

# معوقات التفكير الإبتكاري

## في حل المشكلات واتخاذ القرارات

"دراسة ميدانية على القطاع الصحي بمدينة المنصورة"

دكتور

عبد المحسن عبد المحسن جوده

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة المنصورة

خبير التدريب الإداري بالعالم العربي

### مقدمة الدراسة:

#### (١) تمهيد:

التفكير الإبتكاري هو محاولة تبني حلول وأفكار غير تقليدية، بشأن المشكلات أو المواقف التي يواجهها متخذ القرار، سواء ما كان منها قائماً بالفعل (قرارات علاجية) أو متوقفاً (قرارات وقائية).

ويعد التفكير الإبتكاري أحد المقومات الداعمة للأداء التنظيمي، لا سيما إذا تعلق الأمر بفئة متخذي القرارات، والتي تم تصنيفها وفقاً لأدبيات الإدارة من حيث مدى تبنيها لأسلوب التفكير الإبتكاري من عدمه إلى نوعين هما:

#### ١ - الفئة التقليدية أو المتقدمة في اتخاذ

##### القرارات Past Oriented

Decision Marker حيث تسعى

تلك الفئة إلى تبني ذات القرارات أو الحلول أو التوصيات التي سبق

اتخاذها في ذات المواقف - أو مواقف مشابهة - دون إعمال لأدنى تفكير في حلول أو توجهات جديدة Closed Mind. ومن ثم فهو يسعى للإجابة على سؤال: ماذا فعلنا بصددنا سابقاً؟ لا سيما وأن تلك الفئة لا تحيد عن ما يسمى باللوائح والأنظمة أو الإدارة بالإجراءات Procedures Oriented Management.

#### ٢ - الفئة المبادرة أو المجددة في اتخاذ

##### القرارات Future Oriented

Decision Maker وهي الفئة التي تسعى إلى تبني حلول أو توصيات جديدة مغايرة لما تم اتخاذه في السابق بشأن ذات المشكلات أو المواقف، إعتياداً على إعمال الفكر

Open Mind سعياً وراء الإجابة

على سؤال: ما هو أفضل ما يمكن عمله؟ بما يحقق القرار الأمثل

Optimum Decision. وعادة

ما يتبنى هذا النمط - عكس السابق -

ما يسمى بالإدارة بالإنجازات

أولاً، وهي سياسة استجابية  
تقوم على فلسفة النظام المفتوح  
Open System.

### ٢ - ابتكارات التشكيل Shaping:

وفيها يسعى متخذ القرار عند  
التفكير في تلك النوعية من  
القرارات تجاه تشكيل وتوجيه  
المتأثرين بالقرار صوب  
حاجات أو آراء أو توجهات  
معينة ربما لا تكون في عقلهم  
الباطن.

### ٣ ابتكارات التفاعل Infractioning:

وفيها تكون القرارات أو الحلول  
الابتكارية تشاركية بين متخذ  
القرار من ناحية، والأطراف  
المتأثرة به من ناحية أخرى،  
من خلال لغة الحوار  
والتفاوض.

وبالرغم من التسليم بعدم  
فاعلية النوع الأول من الابتكارات  
في مجال التطبيق، إلا أننا نؤمن  
بأهمية ما يمكن أن تحققه الأنواع  
الثلاثة الأخرى من الابتكارات من  
نتائج إيجابية خلال تفعيلها في  
الواقع العملي.

### (٣) العوامل المؤثرة في التفكير

#### الابتكاري:

العمل الابتكاري في المجال  
الإداري - وبخاصة في نطاق اتخاذ

## Performance Oriented Management

ولا شك أن لكلا النمطين تأثيره  
سواء الإيجابي أو السلبي - في تطوير  
مستويات الأداء التنظيمي. ولعل ما  
نعيشه اليوم في ظل ما يسمى بالإدارة  
التنافسية Competitive  
Management قد كشف النقاب عن  
مدى ضالة ما يمكن أن تقدمه الفئة  
الأولى لمنظماتها، ومن ثم نجد بأن الفئة  
الثانية قد أصبحت مطلباً ضرورياً سعياً  
وراء تحقيق التميز أو الريادية في ظل  
التنافسية التي أصبحنا نعيشها اليوم.

### (٢) أنواع الابتكارات:

#### ١ - ابتكارات العزلة Isolating:

حيث يسعى متخذ القرار - من  
خلال تفكيره - إلى التوصل إلى  
حلول ابتكارية، إلا أنها تقوم  
على الوضع الداخلي، إذ لا  
تأخذ في الحسبان متطلبات / أو  
توقعات، أو حتى ظروف  
الأطراف الخارجية عند اتخاذ  
القرار. ويقوم هذا النوع من  
الابتكارات إلى النظر إلى  
الوحدة أو المنشأة من منظور  
أنها نظام مغلق Closed  
System.

