

العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري لدى المدير وكل من :

نمط القيادة وطبيعة المنظمة والمدير . " دراسة ميدانية

بشركات الماهمة بالمملكة العربية السعودية ."

دكتور عبد القادر محمد عبد القادر

كلية التجارة - جامعة القصيم

١- مقدمة

تزداد حاجة المنظمات الحديثة (خاصة في ظل ظروف المنافسة، وانخفاض الطلب بشكل دائم أو بشكل مؤقت) الى مديرين ذوي قدرات ابتكارية . بسبل الانبأغ حين نقول أن نجاح تلك المنظمات قد صار رهنا - الى حد بعيد - بتوافر هؤلاء المديرين ذوي القدرات الابتكارية .

ولقد تعددت الدراسات التي تناقش موضوع القيادة الادارية ، فركزت في البداية على خصائص القادة (فيما عرف بعد ذلك بنظرية السمات) - ثم اتجهت نحو تحديد أنماط القيادة الادارية ، والعوامل المؤثرة فيها (١) . ورغم أن بعض هذه الدراسات قد أحدثت تحولات فكرية في المدرسة السلوكية - كما هو الحال في نموذج (فيدلر) عن "الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة" - (٢) إلا أن الباحث يلاحظ على هذه الدراسات ما يلي :

١- أنها قد ركزت عند دراسة العوامل المؤثرة في أنماط القيادة على الصفة العقلية العامة (الذكاء) ، ولكنها لم تعط (القدرة على التفكير الابتكاري) كقدرة عقلية خاصة اهتماما كافيا . (٣) وكما هو معلوم فإن النظريات السلوكية الحديثة تفرق بينهما ، رغم ما قد يوجد بينهما من علاقة موجبة . (٤) .

٢- ورغم ماتقدمه بعض الكتابات من اشارات لموضوع الابتكار ، ورغم محاولتها الربط بينه وبين العديد من الموضوعات السلوكية ، إلا أنها أهملت أي علاقة بين القدرة الابتكارية وأنماط القيادة . (٥)

لذا فان الباحث يركز - فى هذا البحث على العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى والنمط القيادى ، وكذلك على العلاقة بين هذه القدرة وبعض الاعتبارات الخاصة بالمنشأة ، وكذا بعض الاعتبارات الاخرى المتعلقة بالمدير .

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلى :

- ١- قام الباحث باعداد مقياس مقترح لقياس القدرة الابتكارية لدى المديرين .
- ٢- يساعد هذا البحث فى امكانية صياغة منهج للتطوير التنظيمى يعتمد - فى الاساس - على تنمية القدرة على التفكير الابتكارى للمديرين .
- ٣- ويرى الباحث أنه مما يزيد فى أهمية البحث أنه يتناول نقطة جوهرية أغفلتها العديد من نماذج دراسة القيادة الادارية ومن بينها نموذج (فيدلر) وهى علاقة القدرة على التفكير الابتكارى بأنماط القيادة الادارية ، وكذا علاقتها بظروف كل من المنشأة والمدير .
- ٤- ومما يضاعف من أهمية هذا البحث أنه يتم اختبار فروضه على مجموعة من المديرين والمنظمات فى البيئة العربية ، ومن ثم تكون النتائج أكثر تعبيراً عن واقع بيئة الأعمال العربية عما هو عليه الحال فى الدراسات الأجنبية .

فروض البحث :

يقوم هذا البحث على الفروض التالية :

أ- الفرض الرئيسى الأول :

" هناك علاقة معنوية بين القدرة على التفكير الابتكارى وأنماط القيادة الادارية " ، وينقسم هذا الفرض الرئيسى الى الفروض الفرعية التالية :

- ١- هناك علاقة معنوية بين القدرة على التفكير الابتكارى والنمط القيادى الموجه نحو البشر .
- ٢- توجد علاقة معنوية بين القدرة على التفكير الابتكارى والنمط القيادى الموجه نحو العمل .

٣- الأنماط القيادية التي يصعب تصنيفها نحو أي من البشر أو العمل تتدرج في توجهاتها تبعاً للقدرة على التفكير الابتكاري .

ب- الفرض الرئيسي الثاني :

" هناك علاقة معنوية بين المنظمة والقدرة على التفكير الابتكاري لدى المديرين بها " .

وينقسم هذا الفرض الرئيسي الى الفروض الفرعية التالية :

٤- هناك علاقة معنوية بين طبيعة نشاط المنظمة والقدرة على التفكير الابتكاري للمديرين بها .

٥- هناك علاقة معنوية بين حجم المنظمة والقدرة على التفكير الابتكاري للمديرين بها .

ج- الفرض الرئيسي الثالث :

" هناك علاقة معنوية بين ظروف المدير ونشاطه وقدرته على التفكير الابتكاري " .

وينقسم هذا الفرض الى :

٦- هناك علاقة بين أنشطة المدير وقدرته على التفكير الابتكاري .

٧- هناك علاقة بين الظروف الشخصية للمدير وقدرته على التفكير الابتكاري .

مجتمع البحث :

قام الباحث بجمع بيانات الدراسة الميدانية من الشركات المساهمة السعودية للأسباب التالية :

١- أنها يمكن أن توفر للباحث مجموعة من المديرين الذين تتوافر فيهم خصائص ومهارات القيادة (وذلك قياساً بالانواع الأخرى للشركات ذات الامكانيات الأقل) .

٢- تتوافر لدى هذه الشركات امكانيات الحصول على جهود المديرين المحترفين والذين قد تتوافر فيهم شروط الكفاءة والابتكارية (وقلما يتوفر ذلك للمنشآت الأخرى ذات الامكانيات الأقل) .

٣- أنه يسهل على الباحث الحصول على البيانات المطلوبة نظراً لاعارته للعمل بالمملكة العربية السعودية .

الدراسة الاستكشافية :

تمت هذه الدراسة الاستكشافية بهدف التوصل الى أفضل تصميم للمقياس المقترح لقياس القدرة على التفكير الابتكارى لدى المديرين . وقد استخدم الباحث فى هذه الدراسة "أسلوب دلفاى" Delphi Technique وذلك على النحو التالى:

١- قام الباحث بملء استبانة أولية لعينة محدودة من مديري الشركات المصاهمة (ثمانية مديرين) فى كل من المنطقة الشرقية والمنطقة الوسطى بالمملكة بهدف التعرف على أهم الأنشطة والمهام الادارية الفعلية لهم .

٢- قام الباحث بعقد عدة لقاءات مع مجموعة من أعضاء هيئة التدريس (ادارة أعمال) بقسمى "العلوم الادارية" بكلية العلوم العربية (ادارة اجتماعية بالقصيم ، وادارة الاعمال بكلية الاقتصاد والادارة بالقصيم وذلك لوضع تصور لطبيعة العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى وكل من :

أ- أنماط القيادة الادارية

ب- طبيعة المنشأة

ج- ظروف المدير

٣- قام الباحث بعرض المقياس المقترح على ثلاثة من أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية وعلم النفس بجامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية بالقصيم وقد بلغت نسبة قبول هذا التصور المبدئى نحو ٧٠٪ .

٤- قام الباحث بادخال بعض التعديلات على النموذج - تبعاً لما أوصى به أعضاء هيئة التدريس بقسم التربية وعلم النفس - ، ثم قام باختبار على بعض المديرين فى الشركات المساهمة بمنطقة القصيم - حيث تم التعرف على نقاط الضموض فى المقياس ، وأهم ملاحظات المديرين .

٥- قام الباحث بادخال التعديلات المطلوبة ، ثم أعاد عرض المقياس على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس فى مجالى " ادارة الاعمال" و "التربية وعلم النفس" - حيث تم اقراره فى شكله النهائى (ملحق رقم ١) .

المقياس المقترح :

قام الباحث بدراسة أهم المقاييس العربية المستخدمة لقياس القدرة على التفكير الابتكاري ، ويلاحظ مايلي :^(٦)

١- أنها تتناول ذلك من منظور عام ، يرى الباحث أنها تصلح كمقاييس عامة ، ولكنها لا تصلح للتطبيق بين المديرين .

٢- في حدود ما علم الباحث ، فإنه لا توجد دراسات متوفرة لقياس القدرة على التفكير الابتكاري لدى المدير العربي .

٣- أن المقاييس المستخدمة لقياس القدرة على التفكير الابتكاري في الدراسات العربية هي في الاغلب الأعم ترجمة لمقاييس أجنبية . مما يهمل أثرا هاما - نسلم به ابتداء - وهو أثر الظروف البيئية على تنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى الافراد .

وقد قام الباحث باعداد مقياس لقياس القدرة على التفكير الابتكاري لدى المديرين يتسم بمايلي :-

١- الحفاظ على العناصر الرئيسية الشائعة الاستخدام في المقاييس العامة ، وهذه العناصر هي :-

الطلاقة : بمعنى قدرة المدير على انتاج أكبر قدر من الافكار ذات الدلالة^(٧)

المرونة : وهي نمط في التفكير يتطلب توافر قدر كبير من المعلومات ، ويتضمن :- قدرة على انتاج عدد متنوع من الافكار ، مع التحرر من الجمود ، وتسهيل حل المشكلات .^(٨)

الأصالة : أي القدرة على انتاج أكبر عدد من الافكار الطريفة المتميزة عن الاستجابات الشائعة للافراد .^(٩)

ب- يتلاءم مع الطبيعة المتميزة لعمل المدير ، حيث يعبر عن الوظائف الادارية الشائعة ، ويعكس مايمكن أن نطلق عليه الابتكار الاداري .

