

## أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي

- دراسة ميدانية -

د. نادية عبد الخالق رمضان بكر

الاستاذ المساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة الأزهر -

فرع البنات

### المخلص :

يسعى البحث إلى تشخيص أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي، الذي اقترح في ضوء مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث، التي أشارت بشكل عام إلى ديناميكية العلاقة بين المتغيرين، إذ يترتب على ضعف اليقظة الذهنية بوصفه واحدة من العوامل المهمة الدافعة لتنوع الإبداعات وزمنها وسبل أدامتها والمحافظة عليها ومن ثم التوجه نحو دعم ومساندة الإبداعات المقدمة والمبدعين، ضعفا في مستوى الإبداع التنظيمي إجمالاً، وهذا ما يمثل مشكلة البحث، والتي تم جمع البيانات المتعلقة به عبر تصميم قائمة استقصاء، وزعت على عينة تكونت من (٥٠) رئيس قسم علمي في عدد من كليات جامعة الأزهر فرع القاهرة وجاءت النتائج لتؤكد صحة فروض البحث والتي كانت من أبرزها وجود علاقة ارتباط بين اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي، فضلاً عن أثر موجب لأبعاد المتغير الأول في المتغير الثاني، وبالاعتماد على هذه النتائج صيغة عدد من الاستنتاجات والتوصيات التي تهدف إلى تقليص حجم المشكلة المدروسة.

### Abstract:

Research seeks to test the impact of the dimensions of mindfulness on organizational Innovation, proposed in the light of the review literature on two variables of the research, which referred in General to the dynamic relationship between them, as result of weakness of mindfulness as one important factor driving the diversity of innovation and time, ways to sustain and preserve and then support innovations made by creators, weakness in the overall level of organizational Innovation, this represents the problem research, data collection over designing questionnaire, distributed to sample formed from (5 0) head Department at a number of colleges of the University of Azhar, Cairo Branch, results confirms the validity of research hypotheses, which was notably a relationship link between mindfulness and organizational Innovation, as well as the positive impact of dimensions of the first variable in the second one, depending on a number of those results we formulated a number of recommendations and conclusions aimed at reducing the size of the problem studied.

## المقدمة:

يتطلب العصر الذي تواكبه المنظمات العامة اليوم الذي يتميز الديناميكية والتغيرات السريعة والتطورات المتلاحقة في جميع مجالات الحياة ومختلف الأنشطة، الاستجابة السريعة واليقظة الذهنية والوعي الحسي للمحيط أو سياق العمل، القائم على الانفتاح، وعلى الحداثة والارتباط العالي بالأهداف لتوليد أفكار مبتكرة والبحث عن ما هو جديد وجعل التحدي في الفكر هو المحدد للسلوك المستقبلي، هذا فضلا عن التفحص الدقيق للتوقعات والتأمل المعرفي والتفكير التلقائي المستمر بالأحداث والمواقف، في محاولة لتقديم إبداعات متنوعة واستباق الزمن في هذا المجال وإدامة والمحافظة على ما مقدم من أفكار إبداعية والسعي الجاد لدعم المبدعين بما يرفع من مستوى الإبداع التنظيمي، خاصة وأنه أصبح اليوم واحد من العوامل الرئيسية، الدافعة لنجاح المنظمات باختلاف نشاطاتها، وأن مستوى الإبداع ونوعه يعتمد على قدرة الأفراد ومدى رغبتهم في التغيير واستعدادهم لتحدي الطرائق الموجودة في العمل، وأن هذه القدرة والرغبة تتأثر بطبيعة الحال بمستوى اليقظة الذهنية ومدى تجسيد أبعادها في عقولهم وسلوكهم اليومي وتوجهاتهم المستقبلية.

ومن هنا جاء هذا البحث ضمن سياق الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع اليقظة الذهنية، ويحاول أن يكمل منحنياتها عبر أخذ المنظور العقلاني والرشيدي في تحليل مستوياته، ومحاولة تشخيص مدى تأثيره على قدرات المنظمة الإبداعية والإبداع التنظيمي إجمالاً، والتي تمثل مشكلة البحث التي بنيت على أساسها مجموعة من الفرضيات سعت محاوره الأربعة إلى تجسيدها، إذ تضمن المحور الأول منهجية البحث مستعرضاً مشكلة وأهداف وأهمية وحدود البحث والأساليب المعتمدة في تحليل بياناته وفرضياته ونموذجه الافتراضي، والثاني تخصص في استعراض مفهوم وأهمية وأبعاد متغيري البحث، بينما تضمن المحور الثالث تحليل البيانات واختبار فروض البحث، أما الرابع فتمحور حول الاستنتاجات التي توصل إليها البحث والتوصيات حولها.



## المحور الأول: منهجية البحث

### مشكلة البحث :

أولى الكتاب والباحثون اهتماماً متزايداً لموضوع اليقظة الذهنية، إذ ناقشت الأدبيات العديد من جوانبه وأخذ البحث فيه مديات واسعة، فاليقظة الذهنية في مفهومه العام تشير إلى حالة من الوعي الحسي الذي يجعل الفرد منفتحاً على وحساساً لكل من ما منظور في المحيط الذي هو فيه، في محاولة لصقل التوقعات وتمييزها بناء على التجارب، وخلق معاني لا مثيل لها للأحداث، وتقدير أكثر دقة للسياق وسبل التعامل معه، وتحديد أبعاد جديدة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي، عبر إدراك احتياجات المجتمع ومحاولة استباقها وتلبيتها وتوفير سلسلة من الإبداعات التنظيمية وأفكار جديدة غير مألوفة ووضعها موضع التنفيذ، والتي يمكن تجسيدها عبر الظهور الفعلي لنتاج جديد نسبياً نتيجة تفرد الفرد في درجة ما يظهر لديه من أفكار جديدة بناءة لخدمة المنظمة، وأن هذا التفرد يتطلب استحضار سريع لكل ما يحيط بالمبدع من أحداث ووقائع ودرجة من اليقظة دون التخلي عن الخبرة المخزونة المبنية على التجربة الفعلية والحياة العملية، ومن هنا جاء هذا البحث ليحاول الإجابة على التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى أبعاد كل من اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي في الكليات المبحوثة في جامعة الأزهر.
2. ما مستوى العلاقة بين أبعاد اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي.
3. ما مستوى تأثير أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي.

### أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في الناحية العلمية والعملية، إذ يسعى البحث لإثراء المعرفة الإدارية في حقل الإدارة العامة، وإضافة موضوعاً ربما قليلاً ما كتب حوله إن لم يكن نادراً إلا وهو (اليقظة الذهنية)، الذي لم يدرس محلياً في هذا

الحقل حسب علم الباحثة، على الرغم من كثرة الدراسات العالمية حوله، وأن وجدت فإنها درست في غير الحقل الذي بحثت فيه، إلا وهو المؤسسات التعليمية بوصفها أحد المنظمات العامة، وليكون هذا البحث خطوة علمية لفحص العلاقة بينه وبين موضوع لظالما كان له أهمية كبيرة، وأخذ مدى واسع من البحث والدراسة وهو (الإبداع التنظيمي)، فضلاً عن توفير أعرق لطبيعة وأهمية المداخلات بين هذين الموضوعين وما يترتب على ذلك من نتائج.

أما من الناحية العملية، فتعد اليقظة الذهنية من المتغيرات المؤثرة في قدرة المنظمات على الإبداع والتغيير والتطور، وتزداد هذه الأهمية بتزايد ديناميكية البيئة التي تمثل المنظمات العامة جزءاً منها بوصفها وليده البيئة، وهذا يتطلب تقديم إبداعات مستمرة لا يمكن تحقيقها فيما إذا لم يكن هناك مستويات معقولة من اليقظة الذهنية للواقع واللحظة واستلهاام الأفكار المبدعة لتلبية متطلباتها.

#### أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف ومن جملتها الآتي:
١. الكشف عن مستوى اليقظة الذهنية التي يمتلكها رؤساء أقسام عدد من كليات جامعة الأزهر في فرع القاهرة.
  ٢. الوقوف على مستوى الإبداع التنظيمي في الكليات المبحوثة.
  ٣. التعرف على مستوى علاقة الارتباط بين أبعاد اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي.
  ٤. الكشف عن مستوى أثر أبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي.

#### منهج البحث:

لما كان منهج البحث هو تصميم يمكن من خلاله وضع خطط لجمع المعلومات التي تلي أغراض البحث بطريقة نظامية، ارتأت الباحثة تبني المنهج

الوصفي التحليلي أساساً في البحث، الذي يعتمد على تفسير الوضع القائم (اي ما هو كائن)، وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، كما يتعدى المنهج الوصفي مجرد جمع بيانات وصفية حول الظاهرة إلى التحليل والربط والتفسير لهذه البيانات وتصنيفها وقياسها واستخلاص النتائج منها. (مرسي، ١٩٨٦: ٩٦).

### مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار جامعة الأزهر (فرع القاهرة) كمجتمع للبحث الحالي، فيما بينما تمثلت عينة البحث برؤساء أقسام عشر كليات لتبلغ نسبتها ٥٠% من مجموع الكليات التابعة للجامعة المذكورة، لتضم العينة (٥٠) رئيس قسم، وصفت خصائصها بعد احتساب التكرارات والنسبة المئوية للبيانات التي جمعت للغرض، والتي يبينها الجدول (١).

### جدول (١)

خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية

	خصائص العينة			العينة ٥٠ مفردة
	أنثى	ذكر	الجنس	
	١٥	٣٥		
	٣٠	٧٠	%	
	٥٩-٥٠	٤٩-٤٠	٣٩-٣٠	العمر
	٢١	٢٥	٤	
	٤٢	٥٠	٨	%
		أستاذ مساعد	أستاذ	الترج الوظيفي
		١٠	٤٠	
		٢٠	٨٠	%
سنوات الخدمة	٢٥-٢٠	١٩-١٠	٩-٥	أكثر من

٢٥				
١٥	١٥	٨	١٢	
٣٠	٣٠	١٦	٢٤	%

### أدوات البحث:

تنوعت الأدوات التي اعتمدت في البحث لتتناسب مع متطلبات كل محور فيه، إذ كانت الكتب والدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيري البحث أبرز الأدوات الضرورية لتغطية الجانب النظري، هذا فضلا عن اعتماد الاستبيان كمصدر رئيسي لجمع البيانات التي تتعلق بالجانب التطبيقي للبحث، وقد تم صياغة الجزء الأول المتعلق بالخصائص الشخصية لعينة البحث، بينما تم تبني مقياسين جاهزين ومختبرين في قياس الجزء الثاني من الاستبيان والذي تضمن (٣٥) فقرة غطت متغيرات البحث بعد أن تم تكيفها بما يتلائم مع البيئة المصرية ويوضح الجدول (٢) متغيرات البحث الرئيسة والأبعاد لكل متغير والفقرات التي تقيس كل بعد من الاستبيان فضلا عن المقاييس المستعملة، معتمدين مقياس (Likert) الخماسي لقياس مدى استجابة العينة الذي تراوح ما بين (١ لا اتفق تماما - ٥ اتفق تماما) مع ملاحظة قلب المقياس فيما يخص الفقرات السلبية.

### جدول (٢)

متغيرات البحث الرئيسة والأبعاد وتسلسل فقرات الاستبيان، والمقياس المعتمد

المقياس المعتمد	تسلسل الفقرات	الأبعاد	المتغيرات الرئيسة
Langer & Bodner (2004)	٤-١	المرونة	اليقظة الذهنية
	٩-٥	الارتباط بالأهداف	
	١٤-١٠	الانتاجية الجديدة	
	١٩-١٥	السعي لما وراء التجديد	
Siegel & Kammerer	٢٣-٢٠	نوع الإبداعات المثبتة	الإبداع التنظيمي
	٢٧-٢٤	زمن الإبداعات المتحققة	

(2010)	٣١-٢٨	ادامة الإبداع والمحافظة عليه	
	٣٥-٣٢	دعم المبدعين وأسنادهم	

### الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف البحث و اختبار فروضه والتحقق من صدق نموذجه، وظفت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتمثلت في (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط سبيرمان، معامل الانحدار البسيط).