#### ٢ - ابتكارات الإتياع Following:

وهنا ينطلق متخذ القرار في  
تفكيره - وهو يسعى نحو  
التوصل إلى حلول ابتكارية -  
إلى دراسة المتأثرين بالقرار

ج - زيادة الاعتمادية على الذات.

د - مستوى عالي من المثابرة  
والطموح.

هـ - السعى نحو القرارات المثلى.

و - حب الخروج عن المألوف.

ز - الميل إلى المغامرة وإثبات  
الذات.

ح - حب التغيير والسعى إليه.

ط - النفور من المحددات  
والقيود.

## ٢- العوامل التنظيمية: فالمناخ

التنظيمي بمتغيراته يمثل إطاراً  
له أثره في تحديد مستوى  
التفكير الابتكاري للعاملين به،  
فالثقافة التنظيمية للمنظمة تحدد  
في سياقها كيفية التعامل -  
بالقبول والتشجيع أو الرفض -  
مع تلك الفئة من متخذي  
القرارات.

فإذا كان هناك تواجد لفئة  
الأفراد من ذوي التفكير  
الابتكاري في كل منظمة، فإن  
الثقافة التنظيمية السائدة ربما لا  
تسمح / أو تدعم بالضرورة  
الأفكار الابتكارية، بل تضعها -  
وأصحابها - موضع الشك  
والريبة.

القرارات - يمثل منظومة متكاملة  
تتمثل مخرجاتها في القرار  
الابتكاري ذاته بما يحمله من أفكار  
وتوجهات جديدة. أما مدخلاته  
فمتعددة ويتمثل أهمها في  
الخصائص التنظيمية، وكذا  
الشخصية والتعليمية والبيئية  
المتعلقة / أو المحيطة بمتخذ  
القرار. والتي تعد عوامل حاكمة /  
أو مؤثرة تنعكس على توجهاته -  
سواء الابتكارية من عدمه - عند  
صناعة القرار.

ومن خلال خبرات الباحث،  
وقراءاته في الدراسات التي تناولت  
العوامل المؤثرة في التفكير  
الابتكاري عند صناعة القرارات،  
أمكن تقسيمها في مجموعات  
ثلاث هي:

## ١- الخصائص أو السمات الشخصية

### لمتخذ القرار: لتلك المجموعة

من الخصائص موضع السبق من  
اهتمام الباحثين. ولقد أسفرت  
الدراسات التي أجريت في  
هذا الصدد على أن من أهم  
الخصائص الشخصية لمتخذي  
القرارات ذات الصلة بالابتكارية  
أو الإبداعية ما يلي:

أ - السماح بالغموض والرغبة  
فيه.

ب - الإنجذاب إلى التعقيد.

المجتمع الذي ولدوا وترعرعوا فيه. من خلال ما عايشوه من ثقافة وتعاليم وقيم وعادات وتقاليد هذا المجتمع، والذي ربما جعلتهم مختلفين عن غيرهم من الأفراد الذين ينتمون إلى مجتمعات أخرى. ومن ثم تختلف ردود أفعال الأفراد في المجتمعات المختلفة تجاه حل المشكلات واتخاذ القرارات، نتيجة لأختلاف أسلوبهم في التفكير.

**وفي هذا الصدد نجد أن من أهم المتغيرات البيئية التي تؤثر في طبيعة التفكير الابتكاري للأفراد ما يلي:**

- أ - العادات والتقاليد.
- ب- نظام التعليم في المدارس والجامعات.
- ج- نظام التربية داخل الأسرة.
- د- النظام السياسي ومدى حرية التعبير عن الرأي.

### **منهجية الدراسة:**

من أجل المعالجة العلمية لموضوع البحث، وسعيًا وراء التوصل إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها، فقد التزم الباحث بالإطار المنهجي القائم على

### **ولعل من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة في طبيعة التفكير الابتكاري ما يلي:**

- أ- طبيعة الأهداف التنظيمية، وكذا الرؤية والرسالة الخاصة بالمنظمة، وعمّا إذا كانت طموحة من عدمه.
- ب- النمط الإداري المؤسسي، وعمّا إذا كان قائمًا على الإدارة بالإنجازات أم الإدارة بالإجراءات أو الروتين.
- ج- طبيعة الاتصالات التنظيمية.
- د- المناخ التنظيمي، وعمّا إذا كان قائمًا على المنافسة أو الإحتكار.

هـ - التفويض ومجالاته.

- و - المركزية واللامركزية في العلاقات التنظيمية بين المركز الرئيسي والفروع.
- ز- العلاقات التنظيمية الخارجية ومدى إنفتاحها على الجامعات ومراكز البحوث.

ح- المسار الوظيفي، ومعيار الحركة الرأسية للأفراد خلاله، وهل على أساس الكفاءة أم الأقدمية.

