمنظمات الإنسانية. (25)

2. أساسيات حول الإدارة بالاستثناء

يقوم منهج الإدارة بالاستثناء على أن ما يرفع إلى الإدارة العليا ينحصر فقط في الانحرافات الفعلية المهمة عن الأداء المخطط له حفاظا على وقتها وطاقاتها وقدرات أعضاء الإدارة العليا. وتعمل الإدارة بالاستثناء على توجيه انتباه المدير من إدارة الكثير التافه إلى القليل الحيوي، ويتطلب نجاح إدارة المدير في مؤسسته أن ترفض عمل الأشياء غير المهمة، وأن يتعلم الأفراد نسيان غير المهم وتجاهل غير المناسب (26).

1.2. تعريف الإدارة بالاستثناء .

هناك عدة تعاريف للإدارة بالاستثناء يمكن حصرها في الآتي: (27)

- يعرفها كل من البرعي والتويجري (1993) "هي طريقة فنية للإدارة تمكن المديرين من تركيز اهتمامهم على أكثر المناطق الحرجة للرقابة في المنشأة ، وتسمح للموظفين في المستوى الأدنى بإنجاز الأعمال الروتينية المختلفة " .
- يعرفها كل من جوهانسون وروبيرتسون 1972م "تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط، كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها والهدف من ذلك هو اختصار حجم التفاصيل التي تحتوي عليها تقارير الإدارة وإحصائياتها إلى بيانات قليلة يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة على أساسها" .
- ويعرفها علاقي(1985م) " تعني الإدارة بالاستثناء أن يقوم المديرين بالتركيز على الانحرافات في النتائج عن المعايير الموضوعية وعلاجها وتجاهل النتائج التي تتطابق مع المعايير.

فالإدارة بالاستثناء أسلوب إداري يقوم على أساس التفاهم بين الرئيس ومروؤوسيه حول تنفيذ العمل، ومحور هذا التفاهم يعتمد على أنه طالما أن العمل يسير وفق ما هو مخطط ومرسوم له فلا داعي للمرؤوسين أن يقوموا بإبلاغ رئيسهم بذلك حيث يقتصر إعلامه الرئيسي فقط على الأمور غير الأمور العادية أي الاستثنائية التي تنحرف عن المعايير المحددة وفق ما هو مرسوم ومخطط، ففي هذه الحالة فقط على المرؤوسين أن يرفعوا الأمر إلى السلطة الأعلى صاحبة الحق لاتخاذ القرار المناسب حيال الانحراف. (28)

وهي إحدى أدوات الرقابة الذاتية في منظمات الأعمال العصرية ، وتدعم عملية تمكين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك عملية تفويض السلطة وذلك من خلال اهتمام المديرين بالقرارات الإستراتيجية والتي تحتاج إلى مجهود عقلي وفني عالي ، وتفويض المشاركة والسلطة للعاملين في القرارات التكتيكية والتنفيذية ، وفي ظل الإدارة بالاستثناء يمكن التمييز بين نوعين من القرارات: (29)

أ. القرارات الروتينية :- وتمثل الأعمال التي تتكرر والتي يمكن تحويلها إلى روتين، وهنا يعطى للقائمين على تنفيذها تعليمات

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع محددة للقيام بها وهذه الأعمال لا يتدخل الرئيس في إدارتها واتخاذ القرارات حيال المشكلات التي تصادفها إلا إذا حدثت أمور استثنائية غير متوقعة أثناء تأديتها.

ب . القرارات الإدارية غير الروتينية:- وتمثل الأعمال التي تعالج مشكلات أو مواضيع ذات طابع هام لها تأثير كبير وطويل على المنظمة وهي لا تتكرر ولا يمكن تحويلها إلى عمل روتيني متكرر. هذه الأعمال أو المشكلات يترك موضوع البت فيها للرؤساء أصحاب السلطة والاختصاص.

2.2. خصائص الإدارة بالاستثناء:

الإدارة بالاستثناء مثلها مثل بقية الإدارات الأخرى لها خصائصها، ويمكن من خلال هذه الخصائص تمييزها عن الفروع الأخرى من الإدارة، وهي: (30)

أ- تفويض السلطة وتحديد أبعادها: يقوم هذا الأسلوب علي رغبة الرئيس وقدرته في تفويض جزء من سلطته إلي مرؤوسيه، وتتيح لهم تصريف الأمور واتخاذ القرارات بشأنها دون الحاجة للرجوع إلي الرئيس لأخذ الموافقة لكونها ضمن أبعاد السلطة الممنوحة لهم والمسؤولية المترتبة علي تلك السلطة الممنوحة.

ب- وضع معايير تبين الحالات التي يتعدى فيها القرار حدود السلطة الممنوحة للمرؤوسين لرفعها إلى أعلى مراجع في الهيكل التنظيمي لاتخاذ القرارات بشأنها.

ت- القدرة علي التمييز بين الحالات العادية و الاستثنائية : يتطلب هذا الأسلوب الإداري في المنظمة القدرة و المهارة في التمييز بين القرارات من حيث أهميتها.

ث- تنوع مراكز اتخاذ القرارات: من الخصائص هذا الأسلوب الإداري تعدد مراكز اتخاذ القرارات ومستوياته، و هذا يعني أن مراكز اتخاذ القرارات ليست مركزية، بل موزعة حسب التخصص والمستوي الإداري.