### فرضيات البحث:

في ضوء تصورنا لواقع متغيري البحث في المنظمات المصرية ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة يمكن صياغة فرضيتين رئيسيتين للبحث تمثلا حلا لمشكلة البحث، وعلى النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسة الأولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي".
- الفرضية الرئيسة الثانية "توجد تأثير ذو دلالة معنوية لإبعاد اليقظة الذهنية في الإبداع التنظيمي".

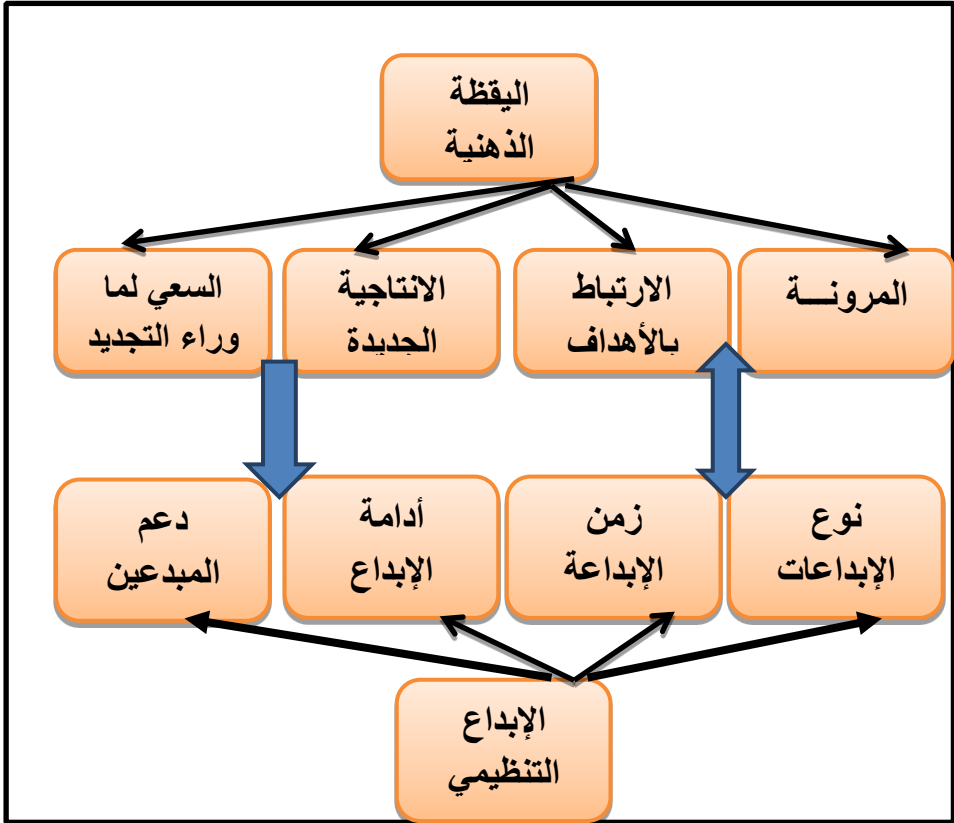
### نموذج البحث:

يمكن تجسيد فرضيات البحث في المخطط الافتراضي (١) أدناه:





### مخطط (١) النموذج الفرضي للبحث



### المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: اليقظة الذهنية التنظيمية: Organizational Mindfulness

مفهوم اليقظة الذهنية:

استمد مفهوم اليقظة الذهنية جذوره المفاهيمية من عصور الحركات الروحانية (البوذية) وفلسفتها عبر الانخراط في ممارسات التأمل التي تركز

الاهتمام على العلاقة بين العقل والجسد والأفكار والمشاعر والاتصال بينهم، وهذا يصف المعنى العام لليقظة الذهنية، إذ اعتقد أصحاب هذه الممارسة أن الفرد يستطيع عبر التأمل أن يفسر ما في العالم من ظواهر ومواقف من خلال خلق واستعمال مفاهيم أو طرائق جديدة لفهمها والتي ترتبط بالعمليات المعرفية والإدراكية للعقل، وأن غياب اليقظة الذهنية لا يعني غياب جميع تلك العمليات، وإنما فقدانها للمرونة، فعند خضوع الأفراد للتفكير والتصرف التلقائي بدون وعي (يقظة)، فإنه غالباً ما يفقد أو تغيب عنه المعلومات الضرورية لتوسيع الآفاق الذهنية لمعالجة الموقف.

أما عن معنى لليقظة الذهنية في اللغة، فقد ورد في المعاجم والقواميس بمعاني متقاربة نوعاً ما، إذ جاء معجم (لسان العرب، لأبن منظور، ٧١١هـ) رجل يقظ إذا كان متيقظاً كثير التيقظ فيه معرفة وفطنة..

ويتيقظ فلان للأمر إذا تنبهه) وبقاموس (Webster,1998) بمعنى (الجودة التي يمتلكها العقل ليصبح مدرك أو واعياً وحذر من شيء ما ومنتهبه للخطر) (Grossman, 2005:2)، بينما أشار قاموس (Roget,1995) لها (العناية والحذر واليقظة والانتباه والاحتراس)، و(Bernay,2009:2)، (نوع أو حالة من الوعي وإدراك لشيء ما) (Oxford English Dictionary, 2002:4)، بينما كان المعنى الاصطلاحي لليقظة الذهنية أكثر وضوحاً وتفسيراً، إذ تعددت وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، فمنهم من رأى أنها (حالة من الوعي الحسي الذي يتميز بصورة مختلفة وفعالة، والتي تترك الفرد مفتوحاً على وحساساً لكل من، ما منظور في المحيط الذي هو فيه) (Langer,1992:289)، وكونها كما ينظر لها (Kabat-Zinn,2003:19) (الحالة التي يكون فيها الشخص مدرك وبتركيز عالي على واقع اللحظة الراهنة والاعتراف بها دون البقاء منحسر بالأفكار المتعلقة بالموقف أو رد الفعل العاطفي للواقع أو الحالة) (Bishop,2002:71)، أو هي (حالة من المرونة العقلية والانفتاح على الحادثة، وهي عملية فعالة لإبتكار أشياء جديدة)



(Lenger,2002:15)(Cardaciotto,2005:21) وأنها (حالة من الانتباه والوعي لما يحدث، وزيادة الاهتمام بالتجربة والواقع الحالي) كما يعرفها كل من (Broulm&Ryan,2003:822). أو (حالة عقلية من التركيز الطوعي للانتباه على التجربة الراهنة بجوانبها الحسية، والعقلية، والعاطفية والإدراكية وبدون الحكم المسبق)(Bernier,et.al,2009:320)(Cottraux,2007:21). في حين ذهب البعض ليربط اليقظة الذهنية بالوعي الذي يمتلكه الفرد للحظة الحالية، فيعرفها (نوعية من الوعي والإدراك والتمييز المتصاعد بوضوح للتجارب والأداء الحالي)(Chatzisarantis&Hagger,2007:663) أو كما يراها (Williams,et.al,2007) (الوعي الذي يظهر عبر الاهتمام بالعرض في اللحظة، بدون حكم عن الأشياء كما هي، أو بالاستناد إلى الخبرة غير المكتشفة لحظة بلحظة) (Fries,2009:2)، وأنها (الوعي الواضح والفريد لما يحدث لنا وبداخلنا في اللحظات المتعاقبة لإدراكنا (Thera,1972:45)(Gerardo,et.al,2009:88).

كما طرح (Langer,1989:33) تعريف لليقظة الذهنية آخذ فيه الجانب العمليتي فيها فعرفها (تدقيق مستمر وصلل التوقعات المبنية على التجارب الجديدة، والتقدير الدقيق للسياق، والتعرف على الجوانب الجديدة منه، والذي يمكن أن يحسن الأداء والتبصر (Roberts,2006:3)، أو هي (عملية رسم وصياغة نشطة للفوارق وخلق فئات اجتماعية جديدة تترك الأفراد منفتحين للشئ الحديث وحساسين (Chatzisarantis&Hagger,2007:663)(Langer,1992:5)، فيما ذهب (Araya-Vargasa,et.al,2009:95) ليعرفها على أنها (عملية إدراكية معرفية والتي تمكن الفرد من تقييم حالات أو مواقف لوجهات نظر مختلفة ورؤية المعلومات عن شئ جديد).

أما على المستوى التنظيمي فقد عرفت اليقظة الذهنية التنظيمية على أنها(اتصال أو ربط ومشاطرة اليقظة الذهنية للأفراد في إطار مثل الحوار لخلق

المعنى والمعرفة الجديدة للذات سيساعدان الأفراد والمنظمات على تحقيق التوافق الكبير بين أهدافهم ومخرجاتهم (Heuerman&Olson,1998:1) فيما عرف من (Weic&Sutcliffe,2001) اليقظة الذهنية بعد دراسته للمنظمات العالية الثقة، على أنها (مزيج من الفحص والتدقيق والصلق المستمر للتوقعات الحالية، وتمييزها بناء على الأحداث والتجارب، والرغبة والقدرة على ابتكار الجديد منها، وخلق معاني لا مثيل لها للأحداث، وتقدير أكثر دقة للسياق وسبل التعامل معه، وتحديد أبعاد جديدة له لتحسين الأداء الحالي والبصيرة) (Braun&Martz,2007:4)، وهي (القدرة على تقييم الظروف الخارجية والداخلية بدقة وواقعية، وبطريقة أو أسلوب يسهل بناء الأفكار المهمة (Valentine,et.al,2009:2) (Browm,et.al,2007:7) (Olendzki,2005:3)، كما أنها (نوع من الانتباه الجماعي الذي يمكن رجال الأعمال من التقليل من الأخطاء، والبقاء متيقظين، والاستجابة عمليا للحدث غير المتوقع) (Rerup,2005:452) فالمنظمة اليقظة ذهنياً هي التي تمتلك وعي جماعي، وبالتفصيل "تسهل التفسير، واكتشاف، وتصحيح الأحداث غير المتوقعة والممكن أن تتصاعد حدثها (Weick,et.al,1999:6)، والتي تتجلى في عدد من الطرائق أولها أن تلك المنظمات تكون حساسة لتقلبات بيئتها (Fiol&O'Connor,2003:8) (Weick&Sutcliffe,2001:7) ثانياً تجدد وبشكل مستمر فرضياتها ومنظوراتها وتصنيفات الأحداث، ثالثاً تعالج هذه المنظمات وتقدر أهمية السياق أو المحيط الذي هي فيه (Weick&Sutcliffe,2001:9)، وعادة ما تكون ناتجة عن خمسة عمليات (Weick&Sutcliffe,2001:52) (Weick,et.al,1999:11)، (الإنشغال بالفشل، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية للعمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة) (Parrish,2008:15)(Vogus&Welbourne,2003:81).

وفي ضوء ما طرح من مفاهيم حول اليقظة الذهنية يمكن الإشارة إليها على إنها "درجة الوعي الحسي والمرونة العقلية الذي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من تحليل الأحداث والمواقف من حوله، وصقل توقعاته للمستقبل".