**٢ - العوامل البيئية:** فالأفراد في عملهم هم نتاج للبيئة أو

الإبتكارى والحلول الإبداعية. وهى نتائج تتماثل مع توصل إليه كل من Ernest & Young عند دراستهما لنفس الموضوع.

٢- شركة Procter & Gamble، والتي أدى إنصرافها عن الإبداع خلال فترة الثمانينيات إلى تخلفها عن اللحاق بركب منافسيها، وأصبحت تعرف بأنها أرض المستقيمين.

٣- شركة موتورولا التي قاومت في مرحلة من المراحل الإنتقال من النظام التناظرى Analog إلى النظام الرقوى Digital في الاتصالات الهاتفية، مما جعلها تفقد مركزها الذى كان على رأس منتجى الهواتف المحمولة.

٤- أن شركة IBM اقتربت عام ١٩٩٣ من مرحلة الاحتضار فقد شهدت بداية التسعينيات تغييرات كبيرة في عالم الحواسب الإلكترونية. فالشركات الأصغر حجماً والأكثر مرونة اعتمدت على ابتكار طرق وأساليب خلاقة، في الوقت الذى اعتبرت فيه الأجهزة الضخمة التي تنتجها IBM من التقنية المتخلفة التي عفى عليها الزمن.

الأسلوب العلمى. والمتفق عليه بين جمهور الباحثين.

**ولقد تمثلت أهم بنود ذلك الإطار النهجى فيما يلى:**

### (١) طبيعة المشكلة:

في دراسة على عينة من متخذى القرارات في الدول المتقدمة وكذا النامية، من بين من ينتمون للقطاعين الحكومى والخاص تبين وجود فروق لها دلالتها الإحصائية في معدلات الحلول الإبتكارية لصالح:

١- فئة متخذى القرارات في الدول المتقدمة.

٢- فئة متخذى القرارات في القطاع الخاص.

**ولعل ما يوضح خطورة غياب التفكير الإبتكارى أو الحلول الإبتكارية عند إصدار القرارات، وتأثيراتها السلبية، ما قامت به:**

١- الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association، حيث قامت بتوزيع ٥٠٠ إستبانة على المديرين في الشركات الأمريكية حول الإبداع في القرارات، وتبين سعى ٩٤٪ من العينة إلى التفكير

متخذى القرارات عن التفكير  
أو الحلول الابتكارية.

## (٢) هدف البحث:

على ضوء ما أسفرت عنه  
الدراسة الإستطلاعية من نتائج  
يسعى هذا البحث إلى تحقيق النتائج  
التاليّة:

١- التحرى عن مجموعات  
الأسباب التى تحول دون  
التفكير الابتكارى في حل  
المشكلات واتخاذ القرارات  
لدى فئة متخذى القرارات في  
القطاع مجال التطبيق.

٢- ترتيب تلك المجموعات وفقاً  
لمدى قوة تأثيرها في وجود  
الظاهرة محل الدراسة.

٣- وضع مجموعة من التوصيات  
العلمية التي تساهم في علاج  
مسببات الظاهرة، ومن ثم  
اختفائها، بما يساهم في زيادة  
معدلات التفكير أو الحلول  
الابتكارية عند إصدار  
القرارات.

## (٣) فروض الدراسة:

على ضوء طبيعة المشكلة،  
والأهداف التي يسعى البحث إلى  
تحقيقها، تتمثل أهم فروض تلك  
الدراسة فيما يلي:

ولقد أدى ذلك إلى انخفاض  
سعر سهم الشركة من ٤٣ دولاراً  
إلى أقل من ١٣ دولاراً في نهاية  
الربع الأول من عام ١٩٩٣.

**وسعيّاً وراء تأصيل مشكلة  
البحث - من خلال تحديد الظاهرة  
ومسبباتها - قام الباحث بمقابلة ٥٠  
مفردة على مستوى قطاع التطبيق  
لتحديد مدى تواجد ظاهرة غياب  
الحلول / أو الافكار الابتكارية في  
حل المشكلات واتخاذ القرارات.**

## ولقد تبلور محور المقابلة حول الإجابة على السؤال التالي:

"أيهما تفضل عند قيامك  
باتخاذ قرار في موقف ما؟

♦ البحث أولاً في الطول أو  
القرارات التي سبق واتخذت في  
ذات الموقف أو مواقف مماثلة  
لا سيما إذا كانت ناجحة وحازت  
القبول ( )

♦ التفكير أولاً في حلول أو  
قرارات غير مألوفة أو غير  
تقليدية ( )

ولقد أسفرت الدراسة  
الإستطلاعية عن لجوء ٤٨ مفردة،  
(بواقع ٩٦٪ من العينة) إلى البديل  
الأول. ومن ثم يتضح - وبما  
لا يدع مجالاً للشك - عزوف فئة

١- **البيانات الثانوية:** وتمثلت في الرجوع إلى عدد من المراجع والدوريات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث.

