

أثر الأنماط المعرفية على الإبداع لمديري المنظمات الخدمية في الأردن: دراسة اختبارية لنظرية JUNG للأنماط المعرفية

جمال الدبّاغ و محمود العبيدي

قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا،

ص ب ١٩٣٩٢، المملكة الأردنية الهاشمية

(قدم للنشر في ١٧/٢/١٤٢٧هـ ؛ وقبل للنشر في ١٥/٤/١٤٢٧هـ)

ملخص البحث. يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل الأنماط المعرفية ومستوى الإبداع للمديرين في عينة من المنظمات الخدمية الأردنية. استخدم البحث مقاييس جاهزة لتحديد الأنماط المعرفية ومستوى الإبداع وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية. ومن أهم نتائج البحث، إن مستوى الإبداع لمعظم أفراد العينة المبحوثة كان متوسطاً، وإن نمطهم المعرفي كان متجانساً إلى حد كبير، ولم تظهر علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط المعرفي ومستوى الإبداع. يوصي البحث بضرورة اهتمام المنظمات العربية بدراسة وتحليل الأنماط المعرفية ومستوى الإبداع للعاملين فيها وخصوصاً المديرين لتحسين مستوى الإبداع بما ينعكس إيجاباً في تحسين أدائهم وأداء المنظمة.

المقدمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها إلى البقاء والاستمرار في ظل بيئة معقدة متغيرة تنطوي على اللاتأكد، ومما لا شك فيه أن المديرين هم الذين سيقودون تلك المنظمات نحو

ذلك المسعى، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بخصائص أولئك المديرين، ويهتم هذا البحث بدراسة اثنين من تلك الخصائص هما النمط المعرفي والإبداع، وطبيعة العلاقة بينهما، وانعكاساتهما على شخصية المدير وبالتالي على الدور الذي يقوم به، فالنمط المعرفي للمدير له تأثير مباشر في عملية اتخاذ القرار، في حين أن الإبداع يولّد أفكاراً غير مألوفة الأمر الذي يمكن أن يُكسب المنظمة ميزة تنافسية، وقد أشارت العديد من الدراسات الى أن النمط المعرفي له دور رئيس في تحديد السلوك الإبداعي.

المبحث الاول: الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

مفهوم النمط المعرفي Cognitive Style

طرح باحثون عديدون مفهوم النمط المعرفي، وفيما يأتي استعراض لبعض هذه

التعاريف:

- ١- يصف كيف يدرك الأشخاص المعلومات ويعالجونها. [١، ص ١٨٤].
 - ٢- العمليات العقلية المرتبطة بكيفية إدراك الأشخاص، وقيامهم بتكوين آرائهم في ضوء المعلومات. [٢، ص ١٥٨].
 - ٣- الأساليب المختلفة للأفراد والتي من خلالها يدركون المعلومات ويعالجونها. [٣، ص ١٠١].
 - ٤- الأسلوب المعتاد والثابت الذي يدرك الأفراد من خلاله بيئتهم، والاستجابة الى المثيرات ضمن تلك البيئة. [٤، ص ٤٥٨].
- وهكذا يبدو أن التعاريف تركز عند طرحها للمفهوم على إدراك الأفراد للبيئة والتفاعل معها، وهذا يعني أن النمط المعرفي يوضح أسلوب تفاعل الفرد مع البيئة بهدف تكوين المعرفة التي ستمثّل أدوات الفرد في تحليل الظروف البيئية والتكيف معها.

نظرية JUNG للأنماط المعرفية

خلال العشرينيات من القرن الماضي اقترح الطبيب النفسي السويسري CARL JUNG نظرية للشخصية تحدد أساليب تفضيل الأشخاص في إدراك البيئة، وفي الحصول على المعلومات ومعالجتها، وكانت هذه النظرية واحدة من النظريات الرائدة للشخصية في مجال تحديد الأنماط المعرفية.

ولقد حدّدت النظرية نمطين لجمع المعلومات هما (الإحساس والحدس) ونمطين لتكوين الرأي (التفكير والعاطفة)، وإن الأفراد يفضلون نمطاً واحداً من الإدراك ونمطاً واحداً من الرأي، وإن تجميع هذين النمطين مع بعضهما يُدعى بالنمط المعرفي، وبهذا يمكن أن نجد أربعة أنماط معرفية: - [٥، ص ٢٥٣ - ٢٥٤]

١- الإحساس/التفكير sensing/thinking، تصف النظرية الأشخاص ضمن هذا النمط بأنهم يعتمدون على الحقائق، ويقومون بتحليل موضوعي للموقف، ومن ثم يتخذون قراراً تحليلياً موضوعياً، كما أنهم يتذكرون التفاصيل، ونادراً ما يرتكبون أخطاءً حقيقية. إن هذا النمط مهم في المنظمات؛ لأنه يقدّم حلولاً واضحة وبسيطة، ولكن نقطة ضعف الأفراد ضمن هذا النمط أنهم يُبعدون الآخرين؛ بسبب ميلهم إلى تجاهل التفاعل معهم، كما أنهم يميلون إلى تجنب المخاطرة في المواقف التي تتطلب ذلك.

٢- الإحساس/العاطفة sensing/feeling، تصف النظرية الأشخاص ضمن هذا النمط بأنهم يجمعون المعلومات الحقيقية، ولكنهم يكونون آرائهم وفقاً لكيفية تأثيرهم في الآخرين، ويُعطون أهمية كبيرة لعلاقاتهم مع الآخرين وتفاعلهم معهم، ويعتمدون على أسلوب علمي في جمع المعلومات لحل المشاكل. وتكمن نقطة قوتهم في اتخاذ القرار في قدرتهم على مواجهة المشاكل بين الأشخاص، وقدرتهم على تحمل مخاطر محسوبة، وبالمقابل يمكن أن يواجهوا مشكلة قبول أفكار جديدة تحرق القواعد السائدة في المنظمة.