ج- تدريب الرؤساء و المرؤوسين في كافة المستويات الإدارية علي اكتساب الخبرة و المهارة في معرفة الأمور العادية والاستثنائية وكيفية الاستفادة من مراكز اتخاذ القرارات لمعالجة الأمور المختلفة.

ح- إقامة نظام اتصال فعال : إقامة نظام اتصال بين الوحدات التنظيمية و العاملين فيها من جهة، وبينها وبين الوحدات التنظيمية الأخرى و المستويات الإدارية العليا من جهة الثانية يعتبر عنصراً أساسياً في تحسين كمية المعلومات اللازمة و نوعيتها لإنجاح هذا الأسلوب، و كما يعتبر عاملاً في بناء الثقة ورفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة.

خ- إقامة نظام دقيق و شامل للرقابة : تتطلب الإدارة بالاستثناء إقامة نظام رقابي دقيق يسجل الانحرافات و يبرز الحالات الاستثنائية و كيفية التعامل معها في ضوء هذا الأسلوب في الإدارة.

3.2. خطوات الإدارة بالاستثناء:

بني مفهوم الإدارة بالاستثناء على مجموعة من الخطوات هي: (31)

- تحديد السلطات والمسؤوليات تحديداً دقيقاً بحيث يترك لكل وحدة إدارية تنظيمية حرية ممارسة نشاطاتها الروتينية بشكل مستقل ومتابعة مستجدات التغيير في نشاطها.

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع

- عدم الرجوع في التنظيم الإداري إلى المستوى الإداري الأعلى خلال ممارسة النشاطات المختلفة للوحدات التنظيمية إلا في حالات استثنائية محددة.
- تحديد النشاطات الروتينية لكل وحدة إدارية.
- تحديد المجالات في السلوك والأداء التي يمكن اعتبارها استثنائية للرجوع فيها إلى المستويات التنظيمية الأعلى وفق التسلسل الإداري في التنظيم.

4.2. فوائد الإدارة بالاستثناء:

- يترتب على انتهاج المدير لأسلوب الإدارة بالاستثناء العديد من الفوائد منها: (32)
- تفرغ المدير للأعمال الهامة غير الروتينية، لكي يعطيها ما تستحق من اهتمام فيتحقق الغرض المطلوب منها.
- توفير الجهد الضائع في اتخاذ قرارات روتينية إجرائية يمكن برمجتها وإسناد تطبيقها للموظفين حسب قدراتهم.
- تحسين استثمار كل من المدير والموظفين لوقتهم، حيث يركز كل منهما على العمل الذي يمكنه إحداثه.
- تدريب الموظفين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين لعدم اضطرابهم للرجوع إلى مديريهم في كل صغيرة وكبيرة ولشعورهم بأنهم يستطيعون التصرف ولو في حدود ضيقة.

5.2. متطلبات نجاح الإدارة بالاستثناء:

يتطلب تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء مجموعة من المتطلبات وذلك لضمان نجاحه، وهذه المتطلبات هي: (33)

- تفويض السلطة وتمكين العاملين , وتنمية ثقافة وأسلوب الرقابة الذاتية.
- ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم على كافة المستويات الإدارية.
- توفر الخبرة والدراية لدى الرؤساء ليتمكنوا من اختيار ما يمكنهم تفويضه لمرؤوسيههم.
- توفر المهارة والقدرة اللازمة لدى العاملين للقيام بما يسند إليهم من مهام.
- وجود نظام جيد للمعلومات لإعداد الخطط السليمة وتحديد الاستثناءات.
- العمل بوتيرة عالية بمعالجة الحالات الاستثنائية.

3. عناصر الإدارة بالاستثناء ومساهمتها في تفعيل عناصر الإبداع

يتم فيما يأتي التطرق إلى عناصر الإدارة بالاستثناء وإبراز كيفية تفعيل الإبداع من خلال عناصره المختلفة المتمثلة في الأصاله، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، وتجدر الإشارة هنا أنه تم اعتماد مصطلح الإبداع ولم يتم التطرق إلى عناصره كل على حدى نظرا لقيود عدد الصفحات.

1.3. تفويض السلطة والإبداع:

السلطة هي القوة التي تعطيها المؤسسة للأفراد حتى يتمكنوا من استخدام آرائهم وتقييماتهم في اتخاذ القرارات. وتفويض السلطة هو عبارة عن نقل أو مشاركة السلطة التي تمكن الفرد من التحرر من المسؤولية ومن الرد على الاستفسارات الخاصة