ج- لا يقترن بزمن محدد ، ومن ثم فيمكن للباحث ارساله بريديا ، وبالتالي

يمكن توجيهه الى عينة أكبر من المديرين ، وهذا يتلافى سمة المحدودية بالنسبة للمقاييس العامة .

وبشكل عام فان المقياس ينقسم الى ثلاثة أجزاء رئيسية .
 الجزء الأول منه للتعرف على بعض البيانات عن طبيعة المنشأة ، وكذا عن ظروف المدير المستقصى منه . أما الجزء الثاني فقد خصصه الباحث لقياس القدرة الابتكارية للمديرين ، ويتضمن هذا الجزء تسع حالات ادارية ، تختص أولاها بمفهوم الإدارة ، بينما تتناول الحالات من ٢ الى ٩ وظائف الإدارة الشائعة وهى : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، وذلك بمعدل حالتين لكل وظيفة . أما الجزء الثالث فقد تم تخصيصه لتحديد خصائص النمط القيادى الذى يتصف به المدير ، وأعتمد الباحث فى ذلك على مقياس زميل العمل الاقل تفضيلا (Least Preferred Co-worker) (١٠)

وقد قام الباحث بحساب معامل الثبات للمقياس باستخدام طريقة التجزئة النصفية (معادلة سيرمان وبراون) وتبين أن معامل ثبات المقياس ٠٧٢ .

كما قام الباحث بحساب معامل الصدق الذاتى للمقياس وهو يساوى ٠٨٩ .

هدف البحث :

يهدف هذا البحث الى :-

- ١- اختبار وجود علاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى وضبط النفس الادارية .
- ٢- اختبار وجود علاقة بين طبيعة المنظمة والقدرة على التفكير الابتكارى .
- ٣- اختبار وجود علاقة بين ظروف المدير والقدرة على التفكير الابتكارى .

منهج البحث :

يعتمد هذا البحث على كل من الاسلوب المكتبى ، والاسلوب الميدانى .
 وذلك على النحو التالى :-

أ- الدراسة المكتبية :

وقد شملت هذه الدراسة الرجوع للمصادر والمراجع ، وفحص ما كتب فيها عن

القدرة على التفكير الابتكاري ، وأنماط القيادة الادارية ، والعوامل المؤثرة فيها . وقد تطلب ذلك مراجعة الدراسات السابقة سواء في المراجع العربية أو المراجع الاجنبية .

ب - الدراسات الميدانية :

شملت هذه الدراسة جمع وتسجيل البيانات التي تم الحصول عليها بالاتصال البريدي المدعم بالاتصالات الهاتفية لضمان نسبة استجابة مرتفعة . وقد تم الحصول على البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل ، وقد بلغت هذه الشركات اثنتان وخمسون شركة . (١١) وقد قام الباحث بإرسال المقياس بريديا إلى مديري هذه الشركات في كافة مناطق المملكة (الشمالية ، والجنوبية ، والوسطى ، والشرقية ، والغربية) وتم تعزيز ذلك بإجراء اتصالات هاتفية لحفزهم على الاستجابة .

وقد وردت للباحث ردود من ست وأربعين شركة بنسبة استجابة بلغت ٨٨٪ وهي نسبة مقبولة .

وقد استبعد الباحث عدد (٣) ثلاث استمارات لعدم اكتمال الاجابات بها فأصبح عدد الاستمارات الخاضعة للتحليل ٤٣ استمارة بنسبة ٨٢٫٧٪ من اجمالي الاستمارات التي تم ارسالها للشركات .

محتويات البحث :

إضافة إلى مقدمة البحث التي تناولت طبيعته ، وأهميته ، وأهدافه ، وفروضه ، ومنهج الدراسة المتبع فيه . . فان هذا البحث يقع في أربعة أجزاء رئيسية هي :-

- ١- العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري وأنماط القيادة الادارية .
- ٢- العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري والمنظمة .
- ٣- العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري وظروف المدير .
- ٤- ملخص النتائج والتوصيات .

١- العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري وأنماط القيادة الادارية

يتفاوت المديرين في توجهاتهم ما بين جانبي العمل Task Orientation ،
 والبشر People Orientation . (١٢)

ولاختبار العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري ، وأنماط القيادة
 الادارية ، قام الباحث بمايلي :

١- تحديد النمط القيادي للمدير باستخدام مقياس "زميل العمل الاقل تفضيلا
 (LPC) . (١٣)

٢- قياس القدرة على التفكير الابتكاري باستخدام المقياس المقترح من الباحث (١٤)

٣- تم تشغيل البيانات على الحاسب الآلي . (١٥) واستخدم الباحث في ذلك برنامج
 .MICROSTAT

وتوضح معادلة الانحدار التالية طبيعة العلاقة بين القدرة على التفكير
 الابتكاري ونمط القيادة الادارية :

$$س = ٤٤٩٤ - ٠٢ ر١ + ٣٠٣ ر٢ + ٣ ر٣ - ٠٣ ر٤$$

(الخطأ المعياري) (٩٦) (٢١١) (١٩)

حيث :

س = تمثل نمط القيادة عموما

١ = عنصر الطلاقة

٢ = عنصر المرونة

٣ = عنصر الاصاله

ومعامل التحديد : ١٠٪ تقريبا وهو يوضح أن المتغيرات المستقلة (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤)
 تؤثر تأثيرا فعيفا على المتغير المستقل (س)

معامل الارتباط : ٣١٪

وهو يوضح وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرات الاربعة .

وقد أوضح اختبار معنوية معامل الارتباط أن هناك ارتباطا حقيقيا بين المتغيرات محل الدراسة. (١٧)

ونخلص مما سبق الى أنه يوجد - بشكل عام - ارتباط حقيقي بين عناصر القدرة على التفكير الابتكاري (الطلاقة ، المرونة ، الامالة) ونمط القيادة الادارية .

ثم قام الباحث باختبار احصائي لمعنوية معادلة خط الانحدار السابقة ، ويوضح الجدول رقم (١) نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (١)

تحليل التباين للمتغيرات س_١ ، س_٢ ، س_٣ ، س_٤

المصدر	مج المربعات الحرة	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	ف . المحسوبة	ف . الجدولية
بسبب انحدار س _١ على س _٢ ، س _٣ ، س _٤	٢٣١٦,٢٩	٣	٧٧٢,٠٩	١,٤٢٥	عند مستوى معنوية ٥% ٢,٨٤
البواقي	٢١١٣٠,٦٩	٣٩	٥٤١,٨١		عند معنوية ١% ٤,٣١
الاجمالي	٢٣٤٤٦,٩٨٦٧	٤٢			

وبمقارنة ف . المحسوبة مع ف . الجدولية يتبين لنا عدم معنوية معادلة خط الانحدار السابقة مما يعني عدم صلاحيتها للتنبؤ .

على أن مايعنى الباحث في هذه النقطة ليس معنوية أو عدم معنوية معادلة خط الانحدار .. ولكن مايعنيه هنا هو وجود الارتباط الحقيقي بين عناصر القدرة على التفكير الابتكاري ، ونمط القيادة الادارية .. وهو ماثبت صحة الفرض الرئيسي الاول .

على أنه لايمكن الادعاء - بناءً على هذه النتيجة - أن كل القادة مبتكرون ، فالمنطقي أن القدرة على التفكير الابتكاري تزداد لدى نمط معين منهم ، وتقل عند نمط آخر .. ومن ثم فقد قام الباحث بتقسيم بيانات القدرة على التفكير

الابتكاري للمديرين تبعاً لتصنيفهم إلى نمط القيادة الموجه للعمل ، أو نمط القيادة الموجه للبشر ، أو أنهم يجمعب تحديد نمطهم (١٧) ثم أجرى الباحث تحليل الانحدار بنفس الطريقة السابقة لمعرفة العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري ، وكل نمط قيادي على حده .

وتوضح معادلة خط الانحدار التالية العلاقة بين نمط القيادة الموجه للعمل (س١) وعناصر القدرة على التفكير الابتكاري (س١ ، س٢ ، س٣) :

$$س١ = ٤٣ر٤٢ - ١٥٧ر١ س١ - ١٦٥ر١ س٢ + ١٠٤ر١ س٣$$

الخطأ المعياري (١٣٨) (٣١١) (١٥)

وتبلغ نسبة تأثير عناصر القدرة على التفكير الابتكاري (س١ ، س٢ ، س٣) على نمط القيادة الموجه للعمل (س١) - وهي مانطلق عليه معامل التحديد - نسبة ٢٠٪

وكان معامل الارتباط = ٤٥ .

وقد أوضح اختبار معنوية معامل الارتباط أنه يوجد ارتباط حقيقي بين عناصر القدرة على التفكير الابتكاري ونمط القيادة الموجه للعمل .

وقد أوضح اختبار معنوية معادلة خط الانحدار السابقة النتائج الموضحة

في جدول رقم (٢) :

جدول رقم (٢)

تحليل التباين للمتغيرات س١ ، س٢ ، س٣ ، س٤

المصدر	مج المربعات	درجات الحرية	متوسط مج المربعات	ف . المحسوبة	ف . الجدولية
بسبب انحدار س١ على س١ ، س٢ ، س٣ ، س٤	٢١١ر٢٣	٣	٧٠ر٤١	٩٥	عند مستوى معنوية ٥٪ ٣ر٧١
البواقي	٨٢٨ر٩٦	٧	١١٨ر٤٢		عند مستوى معنوية ١٪ ٦ر٥٥
الاجمالي	١٠٤٠ر١٩	١٠			

وبمقارنة ف . المحسوبة مع ف . الجدولية يتبين لنا عدم معنوية معادلة خط الانحدار السابقة مما يعنى عدم صلاحيتها للتنبؤ .