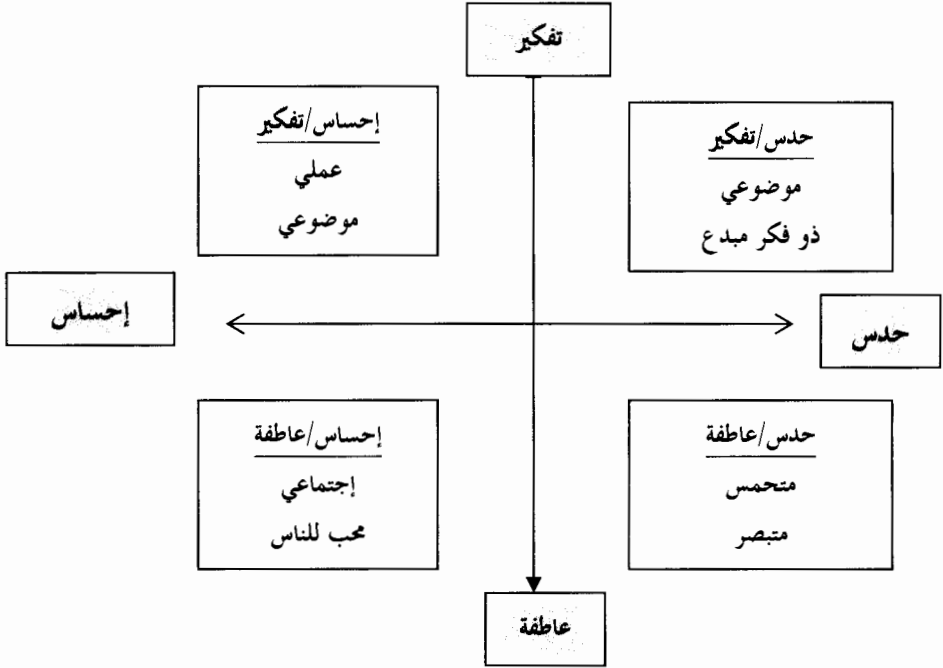
٣- الحدس/التفكير intuiting/thinking : تصف النظرية الأشخاص ضمن هذا النمط بأنهم يركزون على الإمكانيات البديلة في الحالة، ومن ثم تقويم الإمكانيات موضوعياً بشكل غير شخصي، ويرغبون في وضع الأفكار، والتركيز طويل الأمد، وإنهم مبتكرون، ومتحملون للأخطار، وبالمقابل فإن نقطة ضعفهم هي ميولهم إلى تجاهل الحجج المبنية على الحقائق، وتجاهل مشاعر الآخرين.

٤- الحدس/العاطفة intuiting/thinking : تصف النظرية الأشخاص ضمن هذا النمط بأنهم يبحثون عن الإمكانيات البديلة، ولكنهم يقومون بالإمكانيات وفقاً لكيفية تأثيرهم في الأشخاص المعنيين، وإنهم يستمتعون في الاشتراك باتخاذ القرار، وملتزمون بتطوير العاملين معهم، ويميلون الى اتخاذ قرارات تقوم على تفضيلات شخصية أكثر من قيام تلك القرارات على أساس بيانات موضوعية، كما أنهم يستجيبون أكثر إلى احتياجات الآخرين.

وعموماً لا يوجد شخص من نوع واحد فقط، بل أن كل واحد منا يمكن أن يكون في حالة توازن بين أكثر من نوع. [٦]، ص ٣٢١].
ويعكس الشكل (١) الأنماط المعرفية الأربعة وخصائصها الرئيسة فيما بين الجدول (١) الأنماط المعرفية المختلفة وخصائصها المميزة .

اختبارات الشخصية (MBTI) Myers – Briggs Type Indicator

على الرغم من أن JUNG طرح نظريته في العشرينيات من القرن الماضي فإنها لم تصل إلى الولايات المتحدة الأمريكية إلا في الاربعينيات حيث قام فريق من الأم Katherine Briggs وابنتها Isabel Briggs-Myers بتطوير اختبار للشخصية يقيس كل سمة من السمات الموجودة في نموذج JUNG. [٧]، ص ٨٧] و [٢]، ص ١٥٨



Source: Marcic, et al23., 2001: 324

الشكل رقم (١). الأنماط المعرفية وخصائصها.

ويصنف هذا الاختبار الشخصيات وفقاً لأربعة أبعاد: - [٣، ص ١٠١]
 ١ - النشاط أو تركيز الانتباه (الانطواء مقابل الانبساط)، يحدد هذا البعد أين يحصل الأفراد على القوة والتحفيز، فالانطوائيون يحصلون على النشاط من خلال تركيزهم على أفكارهم الشخصية ومشاعرهم، في حين يحصل الانبساطيون على النشاط من خلال علاقتهم مع الآخرين.

جدول رقم (١). الأنماط المعرفية وخصائصها (النمط المعرفي).

إحساس/تفكير	حدس/تفكير	إحساس/عاطفة	حدس/عاطفة
تركيز الإلتباه	الحقائق	الإمكانيات	الحقائق
أسلوب مواجهة الأشياء	التحليل الموضوعي	الود الشخصي	الود الشخصي
الميل نحو المكانة	عملي وواقعي	عطوف وودي	متحمس ومتبصر
التعبير عن القدرات	مهارات تقنية مع الحقائق والأشياء	مساعدة عملية وخدمة للآخرين	فهم الآخرين والإتصال معهم
المهنة الأتمودجية	تقني	معلم	فنان

(المدير)

Source: Kreitner & Kinicki, 2001: 159

٢- جمع المعلومات (الإحساس مقابل الحدس)، يرتبط هذا البعد بالفعل الذي يقوم به الأفراد عندما يتخذوا قراراً، فالأشخاص من ذوي الإحساس يميلون إلى التركيز أكثر على الحقائق والتفاصيل، في حين أن الأشخاص الحدسيون يميلون إلى التركيز أكثر على الإمكانيات والعلاقات ما بين الأفكار.

٣- اتخاذ القرار (التفكير مقابل العاطفة)، يشير هذا البعد الى مقدار الإهتمام الذي يوليه الفرد لعواطف الآخرين عندما يتخذ قراراً، فالأفراد الذين يفضلون التفكير موضوعيون جداً عند اتخاذ القرار، وأما نظراءهم الذين يفضلون العاطفة يميلون إلى التركيز أكثر على مدى تأثير قراراتهم على الأشخاص الآخرين.