يعد التفويض الإداري من أهم وأبرز المفاهيم الإدارية التي سلطت عليها الأضواء في مجال الفكر الإداري الحديث، لما له من أثر كبير على جودة أداء الرئيس و المرؤوسين و بالتالي تقدم وتطور المنظمة ككل، حيث يعمل على تنمية قدرات المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة، وذلك لأنه من الثابت عملياً صعوبة تدريب المرؤوسين على المخاطرة في اتخاذ القرارات وحدهم معتمدين على أنفسهم، ولا يكون ذلك إلا بتفويضهم السلطة. كما يمكن تطوير أداء المرؤوسين عن طريق تفويضهم للقيام ببعض المهام، ويؤدي ذلك إلى تعزيز مهاراتهم وخبراتهم حيث أن فرص الترقى الوظيفي التي تتاح لهم من الممكن أن تزيد حماسهم للعمل، بالإضافة إلى تطوير أداء المرؤوسين في فريق العمل الخاص بهم للاستفادة منهم على المدى البعيد بحيث يمكن تفويضهم للقيام بالمهام في المستقبل، وهو ما يسمى ببناء صف ثاني من القادة. كما يعمل التفويض على زيادة استغلال الوقت من قبل الجهة المفوضة، فهو يؤدي إلى استغلال الوقت لأقصى حد ممكن، إذ سيمكنك من أن تفوض للآخرين أداء تلك المهام التي يستطيعون إنجازها، فلا يطلب منك أن تفعل كل شيء بنفسك. ويعمل التفويض على تعزيز زيادة فاعلية المرؤوسين الذين يتمتعون بالسلطة المناسبة، فالأفراد المخولون بالسلطة، يتصرفون بحسب اتجاه المؤسسة أكثر من الأفراد العاديين، فالمرؤوسين الذين لا يتمتعون بأي سلطة في اتخاذ القرارات لا يعملون على تحقيق أهداف المؤسسة بنفس مستوى المرؤوسين الذين يتمتعون بالسلطة، وذلك لأن السلطة تحت المرؤوسين على بذل كل طاقتهم، فبتفويضهم السلطة اللازمة لأخذ القرارات يشعر المرؤوسين بأنهم حصلوا على مكافآت داخلية معنوية تساعدهم على العمل لتحقيق نجاح المؤسسة وتقدمها. فمثل هؤلاء المرؤوسين يعتبرون أنفسهم جزءاً من المؤسسة من خلال إسهاماتهم التي يقومون بها. كما يعد التفويض أحد وسائل التنمية الإدارية من خلال إسناد بعض الاختصاصات إلى العاملين، ويترك لهم حرية التعامل معها، هذا بالإضافة إلى أن مواجهة المشكلات والأزمات المفاجئة والطارئة تخلق لدى المفوض إليه رؤية فكرية مع إكساب مهارات وخبرات جديدة. مما سبق يتضح لنا أن عملية التفويض الإداري تساعد على اكتساب المهارات الإدارية التالية : إدارة الوقت حيث يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتفرغ الرؤساء للأمور الإدارية المهمة. الإبداع والابتكار حيث أن تفرغ المدير للمهام الأساسية دون إهدار الوقت في مشكلات روتينية وجزئيات قليلة الأهمية، يعطيه قدرًا من التفكير واعتدال المزاج مما يهيئ له فرصة التفكير الإبداعي واستحداث أساليب مبتكرة للإدارة والإنتاج. (35)

2.3. التمكين والإبداع:

و يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يجتدل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن. عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما

واقِع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.

غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية. (36)

كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

التمكين جزء لا يتجزأ من الإبداع، وتعد قيادة المنظمات المعاصرة من خلال التمكين أحد أوجه إدارة الجودة الشاملة للعمل الإداري و منها المنظمات التي تعمل في معترك ظاهرة العولمة، كما يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في بناء الثقافة التنظيمية القوية و القادرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال. وأن توسع الإدارة في تحقيق مزيدا من حرية المرؤوسين باتخاذ القرارات بأسلوب التمكين يسمح بتطوير سرعة اتخاذ القرار، وتعد هذه السرعة من متطلبات إدارة المنافسة ضمن البيئة الحركية، لاسيما وأن توجيهات الإدارة المعاصرة تركز على توسيع نطاق الإشراف للمديرين و تخفيض مستوى تعقيد المنظمات، و عموماً يأتي التمكين ضمن سياسة الإدارة الاستراتيجية التي تعزز الثقة بالعاملين و تعمق مهاراتهم و قدراتهم و رعاية اختياراتهم و إبداعهم سبيلاً لنجاح التمكين الذي يعتبر حق طبيعي لجميع العاملين الذين يظهرون القدرة و الكفاية في المساهمة الفاعلة لتطوير العمل التنظيمي (37). وذلك من خلال إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمن وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع، والمعوقة للإبداع والابتكار.

3.3. إدارة الوقت والإبداع

يعتبر موضوع الوقت من الموضوعات الهامة في مجالات الإدارة المختلفة فالوقت نصف الإدارة، فما من عمل يؤدي إلا كان الوقت جزءاً أساسياً في إنجازه، وإدارة الوقت هي: "علم وفن يستخدمه المدير من أجل الاستغلال الفعال لوقته ووقت العاملين معه معتمداً في ذلك على منهجية إدارية مستمرة تقوم على التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الوقت ومختلف مضيعاته التي تحول دون الاستفادة منه". (38)

وتوفر إدارة الوقت ما يسمى بالوقت الإبداعي ويخصص هذا النوع من الوقت لعملية التفكير والتحليل والتخطيط المستقبلي، علاوة على تنظيم العمل وتقويم مستوى الإنجاز، ويلاحظ أن كثيراً من النشاطات الإدارية تمارس خلال هذا النوع من الوقت، فهي بحاجة إلى تفكير علمي عميق وتوجيه وتقويم، كما تواجه في هذا النوع من الوقت المشكلات الإدارية من كافة