### أهمية اليقظة الذهنية:

تعد اليقظة الذهنية من المفاهيم الحديثة نوعا ما في الحقل التنظيمي، وجاء الاهتمام بها للدور الذي تلعبه في مجالات متنوعة في الحياة التنظيمية، خاصة بعد أن أثبت أن السلوك اليقظ يدفع الشخص إلى الاستجابة للبيئة، وبالتالي المعالجة المعرفية المرنة لأبعادها، فقد أشارت (Langer,1989:65-66) إلى أن اليقظة الذهنية هي مؤشر للتحقق الدقيق للتوقعات والتفكير المستمرين باعتماد الفرد على خبراته وتثمين الأشياء الدقيقة في السياق وتحديد الجوانب الجديدة منه، التي من شأنها تحسين الاستبصار والأداء الوظيفي للفرد أثناء تعاملاته الاجتماعية، فالفرد حينما يكون يقظا ذهنيا فإنه يمر بحالة متزايدة من التأمل المعرفي، ويكون موجودا بجسمه وعقله في اللحظة الحاضرة، فيفسر العالم بابتكار المواقف أو الحالات الجديدة واستخدامها بصورة متواصلة دون انقطاع لفهم الظاهرة المفسرة. فاليقظة الذهنية تساعد الأفراد على إدراك الأنشطة المبدولة لحظة بلحظة والمشاركة والاستغراق فيها، وللخبرات المكتسبة دورا في اتخاذهم القرار في هذا المجال في اللحظة (Langer&Moldoveanu,2000) (Roberts,et.al,2006:354)، فضلا عن أن اليقظة الذهنية تدفع الفرد إلى تعزيز تنمية وتطوير الذات، فضلا عن تحسين الثقة بالنفس، وتعزز الوصول إلى آفاق جديدة والانفصال عن الاستجابة التلقائية للأفكار والسلوكيات (Cayoun,2004:2).

وقد أكدت الدراسات أن زيادة اليقظة الذهنية ترتبط بزيادة الإبداع وانخفاض الاحتراق النفسي (Cardaciotto,2005:4) كما ويعتقد أنها تؤدي إلى زيادة الوعي الذاتي والقبول، وانخفاض ردود الفعل اتجاه الأفكار والعواطف،



وتحسين القدرة على اتخاذ خيارات تكيفية حول الاستجابة للتجارب (Baer,et.al,2006:2)(Linehen,1993:5) كما وكشفت بحوث (Burgoo&et.al,2000:38) التي درست الاتصالات الاجتماعية أن من شأن السلوك غير اليقظ أن يعقد العمل في التعاملات ذات الصلة بالجانب الاجتماعي أو اعاقته.

أما تنظيمياً فإن اليقظة الذهنية تدفع المنظمات لإتخاذ قرارات واعية قائمة على أساس المنطق والمرتكزة على الوقائع التنظيمية الخاصة بها (Baer,et.al,2006:4) (Swanson,et.al,2004) بينما يشير (Weick,et.al,1999:105) أن اليقظة الذهنية هي مناسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق الاعتمادية (الموثوقية)، لأنها وفقا لرأي كل من (Brown&Eisenhardt,1997:22) تشجع على استمرار المنظمات على التحقق من بيئتها كطريقة لاستباق الخيارات من خلال الابتكار (Vogus&Welbourne,2003:878) ويشير (Ramanuja,2003:17) (Weick,et.al.,1999:3) أن اليقظة الذهنية تعزز قدرة المنظمة على اكتشاف وإدارة الأحداث غير المتوقعة وتقلل الأخطاء أو الانحرافات عن الأهداف (Knight,2004:10).

وقد أشار (Weick,et.al,2001:77) إلى أن المنظمات اليقظة تتميز بالاستقرار والثبات العالي مثل منظمات المفاعلات النووية وشبكات القدرة الكهربائية العالية، إذ أن لمثل هذه المنظمات أبعاد رئيسة تميزهم عن المنظمات الأخرى، فالعمليات فيها تكون مميزة، على الرغم من أنها ليست فريدة من نوعها، لأنها تركز على الفشل أكثر مما تركز على النجاح والقصور الذاتي، وأنها تعتمد على التغيير وتركز على التكتيكات أكثر مما تركز على الاستراتيجية، وتكون نظرتها رهن التوقعات، ونتيجة لذلك فإن الأفراد العاملين في هذه المنظمات تكون حساسيتهم للأنشطة المعرفية كبيرة، وينشغلون ذهنياً بالمستقبل، كما وتلعب الخبرة

والتغذية العكسية دوراً مهم في قراراتهم وهذا ما يضيف طابعا المرونة فيها (Swanson&Ramiller,2004:555).

كما وترتبط أهمية اليقظة الذهنية بمبادئ سبعة حددها (May,2006:8) التي تمثل مجموعة الأنشطة التي فيما إذا انخرط فيها الأفراد، فإنها ستحفز الذهن وتبني القدرات الفردية وتقلل الضغط الذي ربما يتعرض له الفرد، وتتمثل هذه المبادئ في الآتي (Bernay,2009:4):

- ١- عدم التسرع في الحكم على النفس، الآخرين، والأحداث عند وقوعها.
- ٢- زراعة الصبر بالنفس والآخرين.
- ٣- الاستمتاع بجمال وحدثاة كل لحظة.
- ٤- الثقة بالنفس والمشاعر الخاصة.
- ٥- الاهتمام بما هو صحيح بدلا من السعي وراء أشياء أخرى.
- ٦- قبول الأشياء كما هي.
- ٧- ترك ونسيان الأمور والتخلي عنها.

هذا فضلا عن أثرها الايجابي على التعلم والتفكير (Langer,1997:19) كما يمكن أن تخفف الضغط وتحسن رضا العمل، والإنتاجية ونوعية حياة الفرد (Fries,2009:4) وأن من أهم مخرجاتها التي تعطيها الأهمية للدراسة هي (الصبر، الثقة، الهدوء دون الانفعال، الحكمة بمعرفة النفس، الشفقة عبر التعاطف النفسي) (Scott,2004:235)، فيما أكدت إحدى الدراسات أهمية اليقظة الذهنية لعلاقتها بصراع الدور والأخلاق التنظيمية (القيم، والرموز الأخلاقية) واقترحت ضرورة إدارة اليقظة الذهنية أو التعامل معها عبر تصميم العمل الفعال، فضلا عن السياق الأخلاقي (Valentine,et.al,2009:2)، فهي تزيد من قدرة المنظمات على ملاحظة القضايا، ومعالجتها بعناية، والكشف والاستجابة للإشارات الأولية للمشكلة (Rerup,2005:452).



## أبعاد اليقظة الذهنية

طرح (Langer,1997:5) كونه أوائل الباحثين في موضوع اليقظة الذهنية أربعة أبعاد لليقظة الذهنية اليقظة للفوارق أو الاختلافات (Alertness) (To Distinction، الانفتاح على الحداثة "Openness to Novelty"، التوجه نحو الحاضر Orientation in the Present، الوعي لوجهات النظر المتعددة (Awareness of Multiple Perspectives) (Bernay,2009:3) (Roberts,2006:4) تشمل الأولى تطوير أفكار جديدة للنظر للأشياء، أما الثانية فتعني السعي النشط لأنواع جديدة ومختلفة من المحفزات، والثالثة تشير لمستوى عالي من الوعي والمشاركة أو الانغماس في أي حالة يواجهها الفرد، وأخيرا الرابعة تؤكد على ما يضعه الأفراد بالاعتبار أو يستحضر من وجهات النظر المتعددة ويعترف بأن أي منظور يمكن أن يكون ذا قيمة، وقد أضاف (Langer:1989:22) بعدا آخر يصف فيه خاصية أخرى لليقظة الذهنية تمثلت في (الحساسية للسياقات المختلفة Sensitivity to different contexts) (Sternberg,2000:24)، ليطور جهده في هذا المجال ويشير إلى أربعة أبعاد لليقظة الذهنية (البحث عن الحداثة، انتاج ما هو جديد، المرونة، الارتباط بالأهداف) (Langer&Kee&Wang,2008:394) والتي نلاحظ أنها كانت قريبة نوعا ما من الأبعاد الأولى التي طرح سابقاً، وشخص كل من (Weick&Suttcliffe,2001:45) خمسة أبعاد معرفية تشكل اليقظة الذهنية تتمثل في (الانشغال بالأخطاء، التردد في تبسيط الإجراءات، الحساسية اتجاه العمليات، الالتزام بالمرونة، احترام الخبرة) (Vogus&Welbourne,2003:881).

بينما اقترح باحثون نموذج ثنائي الأبعاد لليقظة الذهنية (Scott,et.al,2004:242) يركز الأول على المهارات العقلية التي تدفع لأعلى مستوى من الأداء، بينما يخص الثاني التوجهات والمواقف التنبؤية في جوانب



التنظيم الذاتي لاختلاف اتجاهات الحفاظ على اليقظة الذهنية (Kee&Wang,2008:394) ويتمثل هذين النموذجين في الآتي:

١- **التنظيم الذاتي للانتباه:** إذ يتم الحفاظ عليه وإدامته في ضوء الخبرة المباشرة

المكتسبة، مما يسمح بزيادة تمييز الأحداث التي تحدث في وقتها.

٢- **التوجه نحو الخبرة:** وهو الاتجاه الذي يتميز بالانفتاح وحب الاستطلاع والقبول.

كما أشار (Germer,2005:12) إلى أن اليقظة الذهنية تتكون بشكل عام من ثلاث أبعاد (الوعي، التجربة الحالية، القبول) (Nopoli,2011:28) فيما ذهب (Bear,et.al,2006:15) ليحدد خمسة أبعاد لليقظة الذهنية تفسرها بوضوح: (Fries,2008:6).

١. عدم التأثر بالتجارب الداخلية.

٢. مراقبة، وملاحظة، والاصغاء للإحساس، والتصور، والمشاعر، والتفكير.

٣. التصرف بوعي.

٤. الوصف مع الكلمات.

٥. الحكم من خلال التجربة.

ونلاحظ مما سبق أن أبعاد اليقظة الذهنية تكاد تكون محدودة نوعا ما، وهذا يعود لحساسية الموضوع وحاجته لتشخيص ووصف دقيق للوقوف على الأبعاد التي تجسده، إذ أن الإنخراط في ممارسة اليقظة الذهنية التي تعتمد على التأمل حسب وجهة النظر لمكتشفيها الأوائل تركز على العلاقة بين العقل، والجسد، والأفكار، والمشاعر دون الوقوع فيهم، وأن الاتصال بين العقل والجسد يقود إلى الطريق المحدد الذي يوجه اهتمام الفرد لحظة وعيه في اللحظة (Bernay,2009:7)(Siegel,2007:22) فالخبرات المترابطة بالعقل، والأفكار المبنية عن تلك الخبرة والمشاهدات في اللحظة والمشاعر المتولده عنهما توجه

الفرد نحو سلوك معين، وهذه العملية المعقدة تتطلب التآني والدقة في طرح أبعاد مناسبة لليقظة الذهنية.

## ثانيا: الإبداع التنظيمي: Organizational innovation

### مفهوم الإبداع التنظيمي:

تباينت المفاهيم المطروحة حول الإبداع التنظيمي، والوصول إلى مفهوم واضح ودقيق، نجد من الضروري الوقوف على معاني كلمة الإبداع أولا في اللغة وكمصطلح، فالمعنى اللغوي للإبداع مأخوذ من الفعل بدع، وبدع الشيء: أنأنشأه وبدأه على غير مثال سابق، أي صياغة غير مسبوق لها (لسان العرب، لابن منظور، ٦٨٩هـ)، فإن إبداع الشيء وابتداعه تعني أنشأه وبدأه (الدليمي، ٢٠٠٩: ٢٦)، كما وصف الإبداع في (قاموس اكسفورد، ٢٠٠٠: ٣٩٦-٤٠٩) "هو شيء جديد يتم إنتاجه".