٢- **البيانات الميدانية:** واعتمدت على أداة البحث التي قام الباحث بتصميمها في شكل قائمة استقصاء تم توزيعها على عينة البحث للحصول على البيانات الميدانية التي تخدم طبيعة مشكلة البحث وأهدافه وفروضه.

#### (ب) مجتمع البحث وعينته:

تمثل مجتمع البحث الذي أجريت عليه الدراسة الميدانية في القطاع الصحي بمدينة المنصورة، والذي اشتمل على:

١- قطاع المستشفيات الحكومية التابع لوزارة الصحة.

٢- قطاع المستشفيات / أو المراكز الطبية الخاصة.

هذا وقد تمثلت وحدة المعاينة التي قامت عليها الدراسة الميدانية في رؤساء الأقسام ومديري الإدارات على مستوى القطاعين، باعتبارها الفئة الأكثر

١- لا توجد فروق لها دلالتها الإحصائية بين مجموعات الأسباب التي تعوق التفكير الإبتكاري عند اتخاذ القرارات.

٢- لا توجد فروق لها دلالتها الإحصائية بين الأسباب الفرعية لإعاقة التفكير الإبتكاري داخل كل مجموعة من المجموعات الأساسية الأربع.

٣- لا توجد اختلافات لها دلالتها الإحصائية بين مجموعات الأسباب التي تعوق التفكير الإبتكاري عند اتخاذ القرارات باختلاف:

♦ مستوى المؤهل.

♦ نوع القطاع (حكومي / خاص).

♦ الجنس.

♦ سنوات الخبرة.

#### (٤) أسلوب البحث:

(أ) **أنواع البيانات ومصادرها:**

اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

- ٢- قلة عدد المفردات.
- ٣- عدم وجود محددات زمنية أو غيرها من المحددات.
- ٤- السعي نحو الحصول على نتائج دقيقة.

هذا ولقد انطلق الباحث في تحليله لبيانات بحثه على طبيعة الفروض التي يسعى إلى اختبارها، وكذا أهداف الدراسة. لأجل ذلك فقد اعتمد على أسلوب تحليل التباين بين المجموعات، واختبار كاً، وكذا اختبار كروسكال واليز.

#### (٥) محددات الدراسة:

- على ضوء العنوان، وما شملته الدراسة الميدانية، فقد خرج عن نطاق الدراسة ما يلي:
- ١- المستشفيات/ أو المراكز الطبية التابعة لجامعة المنصورة.
  - ٢- العيادات الخاصة.

#### النتائج وتفسيرها

#### أولاً: فيما يتعلق باختبار مدى صحة

#### الفرض الأول:

يتضح من بيانات الجدول رقم (١) بملحق الدراسة ثبوت صحة هذا الفرض، حيث لا توجد بالفعل فروق لها دلالتها الإحصائية

إماماً / وإرتباطاً بعملية اتخاذ القرارات لاسيما الإستراتيجية.

ووفقاً لما تم حصره في شهر سبتمبر ٢٠٠٨ فقد بلغت تلك الفئة:

١- في المستشفيات التابعة لوزارة الصحة بمدينة المنصورة (١٦٠) مدير إدارة ورئيس قسم.

٢- على مستوى المستشفيات والمراكز الطبية الخاصة (٢٧) مدير ورئيس قسم.

وبذلك يبلغ إجمالي وحدات المعاينة على مستوى القطاعين (١٨٧) مفردة، تم دراستها من خلال أسلوب الحصر الشامل، علماً بأنه:

أ - لم تستجب (٢٦) مفردة.

ب- تم استبعاد (٩) استمارات إما لعدم إكمالها، أو للتضارب في بياناتها، وبذلك بلغ عدد الاستمارات الصحيحة التي تم الاعتماد عليها (١٥٢) استمارة من إجمالي الاستمارات الموزعة (١٨٧) أي بنسبة استجابة فاقت ٨١٪.

ولعل حرص الباحث على إجراء الدراسة من خلال أسلوب الحصر الشامل، إنما يرجع لأسباب من أهمها:

١- ضيق الحيز المكاني للدراسة.



بالفعل فروعاً لها دلالتها الإحصائية  
بين الأسباب الفرعية لإعاقة  
التفكير الإبتكاري داخل كل  
مجموعة من المجموعات الأربع  
الرئيسية.

ويمكن توضيح الأسباب  
الفرعية الأكثر تأثيراً داخل كل  
مجموعة فيما يلي:

### (١) مجموعة المعوقات المرتبطة بالنظام التعليمي:

١- اعتماد نظم التدريس على  
التلقى والتلقين دون  
المناقشة والحوار.

٢- تركيز التقييم والاختبارات  
في المدارس على الحفظ  
والسرد.

### (٢) مجموعة المعوقات المرتبطة بالتنشئة الأسرية:

١- الطاعة العمياء لرأي  
الأب والعدم مناقشته.