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع جوانبها بأسلوب علمي منطقي بهدف تقديم حلول منطقية وموضوعية تضمن فاعلية ونتائج القرارات التي تصدر بشأنها. في حين يوجه التجديد والابتكار والإبداع نحو توفير الوقت، فإن هذه الأمور لن تزدهر إلا بالرعاية الدقيقة، وتتضمن مثل هذه الرعاية وقتا للتفكير المبدع، وتركيزا على الأهداف المتعلقة بالوقت ومعرفة كيفية توليد الأفكار وتقديم الاقتراحات من أجل خلق أفكار بسرعة أكبر. (39)

ولزيادة فاعلية استغلال الوقت يجب على الإداري أن يوازن بين الوقت الذي يستغرق في الإنتاج وبين الوقت الذي يقضى في التحضير والإبداع، فالمعروف أن الوقت المتاح للجميع محدود بحد معين فإذا تبين كثيرا من الوقت المخصص لتنفيذ أعمال روتينية في المنظمة، فإن ذلك يعني أن هناك قليلا من الوقت المخصص للإبداع والتحضير أو كليهما معا، ومن هنا فإن عملية التوازن ضرورية لضمان الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المتاحة بما فيها عنصر الوقت.

ثالثا: الجانب العملي

سيتم في هذا البحث تشخيص واقع وأهمية متغيرات البحث الرئيسة والفرعية من خلال إجابات أفراد العينة المبحوثة، فضلا عن تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع وأبعادها الفرعية، ليتسنى لنا اختبار الفرضية التي انطلق منها البحث.

1. تشخيص واقع عناصر الإدارة بالاستثناء في الشركة المبحوثة

تم قياس الإدارة بالاستثناء من خلال ثلاثة أبعاد هي: تفويض السلطة، التمكين، إدارة الوقت، وفيما يأتي تشخيص لواقع وأهمية هذه الأبعاد في المنظمة المبحوثة .

1.1 تشخيص واقع تفويض السلطة في الشركة المبحوثة

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول تفويض السلطة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد تفويض السلطة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتوقف الأعمال بسبب غياب القائد الإداري.	3.78	0.420	مرتفعة
2	تتحقق تسمية روح الابتكار والمبادرة لدى المرؤوسين	3.00	0.000	متوسطة
3	تسود العلاقات الإنسانية الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس	3.00	0.000	متوسطة
4	إشباع الحاجات النفسية لدى العاملين.	2.19	0.397	ضعيفة
5	هناك سرعة في إنجاز الأعمال والبت في الأمور.	2.25	0.440	ضعيفة
6	هناك مركزية في اتخاذ القرارات	4.28	0.888	مرتفعة
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعنصر تفويض السلطة	3.08	0.219	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع العبارات جاءت ايجابية نحو بعد تفويض السلطة في الشركة محل الدراسة، وذلك

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع

حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات البعد 3,08 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2.61 إلى 3.40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق بدرجة متوسطة" الذي يعبر عن المستوى "المتوسط" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في حكم أفراد العينة حول بعد تفويض السلطة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,219) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، فقد كانت معظمها أكبر أو يساوي (3) وهو الرأي المتوسط مما يشير إلى وجود تفويض للسلطة لدى الشركة موضوع الدراسة.

2.1. تشخيص واقع التمكين في الشركة المبحوثة

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول التمكين كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التمكين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
7	يمكن منح حق اتخاذ القرارات للأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة	3.78	0.553	مرتفعة
8	الأفراد في المنظمة يظهرون ويخرجون كل قدراتهم ومهاراتهم	3.84	0.515	مرتفعة
9	الأفراد في المنظمة يشعرون بالمسؤولية ويتحملونها	3.97	0.695	مرتفعة
10	يستطيع الأفراد حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم	3.22	0.420	متوسطة
11	الفرد في المنظمة له الحق في إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها	3.16	0.369	متوسطة
12	الفرد في المنظمة له حق العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها	3.16	0.369	متوسطة
13	الفرد في المنظمة له القدرة على تحديد أسباب المشكلات وحلها	2.16	0.369	ضعيفة
14	يتم تحفيز العاملين على تقبل مسؤوليات أكبر من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات	2.91	0.296	متوسطة
15	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية	2.93	0.296	متوسطة
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعنصر التمكين	3.23	0.103	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن التمكين يعبر عن درجة متوسطة، حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد التمكين الموجود في الشركة (3,23 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,61 إلى 3,40) والتي تشير إلى الخيار موافق بدرجة متوسطة المقابل للمستوى المتوسط للتمكين.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في حكم أفراد العينة حول إدارة الوقت، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,103) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

3.1. تشخيص إدارة الوقت في الشركة المبحوثة

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الوقت كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على بعد إدارة الوقت