٤- نمط الحياة أو التوجه نحو العالم الخارجي (إبداء الرأي مقابل الإدراك)، يرتبط هذا البعد بميل الفرد الى أن يكون مرناً ومتكيفاً، فالأفراد الذين يفضلون إبداء

الرأي يركزون على الغايات، ويضعون سقفاً زمنية لإنجاز العمل، ويرغبون في بلوغ النهاية فيما يتعلق بالقرارات. وأما الأفراد الذين يفضلون الإدراك فيميلون إلى عدم الرغبة في السقوف الزمنية، ويفضلون المفاجآت، وغالباً ما يغيروا آراؤهم عدة مرات قبل اتخاذ القرار.

وعند تركيب التفضيلات الأربعة مع بعضها ينتج (١٦) نوعاً للشخصية، فمثلاً يمكن أن يكون المدير من نوع ESTJ أي منبسط، وذو إحساس، ومن ذوي التفكير، وإبداء الرأي. إن أي نوع من هذه الأنواع الستة عشر للشخصية له مواطن قوة وضعف، ويشير إلى تفضيلات الشخص وليس بالضرورة إلى أسلوب التصرف في الأوقات كافة. [٧، ص ٨٧] وبخصوص فاعلية هذا الإختبار ذكر (McShare & Glinow) [٧، ص ٨٧ - ٨٨] أنه مفيد للمنظمات، فمثلاً يستخدم City Bank هذه الاختبارات لمساعدة المديرين التنفيذيين على فهم بعضهم البعض بعد اندماج العديد من المصارف الصغيرة، كما أن كل واحد من العاملين في شركة Boston Estate يكمل ذلك الاختبار، ويتعلم كيف أن شخصياتهم يمكن أن تساعد في إرتباطهم مع الآخرين بصورة أكثر فاعلية. كما أشار إلى أنه على الرغم من شهرة هذا الاختبار فإن الدليل بخصوص فاعليته لم يرقم بصورة قاطعة، وهناك بعض المؤشرات على أن نوع الشخص يمكن التنبؤ به في مهن معينة، فمثلاً يميل الأشخاص الذين يحصلون على علامات عالية في الحدس إلى تفضيل مجالات وظيفية في الإعلان، والفنون، والآداب، والتعليم، إلا أن هناك دعماً أقل بخصوص قدرة الاختبار على التنبؤ بأداء الوظيفة.

وبالمقابل هنالك بعض المحددات ذكرها العديد من الباحثين، فمثلاً ذكر (Kreitner & Kinicki) [٢، ص ١٥٩-١٦٠] أن الاستنتاج الآتي من المراجعة الشاملة الحالية للدراسات المتعلقة بهذه الاختبارات تجعلنا حذرين من هذه النتائج، فالجهود لاكتشاف

ارتباطات بسيطة بين تفضيلات النوع والفاعلية الإدارية كانت محيية للآمال، وعندما نأخذ بالحسبان نوعية البحث والنتائج المتضاربة فإننا لانجد استنتاجات دفاعية بخصوص هذه العلاقات. وأشار (Daft & Noe) [٣، ص ١٠٢] الى أن واحدة من مخاطر استخدام هذا الإختبار هي الصورة الثابتة عن الآخرين، وتطوير توقعات غير واقعية لسلوكياتهم، كما إن الإختبار يقيس التفضيلات، وإن قوة تلك التفضيلات مختلفة، وليست ذات صلة بسلوك الفرد دائماً.

ومن المهم أن ندرك بأن أنواع الشخصية التي يحددها الإختبار ليست نماذج غير قابلة للتغيير، وإن إدراك الأفراد لتفضيلاتهم، وتدريبهم، وخبراتهم الحياتية يمكن أن يكون سبباً في تغيير تلك التفضيلات.

أهمية نظرية JUNG واختبارات الشخصية MBTI في الإدارة

أورد العديد من الباحثين جوانب ذات صلة بأهمية هذه النظرية والاختبارات، وأبرز تلك الجوانب:

- ١- لهذه النظرية تطبيقات عملية من حيث أنها تقود الى تصميم أنواع مختلفة من إختبارات الشخصية. [٨، ص ١٩].
- ٢- إن أهمية النظرية - فضلاً عن موقعها في تطور علم النفس كفرع دراسي - أن مفاهيمها استخدمت لتطوير إختبارات الشخصية المعروفة باسم MBTI، والتي تمثل الأساس في اختبار الشخصية والذي يستخدم بشكل واسع في المنظمات كأداة لاختيار العاملين، وتطويرهم، وترقيتهم، وحتى في الاستغناء عنهم. [٨، ص ١٩].
- ٣- تمثل النظرية أسلوباً لفهم وإدراك الاختلافات بين الأفراد، وهي مفيدة خصوصاً في توضيح أن الأفراد لهم أنماط مختلفة في اتخاذ القرار. [٥، ص ٢٥٣].

- ٤- إن الأنماط المعرفية الأربعة التي طرحها JUNG لها مساهمة كبيرة في اتخاذ القرارات في المنظمات. [٥، ص ٢٥٤].
- ٥- إن اختبارات MBTI واحدة من أكثر اختبارات الشخصية المستخدمة بشكل واسع في مواقع العمل. [٧، ص ٨٧].
- ٦- إن اختبارات MBTI في الوقت الحاضر هي الأكثر استخداماً في الولايات المتحدة الأمريكية. [١، ص ١٨٤] و [٣، ص ١٠١].
- ٧- تستخدم هذه الاختبارات من قبل العديد من الشركات الكبرى بشكل أساس لتطوير إدراك الاختلافات بين الأشخاص. [١، ص ١٨٤].
- ٨- تُستخدم اختبارات MBTI حالياً بشكل واسع كأداة لقياس النمو الشخصي والتطوير في المؤسسات العلمية ومنظمات الأعمال. [٢، ص ١٥٨].
- ٩- إن هذه الاختبارات مفيدة لفهم أنماط الاتصال والتحفيز، وفي الاستشارات الخاصة بالمسار الوظيفي وبناء فريق العمل والقيادة، وعند استكمال هذه الاختبارات يستطيع العاملون تحديد المهن التي تبدو أكثر قرباً لتفضيلاتهم. [٣، ص ١٠١].
- ومن هذه الاستخدامات تتضح أهمية استخدامها في المنظمات لدعم متخذي القرار في اختيار العاملين وتحديد أفضل السبل لرفع أدائهم.