٢- حث الأبناء على تجنب  
المجازفة أو المخاطرة.

٣- إنعدام الحوار مع الأبناء،  
مع عدم إعطائهم الفرصة  
لإبداء الرأي.

بين مجموعات الأسباب الأربع في  
درجة إعاقتها للتفكير الإبتكاري  
عند اتخاذ القرارات وحل  
المشكلات في محيط العمل.

ولا شك بأن تلك النتيجة إنما  
تعطى دلالة أننا بصدد مشكلة لا  
يستهان بها في إعاقة تنمية التفكير  
الإبتكاري لدى متخذي القرارات،  
لا سيما بعد أن تبين أن أسبابها لها  
جذور تتعلق بالمجتمع، وكذا محيط  
العمل، بل وبالجوانب الشخصية  
والنفسية للموظف نفسه. وأن لها  
نفس درجة القوة في إعاقة  
التفكير الإبتكاري.

ومن ثم فإن غياب التفكير  
الإبتكاري في حل المشكلات ليس  
مسئولية جهة بعينها، بل مسئولية  
جهات عدة هي:

١- المجتمع (بما فيه من عادات  
وتقاليد ونظام تعليمي).

٢- الأسرة.

٣- جهة العمل (الثقافة التنظيمية  
بها)

٤- الشخص أو الموظف نفسه.

### ثانياً: فيما يتعلق باختبار مدى صحة الفرض الثاني:

يتضح من بيانات الجدول  
رقم (٢) بملاحق الدراسة خطأ  
الفرض الثاني. حيث أن هناك

٢- الإحساس بالصراع  
الداخلي والعبء النفسي  
الذي يصاحب تبني  
الأفكار الجديدة.

### ثالثاً: فيما يتعلق باختبار مدى صحة الفرض الثالث:

#### (١) متغير مستوى التعليم:

١- ثبت صحة هذا الفرض بالنسبة  
للمجموعات الثلاث الأولى من  
معوقات التفكير الإبتكاري  
(مرتبطة بالنظام التعليمي  
/مرتبطة بالتنشئة الأسرية/  
مرتبطة بالثقافة التنظيمية) حيث  
لم يثبت وجود اختلافات لها  
دلالتها الإحصائية فيما بينها في  
إعاقة التفكير الإبتكاري  
بإختلاف مستوى التعليم (دون  
الجامعي/جامعي/دراسات  
علية).

والملاحظ أن تلك  
المجموعات الثلاثة من معوقات  
التفكير الإبتكاري مرتبطة  
بالفعل بعوامل خارجية مشتركة  
- المجتمع / الأسرة / الثقافة  
التنظيمية - يتعرض لها الجميع  
وتخرج عن سيطرة الشخص.

٢- ثبت عدم صحة هذا الفرض  
بالنسبة للمجموعة الرابعة من

### (٣) مجموعة المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية:

١- إنخفاض المعنويات وغياب  
الولاء التنظيمي.

٢- جمود اللوائح والإجراءات  
بما لا يسمح بالمرونة في  
عرض وتطبيق أفكار  
جديدة.

٣- تسكين الموظفين في  
وظائف لا تحاكي  
مؤهلاتهم أو تخصصاتهم  
أو خبراتهم، ومن ثم عدم  
وجود أية فرصة للإبداع.

٤- شيوع الإدارة بالإجراءات  
مع غياب الإدارة  
بالإنجازات أو النتائج.

٥- إتخاذ القرارات وحل  
المشكلات في ضوء  
محددات وقيود تحول دون  
الإبداع والإبتكار.

٦- أن سياسات العمل تقلل  
أساساً ملكة الإبداع  
والتجديد.

### (٤) مجموعة المعوقات المرتبطة بالجوانب الشخصية والنفسية:

١- التردد والخوف من تبعات  
الخطأ، ومن ثم المغامرة  
بالتاريخ الوظيفي.

الأربع من المعوقات سواء ما كان منها خارجياً (المجتمع / الأسرة / الثقافة التنظيمية) أو داخلياً مثل تلك المرتبطة بالمعوقات الشخصية والنفسية للفرد.

### (٢) متغير سنوات الخبرة:

كما هو مبين بالجدول رقم (٥) بالملحق، يتضح ما يلي:

١- صحة الفرض الثالث فيما يتعلق بالمجموعتين الأولى والثانية من معوقات التفكير الابتكاري (نظام التعليم/ التنشئة الأسرية)، إذ لا توجد اختلافات دالة فيما بينها في مستوى إعاقتها للتفكير الابتكاري نتيجة للاختلاف في شرائح الخبرة (- ١٠ سنوات / ١٠ -).

وهو أمر يمكن تقبله، لا سيما وأنه يختص بمعوقات خارجية، تتساوى كلا الشريحتين من الخبرة في التعرض لها.