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	تحافظ على حضور مواعيد الاجتماعات في الوقت المحدد	3.87	0.609	مرتفعة
17	تقوم بإنجاز أعمالك بالوقت المحدد	4.09	0.777	مرتفعة
18	تتخذ القرارات بدون تأخير	3.84	0.369	مرتفعة
19	تركز على الأعمال التفصيلية للعمل	3.78	0.420	مرتفعة
20	تجمع الأعمال ذات الطبيعة المتشابهة وتنفيذها في وقت واحد لاختصار الوقت	3.91	0.296	مرتفعة
21	تضع أهدافا وتتابع إنجازها أسبوعيا	3.09	0.296	متوسطة
22	تقوم بعملك من خلال تقويم زمني (رؤية)	3.94	0.246	مرتفعة
23	تعمل بوجود قائمة يومية للمهام	3.84	0.369	مرتفعة
24	تستطيع التمييز بين الأمور الهامة والأمور الملحة	4.69	0.535	مرتفعة
25	تحاول القيام بأعمال كثيرة في وقت واحد	3.00	0.000	متوسطة
26	يوجد أعمال مكندة في مكان عملك	2.38	0.492	ضعيفة
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعنصر إدارة الوقت	3.67	0.117	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع العبارات جاءت ايجابية نحو بعد إدارة الوقت في الشركة محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات البعد 3,67 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في حكم أفراد العينة حول إدارة الوقت، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,117) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، فقد كانت معظمها أكبر من (3) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى وجود إدارة للوقت لدى الشركة موضوع الدراسة.

وبعد عرض إجابات وآراء أفراد عينة الدراسة على أبعاد متغير الإدارة بالاستثناء، سنقوم بعرض المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمتغير الإدارة بالاستثناء لمعرفة مدى توفرها لدى الشركة محل الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الإدارة بالاستثناء

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تفويض السلطة	3.08	0.219	متوسطة
2	التسكين	3.23	0.103	متوسطة
3	إدارة الوقت	3.67	0.117	مرتفعة
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لخور الإدارة بالاستثناء	3.38	0.072	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (6) تبين أن هناك تطبيق لأسلوب الإدارة بالاستثناء في الشركة المبحوثة، وقد بلغ الوسط

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع الحسابي الكلي لجميع العبارات الموجودة في محور الإدارة بالاستثناء (3,38) ويقع هذا المتوسط ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,61 إلى 3,40) وتشير هذه الفئة إلى الخيار " موافق بدرجة متوسطة " الذي يعبر عن المستوى المتوسط للإدارة بالاستثناء.

ولمعرفة أسلوب الإدارة بالاستثناء في الشركة محل الدراسة، تم قياس هذا المحور بثلاثة أبعاد تتمثل في تفويض السلطة، التمكين، إدارة الوقت، وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل بعد ، فقد كانت معظمها أكبر من المتوسط الفرضي (3) وهو يعبر عن درجات متوسطة من وجهة نظر العينة مما يشير إلى تطبيق بعض عناصر الإدارة بالاستثناء.

2. تشخيص واقع عناصر الإبداع في الشركة المبحوثة

تم قياس الإبداع من خلال أربعة أبعاد هي: الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات، وفيما يأتي تشخيص لواقع وأهمية هذه الأبعاد في المنظمة المبحوثة:

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لإجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الإبداع وأبعاده (عناصره)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الأصالة				
27	لدي القدرة على إنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور	3.88	0.336	مرتفعة
28	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات	3.13	0.336	متوسطة
29	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل	3.97	0.177	مرتفعة
30	لدي القدرة على تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف	3.97	0.177	مرتفعة
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعنصر الأصالة	3.73	0.126	مرتفعة
المرونة				
31	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	3.19	0.397	متوسطة
32	لدي القدرة على التأقلم مع طبيعة المواقف التي تواجهني داخل العمل	3.16	0.448	متوسطة
33	لدي القدرة على تدارك أو تجاوز أي مشكل يحدث في مكان العمل	3.13	0.492	متوسطة
34	أحرص على إحداث تغيرات في العمل وفقا لتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	2.59	0.665	ضعيفة
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعنصر المرونة	2.82	0.145	متوسطة
الطلاقة				
35	لدي القدرة على توليد أفكار جديدة	3.91	0.296	مرتفعة
36	أمتلك مهارات النقاش المتعلقة بالعمل	3.09	0.296	متوسطة
37	لدي القدرة على صياغة الأفكار في قالب مفهوم	3.13	0.336	متوسطة
38	لدي القدرة على طرح حلول سريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل	3.94	0.246	مرتفعة
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعنصر الطلاقة	3.51	0.141	مرتفعة
الحساسية للمشكلات				
39	لدي رؤية دقيقة لمشكلات الوظيفة التي أشغلها	3.91	0.296	مرتفعة
40	لدي القدرة على تحليل وتشخيص مشكلات العمل	3.97	0.177	مرتفعة
41	لدي القدرة على إيجاد بدائل عدة للتعامل مع مشكلات العمل	3.09	0.296	متوسطة
42	أخطط لمواجهة المشكلات الممكن حدوثها في المستقبل	3.09	0.296	متوسطة