مفهوم الإبداع Creativity

كانت المداخل المبكرة لتوضيح الإبداع تقوم على أساس الاختلافات بين النصفين الأيمن والأيسر من الدماغ، حيث اعتقد الباحثون أن الجانب الأيمن من الدماغ هو المسؤول عن الإبداع، ولكن الباحثون المعاصرون يشككون في ذلك، حيث وجد العلماء أن الإبداع عمل ذهني فذ يستخدم جانبي الوعي واللاوعي من الدماغ، ويُستمد من كل شيء من المعرفة، والمنطق، والخيال، والحدس، إلى القدرة على رؤية العلاقات

والاختلافات بين الأفكار والأشياء. ومع ذلك لم يتأكد الباحثون تماماً من كيفية حصول الإبداع. [٢، ص ٣٦٤]

وبخصوص مفهوم الإبداع فإن الباحثين لم يتفقوا بشأنه، وأعطى البعض منهم مبررات لذلك، فمثلاً ذكر (Kreitner) [٩، ص ٢٤٤] بأن الإبداع عملية غامضة تُعرف من خلال نتائجها ولذلك يصعب تعريفها، وأشار (Shalley, et al.) [١٠، ص ٢١٥] إلى أن الإبداع مفهوم معقد تم تعريفه بأساليب متعددة.

وأورد الباحثون تعاريف كثيرة للإبداع، منها مثلاً:

- ١- القدرة على تقديم أفكار جديدة ومفيدة. [١١، ص ١٣٣].
 - ٢- أسلوب للتفكير يولد أفكاراً جديدة. [١٢، ص ١٠٦].
 - ٣- القدرة على تركيب الأفكار بإسلوب فريد، أو عمل علاقات غير مألوفة بينها. [١٣، ص ٣٥٤].
 - ٤- عملية استخدام الذكاء والخيال والمهارة لتطوير منتج أو موضوع أو عملية أو فكرة جديدة غير مألوفة. [١٤، ص ١٨٧].
 - ٥- قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو تصور منظور جديد لأفكار موجودة. [١٥، ص ٤٧٤].
 - ٦- سمة شخصية تتضمن الابتعاد عن التفكير المألوف، وتقديم أفكار جديدة ونافعة. [١٦، ص ١٣١].
- كما حاول العديد من الباحثين التمييز بين الإبداع والابتكار innovation على أساس أن الابتكار:

- ١- فكرة جديدة تُطبق لابتكار أو تحسين منتج وعملية وخدمة. [١١، ص

- ٢- تنفيذ فكرة جديدة. [١٢، ص ١٠٥].
- ٣- عملية توليد أفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ. [١٧، ص ٤٠٦].
- وبهذا فإن الاختلاف بينهما يتجلى في أن الإبداع يشير إلى توليد الأفكار على مستوى الفرد، في حين أن الابتكار يشير إلى تنفيذ تلك الأفكار على مستوى المنظمة [١٨، ص ١٧٥٧] وأن الإبداع يُمثل الخطوة الأساس الأولى نحو الابتكار، أي أن الابتكار يمثل الوسيلة التي تجد الأفكار المبدعة من خلالها السبيل إلى التطبيقات اليومية التي تساهم في تطوير خدمة الزبون أو إنتاجية المنظمة. [١٧، ص ٤٠٦].

أهمية الإبداع

يمكن أن تتجلى أهمية الإبداع في النقاط الآتية:

- ١- يحتاج متخذ القرار العقلاني إلى الإبداع؛ لأنه يمكنه من تقويم كامل للمشكلة وفهمها، ويضمن ذلك رؤية مشاكل لا يتمكن الآخرون من رؤيتها. إن القيمة الأكثر وضوحاً للإبداع هي مساعدة متخذ القرار على تحديد جميع البدائل القابلة للنجاح. [١١، ص ١٣٣].
- ٢- إن التغييرات الاجتماعية والتقنية التي تواجهها المنظمات تتطلب قرارات إبداعية، وإن مديري المستقبل يحتاجون إلى تطوير كفاءات خاصة لمواجهة التغييرات، وإن واحدة من هذه الكفاءات المهمة هي القدرة على تعزيز الإبداع في المنظمات. [٥، ص ٢٥٩].
- ٣- يرى العديد من الباحثين أن الإبداع مهم لبقاء المنظمات في الأمد البعيد. [١٢، ص ١٠٦].
- ٤- لاتخاذ قرارات جيدة يحتاج المدير إلى أن يكون مبدعاً. [١٩، ص ٦٩].

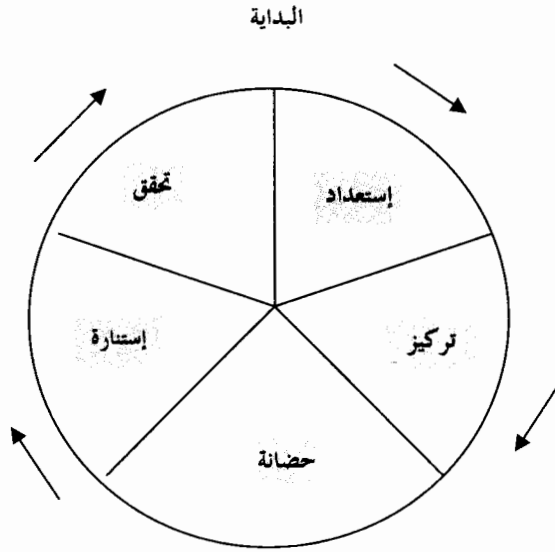
- ٥- في ضوء الحاجة بالوقت الحاضر الى قرارات سريعة، فإن قدرة المنظمات على تحفيز الإبداع والابتكار أصبحت مهمة بشكل متزايد. [١٤، ص ١٨٧].
- ٦- يمثل الإبداع أحد المكونات المهمة لسلوك الأفراد في المنظمات. [١٥، ص ٤٧٤].
- ٧- الإبداع في المنظمات ضروري، وتحتاج عمليات التخطيط واتخاذ القرار كافة إلى دعم إبداعي قوي. [٢١، ص ٢٥٣].
- ٨- يُمثل الإبداع الخطوة الأساسية الأولى نحو الابتكار، وهو ضروري لنجاح المنظمة بعيد الأمد، وترغب معظم المنظمات بأفراد ذوي إبداع أعلى، وغالباً ما يبحثون عن أفراد مبدعين. [٢١، ص ٣٦٧].
- ٩- تعتقد بعض المنظمات أن الإبداع والابتكار يمثلان بذور النجاح. [٢، ص ٣٦٣].
- ١٠- يساهم إبداع العاملين بصورة مهمة في تحقيق الابتكارات في المنظمة، وفعاليتها، وبقائها. [١٨، ص ٧٥٧].
- ١١- يؤدي الإبداع إلى الابتكار، والذي يمثل دم الحياة في المنظمات. [١٦، ص ١٣١].
- ١٢- إن المطالبة بالإبداع والابتكار جعلت من تطبيقات الإدارة مثيرة الى مالانهاية، وأحياناً صعبة الى أبعد حد. [٩، ص ٢٤٤].
- ١٣- يُعد الإبداع عنصراً حاسماً للمنافسة الناجحة في الاقتصاد المعاصر القائم على المعرفة. [٢٢، ص ٢].