٢- رفض صحة الفرض الثالث فيما يتعلق بالمجموعتين الثالثة والرابعة من المعوقات (الثقافة التنظيمية/ الشخصية والنفسية) حيث ثبت وجود اختلافات في درجة إعاقتها للتفكير الابتكاري باختلاف سنوات الخبرة.

معوقات التفكير الابتكاري والخاصة بالجوانب الشخصية والنفسية، حيث تبين وجود اختلافات دالة بين حملة كل من المؤهلات دون الجامعية والجامعية من ناحية، والمؤهلات فوق الجامعية من ناحية أخرى، حيث تعتبر الفئة الأخيرة أن مجموعة المعوقات الشخصية والنفسية أقل إعاقة لسلوكياتهم الابتكارية.

وقد يكون لذلك ما يبرره، حيث أن المعوقات الخاصة بتلك المجموعة (الشخصية والنفسية)، لهي من قبيل العوامل الداخلية التي ترتبط بالمستوى التعليمي للشخص.

### (٢) متغير الجنس:

كما يتضح من بيانات الجدول رقم (٤) بالملحق، فإنه لا توجد اختلافات دالة بين المجموعات الأربع في إعاقتها للتفكير الابتكاري.

وبالتالي يثبت صحة الفرض الثالث فيما يتعلق بعدم وجود اختلاف دال بين تلك المجموعات نتيجة لإختلاف الجنس.

ولعل لذلك ما يفسره، حيث أن الجنسين - ذكور / إناث - يخضعون لذات المجموعات

ومن وجهة نظر الباحث أن ذلك يعد أمر طبيعياً، فالعاملين في القطاعين من المستشفيات - حكومية أو استثمارية - هم نتاج لسياسة تعليم واحدة، وكذا لعادات وتقاليد مجتمعية متعلقة بالتنشئة الأسرية واحدة. ومن ثم فلا بأس بأن يكون دورها في إعاقة التفكير الابتكاري لهم متقارب.

٢- رفض صحة الفرض الثالث فيما يتعلق بالمجموعتين الثالثة والرابعة من المعوقات (الثقافة التنظيمية / الجوانب الشخصية والنفسية) إذ ثبت بالفعل بأن هناك اختلافات دالة في إعاقتها لمستوى التفكير الابتكاري تختلف باختلاف قطاع المستشفيات (حكومي / خاص أو استثماري). حيث لعبت المجموعتين دوراً أكبر في إعاقة مستوى التفكير الابتكاري في قطاع المستشفيات الحكومية منه في قطاع المستشفيات الخاصة أو الاستثمارية.

ولعل ذلك يرجع - كما يراه الباحث - إلى أن الثقافة التنظيمية في قطاع المستشفيات الخاصة أكثر ملاءمة منها في قطاع المستشفيات الحكومية،

فالشريحة الأولى (١٠ سنوات) تنظر إلى الثقافة التنظيمية، والجوانب الشخصية والنفسية إلى أنها تعوقهم في التفكير الابتكاري، بدرجة أكبر من الشريحة الثانية (١٠ سنوات فأكثر).

ولا شك أن تفسير ذلك إنما يرجع إلى أن الأفراد من ذوى الخبرة الأكبر قد أصبحوا أكثر تكيفاً سواء مع الثقافة التنظيمية في جهات عملهم، أو مع الجوانب الشخصية والنفسية المرتبطة بالخوف وعدم الثقة بالنفس وغيرها، ومن ثم كان تأثيرها أقل في إعاقة تفكيرهم الابتكاري.

#### (٤) متغير القطاع (حكومي / خاص أو استثماري):

١- قبول صحة الفرض الثالث فيما يتعلق بالمجموعة الأولى والثانية من معوقات التفكير الابتكاري (نظام التعليم/ التنشئة الأسرية). إذ لا توجد اختلافات دالة فيما بينها في مستوى إعاقتها للتفكير الابتكاري نتيجة لاختلاف القطاع (مستشفيات حكومية تابعة لوزارة الصحة / مستشفيات خاصة أو استثمارية).

وتسرى على جميع المنظمات  
مثل:

أ - مجموعة المعوقات المتعلقة  
بالنظام التعليمي السائد.

ب- مجموعة المعوقات  
المتعلقة بالعادات والتقاليد  
أو التنشئة الأسرية.

وهي مجموعات ربما  
استلزم علاجها سنوات لكي  
نحد من تأثيرها السلبى  
كمعوقات للتفكير  
الإبتكارى، لأنها ترتبط  
بأساسيات - أو شبه مسلمات  
- في تكوين المجتمع، مثل  
عاداته وتقاليد، ونظم  
التنشئة الأسرية فيه، أو في  
نظامه التعليمي.