مرتفعة	0.141	3.51	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لعنصر الحساسية للمشكلات
متوسطة	0.056	3.39	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمحور عناصر الإبداع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن بعد الأصالة تم قياسه من خلال 4 فقرات، وكانت درجة الموافقة عليه مرتفعة وتشير بدلالة واضحة إلى أن الشركة المبحوثة تتوفر على عنصر الأصالة، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي الإجمالي التي بلغت 3.73 وهي اعلي من قيمة الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته 0.126 أما بعد المرونة فتم قياسه من خلال 4 فقرات ، وكما موضح في الجدول رقم (7)، أسفرت النتائج عن نسبة اتفاق متوسطة، وتشير بدلالة واضحة إلى أن الشركة المبحوثة لا تتوفر على بعض عناصر المرونة ، وما يؤكد هذه النتيجة هي قيمة الوسط الحسابي الإجمالي التي بلغت 2.82 وهي أقل من قيمة الوسط الفرضي وانحراف معياري بلغت قيمته 0.145 وفيما يخص بعد الطلاقة وبعد الحساسية للمشكلات جرى قياسهما من خلال 4 فقرات لكل بعد ، وكما موضح في الجدول رقم (7)، فان قيمة الوسط الحسابي لإجمالي بعد الطلاقة والحساسية للمشكلات بلغت 3.51 ، وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي ، وانحراف معياري 0.141، وهذه النتائج تشير إلى تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة بأن الشركة المبحوثة تتوفر على عناصر الإبداع المتمثلة في الطلاقة والحساسية للمشكلات.

ولتحديد الأهمية الإجمالية لمحور عناصر الإبداع يمكن الرجوع للجدول رقم (7)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لإجمالي محور عناصر الإبداع 3.39 وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي الفرضي البالغة 3، وانحراف معياري 0.056، وبالتالي فان هذه النتائج تعكس تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة على اهتمام الشركة المبحوثة بعناصر الإبداع.

3. واقع اعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء ومدى توفر عناصر الإبداع في الشركة المبحوثة

وللتأكد من توفر أسلوب الإدارة بالاستثناء وعناصر الإبداع في الشركة المبحوثة أو عدم توفرها اعتمدنا على اختبار (t) وكانت قاعدة القرار كالتالي:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية فهذا يدل على توفر أسلوب الإدارة بالاستثناء وعناصر الإبداع في الشركة المبحوثة.

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية فهذا يدل على عدم توفر أسلوب الإدارة بالاستثناء وعناصر الإبداع في الشركة المبحوثة.

وكانت نتائج الاختبار كما هي موضحة في الجدول الآتي:

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع

الجدول رقم (8): واقع اعتماد أسلوب الإدارة بالاستثناء ومدى توفر عناصر الإبداع

المحاور	T الجدولة	T المحسوبة	مستوى المعنوية (sig)
الإدارة بالاستثناء	1.96	29.992	0.000
عناصر الإبداع		39.787	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة للمتغيرين أكبر من قيمة t الجدولية مما يدل على توفر أسلوب الإدارة بالاستثناء وعناصر الإبداع في الشركة المبحوثة.

4. تحليل علاقات الارتباط بين عناصر الإدارة بالاستثناء وعناصر الإبداع

يبين الجدول (9) مصفوفة الارتباطات بين المتغير التفسيري الإدارة بالاستثناء وأبعاده في المستوى الأفقي والمتمثلة في: "تفويض السلطة، التمكين، إدارة الوقت"، وبين المتغير الاستجابي الإبداع وعناصره الموضحة في المستوى العمودي وهي: "الأصالة، المرونة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات" وفيما يأتي تفسيراً لهذه النتائج.

الجدول رقم (9): علاقات الارتباط بين عناصر الإدارة بالاستثناء وعناصر الإبداع

الأبعاد	الأصالة	المرونة	الطلاقة	الحساسية للمشكلات	إجمالي عناصر الإبداع
تفويض السلطة	0.308	0.216	0.083	0.058	0.112
التمكين	0.355	0.256	0.060	0.024	0.172
إدارة الوقت	0.252	0.061	0.115	0.386	0.102
إجمالي الإدارة بالاستثناء	0.370	0.545	0.284	0.334	0.492

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

يوضح الجدول رقم (9) قيم معاملات الارتباط بين بعد تفويض السلطة وأبعاد الإبداع، إذ بلغت قيم الارتباط بينهم (0.308، 0.216، 0.083، 0.058، 0.112) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة، وكانت العلاقة بين تفويض السلطة والحساسية للمشكلات والطلاقة اضعف العلاقات، وهذه النتيجة تشير إلى أن الشركة المبحوثة لا تعتمد على عناصر الإدارة بالاستثناء بدرجة كبيرة في تفعيل عنصر الحساسية للمشكلات لتنمية الإبداع. في حين كانت هناك علاقة موجبة ومتوسطة بين "تفويض السلطة" و "بين" الأصالة"، وهذه النتيجة تعكس اهتمام الشركة المبحوثة باستخدام بعض عناصر الإدارة بالاستثناء. أما علاقة الارتباط بين التمكين والإبداع وأبعاده فجاءت قيم معاملات الارتباط موجبة، وكانت العلاقة بين التمكين والحساسية للمشكلات والطلاقة اضعف العلاقات، وهذه النتيجة تشير إلى أن الشركة المبحوثة لا تعتمد على عناصر الإدارة بالاستثناء بدرجة كبيرة في تفعيل عنصر الحساسية للمشكلات والطلاقة لتنمية الإبداع. في حين كانت هناك علاقة موجبة ومتوسطة بين "التمكين" و "بين" الأصالة والمرونة"، وهذه النتيجة تعكس اهتمام الشركة المبحوثة باستخدام بعض عناصر الإدارة بالاستثناء.