ومع ذلك قد ثبت صحة الفرض الفرعى رقم ٢ حيث تبين علاقة معنوية بين عناصر القدرة على التفكير الابتكارى ونمط القيادة الموجه للعمل .

بعد ذلك قام الباحث بتحليل بيانات القدرة على التفكير الابتكارى الخاصة بالمديرين الموجهين نحو البشر People Orientation . وتوضح معادلة الانحدار التالية العلاقة بين عناصر القدرة على التفكير الابتكارى ونمط القيادة الموجه للبشر :

$$S_{2-9} = 48.12 - 1.92 Y_{2-1} + 3.01 Y_{2-2} + 0.66 Y_{2-3} \\ \text{الخطأ المعياري} = (1.03) \quad (1.74) \quad (0.37)$$

حيث :

٢-٩ س : نمط العلاقة الموجه للبشر

بيانات القدرة على التفكير الابتكارى الخاصة	(٢-١ :	الطلاقة)
بنمط القيادة الموجه للبشر	(٢-٢ :	المرونة)
	(٢-٣ :	الاصالة)

وكان معامل التحديد - نسبة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع - ٤٠٪ تقريبا . كما كان معامل الارتباط ٠٦ . وهو يعنى وجود ارتباط معنوى قوى بين المتغيرات المستقلة ، والمتغير التابع وقد أوضح اختبار معنوية معامل الارتباط أنه يوجد ارتباط حقيقى بيسن عناصر القدرة على التفكير الابتكارى ، ونمط القيادة الموجه للبشر .

وقد أجرى الباحث تحليلا للتباين لاختبار معنوية معادلة خط الانحدار السابقة لمعرفة صلاحيتها للتنبؤ .

ويوضح الجدول رقم (٣) نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (٣)

تحليل التباين للمتغيرات من ٢-٩ ، ٢-١٤ ، ٢-٢٤ ، ٢-٢٤

المصدر	مج المربعات	درجات الحرية	متوسط مج المربعات	ف . المحسوبة	ف . الجدولية
بسبب انحدار من ٢-٩ ، ٢-١٤ ، ٢-٢٤	١٩٧٦,٥١	٣	٦٥٨,٨٤	٢,٢٢	عند مستوى معنوية ٥٪
البواقي	٣٤٧٢,١٦	١٧	٢٠٤,٢٤		٢-٩ ، ٢-١٤ ، ٢-٢٤
الاجمالي	٥٤٤٨,٦٧	٢٠			عند مستوى معنوية ١٪
					٤,٩

وبمقارنة ف . المحسوبة مع ف . الجدولية نجد :

- ١- أن معادلة الانحدار السابق الإشارة إليها تكون معنوية (أى يمكن استخدامها فى التنبؤ) عند مستوى معنوية ٥٪ .
- ٢- أما عند مستوى معنوية ١٪ فإن هذه المعادلة تكون غير معنوية .

ويخلص الباحث مما سبق الى صحة الفرض الفرعى رقم ١ حيث تبين وجود علاقة معنوية بين نمط القيادة الموجه للبشر ، والقدرة على التفكير الابتكارى .

وقد أوضحت الدراسة وجود قيادات ادارية يصعب تصنيفها على أنها موجه نحو العمل ، أو موجهة نحو البشر (وقد سبق وأن أشار "فيدلر" الى ذلك عند عرضة لمقياس LPC المستخدم فى هذا البحث) .

وقد افترض الباحث أن هذه القيادات تميل الى أن تكون موجهة نحو البشر مع زيادة قدرتها على التفكير الابتكارى ، بينما تكون أكثر ميلا للتوجه نحو العمل مع انخفاض قدرتها على التفكير الابتكارى .

وقد قام الباحث باختيار هذا الفرض باستخدام تحليل الانحدار ، وتوضيح معادلة خط الانحدار التالية ، نتيجة هذا الاختبار :-

$$F_{3-9} = 57.32 + 6.1 F_{3-1} + 9.09 F_{3-2} + 3.3 F_{3-3} \\ \text{الخطأ المعياري : (0.8) (0.320) (0.2)}$$

حيث :

F₃₋₉ : أنماط القيادة الادارية الغير محددة

$$\left\{ \begin{array}{l} F_{3-1} : \text{الطلاقة} \\ F_{3-2} : \text{المرونة} \\ F_{3-3} : \text{الاصالة} \end{array} \right. \\ \text{عناصر القدرة على التفكير الابتكارى} \\ \text{للانماط القيادية الغير محددة .}$$

وكانت نسبة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (معامل التحديد) ٦٠٪ تقريبا .
ومعامل الارتباط : ٠.٨ .
وأجرى الباحث اختبارا لمعنوية معامل الارتباط تبين منه معنوية معامل الارتباط .

ويخلص الباحث من ذلك الى :

وجود علاقة معنوية بين عناصر القدرة على التفكير الابتكارى والانماط القيادية الغير المحددة .

ثم قام الباحث باجراء تحليل للتباين لاختبار معنوية معادلة الانحدار السابقة ويوضح الجدول رقم (٤) نتائج هذا الاختبار :

جدول رقم (٤)

تحليل التباين للمتغيرات س١-٩ ، س١٥ ، س١٥ ، س١٥ ، س١٥-٣

ف . الجدولية	ف . المحسوبة	متوسط مج المربعات	درجات الحرية	مج المربعات	المصدر
عند مستوى معنوية ٥%	٣٣٢٥	٤٧١	٣	١٤١٢	بسبب انحدار س١-٩ على س١-٥ ، س١-٥ ، س١-٥ ، س١-٥
عند مستوى معنوية ١%		١٤١	٧	٩٨٨	البواقي
٦٥٥			١٠	٢٤٠٠	الإجمالي

وبمقارنة ف . المحسوبة مع ف . الجدولية يتبين عدم معنوية معادلة الانحدار السابقة ، ومن ثم لاتصلح للاستخدام في التنبؤ .

ومن العرض السابق يتبين لنا صحة الفرض الفرع الثالث والخاص بـ بوجود علاقة بين القدرة على التفكير الابتكاري والانضاط القيادية غير المحددة .

٢- العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى والمنظمة

أثبتت الكثير من الدراسات أن الظروف الاجتماعية المحيطة بالفرد يمكن أن تؤثر فى قدراته العقلية ويذهب بعضهم الى أن الاسرة ذات المستوى الاجتماعى المرتفع توفر لابنائها الظروف البيئية التى تساهم فى رفع قدرتهم العقلية. (١٨)

ويخصص الباحث هذا الجزء من البحث لاختبار صحة الفرض الرئيسى الثانى والذى يفترض (فى فرضين فرعيين) وجود علاقة معنوية بين المنظمة (طبيعية وحجما) وبين القدرة على التفكير الابتكارى لمديرىها .

أولا - العلاقة بين طبيعة نشاط المنظمة والقدرة على التفكير الابتكارى :

١- تنقسم الشركات المكونة لعينة البحث - تبعا للنشاط - على النحو التالى: (١٩)

النشاط الصناعى	٢١	شركة
النشاط الزراعى	٤	شركات
البترول	٢	شركتان
النشاط المالى	٦	شركات
الخدمات	١٠	شركات
الاجمالى	٤٣	شركة

٢- استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين فى اتجاهين مع التكرار Two Way ANOVA With Replications لاختبار معنوية العلاقة بين طبيعة نشاط المنظمة والقدرة على التفكير الابتكارى .

ويوضح الجدول رقم (٥) نتائج هذا الاختبار :-

جدول رقم (٥)
تحليل التباين في اتجاهين مع التكرار لاختبار
معنوية العلاقة بين طبيعة نشاط المنظمة
والقدرة على التفكير الابتكاري

المصدر	مج المربعات	درجات الحرية	متوسط مج المربعات	نسبة التباين (ف- المحسوبة)	ف - الجدولية	
					عند مستوى معنوية ٥٪	عند مستوى معنوية ١٪
بين الطوف	٨١٨	٤	٢٠٤ر٥	٠ر٧١	٢ر٤٥	٣ر٤٨
بين الاعمدة	٥٤٢٧٩	٢	٢٧١٣٩ر٥	٩٤ر٨٧	٣ر٠٧	٤ر٧٩
التفاعلات	٧٣٧	٨	٩٢ر١٣	٠ر٣٢	٢ر٠٢	٢ر٦٦
بين الخلايا	٥٥٨٣٤	١٤	٣٩٨٨ر١٤			
البواقي	٣٢٦١٣	١١٤	٢٨٦ر٠٨			
الكل	٨٨٤٤٧	١٢٨				

وبمقارنة ف - المحسوبة مع ف - الجدولية عند مستوى معنوية = ٥٪ أو مستوى معنوية = ١٪ تبين لنا ما يلي :

- ١- لا يوجد اختلاف حقيقي بين أنواع الأنشطة (وتمثلها المفوف في جدول ٥) .
- ٢- لا يوجد تفاعل أو ارتباط مشترك بين أنواع الأنشطة والقدرة الابتكارية (وتمثلها التفاعلات في الجدول المذكور) .

وهاتان النتيجةتان توضحان عدم صحة الفرض الفرعي رقم (٤) حيث لا توجد علاقة بين طبيعة نشاط المنظمة وبين القدرة على التفكير الابتكاري . ويعتقد الباحث أنها نتيجة منطقية حيث من الطبيعي أن يكون في كل منظمة . وأيا كان نشاطها - شراح من المديرين يتم بعضهم بقدرة عالية على التفكير الابتكاري ، ويتعمق البعض الآخر تدنى في قدرته على التفكير الابتكاري .