أما الإبداع اصطلاحا فيعني "النظر إلى الأشياء بطرائق جديدة" (Ivancevich, 1997:545)، أو أنه وفقا لراي (توفيق، ١٠:٢٠٠٢) "إنتاج أفكار جديدة، وغير مألوفة ووضع هذه الأفكار موضع التنفيذ"، أو (Bernard:2003:43) "القدرة على توليد الأفكار المبتكرة والمفيدة وتقديم الحلول للمشاكل والتحديات اليومية (بلواني، ٢٠٠٨: ١٢-١٤) وهو القدرة على جمع الأفكار وإخراجها بأسلوب فريد من نوعه، ليصبح الإبداع عموما "تطوير أو توليد أفكار أو سلوكيات جديدة وتطبيقها بالاعتماد على القدرات العقلية والخصائص الشخصية، باتجاه معالجة أي من المواقف والحالات التي يواجهها الفرد وتجاوز المشكلات" وبراى (Robbins,1998:105)، أنه هو "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساسا بالمشكلات ومرونة في التفكير وإنتاجا للأفكار التي تتميز بالغرارة، والأصالة مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه" (جروان، ١٨:١٩٩٩) (العاجز، شلدان، ٢٠١٠: ١٨)، ولكي يصل أي نشاط أو سلوك أو



فكرة إلى مستوى الإبداع لا بد أن يكون فريداً ومتميزاً ويحقق قيمة أو فائدة سواء للشخص أو الجماعة أو المنظمة، التي ستستثمر مفاهيم الإبداع السابقة في مجالها التخصصي ليطور مفهوم الإبداع التنظيمي الذي ينطوي على توليد وتطبيق تقنية جديدة أو فكرة إدارية فريدة يتوقع أن تؤدي إلى تغييرات تؤثر على أداء المنظمة.

فقد قدمت العديد من المفاهيم المتعلقة بالإبداع التنظيمي خاصة بعد اتساع مجالات البحث فيه وما شُخص له من أبعاد استراتيجية وهيكلية وسلوكية، ليعرف الإبداع التنظيمي على أنه: "توليداً للجديد من الأفكار والعمليات والمنتجات أو الخدمات وقبولها وتطبيقها" (Thompson, 1995:26)، أو هو "تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم في تنظيم مرتب" (Woodman, et.al: 1993:295)، وكونه "التطبيق الناجح للأفكار المبدعة والخلاقة في المنظمة" كما يعرفه (Amabile, 1988:124).

بينما يرى (Daft, 2000:245) أنه هو "عملية ترجمة أفكار ابتكارية معينة وتحويلها إلى منتج أو سلعة أو خدمة"، وفي مكان آخر يصف الإبداع التنظيمي أنه "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة". (Daft, 2001:357)، وعادة ما يتطلب هذا تبني أو توليد أو تطوير وتطبيق أي شيء جديد، قدرة ربما تكون فريدة، لذا يعرف الإبداع التنظيمي بوصفها "القدرة على ابتكار أفكار وأساليب يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل من العاملين وتحفزهم على استثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية" (القيوتي، ٢٠٠٠: ١٨١)، كما وصف أيضاً بأنه "عملية تعتمد على أن تستخدم المنظمات عبرها مهاراتها ومصادر لها لتطوير خدمات وسلع جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل كي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات الزبون" (Shieh, 2010:17) (Jones, 1998:48)، وطبقاً لرؤية (Griffin, 2002:125) أفضل لحاجات الزبون، فإن الإبداع التنظيمي هو "سعي



إدارة المنظمة لتطوير منتجات أو خدمات جديدة أو استخدامات جديدة لمنتجات أو خدمات حالية".

ومما تقدم يمكن أن نعرف الإبداع التنظيمي على أنه "كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية، مع استحضار كل أشكال المغامرة من بين عمليات التغيير، بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها، فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها".

### أهمية الإبداع التنظيمي:

هناك اتفاق كبير بين الباحثين في حقل المنظمة على أهمية الإبداع، لاتصاله بالقدرة التنافسية والفعالية التنظيمية (Wolfe,1994:20) والميزة التنافسية (du Plesis 2007:12) (Leonard-Barton1995:5)، البقاء الطويل الأجل للمنظمات (Scott&Bruce1994:7)، وكوسيلة رئيسية للتكيف مع تغيير (Sjarbaini,2009:23) فقد أصبح اليوم مطلبا إجباري ومفتاح النجاح في المحيط التنافسي، إذ أن أفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع وفقا للأسس السائدة في البيئة التي تعمل فيها، والتي تمتلك القابلية لمساعدة أعضائها على استثمار مواهبهم الإبداعية بشكل كامل.

إذ يعد الإبداع التنظيمي واحد من العوامل الرئيسة الدافعة لزيادة القدرة التنافسية للمنظمات على المدى الطويل في الأسواق التنافسية اليوم (Singh,201) (Baker&Sinkula,2002:25) (Lyon&Ferrier,2002:15) (Jones,1995:17).

١- سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة.

٢- تقليل تكلفة التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات.

وهو وسيلة لتجاوز الضغوط البيئية الخارجية أو الداخلية كونه يأتي استجابة للضغوط البيئية الخارجية مثل المنافسة، وإلغاء الضوابط التنظيمية، وندرة الموارد، وطلبات الجمهور، أو بسبب استعمال الخيارات التنظيمية الداخلية مثل اكتساب مهارات مميزة، أو الوصول إلى مستوى عالي من الطموح، وزيادة



مدى ونوعية الخدمات، وليأتي هذا المنظور ليتوافق مع منظور المنظمات كنظام مفتوح (Damanpour, et. al, 2009:652).

هذا وإن الإبداع التنظيمي هو المعيار الدقيق لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى الفرد، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالإنفتاح وتوفير الوقت والجهد (Ventrla, 2003) (العاجز & شلدان، ٢٠١٠: ١٨)، خاصة وإن إبداعية المنظمة أصبحت اليوم واحدة من المعايير المعتمدة في قياس وتقييم أداء المنظمات، وبالتالي نجد من الضروري أن تبحث عن ذلك النوع من الإبداع الذي يمكن أن يعالج بعضاً من جوانب ضعفها أو يزيد من تمييزها بالبيئة التنافسية المتنامية.

وقد تعود أهمية الإبداع التنظيمي إلى دوره في تحسين إنتاجية المنظمة، عبر تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة بشكل اقتصادي (Goldhare, 1986:26)، تحسين النوعية من خلال تقليل التالف والمرفوض، وأخيراً تحسين صورة المنظمة ومكانتها وجعلها جذابة للمستهلكين (Jones, 1995:18)، (Thom, 1990:183)، فالإبداع هو الحل الأمثل لمواجهة التعقيدات المتزايدة في جميع جوانب الحياة سواء الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية، إذ كما يقول كل من (Hoffman & Hegarty, 1993)، يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات في القرن الواحد والعشرين (ملحم وآخرون، ٢٠٠٩: ١٠)، فالإبداع مهم وفقاً لرأي (Segovia & Sanchez, 2010:122) لسببين:

١. الإبداع مصدر مهم لزيادة الإنتاجية، وفهم العوامل المختلفة التي تدفع المنظمات للابتكار، وقد تؤدي إلى قدر أكبر من المعرفة حول مصادر التنمية الاقتصادية.
٢. تمكن المنظمات من كسب الميزة التنافسية.

**مصادر الإبداع التنظيمي:**

تعددت وجهات النظر للباحثين حول مصادر الإبداع التنظيمي، وأن كان أغلبهم قد ركز على المصادر الداخلية والخارجية، أو على دور الفعل والتفكير، فقد ذكر (الدهان، ١٩٩٢: ١٨٢) أن الفلاسفة عدوا الإلهام والوحي أهم مصادر الإبداع، وطبقا لوجهة النظر هذه فإن الإبداع يحدث فجأة من غير تدخل الفعل والإرادة، بينما أشارت (Amabil,1998:75) إلى أن الإبداع ينتج عن تفاعل ثلاثة عناصر مهمة (الخبرات المعرفية والفكرية والفنية، والدوافع الداخلية، والمهارات والتفكير الخلاق).

وحدد (Drucker,1985:15) سبعة مصادر للإبداع تمثلت في (الأحداث غير المتوقعة، التناقضات بأنواعها، احتياجات العملية، التغيرات في الصناعة أو السوق، التغيرات الديموغرافية، التغير في التصورات، المعارف الجديدة)، وأن هذه المصادر تتداخل فيما بينها، وإمكانية الإبداع يمكن أن تكمن في أكثر من مجال في ذات الوقت (Serrat,2009:3)، وأكد أن الإبداعات تنشأ من التوقد في الذهن العبقري، وأغلبها تنتج عن البحث الفرضي والواعي لفرص الإبداع، واتفق كل من (Kuratka&Hudgets,1998:136) و (Hunger&Whelem,1998:290) مع (Drucker) في تحديدهم لمصادر الإبداع، تمثلت في (الأحداث غير المتوقعة، والتنافر، ومتطلبات العمليات الإنتاجية، والتغيرات في الصناعة أو السوق، والتغيرات السكانية، والتغيرات الإدراكية والمزاجية، والمعرفة الجديدة).

بينما يشير (Spence,1994:148) إلى أن كل من (البحوث، الاختراعات، الاكتشافات، التطوير، حل المشكلات)، كمصادر للإبداع التنظيمي، فيما عد (Christersen,2000:104) (الحوادث غير المتوقعة، التناقضات، هياكل الصناعة، العوامل الديموغرافية، التغيرات في التوقعات، المعرفة الجديدة) أفضل مصادر للإبداع التنظيمي، كذلك بين كل من (Gumusiuog&Ilsev,2009:266) أن للقيادة التحويلية تأثير كبير على



الإبداع التنظيمي، وذلك عبر الدور الذي تلعبه في تقديم الدعم الداخلي والخارجي للإبداع كعوامل سياقية، وهذا ما يجعل القيادة التحويلية أحد المصادر المهمة للإبداع التنظيمي، ويتفق (Birkiushaw&Hood,2001:131) مع سابقة إذ أشار إلى أن الإبداع يأتي من إشراف القائد الملهم والمثابر والأكثر براعة في خلق الحماس وجذب الأفكار وتشجيعها، فضلا عن ما أكده (بورنز، ١٨٢: ٢٠٠١) في أن الأفكار المبدعة تنبثق من مستويات المنظمة كلها، وأنها تكون أكثر إبداعا عندما تستطيع استثارة التفكير الإبداعي في كل مستوياتها.

وأشار (Singh,2011:721) إلى أن البناء الهيكلي والثقافي للمنظمة لا يؤثر على قدرتها الإبداعية ولكن في الحصول على المعرفة عبر العملية المهمة للتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، ليصبح هناك أربعة مصادر تنظيمية مهمة للإبداع إلا وهي (الهيكل، والثقافة، والتعلم، وإدارة المعرفة)، بينما يرى (Pellissler,2001:55) أن الإبداع التنظيمي (هو نتيجة التفاعل التراكمي والديناميكي والذي يشمل عملية التعلم المنظمي لعدة مساهمين).

ويؤكد (Zait,et.al,2011:2) أن الإبداع التنظيمي يعتمد على إمكانية إدراك وتحسين وتطوير أفكار ومنتجات جديدة، وهذه الإمكانية ترتبط بالخصائص الجوهرية للذكاء البشري (قدرة على التجريد، قابلية الحركة، المرونة، العقل المنفتح، حب الاستطلاع...) التي تدفع إلى الإبداع، وقدم نموذج للإبداع التنظيمي المفتوح التي شخص فيه (الموارد والمعرفة، ورأس المال الاجتماعي) مصادراً للإبداع التنظيمي.

بينما أشار (Adams,2005:13) بعد دراسته لأراء العديد من الباحثين المتخصصين خلص فيها إلى أن هناك عدة مفاتيح للإبداع التنظيمي وتمثلت في:

١. المعرفة: الموازنة بين المعرفة الظاهرة والعميقة.
٢. التفكير: القدرة العالية على توليد أفكار عبر البحث والتحليل في العوامل المتباينة.



٣. الدافعية الشخصية: تنظيم مستويات الدوافع الجوهرية والعاطفية اتجاه العمل.
٤. البيئة: أن المناخ الخالي من التهديد وغير المسيطر عليه هو موصل بالأفكار المركبة وغير المركبة.
٥. القرار الصريح ليكون الفرد مبدع: فقط بالإدراك الواعي لعملية الإبداع والذي يمكن أن يعزز النتائج الطويلة الأمد للإبداع.

### المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

#### أولاً: تشخيص ووصف متغيرات البحث في المنظمة المبحوثة:

يتعلق هذا المحور بتشخيص ووصف واقع متغيري البحث (اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي)، التي كانت المعالجة الإحصائية للبيانات قد عكست استجابة عينة البحث على فقرات الاستبيان البالغ عددها (٣٥) فقرة، فظهرت النتائج على النحو الآتي:

#### ١- تشخيص ووصف واقع اليقظة الذهنية التنظيمية:

تضم اليقظة الذهنية التنظيمية (المتغير المستقل) أربعة أبعاد (المرونة، الارتباط بالأهداف، الإنتاجية الجديدة، السعي لما وراء التجديد)، تم قياسها من خلال الفقرات (١-١٩) التي وصفت كل مجموعة منها بعداً من الأبعاد المذكورة، ليشرح واقع ومستوى المتغير الرئيسي وعلى النحو الآتي:

#### أ- المرونة:

تظهر قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابة عينة البحث على الفقرات (٤) التي غطت بعد المرونة والمبينة في الجدول (٣) أدناه، أنه حقق وسط حسابياً بلغ (٤.٠٢) وكان أعلى الوسط الفرضي البالغ (٣)، بانحراف معياري بلغ (٠.٨٢)، مما يعكس ذلك اتفاق رؤساء الأقسام





عينة البحث على ارتفاع مستوى المرونة التي يمتلكونها، أما على مستوى الفقرات التي غطت هذا البعد، فنجد أن الفقرة (١) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٤٣) بإنحراف معياري بلغ (٠.٧٣). أكد اتفاق آراء العينة المبحوثة حول ارتفاع مستوى انفتاح رؤساء الأقسام على الطرق الجديدة في العمل، بينما حققت الفقرة (٢) أدنى وسط حسابي بلغ (٣.١٣) وبإنحراف معياري (١.٢٢)، أثبت اتفاق عينة البحث نوعاً ما على ارتفاع مستوى يقظة رؤساء الأقسام للتطورات الجديدة، لتؤكد تلك النتائج مستوى المرونة التي تتمتع به العينة من مرونة.

#### ب- الارتباط بالأهداف:

غطى هذا البعد (٥) فقرات، أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الفقرة (٧) قد سجلت أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٢٧) بانحراف معياري (٠.٨٣)، أكد مدى اتفاق العينة على انشغال رؤساء الأقسام في الكليات المبحوثة بكل ما يعملونه مما يعكس ارتفاع ارتباطهم بالهدف الذي يسعون لتحقيقه، في حين سجلت الفقرة (٦) أدنى وسطاً حسابي بلغ (٣.٢٧) بانحراف معياري (١.٢٦) أثبت نسبية مستوى ملاحظة رؤساء الأقسام ما ينشغل به الآخرون، كما سجلت النتائج على المستوى العام لبعد الارتباط بالأهداف قيمة وسط حسابي عام بلغت (٣.٧٥) وهي قيمة أعلى من الوسط الحسابي الفرض العام البالغ (٣) بانحراف معياري بلغ (٠.٩٧)، مما تؤكد ارتفاع مستوى ارتباط رؤساء الأقسام بالأهداف، واتفاق عينة البحث على ذلك.

#### ت- الإنتاجية الجديدة:

تبين قيم الوسط الحسابي والإنحراف المعياري لبعد الإنتاجية الجديدة الذي غطته (٥) فقرات، الذي بلغت قيمة الوسط الحسابي العام له (٤.٠٠) ارتفاع مستوى الإنتاجية الجديدة لرؤساء الأقسام، وقد دعمت قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠.٨٩) هذا التشخيص، إذ يعكس انخفاض



نشنت إجابات العينة المبحوثة واتفاقها الواضح في هذا المجال، أما على صعيد الفقرات المكونة للبعد المدروس، فقد سجلت الفقرتين (١٠، ١١) على التوالي أعلى وسطا حسابيا بلغ (٤.٢٧) هو أعلى من الوسط الفرضي العام، وانحراف معياري (٠.٥٨، ٠.٩٣) على التوالي، لنستنتج من ذلك ارتفاع مستوى توليد العينة المبحوثة للأفكار المبتكرة، ومحاولتهم التفكير بالطرق الجديدة لعمل الأشياء، بينما حققت الفقرة (١٢) أدنى وسط حسابي بلغ (٣.٦٠) بإنحراف معياري (٠.٩٣) أكدت اتفاق العينة على توسط قدرة رؤساء الأقسام على الابتكار، ليدل ذلك على سعي رؤساء الأقسام تحقيق إنتاجية جديدة وبطرق متنوعة.

### الجدول (٣)

مستويات أبعاد اليقظة الذهنية التنظيمية وفقا لوجهة نظر عينة البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اولا	المرونة		
١	أنا منفتح دائما على الطرق الجديدة لعمل الأشياء	٤.٤٣	٠.٧٣
٢	نادرا ما أكون يقظا للتطورات الجديدة	٣.١٣	١.٢٢
٣	لا أتعلم الأشياء الجديدة بفاعلية	٤.٤٣	٠.٧٣
٤	التزم بالطرق القديمة والمجربة في عمل الأشياء	٤.٠٧	٠.٥٨
	الوسط الحسابي العام	٤.٠٢	٠.٨٢
ثانيا	الارتباط الأهداف		
٥	لدى عقل منفتح حول كل شيء وإن كانت ضد معتقداتي الرئيسية	٣.٩٧	٠.٩٣

١.٢٦	٣.٢٧	نادرًا ما لاحظ ما ينشغل به الآخرون	٦
٠.٨٣	٤.٢٧	انشغل بكل شيء أقوم به أو عمله	٧
٠.٨٣	٤.١٧	إدرك التغييرات دائما	٨
٠.٩٨	٤.٠٧	أحب أن اكتشف كيف تعمل الأشياء	٩
٠.٩٧	٣.٧٥	الوسط الحسابي العام	
		الانتاجية الجديدة	ثالثا
١.١٨	٤.٢٧	أولد بعض الأفكار المبتكرة	١٠
٠.٥٨	٤.٢٧	أحاول التفكير بالطرق الجديدة لعمل الأشياء	١١
٠.٩٣	٣.٦٠	أنا مبتكر جدا	١٢
٠.٨٨	٣.٦٧	أقدم العديد من المساهمات المبتكرة	١٣
٠.٩٠	٤.٠٣	لست مفكرا جيدا	١٤
٠.٨٩	٤.٠٠	الوسط الحسابي العام	
٠.٥٢	٤.٢٧	السعي لما وراء التجديد	رابعًا
٠.٥٢	٤.٢٧	أحب أن أكون ذو فكر متحدي	١٥
١.١٤	٤.٠٧	أحب التحقق من الأشياء	١٦
١.٣١	٢.٥٠	أنا محب للاستطلاع بشكل كبير	١٧
١.٣١	٢.٥٠	أتجنب التفكير بالمحادثات المثيرة للغضب	١٨
٠.٩٤	٤.٢٣	يمكن أن أتصرف بطرق عدة وفقا للموقف	١٩
١.٠٤	٣.٥١	الوسط الحسابي العام	
٠.٨٩	٣.٨٢	الوسط الحسابي الإجمالي	

**د- السعي لما وراء التجديد:**

تظهر قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد والبالغة (٣.٥١) ارتفاع مستوى بحث رؤساء الأقسام لما هو أبعد من ما ينظر له على أنه جديد نوعاً ما، أكدت قيمة الانحراف المعياري العام البالغة (١.٠٤) اتفاق أفراد العينة الواضح في هذا الاتجاه، أما على مستوى فقرات هذا البعد الذي تم قياسه من خلال (٥) فقرات، نجد أن الفقرة (١٥) حققت أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٢٧) وبانسجام جيد لاجابات عينة البحث، إذ بلغت قيمة الانحراف المعياري (٠.٥٢)، أما الفقرتين (١٧،١٨) على التوالي، فقد حصلتا على أدنى وسط حسابي بلغت قيمته (٢.٥٠) بإنحراف معياري (١.٣١) لتؤكد هذه النتيجة على ضعف حب الاستطلاع بين رؤساء الأقسام لعينة البحث فضلاً عن تجنبهم التفكير بالمحادثات المثيرة للغضب والتي يمكن أن تشغلهم عن التفكير بما هو جديد.

وفي ضوء ما تقدم نلاحظ تقدم بعد المرونة ليأخذ المرتبة الأولى من الأهمية، يليه بعد الإنتاجية الجديدة في المرتبة الثانية بفارق بسيط للتقارب البسيط جداً لقيم الوسط الحسابي لكل من هما، أما بعد الارتباط بالأهداف فقد كان بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية وليأتي بعد السعي لما وراء التجديد في المرتبة الأخيرة، ولما كان من المنطقي أن تنعكس النتائج الإحصائية السابقة على قيمة الوسط الحسابي العام للمتغير المستقل (اليقظة الذهنية)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام له (٣.٨٢) بانحراف معياري (٠.٨٩) وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي العام البالغ (٣)، ليدل ذلك على ارتفاع مستوى اليقظة الذهنية لرؤساء أقسام الكليات المبحوثة في جامعة الأزهر.

**٢- تشخيص ووصف واقع الإبداع التنظيمي:**

يضم الإبداع التنظيمي (المتغير التابع) أربعة أبعاد (نوع الإبداع المتبناه، زمن الإبداعات المتحققة، أدامة الإبداع والمحافظة عليه، دعم المبدعين واسنادهم)، تم قياسها من خلال الفقرات (٢٠-٣٥) المبينة في الجدول (٤) والتي

تمثل كل مجموعة منها بعدا من أبعاد هذا المتغير، ليشرح مستوى الإبداع التنظيمي بشكل عام على النحو التالي:

#### أ- نوع الإبداع المتبناه:

تبين قيم الوسط الحسابي العام لبعدها نوع الإبداع المتبناه الذي غطته (٤) فقرات، ارتفاع مستوى هذا البعد نوعا ما، إذ بلغت (٣.٧٧) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي العام البالغة (٣)، وقد أكدت قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠.٥٦) اتفاق عينة البحث على هذه النتيجة، وذلك لانخفاض تشتت الإجابات على فقرات البعد، التي نلاحظ من خلال قراءة نتائج التحليل الإحصائي تسجيل الفقرة (٢٣) أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٠٣) وبانحراف معياري (٠.٩٦)، لنستنتج مساندة رؤساء الأقسام في الكليات المبحوثة مقترحات زملاءهم وأفكارهم الجديدة التي من شأنها أن تزيد الإبداعات المقدمة، فيما حققت الفقرة (٢١) أدنى وسط حسابي بلغ (٣.٢٠) بانحراف معياري (٠.٩٩) أكدت اتفاق العينة على توسط استثمارهم للفرص التي قد تتاح للوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة في عمل الأشياء عند مقابلة أشخاص مهمين في مجال عملهم.

#### ب- زمن الإبداعات المتحققة:

شخصت مستوى هذا البعد (٤) فقرات، كان أعلى وسط حسابي قد حققته الفقرة (٢٦) إذ بلغت قيمته (٤.٣٠) بانحراف معياري بلغ (٠.٨٨) أكد على اتفاق عينة البحث على ارتفاع مستوى سعي رؤساء الأقسام للموازنة بين الوقت والتكلفة والجهد لمتابعة الأفكار الجديدة وأخذ ذلك في حساباتهم، بينما حصلت الفقرة (٢٧) على أدنى وسط حسابي (٣.٩٣) بانحراف معياري (٠.٨٧) عكس انخفاض تشتت إجابات عينة البحث واتفاقهم على توسط توافق الإبداعات المطلوبة لكل عملية إبداعية مع المعايير، أما على المستوى العام للبعد نجد أن قيمة الوسط الحسابي العام البالغة (٤.١١) قد بينت أن مستوى زمن الإبداعات المتحققة كان جيد



ارتفاع قيمة الوسط الحسابي عن قيمة الوسط الفرضي العام البالغة (٣)، وقد دلت قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠.٧٤) على اتفاق رؤساء الأقسام في هذا المجال وكما مبين في الجدول (٤).