## ٢- معوقات خاصة للتفكير الإبتكارى:

وهي لا تتسم بالعمومية، وربما  
اختلفت من منظمة لأخرى -  
وفقاً لتقافتها التنظيمية السائدة -  
أو حتى من شخص لآخر، وفقاً  
لأشياء عدة من أهمها مستوى  
طموحه، وثقته في نفسه،  
وطبيعته شخصيته  
(تقليدى/ريادى).

وعلى ضوء ذلك يمكن  
التقدم بمجموعة من التوصيات  
من أهمها:

لأنها بالفعل تحث على التنافسية  
والإبداع والولاء، مع تجنب ما  
يسمى بالإدارة بالإجراءات  
**Management by Procedures**  
في التعامل مع أية فكرة في  
محيط العمل.

كما أن عوامل الاختيار  
والتعامل مع العاملين في قطاع  
المستشفيات الخاصة قد خلق  
شخصيات سوية مستقرة،  
طموحة، مشبعة بدرجة أكبر  
مما هو في قطاع المستشفيات  
الحكومية، مما جعل العاملين  
في القطاع الأخير أكثر معاناة  
من تأثير تلك المجموعة في  
إعاقة التفكير الإبتكارى لديهم  
من زملائهم في قطاع  
المستشفيات الاستثمارية.

## توصيات البحث

على ضوء النتائج التي تم  
التوصل إليها، يمكن للباحث أن  
يقسم معوقات التفكير الإبتكارى -  
في كافة المنظمات والوحدات  
بصفة عامة، والوحدات أو  
المستشفيات في القطاع الصحى  
محل الدراسة بصفة خاصة - إلى  
نوعين هما:

١- معوقات عامة للتفكير الإبتكارى:  
وهي التى تتسم بالعمومية،

## المراجع

- 1-Robert Kreitner, Angelo Kinicki, Organizational Behavior, Eighth Edition, McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- 2-Jon L. Pierce & Jon W. Newstrom, Leaders & the Leadership Process, McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- 3-Henry Chesbrough and Others, Open Innovation Researching a New Paradigm, Oxford University, 2008.
- 4-Derek Rollinson, Organizational Behavior and Analysis, Forth Edition, Prentice Hall: New York , 2008.
- 5-john Bratton and Others, Multinational Management Astrategic Approach United States: Thomson South western, 2005.
- 6- Jennifer M.George & Gareth R. Jones, Understanding and managing Organizational Behavior, fifth Edition Pearson Prentice Hall, 2008.
- 7- James L.Gibbson and Others, Organizations: Behavior, Structure, Processes, Thirteenth Edition, New York: McGraw-Hill, 2009.

١- تعديل النظام التعليمي بما فيه من مقررات، وأساليب تدريس، ونظم امتحانات وغيرها من نظم تعتمد على الحفظ والسرد إلى نظم تعتمد على التفكير والتحليل والاستنباط.

٢- القيام بحملة توعية قومية بين أفراد المجتمع وأسرهم من أجل تغيير العادات والتقاليد السيئة في التربية الأسرية، لما لها من أكبر الأثر في إعاقة التفكير الإبتكاري.

٣- تعديل بعض سياسات العمل بحيث تدعم التفكير الإبتكاري، كأن يكون لهذا الشق وزن أكبر في صياغة سياسات التعيين والترقية والتحفيز وتقييم الأداء.

٤- الاهتمام بالأنماط القيادية التي تركز على الإدارة بالأداء Management by Formance بدلاً من الإدارة باللوائح Management by Procedures مع نبذ تصيد الأخطاء والتركيز على بث الثقة ودعم الأفكار الريادية.

ذكر الاسم غير مطلوب

عزيزي المسئول

سلام الله عليكم ورحمته وبركاته

المتامل في القرارات التي تتخذ، والحلول التي تقترح للمشكلات في مجال العمل، يلمس بأنها تقليدية تكاد تخلو من الابتكار والإبداع، ولذلك أسبابه التي حاولنا حصرها في تلك القائمة.

فقط يرجى من سيادتكم قراءة كل سبب جيداً، وتحديد درجة تأثيره في غياب الإبداع والابتكار عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات، من خلال وضع (√) أمام كل سبب أسفل درجة التأثير التي تراها.

وأعلم صديقي المسئول بأنه لا قيمة لتلك الدراسة بدون تعاونك الصادق معنا.. ونحن على يقين أنك لن تبخل علينا بالإجابات الدقيقة.

أرجو أن تتقبل سلفاً شكري على تعاونكم معنا.