- ٣- يوجد اختلاف حقيقي بين عناصر القدرة على التفكير الابتكاري (ويعملها الاعمدة في الجدول السابق) .

ورغم منطوقية هذه النتيجة حيث لابد وأن يكون هناك اختلاف معنوي بين عناصر القدرة على التفكير الابتكاري (الطلاقة ، المرونة ، الاصاله) فكل منهما مفهوم مغاير عن الآخر وله طريقة حسابيه المختلفه ، الا أن الباحث قد أجرى اختبارا احصائيا لتحديد أي عناصر القدرة الابتكارية هي التي أدت الى ظهور فروق معنوية بينهما . (٢٠)

وقد تبين من الاختبار أن العناصر الثلاثة يوجد بينها فروق معنوية قوية بحيث لا يمكن أن تعزو الى أي منها السبب في هذه الفروق .

ثانيا - العلاقة بين حجم المنظمة ، والقدرة على التفكير الابتكاري :

١- قام الباحث باختيار عاملين للدلالة على حجم المنظمة وهما : رأس المال (س١) ، عدد العمال (س٢) . (٢١)

٢- قام الباحث بعمل تحليل انحدار لدراسة العلاقة بين رأس المال ، وعدد العمال (س١ ، س٢) وعناصر القدرة على التفكير الابتكاري (الطلاقة ، المرونة ، الاصاله) (س٣ ، س٤ ، س٥) ومحصلة هذه القدرة (س٦) .

٣- كانت معادلات خط الانحدار على النحو التالي :

$$س١ = ٢٠٢٧ + ١١٣ س١ - ١٤ س٢$$

$$س٢ = ١٣٦٣ + ١٠ س١ - ٢٥ س٢$$

$$س٣ = ٦٢٤٤ + ٩٩٥ س١ - ٢٥ س٢$$

$$س٤ = ٩٦٣٤ + ١١١٨ س١ - ٥٧ س٢$$

وكانت معاملات الارتباط على النحو التالي :

- بالنسبة للمتغير س١ مع كل من س١ ، س٢

- بالنسبة للمتغير س٢ مع كل من س١ ، س٢

- بالنسبة للمتغير س٣ مع كل من س١ ، س٢

- بالنسبة للمتغير س٤ مع كل من س١ ، س٢

وهى معاملات ارتباطية ضعيفة ، وقد أجرى الباحث اختبارات معنوية لهذه المعاملات وتبين منها عدم معنويتها جميعا عند مستوى معنوية ٥٪ .

وهذا يعنى عدم وجود علاقة حقيقية بين رأس مال الشركة ، وعدد العاملين بها ، والقدرة على التفكير الابتكارى .

وهذه النتيجة توضح عدم صحة الفرض الفرعى رقم ٥ .

وفى الاجمال فانه يتبين عدم صحة الفرض الرئيسى ، وهو مايعنى أن القدرة على التفكير الابتكارى ليست حكرا على مديرى المنظمات كبيسرة الحجم . بل أن المديرين تتفاوت قدراتهم على التفكير الابتكارى بصرف النظر عن طبيعة نشاط المنظمة أو حجمها .

ثم قام الباحث باختبار معنوية المعادلات السابقة لبيان مدى صلاحيتها للاستخدام فى التنبؤ ويمكن تلخيص نتائج هذا الاختبار فى الجدول رقم (٦) .

وبمقارنة ف . المحسوبة مع ف . الجدولية يتبين عدم معنوية معادلات الانحدار الخاصة بالمتغيرات Y_1 ، Y_2 ، Y_3 ، Y_4 على المتغيرات S_1 ، S_2 ، S_3 وهذا يعنى عدم صلاحية هذه المعادلات للتنبؤ فى هذه الحالة .

جدول رقم (1)
تحصيل التباين للمشتريات من 1/1/1980م إلى 31/12/1980م

المشتري	مجموع القيمة			درجات القيمة	متوسط القيمة			مجموع القيمة	الامتياز
	1980م	1979م	1978م		1980م	1979م	1978م		
مكتب الاندماج طنس 1980م	12000	8000	10000	3	10000	11000	11000	33000	الامتياز
	20000	15000	18000	40	17500	16000	18000	51500	
الامتياز	32000	23000	28000	44	27500	26000	28000	81500	الامتياز
	32000	23000	28000		27500	26000	28000	81500	

مصدر الجدول مقارنة من مجموع القيمة خلال التباين خاصة بالمشتريات من 1/1/1980م إلى 31/12/1980م مع المشتريات المستقلة من 1/1/1978م إلى 31/12/1978م

٣- العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى وظروف المدير

يخصص الباحث هذا الجزء من البحث لتحديد العلاقة بين ظروف المدير على المستوى الشخصى وبين قدرته على التفكير الابتكارى ، ولايفوت الباحث أيضا أن يختبر هذه العلاقة أيضا فيما يتعلق بالانشطة الادارية التى يزاولها المدير .

فهناك بعض الكتابات التى يشير أصحابها الى أن هناك وظائف بعينها تتطلب من المدير أن يكون على قدر عال من القدرة على التفكير الابتكارى والبعض الآخر من الوظائف لاتتطلب ذلك . (٢٢)

وهذا الجزء من البحث يتم فيه اختبار الفرض الرئيسى الثالث (بفرضيه الفرعيين) وذلك على النحو التالى :

أولا - علاقة الأنشطة التى يمارسها المدير بقدرته على التفكير الابتكارى :

- ١- تتوزع مفردات البحث من المديرين على النحو التالى :
(تبعاً لطبيعة الوظيفة التى يقوم بها كل منهم) :

عدد المفردات	الوظيفة
٨	التنظيم
٤	الأفراد
٤	التسويق
١٦	الحسابات
٥	الانتاج
٦	العلاقات العامة
٤٣	الاحمالى

- ٢- استخدم الباحث أسلوب تحليل التباين فى اتجاهين مع التكرار فى اختبار العلاقة بين طبيعة النشاط الذى يمارسه المدير ، وقدرته على التفكير الابتكارى . (٢٣)

ويوضح جدول رقم (٧) نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم (٧)

تحليل التباين في اتجاهين مع التكرار
لاختبار معنوية العلاقة
بين طبيعة نشاط المدير ، وقدرته على التفكير الابتكاري

ف . الجدولية		نسبة التباين (ف . المحسوبة)	متوسط مج المربعات	درجات الحرية	مج المربعات	المصدر
عند مستوى معنوية ١%	عند مستوى معنوية ٥%					
٣٠١٧	٢٠٢٩	٧٩٣	١٥٥٣٠٦	٥	٧٧٦٨	بين المفوف
٤٧٩	٣٠٧	١٣٨٦٢	٢٧١٣٩	٢	٥٤٢٧٩	بين الاعمدة
٢٠٢٤	٢٠٢	٢٠٢٨	٤٦٦٨	١٠	٤٦٦٨	التفاعلات
			٣٩٢٤٠٤	١٧	٦٦٧١٥	بين الخلايا
			١٩٥٨	١١١	٢١٧٣٢	البوائس
				١٢٨	٨٨٤٤٧	الكلسى

وبمقارنة ف . المحسوبة مع ف . الجدولية (عند مستوى معنوية = ٥% ، مستوى معنوية = ١%) تبين مايلى :

١- هناك اختلاف حقيقى فيما يتعلق بالانشطة والوظائف التى يمارسها المدير (وتتمثلها المفوف فى الجدول رقم ٧) .

٢- هناك اختلاف حقيقى بين عناصر القدرة على التفكير الابتكارى (ويمثلها الاعمدة فى الجدول المذكور) .

وقد سبق للباحث أن أجرى اختبارا احصائيا لدراسة معنوية الفسروق بينها أشار اليه عند التعليق على الجدول رقم ٥ .

٣- هناك تفاعل مشترك بين الانشطة التى يمارسها المدير ، وعناصر القدرة على التفكير الابتكارى .

وقد قام الباحث باختبار معنوية الفروق بين الانشطة والوظائف التسيى يمارسها المدير باستخدام اختبار شيفية . وقد تبين من الاختبار وجود فروق معنوية بين كل من :

- التنظيم والتسويق
- الافراد والعلاقات العامة
- التسويق وكل من الانتاج والعلاقات العامة

وتشير هذه النتائج الى صحة الفرض الفرعى رقم ٦ .
وهى نتيجة منطقية حيث أن هناك بعض الاعمال الادارية التى تتطلب مقدرة أعلى على التفكير الابتكارى .. وبعضها الآخر لايتطلب مثل ذلك .

ثانيا - علاقة ظروف المدير الشخصية بقدرته على التفكير الابتكارى :

١- قام الباحث باختبار المتغيرات التالية للدلالة على ظروف المدير : (٢٤)

- الخبرة س ٣
- المؤهل س ٤
- العمر س ٥
- المستوى الادارى س ٦

٢- قام الباحث بعمل تحليل انحدار لاختبار العلاقة بين هذه المتغيرات

(س٣ ، س٤ ، س٥ ، س٦) والقدرة على التفكير الادارى ، وسبق أن أشار اليها الباحث بالرموز (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) .