#### الجدول (٤)

مستويات أبعاد الإبداع التنظيمي وفقا لوجهة نظر عينة البحث

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اولا	نوع الإبداعات المتبناة		
٢٠	أعد الأول بين زملائي في محاولة ايجاد عدد من الأفكار أو طرائق جديدة للعمل.	٣.٨٧	٠.٨٦
٢١	استغل كل لحظة للوصول إلى أفكار أو طرائق جديدة في عمل الأشياء وأنا أقابل بها أشخاصا مهمين.	٣.٢٠	٠.٩٩
٢٢	عندما اسأل من قبل زملائي فلا أجيهم إلا وأنا متأكد من أن إجابتي ستحقق لهم عددا من الأفكار.	٣.٩٧	٠.٨٩
٢٣	عادة ما أساند مقترحات زملائي ذات الأفكار الجديدة التي تزيد عدد الإبداعات.	٤.٠٣	٠.٩٦
	الوسط الحسابي العام	٣.٧٧	٠.٥٦
ثانيا	زمن الإبداعات المتحققة		
٢٤	أرغب في حل مشاكل الآخرين الصعبة التي يواجهونها في أدائهم للعمل.	٣.٩٧	٠.٩٦
٢٥	أسعى لتطوير الاتصالات مع الآخرين في ميدان العمل	٤.٢٣	٠.٨٢
٢٦	أضع في الحسبان الموازنة بين الوقت	٤.٣٠	٠.٦٥

		والتكلفة والجهد لأجل متابعة الأفكار الجديدة	
٠.٨٧	٣.٩٣	أرى أن من الإبداعات في العملية الإبداعية أن تكون مقبولة قياسا بالمعايير.	٢٧
٠.٧٤	٤.١١	الوسط الحسابي العام	
		أدامة الإبداع والمحافظة عليه	ثالثا
١.١٠	٣.٤٠	انظر للأشياء واستثمر الأماكن لتحقيق استخدامات جديدة غير تقليدية.	٢٨
٠.٨٠	٣.٩٠	أحاول إيجاد الأفكار والبدائل لحل المشاكل التي تواجهني في العمل.	٢٩
٠.٦٥	٤.٣٠	أسعى باستمرار إلى التميز على زملائي في العمل بإيجاد استخدامات جديدة لطرائق الأداء.	٣٠
٠.٩٤	٣.٩٣	تكافأ الإدارة العليا الموظفين الذين لا يتبعون الإجراءات الروتينية في العمل.	٣١
٠.٨٧	٣.٨٨	الوسط الحسابي العام	
		دعم المبدعين واسنادهم	رابعا
١.٢٢	٢.٧٧	التمويل للأفكار المبدعة كافي لدعم الكلية	٣٢
١.٣٨	٢.٤٣	يتوفر وقت كافي للجميع للسعي وراء الأفكار المبدعة	٣٣
١.٣٠	٣.٠٣	يحظى العمل المبدع باحترام وتقدير الإدارة العليا	٣٤
١.٤٠	٣.٣٣	تميز الإدارة العليا المبدعين بشكل واضح للجميع	٣٥

١.١٣	٢.٨٩	الوسط الحسابي العام
٠.٨٢	٣.٦٦	الوسط الحسابي الإجمالي

#### د- إدامة الإبداع والمحافظة عليه:

ضم هذا البعد (٤) فقرات، أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن الفقرة (٣٠) سجلت أعلى وسط حسابي بلغ (٤.٣٠)، وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي البالغة (٣)، التي أكدت على سعي رؤساء الأقسام في الكليات المبحوثة إلى التميز على زملاءهم بالعمل عبر إيجاد طرائق جديدة للأداء، وأشارت قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠.٦٥) إلى اتفاق آراء العينة على هذا الاتجاه، في حين سجلت الفقرة (٢٨) أدنى وسط حسابي بلغ (٣.٤٠) بقيمة انحراف معياري بلغت (١.١٠) ليدل ذلك على اتفاق عينة البحث على انخفاض مستوى سعي رؤساء الأقسام لاجتاد استعمالات جديدة وغير تقليدية للأماكن والأشياء من حولهم وبما يدعم الإبداع ويحافظ على مستواه، كما سجلت النتائج على المستوى العام للبعد المدروس ارتفاع متوسط في مستوى إدامة الإبداع والمحافظة عليه، كما سجلت النتائج على المستوى العام للبعد المدروس ارتفاع متوسط في مستوى ادامة الإبداع والمحافظة عليه، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام للبعد (٣.٨٨) وهي قيمة أعلى من الوسط الحسابي الفرضي العام، كما وعززت هذا التشخيص قيمة الانحراف المعياري البالغة (٠.٨٧) حيث تشير إلى اتفاق عينة البحث وانخفاض مستوى تشتت إجاباتهم.

#### ث- دعم المبدعين وإسنادهم:

تظهر قيمة الوسط الحسابي العام لهذا البعد والبالغة (٢.٨٩) انخفاض مستوى دعم وإسناد الإبداعات، إذ كانت قيمته منخفضة نوعاً ما مقارنة بقيمة الوسط الفرضي العام البالغة (٣)، وقد أكدت قيمة الانحراف المعياري العام البالغة (١.١٣) تلك النتيجة إذ بينت اتفاق كبير بين أفراد



العينة، أما على مستوى فقرات هذا البعد فقد تم قياسه عبر (٤) فقرات، أكدت النتائج حولها أن الفقرة (٣٣) قد حققت أدنى وسط حسابي بلغ (٢.٤٣) وبإنسجام عالي بالإجابات، إذ كان الانحراف المعياري (١.٣٨)، ليدل ذلك على عدم توفر الوقت الكافي للسعي وراء الأفكار المبدعة، أما الفقرة (٣٥) فقد حصلت على أعلى وسط حسابي كانت قيمته (٣.٣٣) بإنحراف معياري (١.٤٠) لتؤكد هذه النتيجة على أن إدارة الكلية تسعى بشكل مستمر لتمييز المبدعين بين الجميع وإبراز ذلك بوضوح وبتوافق العينة المدروسة على هذا الرأي.

أما على المستوى العام للإبداع التنظيمي بوصفه المتغير التابع الرئيسي فنستطيع من خلال التحليل السابق للنتائج الإحصائية أن نؤكد أن بعد زمن الإبداعات المتحققة كان في المرتبة الأولى بين أبعاد الأربعة، وجاء بعد إدامة الإبداع والمحافظة عليه في المرتبة الثانية، أما بعد نوع الإبداعات المتبناه فقد كان بالمرتبة الثالثة، وأخيراً حقق بعد دعم المبدعين وأسنادهم في المرتبة الأخيرة، لتنعكس النتائج الإحصائية السابقة على قيمة الوسط الحسابي العام للمتغير الرئيسي التي بلغت (٣.٦٦) بإنحراف معياري (٠.٨٢)، وهي قيمة أعلى من الوسط الفرضي العام البالغ (٣)، ليدل ذلك على ارتفاع مستوى الإبداع التنظيمي في الكليات المبحوثة.

#### ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

خصصت هذه الفقرة لاختبار فرضيات البحث وتحليل علاقة الارتباط بين متغيري البحث (اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي) والوقوف على أثر المتغير المستقل الأول وأبعاده على المتغير الثاني التابع، وقد بينت نتائج التحليل الإحصائي الظاهرة في الجدول (٥) الآتي:



## ١- تحليل علاقات الارتباط بين متغيري البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقة الارتباط بين متغيري البحث (اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي) عبر تحليل علاقة الارتباط بين أبعاد كل منهما في محاولة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصت على "وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية بين اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية"، وذلك عبر اعتماد مصفوفة علاقات سبيرمان (Sperman).

إذ أشرت النتائج المبينة في الجدول (٥) وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين المرونة كبعد متغير اليقظة الذهنية وأبعاد الإبداع التنظيمي، إذ بلغت قيمة أعلى معامل ارتباط (٠.٩٨٨) وذلك لعلاقته ببعد دعم المبدعين واسنادهم، بينما كان أقل قيمة معامل ارتباط قد بلغت (٠.٩٤٤) لعلاقته مع بعد نوع الإبداعات المتبناه، وهذه النتيجة تقودنا إلى ملاحظة قوة علاقة الارتباط بين بعد المرونة والإبداع التنظيمي على المستوى الإجمالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٧٦) وهي علاقة معنوية عند مستوى التنظيمي على مستوى (٠.٠١).

## جدول (٥)

## قيم معامل ارتباط سبيرمان بين أبعاد اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي

المتغير التابع	نوع الإبداعات المتبناه	زمن الإبداعات المتحققة	أدماة الإبداع والمحافظة عليه	دعم المبدعين واسنادهم	اجمالي الإبداع التنظيمي
المرونة	٠.٩٤٤**	٠.٩٥٧**	٠.٩٧٤**	٠.٩٨٨**	٠.٩٧٦**
الارتباط بالأهداف	٠.٩٦٦**	٠.٩٧٥**	٠.٩٨٦**	٠.٩٨٣**	٠.٩٨٨**

٠.٩٨٤**	٠.٩٨٠**	٠.٩٨١**	٠.٩٥٦**	٠.٩٦٥**	الإنتاجية الجديدة
٠.٩٨٤**	٠.٩٨٠**	٠.٩٧٦**	٠.٩٦٤**	٠.٩٨١**	السعي لما وراء التجديد
٠.٩٩٩**	٠.٤٩٢**	٠.٤٨٨**	٠.٥٢٠**	٠.٢٨٢	إجمالي اليقظة الذهنية

(\*\*) معنوية بمستوى ٠.٠١

كما وتشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين بعد الارتباط بالأهداف كبعد لليقظة الذهنية وأبعاد الإبداع التنظيمي على المستوى الإجمالي والمنفرد، فقد تحقق أعلى معامل ارتباط للعلاقة بين البعد المذكور وبعد إدماة الإبداع والمحافظة عليه، إذ بلغت قيمته (٠.٩٨٦)، ليدلل ذلك على سعي عينة البحث إلى إيجاد أفكار وبدائل لحل المشاكل واستخدامات جديدة لطرائق الأداء بما ليصور ذلك مدى ارتباطهم بالأهداف وسعيهم لتحقيقها، في حين كان أقل معامل ارتباط قد بلغ (٠.٩٦٦) مع بعد نوع الإبداعات المتنباه، لتبلغ قيمة إجمالي معامل ارتباط بعد الإرتباط بالأهداف والإبداع التنظيمي (٠.٩٨٨) وهي علاقة قوية.

أما عن علاقة بعد الإنتاجية الجديدة بالإبداع التنظيمي، فقد ظهر معنوية عند مستوى (٠.٠١) اسوة بالبعدين السابقين لليقظة التنظيمية، إذ نلاحظ معامل ارتباط عالي بينه وبين بعدي الإبداع التنظيمي (إدماة الإبداع والمحافظة عليه، دعم المبدعين واسنادهم) بلغت قيمته (٠.٩٨١) (٠.٩٨٣) على التوالي: ليشخص ذلك سعي العينة المبحوثة إلى ابتكار أفكار متنوعة والتفكير بطرق جديدة للأداء في محاولة للتميز وتجاوز الروتين والإبداع بالعمل، في حين كان معامل ارتباط بعد الإنتاجية الجديدة مع بعد زمن الإبداعات المتحققة قد بلغ (٠.٩٥٦)،



ولنجد تحقيق البعد المذكور أعلى معامل ارتباط مع إجمالي الإبداع التنظيمي مقارنة بالإبعاد الأخرى بلغ قيمته (٠.٩٩٠) وهي أقوى العلاقات. كذلك تدلل النتائج على وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى (٠.٠١) بين بعد السعي لما وراء التجديد وبعدي الإبداع التنظيمي (نوع الإبداعات المتبناة، دعم المبدعين واسنادهم)، فقد تقاربت قيم معاملات ارتباط للعلاقتين بشكل كبير لتبلغ (٠.٩٨١) (٠.٩٨٠) على التوالي، ليصور ذلك علاقة الفكر المتحدي الذي يتمتع به أفراد العينة الذي كان وراء السعي لأبعد من الواقع الذي يعيشونه، باتجاه مسندة ودعم زملائهم، فيما كان أقل قيمة معامل ارتباط قد بلغ (٠.٩٦٤) للعلاقة بين بعدي السعي لما وراء التجديد وزمن الإبداعات المتحققة.