وفيما يخص علاقة الارتباط بين إدارة الوقت والإبداع وأبعاده يتضح من الجدول رقم (9) أن قيم معاملات الارتباط جميعها علاقات موجبة حيث توجد علاقة متوسطة وموجبة بين إدارة الوقت والأصالة والحساسية للمشكلات، وهذه النتيجة

واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالاستثناء ودوره في تفعيل عناصر الإبداع تشير وبدلاله واضحة اهتمام الشركة بالبحوث بإدارة الوقت لتفعيل عناصر الإبداع. في حين كانت هناك علاقة موجبة و ضعيفة بين " إدارة الوقت " و بين " المرونة والطلاقة"

وبالرجوع إلى الجدول (9) نجد أن قيمة معامل الارتباط بين إجمالي محور الإدارة بالاستثناء ومحور عناصر الإبداع بلغت 0.492 وهي علاقة موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05، ونفس الشيء على مستوى الأبعاد الفرعية ، وهذه النتائج تؤكد أهمية ودور الإدارة بالاستثناء في تفعيل عناصر الإبداع في الشركة المبحوثة، وعليه فإن هذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الرئيسة للبحث التي نصت على " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام الإدارة بالاستثناء وتفعيل عناصر الإبداع في الشركة المبحوثة."

5. تحليل أثر أسلوب الإدارة بالاستثناء في تفعيل عناصر الإبداع

يوضح الجدول رقم (10) نتائج تحليل اثر الإدارة بالاستثناء (المتغير التفسيري) من خلال أبعاده الثلاثة المتمثلة في تفويض السلطة، التمكين وإدارة الوقت في عناصر الإبداع (المتغير الاستجابي) وذلك باستخدام معامل الانحدار البسيط، وتم الاعتماد على قيمة T المحسوبة في اختبار تأثير معنوية المتغيرات المستقلة في المتغير الاستجابي، وفي ضوء الفرضية بينهما تم صياغة علاقة دالية بينهما كما في المعادلة الآتية:

$$y = \alpha + \beta_1 x_1$$

الجدول رقم (10): أثر أسلوب الإدارة بالاستثناء في تفعيل عناصر الإبداع

مستوى المعنوية (sig)	T المحسوبة	T الجدولة	R ²	B	A
0.004	3.108	1.96	%24.30	0.492	0.498

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

وبالرجوع الى الجدول رقم (10) لتحديد اثر إجمالي متغير الإدارة بالاستثناء في عناصر الإبداع، نجد أن قيمة T المحسوبة بلغت (3.108) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1,96) ، عند مستوى معنوية 0.05 وبمحدود ثقة 95 % ، وهذه النتائج تؤكد وجود اثر لأسلوب الإدارة بالاستثناء على عناصر الإبداع، كما بلغت قيمة الثابت α (0.498) وهذا يعني هناك وجود لعناصر الإبداع بمقدار (0.498) وحتى وان كانت عناصر الإدارة بالاستثناء تساوي صفر، وبلغت قيمة β (0.492) أي أن تغيير عناصر الإدارة بالاستثناء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغيير في عناصر الإبداع بمقدار (0.492) ، أما قيمة R² فقد بلغت %24.30 ، وهذا يعني أن ما مقداره %24.30 من التباين الحاصل في عناصر الإبداع هو تباين مُفسّر بفعل عناصر الإدارة بالاستثناء التي دخلت النموذج ، وأن %75.70 هو تباين مُفسّر من قبل عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار.

وبما أن إجمالي متغير الإدارة بالاستثناء حققت أثر معنوي في تفعيل عناصر الإبداع، فإن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسة للبحث والتي مفادها " وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناء (تفويض السلطة، التمكين، إدارة الوقت) وتفعيل عناصر الإبداع (الأصالة،الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في الشركة المبحوثة." ، ويمكن صياغة معادلة الانحدار بين الإدارة بالاستثناء وعناصر الإبداع كالآتي:

$$\text{عناصر الإبداع} = 0.498 + 0.492 (\text{الإدارة بالاستثناء})$$

رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات

- نقص اهتمام الشركة المبحوثة بأسلوب الإدارة بالاستثناء في تنفيذ عملياتها اليومية، ويمكن تلمس ذلك من خلال النقاط الآتية:
- لقد أكدت نتائج التحليل بان الشركة المبحوثة لا تهتم بدرجة كبيرة باستخدام تفويض السلطة في تنفيذ عملياتها المختلفة وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.08 .
 - لقد أكدت نتائج التحليل بان الشركة المبحوثة لا تهتم بدرجة كبيرة باستخدام التمكين في تنفيذ عملياتها المختلفة وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.23 .
 - تأكيد معظم أفراد العينة المبحوثة على اهتمام الشركة ميدان التطبيق باستخدام إدارة الوقت وهذا ما تؤكد قيمة الوسط الحسابي التي بلغت 3.67.
 - أكدت نتائج التحليل على توفر الشركة المبحوثة على معظم عناصر الإبداع من خلال الأبعاد الأربعة التي تناولها البحث، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات المنبثقة عن هذه النقطة:
 - أوضحت نتائج التحليل بان الشركة المبحوثة تتوفر وبدرجة كبيرة على عناصر الإبداع المتمثلة في الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات وهذا ما تؤكد قيم المتوسطات الحسابية التي بلغت 3.73، 3.51، 3.51 على التوالي، وهذا مؤشر إيجابي يمكن من خلالها تنمية الإبداع.
 - أوضحت نتائج التحليل بان الشركة المبحوثة تتوفر وبدرجة متوسطة على عنصر المرونة وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 2.82 .
 - أكدت معظم إجابات أفراد العينة المبحوثة أن الإدارة بالاستثناء تعد إحدى الأساليب الإدارية الحديثة لتعزيز وتفعيل عناصر الإبداع للشركة المبحوثة ، وهذا ما أكدته علاقات الارتباط بين متغير الإدارة بالاستثناء ومتغير الإبداع وأبعادهما ، إذ كانت جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية.
 - تبين من خلال نتائج التحليل بان الإدارة بالاستثناء تؤثر وبدلالة معنوية في عناصر الإبداع.