٣- كانت معادلات خط الانحدار الناحمة عن هذا التحليل على النحو التالى :

$$١ = ٢٠٠٩٣ + ١٣ س٣ + ٩٤ س٤ - ٧٠ س٥ + ١١٧ س٦$$

$$٢ = ١٣٥٥٤ + ١٢ س٣ - ١٧ س٤ + ٤٤ س٥ + ٣٣ س٦$$

$$٣ = ٣٣٠٥ + ٤٧٣ س٣ - ٣٨٢ س٤ + ١٩٨ س٥ + ٨٥٩ س٦$$

$$٤ = ٦٧٥٢ + ٤٩٧ س٣ - ٢٠٤ س٤ + ١٦ س٥ + ١٠٠٩ س٦$$

وكانت معاملات الارتباط على النحو التالى :

بالنسبة للمتغير ١	مع كل من س ٣ ، س ٤ ، س ٥ ، س ٦	١٧ر
بالنسبة للمتغير ٢	مع كل من س ٣ ، س ٤ ، س ٥ ، س ٦	١٤ر
بالنسبة للمتغير ٣	مع كل من س ٣ ، س ٤ ، س ٥ ، س ٦	٣٢ر
بالنسبة للمتغير ٤	مع كل من س ٣ ، س ٤ ، س ٥ ، س ٦	٢٦ر

وهى معادلات ارتباط ضعيفة ، وان كانت تزداد قليلا بالنسبة لعنصر الاصلة (٣) فى ارتباطة بالمتغير س ٣ ، س ٤ ، س ٥ ، س ٦ التى تعبر عن ظروف المدير .

وقد أجرى البحث اختبارا احصائيا لمعنوية الارتباط السابقة حيث تبين :

(١) عدم معنوية معاملات الارتباط بين :

١	وكل من س ٣ ، س ٤ ، س ٥ ، س ٦
٢	وكل من س ٣ ، س ٤ ، س ٥ ، س ٦
٤	وكل من س ٣ ، س ٤ ، س ٥ ، س ٦

(٢) معنوية معامل الارتباط بين س ٣ (الاصالة) والمتغيرات س ٣ ، س ٤ ، س ٥ ، س ٦ .

ويعتقد الباحث أن من الطبيعى أنه بزيادة خبرات الفرد من حيث التأهيل ، والعمر ، والمستوى الادارى ، والخبرات العملية تزداد أيضا قدرته فيما يتعلق بتوليد الافكار التى تتسم بالندره وعدم الشيع لسدى الآخرين .

ومما تقدم يتبين عدم صحة الفرض الفرعى رقم ٧ بشكل جزئى حيث لم تثبت صحته الا فيما يتعلق بالعلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى (فى جانب الاصلة فقط) وبين الظروف الشخصية للمدير .

وقد قام الباحث باختبار معنوية معادلات الانحدار السابقة ، ويوضح

الجدول رقم (٨) نتائج هذا الاختبار .

جدول رقم (A)
 جدول التباين للمتغيرات الفأمية والمتغيرات التامة والمتغيرات التامة والمتغيرات التامة

المتغير	متوسط التباين				الرتبة	متوسط التباين				المتغير
	فأمية	تامة	تامة	فأمية		فأمية	تامة	تامة	فأمية	
متوسط التباين للمتغيرات الفأمية	111	111	111	111	111	111	111	111	111	المتغير
متوسط التباين للمتغيرات التامة	111	111	111	111	111	111	111	111	111	المتغير
متوسط التباين للمتغيرات التامة	111	111	111	111	111	111	111	111	111	المتغير
متوسط التباين للمتغيرات التامة	111	111	111	111	111	111	111	111	111	المتغير

هذا الجدول عبارة عن مجموع التباين المتباين للمتغيرات الفأمية والمتغيرات التامة والمتغيرات التامة والمتغيرات التامة مع المتغيرات المتباينة للمتغيرات الفأمية والمتغيرات التامة والمتغيرات التامة والمتغيرات التامة

وبمقارنة ف . المحسوبة مع ف . الجدولية (عند مستوى معنوية = ٥% ،
مستوى معنوية = ١%) يتبين عدم معنوية معادلات الانحدار السابقة
(أي أنها لا تصلح للاستخدام في التنبؤ) .

٤- ملخص النتائج والتوصيات

(أ) النتائج :

أولا : قامت هذه الدراسة على ثلاثة فروض رئيسية مقسمة الى سبعة فروض فرعية .

ثانيا : تمت مناقشة هذه الفروض فى الاقسام الثلاثة الرئيسية لهذا البحث .

ثالثا : يمكن الاشارة الى أهم النتائج التى توصل اليها البحث فيما يلى :

١- تبين صحة الفرض الرئيسى الأول ، حيث تبين وجود ارتباط حقيقى بين القدرة على التفكير الابتكارى وأنماط القيادة الادارية سواء كانت موجهه نحو العمل ، أو موجهه نحو البشر ، أو أنه كان يصعب تحديد اتجاهها .

٢- تبين عدم صحة الفرض الرئيسى الثانى ، حيث تبين عدم وجود ارتباط حقيقى بين القدرة على التفكير الابتكارى ، وطبيعة نشاط المنظمة ، وكذا حجمها .

٣- تبين أن الفرض الرئيسى الثالث صحيح جزئيا ، حيث تبين صحة الفرض الفرعى السادس اذ كانت هناك علاقة احصائية حقيقية بين النشاط الذى يقوم به المدير ، وقدرته على التفكير الابتكارى أما بالنسبة للفرض الفرعى السابع فقد تبين أنه لا يوجد ارتباط حقيقى بين ظروف المدير الشخصية وبين قدرته على التفكير الابتكارى الا فيما يتعلق بعنصر الامالة فقط .

رابعا : أثبتت الدراسة أنه لا يمكن استخدام العلاقة الخطية فى التعبير عن العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى وكل من نمط القيادية الادارية ، والمنظمة ، والمدير حيث تبين عدم معنوية معاملات الانحدار الناجمة عن الاختبارات الاحصائية اللهم الا فى حالة العلاقة بين القدرة على التفكير الابتكارى ونمط القيادة الموجهة للبشر وكان ذلك عند مستوى معنوية 5٪ فقط .

ب - التوصيات :

ويخلص الباحث الى مجموعة التوصيات التالية :

- ١- يتعين الاهتمام بتوجيه القيادات الادارية الى المجالات والانشطة الملائمة لها ، فالقيادات الادارية الموجهة للبشر يجب توجيهها للانشطة والوظائف التي تتطلب قدرا أعلى من القدرة على التفكير الابتكاري كالتسويق ، والعلاقات العامة ، والافراد .
- أما القيادات الادارية الموجهة نحو العمل فيتعين توجيهها للانشطة والوظائف التي لا تحتاج لمقدرة عالية على التفكير الابتكاري كالحسابات مثلا .
- ٢- يجب توفير أكبر قدر من المرونة سواء فيما يتعلق بالسياسات ، والموازنات ، وأدوات الرقابة .. الخ ، والا تحولت الى عوائق وقيود تحد من قدرة المديرين على التفكير الابتكاري .
- ٣- يتعين على ادارة المنظمة توفير القدر المناسب من اللامركزية ، والتميز الفردي تشجيعا للمديرين ذوي القدرة على التفكير الابتكاري لتنمية قدراتهم الابداعية .
- ٤- يقترح الباحث أن تقوم كافة منشآت الأعمال بعمل موازنات على مستوى المنشأة لتشجيع القادة ذوي القدرة على التفكير الابتكاري في كافة ممارساتهم الابتكارية في أي موقع من مواقع المنظمة .

الهوامش

- (١) - Davis, K. and Newstrom, J.W. "Human Behavior At Work: Organizational Behavior", (McGraw-Hill Book Company, New York, 1985, 7th ed.) PP. 157-179
- (٢) - Dessler , G. "Management Fundamentals - Modern principles & practices" (Reston publishing company, A Printice - Hall company, Reston, 1985), PP. 304-309
- (٣) - Davis, Op.cit, PP. 169-179
- (٤) أنظر مثلا :
- د. عبدالسلام عبدالغفار ، التفوق العقلى والابتكار ، ص ص ١٣٥ - ١٤٠ .
- (٥) راجع مثلا :
- Dessler, Op.cit, p.306
- (٦) راجع على سبيل المثال المقاييس التالية :
- د. عبدالسلام عبدالغفار ، دليل اختبارات القدرة على التفكير الابتكارى ، (دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٠ ، ط ٣) .
- د. سيد خير الله ، اختبار القدرة على التفكير الابتكارى ، (غير موضح بيانات النشر) .
- بول تورانس ، اختبارات تورانس للتفكير الابتكارى ، (ترجمة د. عبدالله سليمان ، د. فؤاد أبو حطب) ، (مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، غير مبين سنة النشر) .
- د. سليمان الخضرى الشيخ ، (وآخرون) ، بطارية الاختبارات المعرفية العاملة ، (دار الثقافة للطبع والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٩) .

— Guilford, J.P. "Three Forces of Intellect", 1959, (٧)
P. 431

(٨) د. فؤاد أبو حطب، القدرات العقلية، (الانجلو، القاهرة، ط ٤، ١٩٨٢)
ص ٣٣٥ .

(٩) حسن أحمد عيسى، الابداع فى الفن والعلم، (عالم المعرفة، الكويت،
١٩٧٩)، ص ١٠١ .

— Dessler, Op.cit., p. 307 (١٠)

(١١) وزارة التجارة - الادارة العامة للشركات، الشركات المساهمة المسجلة فى
المملكة، الرياض، ١٤٠٦هـ .

(١٢) راجع :

— د. سيد الهوارى، التنظيم - الهياكل والسلوكيات والنظم، (مكتبة عين
شمس، القاهرة، ١٩٨٠، ص ص ٩٣-١١٦ .