ويظهر مما تقدّم أن الإبداع والابتكار يمثّلان أداة رئيسة في الاستجابة لتحديات المنافسة المتزايدة في ظل انفتاح الأسواق وتزايد دور التسويق الإلكتروني، الأمر الذي يتطلب حلولاً غير تقليدية لتلك التحديات.

مراحل العملية الإبداعية

اختلف الباحثون في تحديد مراحل العملية الإبداعية، فمنهم من حدّدها بأربع مراحل هي الاستعداد، والحضانة، والاستنارة، والتحقق [٥، ص ٢٥٩] و [٢٣، ص ١٥٥]، في حين حدّدها باحثون آخرون بخمس مراحل حيث أضافوا التركيز كمرحلة ثانية لاحقة للاستعداد [٢، ص ٣٦٥]، [١٤، ص ١٨٨]، [١٧، ص ٣٦٤]، [٢٠، ص ٢٥٣]. وفيما يأتي توضيح موجز لتلك المراحل:

- ١- الاستعداد: يعني البحث عن خبرات وفرص جديدة للتعلم؛ لأن الإبداع ينمو من أساس المعرفة.
 - ٢- التركيز: تحديد المشاكل الفعلية وتأطيرها وبذلك يمكن أخذ البدائل بالإعتبار والتعامل معها.
 - ٣- الحضانة: عملية انعكاس التفكير، وغالباً ماتم لاشعورياً. وخلال هذه المرحلة يشغل الفرد باهتمامات أخرى في حين أن العقل يأخذ المشكلة بالاعتبار ويعمل على حلّها.
 - ٤- الاستنارة: وتحصل عندما يشعر الفرد بمعرفة عميقة لحل المشكلة.
 - ٥- التحقق: لتحديد إذا كان الحل أو الفكرة صالحة.
- إن كافة هذه المراحل بحاجة إلى الدعم والتشجيع في بيئة المنظمة.
- ويوضح الشكل (٢) مراحل العملية الإبداعية:



Source: Hellriegle, et al., 2002: 253

الشكل رقم (٢). مراحل العملية الإبداعية.

الخصائص المميزة للمبدعين

ركز الكثير من الباحثين جهودهم على محاولة وصف الخصائص المشتركة للأفراد

المبدعين، وتقع هذه الخصائص عموماً ضمن ثلاثة أصناف: [١٥، ص ٤٧٤]

١- الخلفية الإجتماعية، فقد لاحظ الباحثون أن العديد من الأفراد المبدعين

ظهروا في بيئة ترعى الإبداع.

٢- السمات الشخصية، فهناك سمات شخصية معينة ترتبط بالإبداع لدى

الأشخاص، مثل الثقة العالية بالنفس، والانفتاح، والاستقلال الذاتي.

٣- القدرات المعرفية، فالذكاء شرط مسبق لإبداع الشخص، ورغم أن معظم الأشخاص المبدعين من ذوي الذكاء العالي فليس بالضرورة أن كافة الأشخاص الأذكياء هم من ذوي الإبداع، كما ويرتبط الإبداع بالقدرة على التفكير بصورة مختلفة عن الآخرين.

ومن وجهة نظر أخرى ذكر (McShare & Glinow) [٧، ص ٢٩٨-٢٩٩] أن هنالك أربع خصائص مميزة حددها الباحثون للأشخاص المبدعين:

- ١- القدرات الفكرية؛ وذلك لتركيب المعلومات، وتحليل الأفكار وتطبيقها.
- ٢- المعرفة والخبرة ذواتا الصلة، فالعاملون أكثر إبداعاً عندما يمتلكون أساساً جيداً من المعرفة والخبرة بالموضوع.
- ٣- الاهتمام والمثابرة، فالأشخاص المبدعون مثابرون؛ لأنهم يمتلكون حاجة عالية للإنجاز، ودرجة معتدلة من الثقة بالنفس.
- ٤- نمط تفكير إبداعي، فالأشخاص المبدعون يفكرون بأساليب جديدة أكثر من اتباعهم نماذج محددة.

وأشار (Ivancevich & Matteson) [١٦، ص ٥٥٠] الى أن متخذي القرار المبدعين يشتركون ببعض الخصائص مثل المثابرة، والميل نحو تحمل الخطر، والانفتاح نحو الخبرات الجديدة والرغبة في تجربة وسائل جديدة، والقدرة على تحمل الغموض.

واعتقد (Aldag & Kuzuhara) [٢٣، ص ١٥٦] أن الأشخاص المبدعين مرهفين الشعور، ويفضّلون التعقيد، ويقدرّون الاستقلال، ويستمتعون بالتعبيرات الجمالية، ولديهم مستويات طموح عالية، وذوي ذهنيات مفتوحة، ولديهم مدى واسعاً من الاهتمامات، وأعطوا الفرصة في حياتهم مبكراً للعمل بشكل مسؤول.

كما أضاف (Daft) [٢١ ، ص ٣٦٧] أن الأشخاص المبدعين يُعرفون بالأصالة، والذهنية المفتوحة، وحب الاستطلاع، والتركيز على حل المشاكل، والثابرة، والحيوية المليئة، والانفتاح نحو الأفكار الجديدة.