أما على المستوى العام للعلاقة بين المتغيرين الرئيسيين (اليقظة الذهنية، والإبداع التنظيمي) فنلاحظ أن علاقة الارتباط التي شخصت سابقا بين الأبعاد قد انعكست بطبيعة الحال على قيمة معامل علاقة الارتباط الإجمالية للعلاقة بين المتغيرين، إذ بلغت (٠.٩٩٩) بمستوى دلالة (٠.٠١)، ليدل ذلك على الترابط الجيد بين المتغيرات، وهذا ما يسمح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث التي تشير إلى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي".

## ٢- تحليل علاقات الأثر بين متغيري البحث:

في إطار ما تم صياغته من فرضيات حول علاقات التأثير بين متغيري البحث، تخصصت هذه الفقرة بتفسير تلك الفرضيات والوقوف على مستويات تأثير المتغير المستقل (اليقظة الذهنية) على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، إذ كانت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل التباين على النحو الآتي:

### أ- تأثير بعد المرونة في الإبداع التنظيمي:

توضح معطيات الجدول (٦) لتحليل التباين لمعنوية النموذج بالإعتماد على تحليل التباين الذي أظهر أن النموذج معنوي وفقا لقيمة

( $F=323.431$ ) المحسوبة عند مستوى معنوية (0.01) التي يعود ارتفاع قيمتها إلى ارتفاع مستوى علاقة الارتباط بين المتغيرات، علماً أن درجة حرية بلغت (1.28)، وهذا يدل على أن المرونة كبعد لليقظة الذهنية تؤثر في الإبداع التنظيمي. أما معامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغير المستقل على تفسير المتغير المعتمد جاءت قيمة ( $R^2=0.920$ )، لتدل هذا أن المرونة تفسر (92%) من التباين الحاصل في الإبداع التنظيمي، وأن (8%) من التباين المتبقي غير مفسر بسبب عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى هذا الأساس يمكن قبول الفرضية.

### جدول (٦)

#### تحليل التباين للعلاقة بين بعد المرونة والإبداع التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	1	22.998	22.998	0.920	323.431	0.00
الخطأ	28	1.991	0.071			
المجموع	29	24.99				

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (0.01) = 7.56

#### ب- تأثير بعد الارتباط بالأهداف في الإبداع التنظيمي:

من الجدول (٧) يتبين لنا أن متغير الارتباط بالأهداف يمارس تأثير معنوي على الإبداع التنظيمي، ويعود ذلك إلى معنوية النموذج وفقاً لتحليل التباين، الذي يبين قيمة F المحسوبة بلغت ( $F=604.183$ ) وهي أكبر من الجدولية وعند مستوى معنوية (0.01) وبدرجاتي حرية (1.28).



## جدول (٧)

تحليل التباين للعلاقة بين بعد الارتباط بالأهداف والإبداع التنظيمي

مستوى المعنوية	قيمة (F) المحسوبة	معامل التحديد ( $R^2$ )	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجة الحرية	مصدر التباين
٠.٠٠	٦٠٤.١٨٣	٠.٩٥٦	٢٣.٨٨٢	٢٣.٨٨٢	١	الانحدار
			٠.٠٤٠	١.١٠٧	٢٨	الخطأ
				٢٤.٩٨٩	٢٩	المجموع

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة  $(0.01) = ٧.٥٦$ 

كما أن معامل التحديد لهذا المتغير  $(R^2=0.956)$  = وهذا مؤشر جيد ويعني أن الارتباط بالأهداف تفسر ما مقداره (٩٥%) في الإبداع التنظيمي، لذا فإن (٥%) من التباين غير المفسر بسبب عوامل خارجية، وعلى هذا الأساس يمكن قبول الفرضية.

## ت- تأثير بعد الإنتاجية الجديدة في الإبداع التنظيمي:

أشار الجدول (٨) إلى التأثير المعنوي للإنتاجية الجديدة على الإبداع التنظيمي، إذ تشير معطيات نموذج تحليل التباين إلى المعنوية وفق القيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (٧٤٧.٥٠٨) وبدرجتي حرية (١.٢٨) فيما بلغت قيمة  $(R^2=0.964)$  أي أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج مرتفعة جداً، وذلك لأن هذا المتغير قادر على تفسير (٩٦%) من الاختلافات الحاصلة في الإبداع التنظيمي، وأنه نحو (٤%) للمتغيرات هي خارج حدود تأثير هذا المتغير، وعليه يمكن قبول الفرضية.



## جدول (٨)

تحليل التباين للعلاقة بين بعد الإنتاجية الجديدة والإبداع التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	١	٢٤.٠٨٧	٢٤.٠٧٨	٠.٩٦٤	٧٤٧.٥٠٨	٠.٠٠٠
الخطأ	٢٨	٠.٩٠٢	٠.٠٣٢			
المجموع	٢٩	٢٤.٩٨٩				

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) = ٧.٥٦

## د- تأثير بعد السعي لما وراء التجديد في الإبداع التنظيمي:

تشير معطيات الجدول (٩) إلى وجود تأثير معنوي للسعي لما وراء التجديد وبين الإبداع التنظيمي، إذ يوضح الجدول الخاص بتحليل التباين مستوى معنوية النموذج، بلغت قيمة (F) المحسوبة (F=٦٢٩.٨٥٠) وهي أكبر من الجدولية وعند درجتى حرية (١.٢٨) وبمستوى معنوية (0.01)، ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد بلغت ( $R^2=0.957$ ) وهذا يعني أن (٩٥%) من المتغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد تعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة، وأن ما نسبته (٥%) من التباين غير مفسر يعود لعوامل خارجية، وعلى هذا الأساس يمكن قبول الفرضية.

## جدول (٩)

تحليل التباين للعلاقة بين بعد السعي لما وراء التجديد والإبداع التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد ( $R^2$ )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	١	٢٣.٩٢٥	٢٣.٩٢٥	0.957	٦٢٩.٨٥٠	٠.٠٠٠
الخطأ	٢٨	١.٠٦٤	٠.٠٣٨			
المجموع	٢٩	٢٤.٩٨٩				

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) = ٧.٥٦

وبعد الإطلاع على نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الظاهرة في الجدول (١٠) المتعلقة بتحليل التباين للعلاقة بين اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي، يتضح أن قيمة (F) المحسوبة كبيرة جدا عند مقارنتها بقيمتها الجدولية بمستوى معنوية (٠.٠١) وبدرجة حرية (١.٢٨)، وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد جدا لوصف العلاقة بين متغيري البحث، كما ويؤكد معامل التحديد (R) البالغ (٠.٩٨٢) أن اليقظة الذهنية تفسر ما نسبته (٩٨%) من الإبداع التنظيمي، وأن (٢%) فقط من التباين غير مفسر بسبب عوامل خارجية لم تدخل نموذج الانحدار، وعلى هذا الأساس يمكن قبول الفرضية الرئيسة (٢) التي تشير إلى "وجود تأثير ذو دلالة معنوية لليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي".

### جدول (١٠)

#### تحليل التباين للعلاقة بين اليقظة الذهنية والإبداع التنظيمي

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	١	٢٤.٥٤٧	٢٤.٥٤٧	0.982	١٥٥٤.٥١٦	٠.٠٠
الخطأ	٢٨	٠.٤٤٢	٠.٠١٦			
المجموع	٢٩	٢٤.٩٨٩				

قيمة F الجدولية تحت مستوى دلالة (٠.٠١) = ٧.٥٦

#### المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

تخصص هذا المحور بعرض أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة، وتقديم مجموعة من التوصيات في مجال البحث، والتي كانت كالآتي:



## أولاً: الاستنتاجات

- توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات وكانت كالاتي:
١. تبين أن اليقظة الذهنية لرؤوساء أقسام الكليات المبحوثة بجامعة الأزهر قد عززت الإبداعات التنظيمية في كلياتهم، وأن التغيير في اليقظة الذهنية قد استثمر لتحقيق المزيد من الإبداع التنظيمي.
  ٢. أن أبعاد اليقظة الذهنية كانت ضمن مستوى فوق المعتدل وهذا يشير على أن أفراد عينة البحث يمتلكون مستوى فوق المعتدل من الوعي الحسي، الذي يجعل منهم أكثر انفتاح وإحساس اتجاه متطلبات المحيط الذي يعملون به، وليكونوا أكثر قدرة على ابتكار توقعات جديدة، ورغبة في خلق معاني للأحداث وتقدير جيد للسياق وسبل التعامل معه بما يؤدي إلى تطوير قدراتهم الإبداعية ودعم وإدامة الإبداع التنظيمي.
  ٣. ارتبط الإبداع التنظيمي في الكليات المبحوثة بالدرجة الأولى بالإنتاجية الجديدة والإرتباط بالأهداف كبعدين لليقظة الذهنية، وذلك عبر توليد أفكار ومساهمات مبتكرة وتطوير المرونة العقلية والحسية، والانفتاح على المحيط من حولهم ومحاولة اكتشافه وإدراك التغييرات فيه، وهذا ما يجعلهم في سعي دائم للتسابق نحو تقديم إبداعات جديدة.
  ٤. كان لليقظة الذهنية أثر واضح على الإبداع التنظيمي، عبر الارتباط والتأثير العالين لإبعاد الأول المتمثلة في (المرونة، والارتباط بالأهداف، والإنتاجية الجديدة، والسعي لما وراء التجديد) على المتغير الثاني، إذ أن أي تغيير في مستويات الإبداع التنظيمي للمنظمة يعود بالدرجة الأساسية إلى مدى اليقظة الذهنية والوعي الحسي للقيادات الإدارية بها.

## ثانياً: التوصيات

- في ضوء ما تقدم يمكن اقتراح بعض التوصيات وهي كالاتي:
١. ضرورة زيادة اهتمام أفراد عينة البحث بتحقيق مستوى التنبه العالي واليقظة الذهنية بمشاعرهم وأفكارهم ومحيطهم، حيث يساهم ذلك بشكل



كبير في تعزيز الصحة النفسية وتحسينها للفرد، وتحسين الإبداع التنظيمي بوجه عام.

٢. ضرورة اهتمام أفراد عينة البحث بتنمية مهاراتهم الفكرية من حيث قدرتهم على التحليل والدراسة والاستنتاج والمقارنة والربط، والقدرة المستمرة على التطوير والتغيير الإيجابي للمنظمة.

٣. ضرورة حرص أفراد عينة البحث على المحافظة والنهوض الدائم بمستوى اليقظة الذهنية لديهم حيث أنها تعمل على تحقيق الفوائد التالية:

- تساعد على التخلص من الإجهاد والتوتر، لأنها تشعر الفرد بالسيطرة، وتساعد على انتقاله من فكرة إلى أخرى، وتبعده عن الأفكار السلبية.
- تساعد من القدرة على التركيز.
- تقوي من الذكاء العاطفي.
- تساعد على تحقيق المرونة والإتزان.
- تعزز من الطاقة الإبداعية للفرد، والإنفصال عن الاستجابة التلقائية للأفكار والسلوكيات.
- تساعد على تحسين جودة الأداء الحالي والمستقبلي للفرد بشكل عام.

١- وكما يجب على أفراد عينة البحث تنمية ما لديهم من الوعي الحسي واليقظة الذهنية بصفة مستمرة عن طريق مايلي:

- ارتباطهم الدائم بالأهداف، والعمل على تحقيقها بكافة الوسائل والأساليب.
- الارتباط بالقيم الأخلاقية (مثل طلب العلم، والمعرفة، العمل الجاد وعدم الكسل واللامبالاة، والصبر)
- تنمية الشجاعة والجرأة، والثقة بالنفس.
- تنمية القدرة على التحليل والحدس.
- تنمية القدرة على التخيل والحس.
- قبول النقد الذاتي.
- النزوع إلى التجريب وعدم الاقتناع بالمسلمات.