— Dessler, Op.cit., pp. 304-309

(١٣) راجع ملحق رقم (١)

(١٤) راجع ملحق رقم (١)

(١٥) ملحق رقم (٢)

(١٦) تم اختبار معنوية معامل الارتباط باستخدام المعادلة :

$$r = \frac{r - 1\sqrt{2-n}}{r - 1\sqrt{2}}$$

ومقارنة الناتج مع ١٩٦ عند مستوى معنوية ٥%

— Dessler, Op.cit. p. 320 (١٧)

(١٨) راجع على سبيل المثال :

— د. فؤاد أبو حطب، القدرات العقلية، (مكتبة الانجلو المصرية،
القاهرة، ١٩٨٣، ط ٤، ص ص ٤٩٠ - ٤٩٧ .

(١٩) ملحق رقم (٣)

(٢٠) يمكن اختبار ذلك عن طريق عدة اختبارات احصائية منها : الحد الأدنى للفروق المعنوية ، اختبار شيفية ، اختبار دنكان . وقد استخدم الباحث اختبار شيفية . Scheffe' s Test

(٢١) د. سعد الدين عشاوي ، الادارة الصناعية ، (مكتبة عين شمس ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ، ١٩٨١) .
- البيانات ملحق رقم (٤)

(٢٢) أنظر مثلا :

- Bencin, "How to keep creative juices flowing?"
International Management.

(٢٣) ملحق رقم (٥)

(٢٤) ملحق رقم (٤)

قائمة المراجعأولا - باللغة العربية :(١) كتب

- ١- بول تورانس ، اختبارات تورانس للتفكير الابتكارى (ترجمة د. عبدالله سليمان ، د. فؤاد أبو حطب) - (مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، غير مبين سنة النشر) .
- ٢- حسن أحمد عيسى ، الابداع فى الفن والعلم ، (عالم المعرفة ، الكويت ، ١٩٧٩ .)
- ٣- د. حسين حمادى ، ادارة النظم - الطريق الى القرن الواحد والعشرين ، (مكتبة عين شمس ، القاهرة ، غير مبين سنة النشر) .
- ٤- د. سليمان الخضرى الشيخ (وآخرون) ، بطارية الاختبارات المعرفية - العاملة ، (دار الثقافة للطبع والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٩) .
- ٥- د. سيد الهوارى ، التنظيم - الهياكل والسلوكيات والنظم ، (مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٠) .
- ٦- د. سيد خيرالله ، اختبار القدرة على التفكير الابتكارى ، (غير مبين بيانات النشر) .
- ٧- د. شوقى حسين عبدالله ، أصول الادارة ، (دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٨٤) .
- ٩- د. عبدالسلام عبدالغفار ، التفوق العقلى والابتكار ، (دار النهضة العربية ، القاهرة ، غير مبين سنة النشر) .
- ١٠- _____ ، دليل اختبارات القدرة على التفكير الابتكارى ، (دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٠) .
- ١١- د. عبداللطيف عبدالفتاح ، مقدمة الاحصاء التطبيقى ، (مكتبة الجلاء الجديدة ، المنصورة ، ١٩٨٣) الجزء الثانى .
- ١٢- د. فؤاد البهى السيد ، علم النفس الاحصائى وقياس العقل العربى ، (دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٩ ، ط ٣) .

- ١٣- د. محمود عساف ، أصول الإدارة ، (دار الناشر العربي ، القاهرة ،
١٩٧٦) .

ب- بحوث ودراسات

- ١- أحمد شعبان محمد عطية ، دراسات عاملية للقدرات الابتكارية لتلاميذ
مرحلة التعليم الاساسي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية -
جامعة الاسكندرية ، ١٩٨٤ .
- ٢- مرزوق عبدالمجيد أحمد ، المستوى الاجتماعى والاقتصادى والثقافى للأسرة
وعلاقته بالتفكير الابتكارى للابناء فى المرحلة الابتدائية بالريف
والحضر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية - جامعة
الاسكندرية ، ١٩٨١ .
- ٣- ممدوح الكنانى ، دراسة لسمات الشخصية لدى الاذكياء المبتكرين ، رسالة
دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية - جامعة المنصورة ، ١٩٧٩ .

ثانيا - باللغة الانجليزية :

A- Books

- 1- Davis, K., et al, Human Behavior at work: Organizational Behavior, (McGraw - Hill Book Company, New York, 1985, 7th ed.)
- 2- Dessler, G. Management Fundamentals - Modern principles & practices, (Reston publishing company, A printice - Hall company, Reston, 1985, 4th ed) .
- 3- DuBrin, A. Human Relations: A Job - Oriented Approach, (Reston, Virginia, Reston, 1981).
- 4- Fiedler, F. Leader Attitudes and group effectiveness, (Greenwood press, Westport, Connecticut, 1981).

(X)

- 5- Fiedler, F. , A Theory of Leadership Effectiveness, (McGraw.- Hill Book company, New York, 1976)
- 6- -----(and others), Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match concept. (John wily, New york, 1977) .
- 7- Torrance, E.P. Guiding creative Talent, (Englewood Cliffs, New york, Prentice Hall, inc., 1962) .

B- Periodicals:

- 1- Bencom, R.L. "How to keep creatice juices flowing?" International Management, Vol. 38, No. 7, (July 1983), 25-28
- 2- Cook, J. (et al), "The Manager's Role in staff Development". Journal of European Industial Training, Vol. 11, No. 1, 1987, 5-8 .
- 3- Chusmir, L. H. (et al), "Creativity Differences among Managers". Journal of Vocational Behavior, Vol. 29, No. 2, 1986, 240-253 .
- 4- Graeff, C. l. "Situational Leadership Theory: A Critical View", Academy of Management Reivew, Vol. 8, No. 2, 1983, 285-291 .
- 5- Heilman, M. E. (and others), "Reactions to prescribed Leader Behavior as Function of Role perspective: The case of Vroom-Yetton Model" Journal of Applied Psychology", Vol. 69, No. 1, 1984, 50-60
- 6- Payne, S. L. (et al), "Improving Student Crativity in Management Education". Journal of Education for Business Vol. 61, No. 6, 1986, 271-274.

(A A)

- 7- Schleh, E.C. "Eureka management.. How To generate innovative thought and action," Management Review, (May 1983), 8-12
- 8- Treffinger, D. J. (and others), "Guidelined for Training Creativity Test Administrators and scorers" Journal of Creative Behavior; Vol. 14, No. 1, 1980 47-55.
- 9- Vroom, V. (et al), "on the Validity of the Vroom-Yetton Model", Journal of Applied psychology, Vol. 63 No. 2, 1981, 151-162.
- 10- Westland, G. "The investgation of creativity", Journal of esthetics and artcitiesm, 1969, 128-132.

(ملحق رقم ١)

جامعة الامام محمدبن سعود الاسلامية
كلية العلوم العربية والاجتماعية
بالقصيم
قسم العلوم الادارية

أخي الكريم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .. وبعد

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الاساليب الادارية التي يتبعها المديرون
في منشآت الاعمال بالمملكة العربية السعودية . وهي تكتسب أهمية بسبب
قلّة وندرة الدراسات في هذا المجال .

ومما لاشك فيه أن تعاونكم مع الباحث بالاجابة عن أسئلة القائمة
المرفقة سوف يؤدي الى اثراء البحث ومساعدة الباحث في التوصل الى
نتائج صحيحة ومن ثم توصيات مفيدة تساعد في نهضة وتطوير منشآت
الاعمال الوطنية ، وهو مانصبو اليه .

ويود الباحث أن يؤكد على أن ماستدلون به من بيانات ستعامل
- طبقا لقواعد البحث العلمي - بسرية مطلقة ، ولاغراض هذا البحث فقط .

وأكون شاكرا ومقدرا تفضلكم بملء القائمة المرفقة .

والله من وراء القصد .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

أولا - بيانات عامة :

(أ) عن المنشأة

١- رأس المال الاجمالي : الاسمى : المدفوع :

٢- طبيعة نشاط المنشأة : "ضع علامة √"

- صناعية ()
- زراعية ()
- بترول ()
- بنوك ()
- خدمات ()

- أخرى (تذكر من فضلك) :

٣- اجمالى عدد العاملين فى هذه المنشأة : "ضع علامة √"

- من ١ : ٩٩ ()
- من ١٠٠ : ٥٠٠ ()
- من ٥٠١ : ١٠٠٠ ()
- من ١٠٠١ : ٥٠٠٠ ()
- أكثر من ٥٠٠٠ ()

(ب) عن المدير

٤- ماهى المدة التى قضيتها فى وظيفتك الحالية حتى الان ؟
..... سنة

٥- فى أى مستوى ادارى تقع وظيفتك ؟ "ضع علامة √"

- ادارة عليا ()
- ادارة وسطى ()
- ادارة تنفيذية ()

٦- فى أى المجالات الوظيفية التالية تعمل ؟ " ضع علامة √ "

- () - التنظيم
- () - التدريب والافراد
- () - الانتاج
- () - التسويق والمبيعات
- () - التمويل
- () - الحسابات
- () - العلاقات العامة
- أخرى .. (تذكر من فضلك) :

٧- السن : " ضع علامة √ "

- () - أقل من ٣٠ سنة
- () - من ٣٠ : ٤٠ سنة
- () - من ٤١ : ٥٠ سنة
- () - أكثر من ٥٠ سنة

٨- ماهو أعلى مستوى تعليمى حصلت عليه ؟ " ضع علامة √ "

- () - أقل من مستوى الثانوية العامة
- () - ثانوية عامة
- () - دبلوم متخصص
- () - شهادة جامعية فى تخصص ...
- دراسات عليا :
- () * دبلوم عال تخصص ...
- () * ماجستير تخصص ...
- () * دكتوراه تخصص ...