ومن الضروري الإشارة الى أن بيئة المنظمة التي يعمل الأفراد فيها يمكن أن تدعم الإبداع أو تعيقه، حيث يمكن أن تكون تلك البيئة إما حاضنة وداعمة للإبداع أو تعيقه ولا تسمح بظهوره، وهذا يعتمد على مجموعة من العوامل في بيئة المنظمة منها نمط القيادة، ونظام الحوافز ومدى ارتباطه بتشجيع الإبداع من عدمه، والموارد المخصصة لدعم الإبداع، وإدارة المعرفة في المنظمة ودورها في دعم المعرفة الإبداعية، ويمكن توضيح بعض العوامل التي تشجع على تحسين إبداع العاملين، كما يتضح في الفقرة الآتية.

تحسين إبداع العاملين

طرح العديد من الباحثين مقترحات لتحسين إبداع العاملين في المنظمة، فمثلاً

إقترح (Kreitner & Kinicki) [٢ ، ص ٣٦٩] النقاط الآتية:

- ١- العمل على تطوير بيئة تدعم السلوك الإبداعي.
- ٢- محاولة تجنب استخدام النمط الأوتوقراطي في القيادة.
- ٣- تشجيع العاملين على أن يكونوا أكثر انفتاحاً للأفكار والخبرات الجديدة.
- ٤- تذكّر أن الأشخاص يستخدمون استراتيجيات مختلفة لتطوير إبداعهم.
- ٥- تهيئة عملٍ محفزٍ للعاملين يُوجد شعوراً بالنمو الشخصي.
- ٦- السماح للعاملين بالتسلية واللهو.
- ٧- التشجيع على بيئة منفتحة خالية من السلوك الدفاعي.
- ٨- التعامل مع الأخطاء كفرص للتعلم.

٩- السماح للعاملين - أحياناً - باختبار أفكارهم المفضلة، وتحديد هامش للخطأ.

١٠- مكافأة السلوك الإبداعي.

وذكر (Ivancevich & Matteson) [١٦ ، ص ١٣٤] مقترحات أخرى تمثلت

في:

١- تشجيع كل فرد على النظر الى المشاكل القديمة من منظور جديد.

٢- ينبغي أن يكون واضحاً لدى الجميع بأن ارتكاب الأخطاء أمر مقبول.

٣- تقديم خبرات عمل جديدة إلى العاملين كلما أمكن ذلك.

٤- إعطاء أمثلة عن كيفية مواجهة المشاكل والفرص.

وإقترح (Robbins) [٢٤ ، ص ٧١ - ٧٣] نموذجاً من ثلاث مكونات لتحسين

الإبداع: ١. الخبرة، ٢. مهارات التفكير الإبداعي ٣. تحفيز المهمة.

وأشار (Taggar) [٢٥ ، ص ٣١٥] إلى إن الشركات تطبق استراتيجيات عديدة

لتعزيز الإبداع، وتشمل إعادة هيكلة العمل، وإختيار الأشخاص وفق أسس تعتمد على صفاتهم المميزة، والتدريب السلوكي، ومع ذلك فإن هذه الاستراتيجيات قد تكون غير ناجحة.

وعلى ذلك فإن تحسين إبداع العاملين لايمكن أن تكون عملية عشوائية وإنما

عملية مخططة تمثل جزءاً من استراتيجية المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية.

العلاقة بين النمط المعرفي والإبداع

يؤدي النمط المعرفي دوراً رئيساً في تحديد السلوك الإبداعي الذي من المحتمل أن

يبيده الفرد، ويحدد ذلك النمط كيف أن:

١- البيئة تُحلل،

٢- المعلومات تُستخدم،

٣- المشاكل تُحل

ويعتقد أن ثلاثة أنماط معرفية لها صلات مهمة بالإبداع هي: [٤، ص ٤٥٨].

١- استقلال / إعتداد المجال / scope independence / dependence .

٢- الثبات - الحركة stability - movement .

٣- التفكير المنهجي methodical thinking .

إن الأفراد مستقلي المجال هم أفراد قادرين على الاستجابة الى بيئتهم بعيداً عن المؤثرات الخارجية، وعند موازنتهم مع الأفراد معتمدي المجال فإنهم أكثر استقلالاً في علاقاتهم الاجتماعية، ولديهم وعي ذاتي أعظم، ويظهرون اندفاعاتهم مباشرة، ولديهم مستوى عالياً من التعلم العرضي، ومثابرون بنشاط في بيئاتهم.

ويتعلق الثبات- الحركة بالدرجة التي يستطيع الأفراد من خلالها العمل في كل من المستويين الشامل والمركّز، فالأفراد يوصفون بأنهم حركيون عند موازنتهم مع نظرائهم الثابتين عندما يكونوا قادرين على التراجع عن معظم التطورات المعرفية الأولية. وبعبارة أخرى انهم قادرين على تطبيق كل من الاستراتيجيات المعرفية الأعمد أو الأبسط أو الأكثر هدوءاً عند محاولتهم حل المشاكل البيئية.

ويشير النمط الثالث الى قدرة الفرد على التعامل مع الأمور التجريدية والافتراضية بالإضافة الى الأمور الحقيقية الملموسة، وبالنتيجة فإن المفكرين المنهجيين سيكونوا قادرين على تطوير واختبار الحلول بدون سوابق حقيقية.

وبتكامل هذه الأنماط الثلاثة وُجد أن الأفراد الذين كانوا مستقلي المجال، ومنهجيين، وحركيين حققوا المستوى الأعلى في المنطق الرمزي، وقوة الملاحظة،

والاستخدامات غير المألوفة للربط الذهني الفعلي. كما وُجد أن الأفراد الذين كانوا معتمدي المجال، وحقيقيين، وثابتين قد حققوا المستوى الأدنى من هذه المقاييس الإبداعية. وأشار البحث أيضاً إلى أن الأفراد ذوي الإبداع العالي يميلون إلى استخدام أسلوب أكثر منهجية عندما ينظّمون أسلوبهم لحل المشكلة.

دراسات سابقة

بعض الدراسات العربية المعاصرة المتعلقة بالإبداع

١- دراسة أبو تايه (٢٠٠٣م) للعلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي:

دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى. [٢٦].