الباحث

درجة الموافقة					موقفات التفكير الإبداعي أو الابتكاري في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	٤
غير موافق تماماً	غير موافق	غير محدد	موافق	موافق تماماً		
					أولاً: موقفات مرتبطة بالنظام التعليمي:	
					١ عدم تنمية نظام التعليم للتفكير الابتكاري أو الذكاء.	
					٢ أن التقييم والاختبارات في المدارس والجامعات تركز على الحفظ والسرود.	
					٣ اعتماد نظم التدريس على السلقي والتلقين دون المناقشة والحوار	
					٤ اعتماد نظام القبول بالجامعات على المجموع دون القدرات أو الجيول.	
					٥ تركيز المقررات على السرد التاريخي وعدم الاستنتاج	
					٦ عدم تبني النظام التعليمي للتلاميذ المبدعين أو الفائقين علمياً مما يقتل لديهم تلك الملكة في المهد.	

م	موققات التذكير الإبداعي أو الابتكاري في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	درجة الموافقة			
		موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق تماماً
	<b>ثانياً: موققات مرتبطة بالتنشئة الأسرية:</b>				
١	حث الأبناء على تجنب الحماظة أو المخاطرة.				
٢	الارتباط بالتقاليد والموروثات (من فات قديمه تال... إلى عرفناه أحسن...)				
٣	الطاعة العمياء لراي الأكبر وعدم مناقشته.				
٤	عدم الاهتمام بمواهب وإبداعات الأبناء				
٥	انعدام الحوار مع الأبناء، وعدم إعطائهم الفرصة للمناقشة وإبداء الراي.				
٦	التركيز دائماً على الحلول الوسطى "خير الأمور الوسط"				
٧	اعتبار التجديد والخروج عن المألوف نوعاً من التمرد على القيم والاعتراف.				
	<b>ثالثاً: موققات مرتبطة بالثقافة التنظيمية:</b>				
١	جمود اللوائح والإجراءات بما لا يسمح بللونة في عرض / وتطبيق افكار جديدة.				
٢	غياب ثقافة التنافسية بين الزملاء في محيط العمل.				
٣	اعتماد الترقيات على الاقدمية وليس الإبداع والكفاءة.				
٤	إسناد القيادات افكار مرووسيهم الإبداعية لانفسهم.				
٥	شروع نمط الإدارة بالإجراءات مع غياب الإدارة بالإنجازات او النتائج				
٦	القصور في الامكانيات بما يحول دون تطبيق افكار جديدة.				
٧	انخفاض الوزن النسبي لعنصر الإبداع والابتكار في عملية تقييم الأداء.				
٨	كثرة ضغوط وصراعات العمل بما لا يسمح بالإبداع.				
٩	تسكين الأفراد في وظائف لا تحاكي مهلاتهم او تخصصاتهم او خبراتهم، ومن ثم عدم وجود فرصة للإبداع				
١٠	غياب التواصل مع الجامعات والمؤسسات البحثية، وكذا مراكز التدريب والاستشارات.				
١١	عدم حماس القيادات لتطبيق الافكار الجديدة.				



م	مواقف التفكير الإبداعي أو الابتكاري في اتخاذ القرارات وحل المشكلات	درجة الموافقة			
		موافق تماماً	موافق	غير محدد	غير موافق تماماً
١٢	انخفاض المنويات وغياب الولاء الوظيفي.				
١٣	القصور في أنظمة المعلومات التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.				
١٤	الاهتمام بالطول التي تتعامل مع المظاهر لا المسببات.				
١٥	غياب المشاركة والاعتماد على القرارات والطول الفوقية.				
١٦	اتخاذ القرارات وحل المشكلات في ضوء محددات وقيود تحول دون الإبداع والابتكار.				
١٧	شروع ثقافة التشكيك والسخرية والحقد على من يتقدم بأفكار جديدة.				
١٨	غياب ثقافة المخاطرة التنظيمية.				
١٩	قتل سياسات العمل من تحفيز وغيره بلذعة الإبداع والتجديد.				
٢٠	الإحساس بأن ثقافة القيادة تقوم على تصيد الأخطاء.				
	<u>رابعاً: الجوانب الشخصية والنفسية:</u>				
١	انخفاض مستوى الطموح.				
٢	التردد والخوف من تبعات الخطأ. ومن ثم المغامرة بالتاريخ الوظيفي.				
٣	انخفاض الثقة بالنفس.				
٤	الصراع الداخلي والعبء النفسي الذي يصاحب تبني الأفكار الجديدة.				
٥	تهديد الأمن أو الاستقرار الوظيفي.				
٦	الاهتمام في المقام الأول بالمعيشة وأعبائها ومتطلباتها أكثر من الاهتمام بتطوير العمل.				
٧	عدم التحلي بخصائص الشخصية الريادية. ومن ثم الميل للمحاكاة والتقليد.				

(١) مستوى المؤهل:

- ( ) \* دون الجامعي. ( ) \* جامعي. ( ) \* دراسات عليا. ( ) \* القسطاسع:
- ( ) \* حكومي. ( ) \* خاص.
- (٣) الجنس:
- ( ) \* ذكر. ( ) \* أنثى.
- (٤) سنوات الخبرة:
- ( ) \* ١٠ سنوات ( ) \* ١٠ -