ثانيا - مواقف ادارية :

فيما يلي مجموعة من الحالات ، تعبر كل حالة عن موقف ادارى . وفى
نهاية كل حالة سيكون هناك سؤال مطلوب الاجابة عليه . (يمكنك الاستعانة
بأوراق خارجية) .

ولكن تذكر أن نجاح هذه الدراسة يتوقف على مدى
تسجيلك لكل من الأفكار التى تراها بالنسبة لكل
سؤال من الاسئلة المطروحة فى القائمة .

حالة رقم (١)

أجمع خبراء المال والمصارف على أن الظروف المستقبلية غير موثوقة
لاحدى الشركات وقد طلب اليك المساهمون أن تتولى أمور الشركة فى هذه المرحلة
الرجية ، فماذا أنت فاعل ؟ .

حالة رقم (٢)

تمارس الشركة (س) نشاطها فى توفير خدمة تأجير السيارات فى المملكة
من خلال مكاتب لها فى محطات المحروقات فى مدن مختلفة . وقد تحولت الشركة
من نحو خمس سنوات الى انشاء مراكز متحركة لها على الطرق تقدم خدمة
تأجير السيارات بالاضافة لبعض الخدمات الاضافية الاخرى . وعلى الفور قامت
الشركة (ص) - وهى شركة منافسة - بالحلول محل الشركة (س) فى المحطات
التي تركتها . وكانت النتيجة هى ازدياد حجم العمليات للشركة (ص) الى نحو
١٦ ضعف ، وانخفاض قيمة عمليات الشركة (س) بنسبة ٤٤٪ . ماهى - فى
رأيك - المشاكل التى تواجهها الشركة (س) .

حالة رقم (٣)

يقول أحد كبار رجال الاعمال الامريكيين " أن التجارة مثل الحرب من جانب واحد ، فاذا كانت استراتيجيتها الرئيسية صحيحة ، فإنه يمكن ارتكاب أى عدد من الاخطاء التكتيكية ، ورغم ذلك تثبت الشركة وتحقق نجاحها ، والعكس صحيح ، فاذا كانت الاستراتيجية الرئيسية للشركة خاطئة ، فإن الانتاج الكافى ، والتخطيط التسويقى الخلاق لن يكون كافيا لانقاذ المؤسسة أو الشركة " .

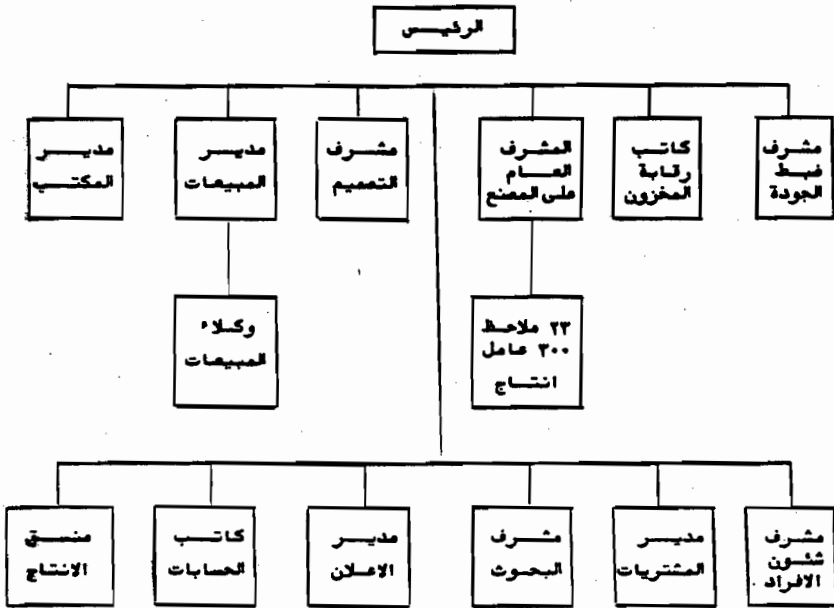
ماهى آراءك بالنسبة للعبارة السابقة .

حالة رقم (٤)

أخبرك رئيسك أنه سيكون لديك ١٠ رجال بيع مسئولين أمامك .
فما الذى ستخبر به رئيسك فى هذه الحالة؟ ولماذا ؟ .

حالة رقم (٥)

يوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لأحدى الشركات الصناعية :



لما هي تعليقاتك عليه ؟ (مع التعليل)

حالة رقم (٦)

أقترح عليك أحد مستشاريك بالشركة أن تصدر قرارا بالفغاء شرب الشاي والقهوة بالشركة ، أثناء ساعات الدوام الرسمي .
ماهو رأيك في هذا القرار ؟ ولماذا ؟ .

حالة رقم (٧)

يحضر أحد مروضيك متأخرا دائما من زملائه وعن موعد الدوام الرسمي ومع ذلك فهو يؤدي عمله باخلاص وكفاءة أكثر من زملائه . وهو يـردد عادة : " أحضر دائما بعد الجميع .. هذه حقيقة ، ولكنني دائما أكثرهم اخلاصا وتفانيا في العمل " ، ويتخذ زملاؤه ذريعة للتأخر عن مواعييد الدوام .

ماهي بدائل التصرف المتاحة أمامك في هذه الحالة ؟ .

حالة رقم (٨)

لو أكتشفت أن مروضيك يمدونك بتقارير زائفة وغير حقيقية عن أعمالهم .

فما هي حقيقة المشكلة في نظرك ، في هذه الحالة ؟ ، وكيف ستواجهها؟

حالة رقم (٩)

يقول أحد المديرين : " أنك لو أخذت الرجال ، والخامات ، والتجهيزات ، ووضعتهم معا بكميات صحيحة فانك تحصل على صابون . ويمكنك أن تفعل نفس الشيء لتحصل على مساكن " .

هل تعتقد أنه في الامكان - حقا - ادارة الانتاج والجودة بالنسبة لبناء المساكن مثلما نفعل بالنسبة للصابون ؟ ولماذا ؟ .

ثالثا - اتجاهات المديرين :

فكر في الشخص الذي لايمكنك أن تعمل معه جيدا ، قد يكون شخصا تعمل معه الآن ، أو شخصا عرفته في الماضي .

صف هذا الشخص كما يبدو لك بوضع علامة (x) فوق الرقم الذي يمثل انطباق الصفة عليه .

—	غير مبهج	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨	مبهج
—	غير صديق	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨	صديق
—	مقبول	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	مرفوض
—	مستقر	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	متوتر
—	قريب	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	متباعد
—	دافئ	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	بارد
—	عدائى	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨	متعاون
—	مثير	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	ممل
—	منسجم	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	مشاغب
—	مبتهج	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	مكتئب
—	حريص	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨	منفتح
—	وفى	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	مفتاب
—	عديم الثقة	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨	وافرالثقة
—	فظ	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨	مراع لشعور الغير
—	لطيف	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	كريه
—	غير متوافق	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨	متوافق
—	مخلص	٨ ٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١	منافق
—	غير انسانى	١ ٢ ٣ ٤ ٥ ٦ ٧ ٨	انسانى

ملحق رقم (٢)النمط القيادي - وعناصر القدرة على
التفكير الابتكاري

م	النمط القيادي طبقا لمقياس L.P.C س ٩			الاصالة
	الطلاقة ١ س	المرونة ٢ س	٣ س	
١	٤٤	١٩	١٥٩	وجه للعمل س ١-٩
٢	٣٤	١٠	٣٣	
٣	٤٨	١٦	٨٨	
٤	٤١	١٤	٦٠	
٥	٥٠	٨	٣٣	
٦	٢٧	١٦	٥٦	
٧	٣٨	١٠	٣٣	
٨	٤٠	١٦	١٢٥	
٩	٥١	١١	٤٢	
١٠	٢٩	١٧	٩٠	
١١	١٩	١٢	٧٩	
١	٦٤	١٢	٥٧	وجه للبشر س ٢-٩
٢	٩٢	١٠	٤٩	
٣	١١١	٢٢	٩٠	
٤	٦٩	١٣	٦٧	
٥	٧٠	١٠	٤٥	
٦	١٢٢	١٨	٩٦	
٧	٩٨	١٥	٥١	
٨	٧١	١٠	١٨	
٩	٨٧	١٢	٤٦	
١٠	١٠٢	٨	٤١	
١١	٧٤	١٢	٤٥	
١٢	٩٢	١٦	٦٨	
١٣	٧٧	١١	٣٢	

تابع : ملحق رقم (٢)

م	النمط القياس طبقا لمقياس L.P.C. س ٩			الاصالة
	الطلاقة	المرونة	الاصالة	
	١٥	٢٥	٣٥	
١٤	٦٩	١٥	٣٨	
١٥	٩٩	٥١	١٠٩	
١٦	٦٧	١٣	٣٩	
١٧	٧٣	٣٣	٧٦	
١٨	٩٩	٢٠	٥٤	
١٩	١٠٤	٢١	٥٩	
٢٠	٧٧	٣٨	٩٩	
٢١	٨٢	٢٦	٦٧	
١	٦١	١٩	٨٣	
٢	٦٢	٣٧	١٠٨	
٣	٥٩	٢٢	٤٧	
٤	٦٢	٣١	٧٢	
٥	٥٨	١٢	٣٩	
٦	٥٩	٢٢	١٩	
٧	٦٠	٢٦	٢٣	
٨	٥٨	٥	١٨	
٩	٦٠	١٦	٦٠	
١٠	٥٩	١٧	٤٢	
١١	٦٢	١٦	٤٤	