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين أسلوب القائد والسلوك الإبداعي الفردي في خمس شركات صناعية كبرى في الأردن باستخدام نموذج فرنش ورافين (١٩٥٧م) لمصادر قوة القائد، وكذلك نموذج السلوك الإبداعي الفردي المتعدد الأبعاد الذي قدّمه كلايسون وستريت (٢٠٠١م)، وللوصول الى الهدف، تم اختيار عينة مكونة من (٤٣٠) مديراً من هذه الشركات للإجابة على استبانة تم تطويرها لهذا الهدف، وقد بيّنت نتائج التحليل الإحصائي:

أ) هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مصادر قوة القائد مجتمعة وبين السلوك الإبداعي الفردي للتابعين بحيث فسّرت مصادر قوة القائد مانسبته ٤٦٪ من التغيير في السلوك الإبداعي الفردي.

ب) إن معظم العلاقة بين مصادر قوة القائد والسلوك الإبداعي الفردي تفسّرّها قوة الشخصية وقوة المعرفة التي يستخدمها القائد.

(ج) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القوة الشرعية وقوة المكافأة من جهة وبين السلوك الإبداعي الفردي.

(د) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إلا أنها ضعيفة وسلبية بين القوة القسرية والسلوك الإبداعي الفردي.

٢- دراسة الفضلي (٢٠٠٣م) للعوامل المؤثرة في دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت. [٢٧].

حاولت الدراسة التمييز بين دور المدير كمسؤول مبدع ودوره كوكيل إبداع مع التركيز على الدور الأخير من خلال سعيها للتحقق من طبيعة العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المستقلة (الراحة التنظيمية العامة، ظروف الترقية، العلاقات مع زملاء العمل، درجة التحدي التي توفرها الوظيفة، العائد المالي للوظيفة، وكفاية المصادر) والمتغير التابع جودة دور المدير كوكيل إبداع، وذلك في بيئة الهيئات العامة ذات الميزانية الملحقة في دولة الكويت. وتشكلت عينة الدراسة من (٣٩١) موظفاً قيادياً كويتياً. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير واضح لمتغير واحد فقط من بين المتغيرات المستقلة كافة في المتغير التابع وتمثل ذلك المتغير بالتطلع الذاتي إلى الأعلى. كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير واضح لمتغيري كفاية المصادر ودرجة التحدي التي توفرها الوظيفة على متغير التطلع الذاتي للأعلى. وإضافة إلى ما سبق أوضحت الدراسة أن المستوى القيادي الأول في الدراسة (رئيس قسم) تميز عن سواه (المراقب، ومدير الإدارة) على مستوى متوسطات متغير التطلع الذاتي إلى الأعلى، مقابل تميز المستوى القيادي الثاني (المراقب) عما سواه من مستويات قيادية (رئيس قسم، ومدير إدارة) فيما يختص بمتوسطات جودة دور المدير كوكيل إبداع.

٣- دراسة القحطاني (٢٠٠٢م) للمعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي

التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية. [٢٨]

هدفت الدراسة الى تحديد مايعترض موظفي إدارات التطوير الإداري من مصاعب وعقبات تنظيمية تحول بينهم وبين الإبداع في أداء مهامهم وواجباتهم في ظل بيئة إدارية إبداعية. واقتصرت الدراسة على بحث عدد من العوامل المحددة للإبداع عند موظفي إدارات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية؛ وذلك للتعرف على أهم تلك المعوقات، وترتيبها حسب درجة تأثيرها، وللتعرف على طبيعة ذلك الاختلاف، وأيضاً التعرف على الفروق في محددات الإبداع الإداري عند المديرين والموظفين، وعلى العلاقة بين محددات الإبداع الإداري والخصائص الشخصية للعاملين، ودراسة العلاقة بين الخصائص التنظيمية لإدارات التطوير الإداري ومحددات الإبداع الإداري.

ومن أهم النتائج التي توصل اليها البحث أن أكثر المعوقات التنظيمية تأثيراً في الإبداع هي غياب دعم القيادات الإدارية، وجمود القيم والمفاهيم التنظيمية. كما ظهر أن هناك اختلافاً بين رأي المديرين والموظفين حول تأثير ضغوط العمل ومقاومة التغيير كمحددتين من محددات الإبداع الإداري. كما ظهر وجود علاقة إيجابية وسلبية بين عدد من محددات الإبداع الإداري وبعض العوامل الشخصية، وقد توصلت الدراسة إلى بعض التوصيات لمعالجة هذه الفروقات.

٤- دراسة السالم (١٩٩٩م) للعلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك

الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية [٢٩].

استهدفت الدراسة اكتشاف طبيعة العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة في العراق من خلال التساؤلات الآتية:

- (أ) ما طبيعة تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين؟
- (ب) هل يرتبط تصميم العمل إيجابياً ومعنوياً بالسلوك الإبداعي للعاملين؟
- (ج) هل يؤثر تصميم العمل معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين؟
- وأظهرت نتائج البيانات التي جمعها من عينة قوامها (٢٠٠) موظف علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين في هذه المنظمة. كما أظهرت النتائج ان تصميم العمل يؤثر معنوياً في السلوك الإبداعي للعاملين. وفي النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات المبنية على أهداف الدراسة ونتائجها.

بعض الدراسات الأجنبية المعاصرة المتعلقة بالإبداع

هنالك دراسات عديدة تمت حول الإبداع، منها:

- ١- في دراسة للحياة الإبداعية لـ (٤٦١) رجل وإمراة ظهر أن أقل من ١٪ منهم كانوا مبدعين بشكل استثنائي، ولكن ١٠٪ كانوا مبدعين بدرجة عالية، وحوالي ٦٠٪ كانوا مبدعين إلى حد ما، وهذا يقدّم دليلاً على أن أغلبنا لديه إمكانية الإبداع، ونحن بحاجة فقط إلى أن نتعلم كيف نستفيد من تلك الإمكانية. [١١٣، ص ١٣٣].
- ٢- أشارت دراسة الى أن الأفراد الذين كانوا في مزاج جيد أكثر نجاحاً في الحل المبدع للمشاكل مقارنة بأولئك الأشخاص الذين كان مزاجهم حيادياً. [٥١، ص ٢٦٠].
- ٣- أظهرت الدراسات عبر مدى واسع من المهن أن السلوك الإبداعي يبلغ ذروته في الثلاثينيات أو بداية الأربعينيات من العمر؛ وذلك لأن الدافع نحو الإبداع يتراجع كلما تقدم الإنسان بعد ذلك في العمر. [٢٣، ص ١٥٦].