2. التوصيات

- وفي الأخير يمكن تقديم بعض التوصيات التي نراها ضرورية لتمكين الشركة المبحوثة من مواكبة متطلبات التغيير من خلال تنمية الفكر الإبداعي:
- ضرورة بناء نموذج إداري مؤهل للمنافسة و قادر على تجاوز حدود الحاضر و معيقاته، وساعياً إلى إحداث التغيير و بلوغ الوضع المناسب للمستقبل.
 - ضرورة زيادة اهتمام الشركة المبحوثة بأسلوب الإدارة بالاستثناء من خلال زيادة الاهتمام بعناصرها المتمثلة في تفويض السلطة والتمكين.
 - النظر إلى الإبداع على أنه خيار استراتيجي و ليس عبء على المنظمة نظراً لما يتطلبه من موارد و استثمار.
 - توفير الأمن الوظيفي مما يدفع الفرد إلى طرح أفكاره الجديدة، وفتح الباب لمناقشتها.
 - تمكين العاملين من خلال إشراكهم في قرارات ذات أهمية في حياة المؤسسة.

- 1- حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 9.
- 2- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص 9
- 3- طارق محمد السويدان، محمد الأكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط 2، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والترتيب، الكويت، 2002، ص 174.
- 4- بن الندير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 20
- 5- نيجل كينغ، نيل إندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمد حسن حسين، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 67
- 6- رعد حسن الصرن، إدارة الإبداع والابتكار " الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق"، الجزء الأول، دار الرضا للنشر والطباعة، عمان، 2000، ص 12.
- 7- مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 177
- 8- عثمان حسن عثمان، التخطيط الإستراتيجي للإبتكار في المؤسسة الصناعية، مؤتمر وطني حول إستراتيجية الإبداع والتغيير في المؤسسة، أيام 16-17 ديسمبر 2002، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، ص 112، 113.
- 9- عائشة مسموم، مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2008، ص 110.
- 10- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 345.
- 11- Joseph V.Anderson. *Mind Mopping , A tool for Creative Thinking. horizons Industrial and commercial Training ,1995.p5*
- 12- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفيس للاستثمارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص 18.
- 13- علي عبد الرازق جلي، الإبداع واجتمع دراسات في النقد الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 22
- 14- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 54
- 15- نفس المرجع، ص 54، 55.
- 16- السعيد عواشيرة، العوامل المؤثرة في الإبداع في المنظمات الحكومية واليات تفعيل أثارها الايجابي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 6
- 17- حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 35، 36.
- 18- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 53
- 19- نفس المرجع، ص 53، 54
- 20- محمد الصيرفي، الحل الابتكاري للمشكلات طرقك للنجاح، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 155
- 21- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 55
- 22- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 24
- 23- عاطف عوض، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، سوريا، 2013، ص ص 209، 210
- 24- نفس المرجع، ص 210
- 25- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، مرجع سابق، ص 58، 59
- 26- أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009، ص 138.
- 27- أحمد الكردى، الإدارة بالاستثناء، <http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/04/management-by-exception.html>، الساعة 14:00، 2016.05.25
- 28- نفس الموقع.
- 29- نفس الموقع.
- 30- عمر مصطفى محمد، دور الإدارة بالاستثناء في بناء القيادات الريادية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة السليمانية، 2012، ص ص 21، 22

- 31- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 63،64
- 32- أميمة عبد الخالق عبد القادر الأسطل، مرجع سبق ذكره، ص138.
- 33- أحمد الكردي، الإدارة بالاستثناء، الموقع السابق، 25.05.2016 ، الساعة 14:00
- 34- مكتبة مهارات النجاح الالكترونية للتنمية البشرية، تفويض السلطة، <http://sst5.com/EBooks.aspx>، 20.05.2016، الساعة 14:30
- 35- مها العمري، دور التفويض في تنمية المهارات الإدارية، <http://saudileadership.org>، 30.05.2016، الساعة 17:00
- 36- موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 64
- 37- محمد الطعمنة، طارق شريف يونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "التحديات المعاصرة للإدارة العربية" القيادة الإبداعية"، القاهرة، 2006، ص89.
- 38- حسين يرقى ومحمد جوال السعيد، المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت، الملتقى الدولي حول "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، أيام 12/13 ماي 2010، ص ص6،7.
- 39- قاسم نايف علوان ونجوى رمضان احمد، إدارة الوقت "مفاهيم، عمليات، تطبيقات"، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص43،44.