ملحق رقم (٣)

بيانات القدرة على التفكير الابتكاري تبعا
لطبيعة نشاط المنظمة

م	طبيعة نشاط المنظمة	الطلاقة ١٥	المرونة ٢٥	الاصالة ٣٥
١	و ج ٩ ٥	٣٤	١٩	١٥٩
٢		١٩	١٢	٥٧
٣		١٤	١٠	٣٣
٤		٢٥	١٦	٨٨
٥		١٨	١٠	٤٥
٦		٢٢	١٤	٦٠
٧		٣٠	١٨	٩٦
٨		٢٤	١٥	٥١
٩		١٢	١٠	١٨
١٠		١٨	١٢	٤٦
١١		٣٠	١٦	٥٦
١٢		١١	٨	٤١
١٣		١٨	١٢	٤٥
١٤		٢٣	١٦	٦٨
١٥		١٢	١٠	٣٩
١٦		٥١	٢٣	١٠٩
١٧		١٣	١٠	٣٩
١٨		٣٣	١٨	٧٦
١٩		٢٢	١٠	١٩
٢٠		١٦	١٢	٦٠
٢١		١٧	١٠	٤٢

تابع : ملحق رقم (٣)

٢	طبيعة نشاط المنظمة	الطلاقة	المرونة	الاصالة
		١	٢	٣
١	زراعة	٣٧	٢٢	١٠٨
٢		١٣	١٠	٣٣
٣		٢٤	١٦	١٢٥
٤		٢٢	١٥	٤٧
١	بتروول	٢٢	١٣	٦٧
٢		١٤	١١	٤٢
١	بنوك	١٣	١٠	٤٩
٢		٣٦	٢٢	٩٠
٣		٢١	١١	٥٩
٤		٣١	١٤	٧٢
٥		١١	١١	٣٢
٦		١٥	١٢	٣٨
١	خدمات	١٩	١٣	٨٣
٢		١٥	٨	٣٣
٣		٢٦	١٢	٢٣
٤		٥	٤	١٨
٥		٢٠	١٧	٣٥
٦		٣٨	١٦	٩٩
٧		٢٨	١٧	٩٠
٨		١٦	١٣	٤٤
٩		٢٢	١٢	٧٩
١٠		٢٦	١٣	٦٧

ملحق رقم (٤)

بيانات القدرة على التفكير الابتكاري
تبعا لطروف المنظمة والمدير

م	رأس المال	حجم العمل	الخبرة	الموئل	العمر	المستوى الإداري	الطلاقة	المرونة	الإمالة	مج القدرة على التفكير الإداري
	س ٢	س ٢	س ٣	س ٤	س ٥	س ٦	س ١	س ٢	س ٣	س ٤
٢١٢	٢	٢	٣	٢	٣	٢	٣٤	١٩	١٥٩	٢١٢
١١٥	١	١	١	١	٢	٢	١٩	١٣	٨٣	١١٥
٨٨	١	١	٢	١	٢	٣	١٩	١٢	٥٧	٨٨
٧٢	١	١	٢	٢	٢	٣	١٣	١٠	٤٩	٧٢
٥٧	١	١	٢	٤	٣	١	١٤	١٠	٣٣	٥٧
١٤٨	٢	١	١	١	١	١	٣٦	٢٢	٩٠	١٤٨
١٠٢	٣	٤	٣	١	٤	٢	٢٢	١٣	٦٧	١٠٢
١٢٩	٢	٢	٢	١	٣	٢	٢٥	١٦	٨٨	١٢٩
٧٣	٢	٢	٢	٢	٣	٢	١٨	١٠	٤٥	٧٣
٩٦	٢	٢	١	١	١	١	٢٢	١٤	٦٠	٩٦
١٤٤	٢	٣	٣	٢	٢	٢	٣٠	١٨	٩٦	١٤٤
٩٠	٢	٢	٢	٢	٣	٢	٢٤	١٥	٥١	٩٠
٥٦	١	١	٣	٢	٢	٢	١٥	٨	٣٣	٥٦
٤٠	١	٢	٢	٢	٢	١	١٢	١٠	١٨	٤٠
٧٦	١	٢	٢	١	٢	٢	١٨	١٢	٤٦	٧٦
١٠٢	١	٢	٢	٤	٣	٢	٣٠	١٦	٥٦	١٠٢
٦٠	١	٢	١	١	٢	٢	١١	٨	٤١	٦٠
٧٥	١	٢	١	١	٢	١	١٨	١٢	٤٥	٧٥
١٠٧	١	١	١	٢	٤	٢	٢٣	١٦	٦٨	١٠٧
١٦٧	١	٢	٢	١	١	٤	٣٧	٢٢	١٠٨	١٦٧
٥٦	١	٢	٣	١	٢	٢	١٣	١٠	٣٣	٥٦
١٦٥	١	٢	٣	١	٢	٤	٢٤	١٦	١٢٥	١٦٥
٤٤	١	٢	٣	١	١	٢	٢٢	١٥	٤٧	٤٤

(١٠٢)

تابع: ملحق رقم (٤)

بيانات القدرة على التفكير الابتكاري
تبعاً لظروف المنظمة والمدير

م	رأس المال ١٣	حجم العمل ٢٣	الخبرة ٣٣	المؤهل ٤٣	العمر ٥٣	المستوى الإداري ٦٣	الطلاقة ١٤	المرونة ٢٤	الإصابة ٣٤	مجـ القدرة على التفكير الإداري ٤٤
٢٤	٣	٤	٣	٣	٤	٣	١٤	١١	٤٢	٦٧
٢٥	١	٢	٣	٤	٣	٢	٣١	١٤	٧٢	١١٧
٢٦	١	٢	٢	١	٢	٢	١١	١١	٣٢	٥٤
٢٧	١	٢	٢	١	١	٢	١٥	١٢	٣٨	٦٥
٢٨	١	٢	١	١	١	٢	١٢	١٠	٣٩	٦١
٢٩	١	٢	١	١	١	٢	٥١	٢٣	١٠٩	١٨٣
٣٠	١	٢	٣	١	١	٤	١٣	١٠	٣٩	٦٢
٣١	٢	٣	١	١	١	٢	٣٣	١٨	٧٦	١٢٧
٣٢	٢	٤	١	١	٢	٢	٢٢	١٠	١٩	٥١
٣٣	٢	٤	٢	٢	٢	٢	٢٦	١٢	٢٣	٦١
٣٤	٢	٤	١	١	٢	٢	٥	٤	١٨	٢٧
٣٥	٢	٤	٢	٢	٣	٢	٢٠	١٧	٥٤	٩١
٣٦	٢	٤	١	١	٣	٤	١٦	١٢	٦٠	٨٨
٣٧	٢	٤	٢	٢	١	٢	١٧	١٠	٤٢	٦٩
٣٨	٢	٢	٢	٣	٣	٢	٢١	١١	٥٩	٩١
٣٩	٢	٤	٣	١	٢	٤	٣٨	١٦	٩٩	١٥٣
٤٠	٢	٤	٣	١	٢	٣	٢٨	١٧	٩٠	١٣٥
٤١	٣	٤	٣	٢	٢	٣	١٦	١٣	٤٤	٧٣
٤٢	٣	٤	٣	٣	٢	٣	٢٢	١٢	٧٩	١١٣
٤٣	٣	٤	٣	١	٢	٣	٢٦	١٣	٦٧	١٠٦

ملحق رقم (٥)بيانات القدرة على التفكير الابتكاري
تبعاً لطبيعة أنشطة المدير

م	طبيعة نشاط المدير	الطلاقة ١٤	المرونة ٢٤	الامالة ٣٤
١	التنظيم	٣٤	١٩	١٥٩
٢		١٤	١٠	٣٣
٣		٢٢	١٣	٦٧
٤		١٣	١٠	٣٣
٥		٢٤	١٦	١٢٥
٦		٣١	١٤	٧٢
٧		١٥	١٢	٣٨
٨		٢٢	١٢	٧٩
١	الافراد	١١	١١	٣٢
٢		٢٠	١٧	٥٤
٣		١٦	١٢	٦٠
٤		١٧	١٠	٤٢
١	التسويق	١٣	١٠	٤٩
٢		١٢	١٠	١٨
٣		١٨	١٢	٤٦
٤		١١	٨	١٤
١	الحسابات	٢٢	١٥	٤٧
٢		١٩	١٢	٥٧
٣		٢٥	١٦	٨٨
٤		١٨	١٠	٤٥
٥		٢٢	١٤	٦٠

تابع : ملحق رقم (٥)

م	طبيعة نشاط المدير	الطلاقة ١٢	المرونة ٢٢	الاصالة ٣٢
٦	الحسابات	٦	٣٠	٥٦
٧		٢٣	١٦	٦٨
٨		٢٢	١٥	٤٧
٩		١٢	١٠	٣٩
١٠		٣٣	١٨	٧٦
١١		٢٢	١٠	١٩
١٢		٢٦	١٢	٢٣
١٣		٢١	١١	٥٩
١٤		١٥	٨	٣٣
١٥		٥	٤	١٨
١٦		٢٦	١٣	٦٧
١	الانتاج	١٩	١٣	٨٣
٢		٢٤	١٥	٥١
٣		٣٨	١٦	٩٩
٤		٢٨	١٧	٩٠
٥		١٦	١٣	٤٤
١	العلاقات العامة	٣٦	٢٢	٩٠
٢		٣٠	١٨	٩٦
٣		١٨	١٢	٤٥
٤		٣٧	٢٢	١٠٨
٥		١٤	١١	٤٢
٦		٥١	٢٣	١٠٩