٢. ضرورة استثمار اليقظة الذهنية التي يمتلكها أفراد عينة البحث في تعظيم الإبداع التنظيمي في المجالات المتنوعة وعدم حصرها في المجال التعليمي فقط، وذلك عبر تشجيع التعاون بين المؤسسات التعليمية ودوائر الدولة كافة.
٣. إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب والتطوير الذاتي بعداً إستراتيجي بما يدعم تنمية اليقظة الذهنية ويعزز الطاقات الإبداعية للمنظمات.
٤. استخراج طاقات العاملين الكامنة عبر إتاحة الفرص لاستثمار أفكارهم ومقترحاتهم الخلاقة، والمستنبطة من وعيهم الحسي للواقع واللحظة التي يعيشونها في المنظمة.
٥. توفير وسائل لدعم الإبداعات وإسنادها وتنويع سبل ذلك، وذلك عبر تمويل الأفكار المبدعة وإحترام وتقدير الإدارة العليا للإبداعات المقدمة والتميز الواضح للمبدعين.

## المراجع:

### المراجع العربية:

١. بلواني، شحادة انجود. (٢٠٠٨). "دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها". رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التربية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
٢. بورنز، سانفورد. (٢٠٠١). "ابتكارات الإدارة العامة في الدول المتقدمة اقتصاديا والنامية". المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإصدار العربي، معهد التنمية الإدارية، المجلد (٦)، العدد (٤)، الإمارات العربية المتحدة.
٣. الدليمي، عراك. (٢٠٠٩). "تأثير مقدرات الإبداع الاستراتيجي ورأس المال الاجتماعي في بناء الميزة التنافسية المستدامة دراسة تحليلية في عينة من المصارف العراقية الخاصة". رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال.
٤. الدهان، فؤاد علي & شلدان، فايز كمال. (٢٠١٠). " دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين". مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الأول، ص ١-٣٧.
٥. القريوتي، محمد قاسم. (٢٠٠٠). "السلوك التنظيمي": دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة". دار الشروق للنشر والتوزيع عمان.
٦. ملحم، يحيى سليم، الشيخ، فؤاد نجيب & حامد. (٢٠٠٩). "القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن". مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، م ٢٣، ١ع، ٣-٣٤.

### المراجع الأجنبية:

1. Adams.,K. (2005). "The Sources of Innovation and Creativity. a paper Commission on the Skilla of the American Workforce.
2. Ababile, T. (1988). "A Model of Creativity and Innovation in Organizations". Research in Organizational Behavior, Vol. 10:123-167.



3. Araya-Vargasa., G., Gapper – Morrowb, S., Moncada-Jiméneza, J & Buckworthe J. (2009). "**Translation and Cross – Cultural Validatioin of the Spanish Version of the Mindful Awareness Attention Scale (MAAS): An Exploratory Analysis and Potential Applications to Exercise Psychology.Sport and Health**".International Journal of Applied Sports Sciences, Vol. 21, No. 1, 94-114.
4. Assish, J. (2008). "**Sense making in Information Systems: Toward. Sense marking Inquiring System**". A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy of Business Administration in the Department of Management Information Systems in the College of Business Administration at the University of Central Florida Orlando, Florida.
5. Baer. R., Fischer, S & Huss, D. (2006). "**Mindfulness and Acceptance in the Treatment of Disordered Eating**". Journal of Rational – Emotive & cognitive – Behavior Therapy, 1-20.
6. Bernay, R. (2009). "**Using mindfulness to slow down in order to speed up progress for children with special needs**"; Double Blind Peer Reviewed Proceedings of the Making Inclusive Education, Sept. 28-30, Wellington.
7. Bernier, M., Thienot, E., Codron., R & Fourni., J. (2009). "**Mindfulness and Acceptance Approaches in Sport Performance**". Journal of Clinical Sports Psychology, 4, 320- 333.
8. Braun, T & Martz, B. (2007). "**Business Continuity Preparedness and the Mindfulness State of Mind**". AMCIS 2007 Proceddings. Paper 302.
9. <http://aisel.aisnet.org/amcis2007/302>.

10. Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). "**The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well – being**". Journal of Personality and Social Psychology, 84, 822-848.
11. Cardaciotto, L. (2005). "**Assessing Mindfulness: The Development of a Bi-Dimensional Measure of Awareness and Acceptance**". A thesis Submitted to the Faculty of Drexel University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy.
12. Cayoun, B. A. (2004). "**The Co-Emergence "Model of Reinforcement: A Cognitive – Behavioural Account of Change through Mindfulness Training"**". Manuscript submitted for publication.
13. Chatzisarantis, N., Hagger, M. (2007). "**Mindfulness and the Intention-Behavior Relationship Within the Theory of Planned Behavior**". PSPB, Vol.33 No. 5.
14. Christensen, L. (2000); "**Building the innovation organization**". London: Macmillan Press.
15. Daft, R. (2000). "**Management**". 5<sup>th</sup> ed., Orlando, Florida: Harcourt, Inc.
16. Daft, R. (2001). "**Organization: Theory & Design**". 7ed, South Western, Ohio.
17. Damanpour, Z., Walker, R & Avellaneda, C. (2009). "**Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations**". Journal of Management Studies 46.
18. Fries, M. (2009). "**Mindfulness Based Stress Reduction for the Changing Work, Environment**". Journal of Academic and Business Ethics, Volume 2, 1-10.

19. Goffee R, Jones, C (1998). "**The Character of A Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business**". New York: Harper Collins Publishers.
20. Goldhaer, D. (1986). "**In the Factory of the future, Innovation is Productivity**". research management, Vol. xx, x, No.2.
21. Griffin, D, (2002). "**The emergence of leadership: Linking self organization and ethics**".Routledge: London & Yew York.
22. Grossman, P. (2005). "**Mindfulness Practice: A Unique Clinical Intervention for the Behavioral Sciences**". Journal of Psychosomatic Research. In Heidenreich, T. &Michalak, J., eds. (in press), Mindfulness and Acceptance in Psychotherapy. Tuebingen: DVTG Press.
23. Gumusluoglu, L &Ilsev, A. (2009). "**Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation**, Journal of Business Research, Vol.62, 461-473.
24. Heuerman, T & Olson, D; (1998). "**Organizational Mindfulness**", Self-help Magazine,
25. <http://www.selfhelpmagazine.com/articles/wf/ormind.html>(accessed 31March 2005).
26. Herrmann D. (1999). "**Tracking Systems as a Catalyst for Incremental Innovation**".Management Decision, Vol. 37-10 Iss: 4, 786-791.
27. Heuerman, T & Olson, D; (1998). "**Organizational Mindfulness**". self – help Magazine,
28. <http://www.selfhelpmagazine.com/articles/wf/orgmind.html>(accessed 31 March 2005).
29. Ivanceich J., Olekalns M., & Matteson M. 1997. "**Organizational Behavior and Management**". Irwin, Sydney.
30. Jones, G. (1995). "**Organizational Theory**". Text and Cases", USA.

31. Keel, Y & Wang, C. (2008). "**Relationships between mindfulness, flow dispositions and Mental skills adoption: A cluster analytic approach**". Psychology of Sport and Exercise 9, 393-411.
32. Kuratko, D & Hodgetts, T. (1995). "**Entrepreneurship: a Contemporary Approach**". 3<sup>rd</sup> edition, Fort Worth, TX: The Dryden Press.
33. Langer, E. J; (1989). "**Mindfulness**". Reading, MA: Addison-Wesley.
34. Langer, E. J. (1992). "**Matters of mind: mindfulness in perspective**". consciousness and cognition, Vo:1, pp: 289-305.
35. Napoli, M. (2011). "**React or Respond: A Guide to Apply Mindfulness for Families and Therapists**". Journal of Contemporary Social Services, Volume 92, Issue 1.
36. Oxford English Dictionary, (2002), 396-409.
37. Parrish, J. Jensen, B & Bailey, J. (2010). "**A Threat Identification Matrix for the Protection of Critical Infrastructures**". Refereed Research Paper.
38. Pellissier, R. (2001). "**Searching for the quantum organization: The IT circle of excellence**". Lansdowne: Jua and Co.
39. Rerup, C. (2005). "**Learning from past experience: Footnotes on mindfulness and habitual entrepreneurship**". Scandinavian Journal of Management 21, 451-472.
40. Roberts, N., Thatcher, J & Klein. R, (2006). "**Mindfulness in the Domain of Information Systems**". DIGIT, Proceedings. Paper 2, <http://aisel.aisnet.org/digit2006/2>
41. Scott R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Nicole, D., Carmody, J., Zindel V., Abbey, S., Specia, M., Velting & D., & Devins, D; (2004). "**Mindfulness: A Proposed Operational Definition**". Clinical



- Psychology: Science and Practice, V11 N3, American Psychological Association D12.
42. Segovia, C & Sanchez, M., (2010). "**Towards an appropriate comprehension of innovation sources in agrifood cooperatives**". *Economia Agraria y Recursos Naturales*, Vo.10, No.1.
43. Serrat, O. (2009). "**Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace**". Asian Development Bank.
44. [www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/managing-knowledge-workers](http://www.adb.org/documents/information/knowledge-solutions/managing-knowledge-workers).
45. Shieh, C. (2011). "**Supply chain management, organizational innovation and corporate culture: The impact of relatedness**". *African Journal of Business Management*, Vol.4 (9), 1736-1744.
46. Singh, S. (2010). "**Organizational Innovation as Competitive Advantage during Global Recession**". *the Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, No.4.
47. Sjarbaini, L. (2009). "**The Knowledge Dynamics of Organizational Innovation Understanding the implementation of decision support for planners**". A Dissertation fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Business and Economic, University of Groningen.
48. Spence, W. (1994). "**Innovation: The Communication of Change in Ideas**". *AIRafedain journal*.
49. Sternberg, R. (2000). "**Imanges of mindfulness**". *J. Social Issues* 56, 11-26.
50. Swanson, B & Ramiller, N. (2004). "**innovation mindfully with information technology**". *MIS Quarterly* Vol. 28. No.4pp. 553-583.
51. Thom, N (1990). "**Innovation Management in Small and Medium – sized Firms**". *Management International Review*, Vol.30, No.2, 181-192.

52. Thompson, V. (1965). "**Bureaucracy and Innovation**", Administrative Science Quarterly, 19, 1-20.
53. Valentine, S., Godkin, L., Varca, P., & Godkin, J; (2009). "**Mindfulness Role Conflict, and Organizational Ethics in a Large Healthcare Institution**". Ethics in Public Life Meeting: Understandings, Applications, and Controversies, 1<sup>st</sup> Global Conference, Salzburg, Austria.
54. Vogus, T & Welbourne, T. (2003). "**Structuring for high reliability: HR practices and mindful processes in reliability – seeking organizations**". Journal of Organizational Behavior, J. Organiz. Behav. 24, 877-903.
55. Weick, K., Sutcliffe, K., Obstfeld, D. (1999). "**Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness**". Res. Organ. Behav. 21 81-123.
56. Wheelen, t & Hunger. (1998). "**Strategic Management and Business Policy**". 5<sup>th</sup>ed. Addison – Whesley, Reading, MA.
57. Woodman, R., Sawyer, J & Griffin, R. (1993). "**Toward a Theory of Organizational Creativity**". The Academy of Management Review, Vol. 18, No.2 (Apr., 1993), pp.239-321.
58. Zait, D., Zait, A & Spalanzani, A. (2011). "**Factorial Connections in the Organizational Innovation: Proposed Systematization**". E-Leader Croatia, ASE Management, [http://www.g-casa.com/11\(1\), 51](http://www.g-casa.com/11(1), 51).