٤- اختبرت الدراسة العلاقة بين الأداء الإبداعي ومدى الدعم الذي يحصل عليه العاملون من أجل الإبداع من كلٍ من مصادر العمل (المشرفين/ زملاء العمل)، وخارج العمل (العائلة/الأصدقاء). كما اختبرت الدراسة فيما اذا كانت:

(أ) الحالة النفسية للفرد تتوسط العلاقات الداعمة للإبداع.

(ب) الخصائص الشخصية الإبداعية تُلطّف هذه العلاقات.

وأظهرت النتائج أن دعم العمل وخارج العمل كانت له مساهمة مهمة ومستقلة في الإداء الإبداعي، وتوسّطت الحالة النفسية الإيجابية تلك العلاقات، واستجاب العاملون ذوو الشخصيات الإبداعية الأقل بإيجابية أكثر للدعم من خارج العمل. [١٨، ص ١٧٥٧].

دراسات متعلقة بالنمط المعرفي

من المناسب الإشارة الى نتائج بعض الدراسات:

١- وجدت دراسة لـ (٥٠) طالب ماجستير أن الذين لديهم أنماطاً معرفية مختلفة استخدموا معلومات مختلفة نوعياً عندما عملوا بصدد مشكلة متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وعند اتخاذ قرارات الإنتاج في بيئة تصنيع تحاكي الحاسوب. وأظهر البحث أيضاً أن الأشخاص من ذوي الأنماط المعرفية المختلفة يفضّلون مسارات وظيفية مختلفة، فمثلاً الأشخاص الذين يعتمدون على "الحدس" يفضّلون مساراً وظيفياً في مجالات علم النفس والإعلان والتعليم والفنون. كما أظهرت النتائج أن الأشخاص الذين يكونون آراءهم اعتماداً على أسلوب "التفكير" لديهم دافع للعمل ونوعية حياة عمل أعلى من أولئك الذين يعتمدون على أسلوب "العاطفة"، كما أن الأشخاص المعتمدين على "الإحساس" لديهم رضا وظيفي أعلى من أولئك المعتمدين على "الحدس". وأظهرت دراسة أخرى أن مالكي/مديري المنشآت الصغيرة من ذوي نمط "التفكير" يحققون دخلاً

أعلى من نظرائهم المعتمدين على "العاطفة"، ولكن لم يكن هنالك ارتباط بين نجاح مالكي/مديري المنشآت الصغيرة والأنماط المعرفية الأربعة لـ JUNG. [٢٦، ص ١٥٩].

٢- طلبت إحدى الدراسات من المديرين أن يصفوا منظماتهم المثالية، ووجد الباحثون تشابهاً قوياً في الوصف الذي قدّمه المديرين ذوو الأنماط المعرفية المتماثلة وكما يأتي وفقاً لتلك الأنماط:

أ) الإحساس/التفكير: رغبوا في منظمة تعتمد على الحقائق والتفاصيل، وتجرب طرقاً موضوعية للرقابة.

ب) الإحساس/العاطفة: ركزوا على الحقائق أيضاً ولكنهم قاموا بذلك وفقاً للعلاقات ضمن المنظمة.

ج) الحدس/التفكير: أكدوا على مواضيع واسعة، ووصفوا منظمات موضوعية وواقعية.

د) الحدس/العاطفة: وصفوا المنظمة التي ستخدم الجانب الإنساني جيداً، وتركز على قيم عامة وإنسانية. [٥١، ص ٢٥٤].

٣- في دراسة تمت على عينة تضم أكثر من ١٠٠٠ شخص لم تتم ملاحظة أية علاقة بين المقياس الجديد المسمى "دليل النمط المعرفي" والمقياس البديل له والمسمى "تحليل النمط المعرفي"، كما وناقشت الدراسة أن النمط المعرفي مستقل عن الجنس (ذكر أم أنثى)، ولكن ذلك النمط كان مرتبطاً بالمستوى الوظيفي (الأقدمية)، وهناك دليل إلى حد ما بوجود إختلافات في النمط المعرفي بين المديرين المالكين لمنظمات الأعمال الصغيرة في كل من هونغ كونغ والمملكة المتحدة. [٣٠١].

٤- تناولت دراسة للنمط المعرفي وإدارة المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم معضلة ليست بالجديدة في نظريات الإدارة وتتعلق فيما إذا كان العمل الإداري الفاعل

يُخدم أفضل من خلال "التحليل العقلاني" أو "الحدس الإبداعي"، وكان التحليل والحدس في تلك الدراسة يُفهمان ضمن إطار النمط المعرفي الذي يميز بين "معالجة المعلومات" (العقلاني والحدسي) و"تنظيم المعلومات في الذاكرة" (محلياً وعالمياً)، ويُعتقد أن مثل هذه الأنماط تؤثر في العديد من سلوكيات الإدارة (وبضمنها إتخاذ القرار). لقد تم اختبار العلاقة بين الأنماط المعرفية للمديرين وأداء المنظمة من منظور موقفي حيث تم افتراض عدم الإستقرار البيئي كمتغير وسيط بين نمط الإدراك والأداء. وقامت الدراسة على بيانات تم جمعها من مالكيين - مديريين ومديري الإدارة لشركات صغيرة ومتوسطة الحجم في قطاعين مختلفين، وكانت هنالك علاقة إيجابية بين نمط القرار الحدسي والأداء المالي وغير المالي الحالي والتي لم تبدو متأثرة بعدم الاستقرار البيئي، أضف الى ذلك لوحظ أن هنالك علاقة معنوية إحصائية بين نمط القرار الحدسي والأداء المالي اللاحق. [٣١].

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

- ١- تُعد هذه الدراسة (وبحدود الاطلاع المتواضع للباحثين) أول دراسة أردنية وعربية تناولت متغيري النمط المعرفي والإبداع معاً، ويأملان أن تكون بداية نحو دراسات أخرى.
- ٢- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الخدمات الذي تم أخذ عينة البحث منه ودوره الكبير في الإقتصاد.
- ٣- إن نتائج الدراسة وتوصياتها يمكن أن تكون نافعة لمنظمات الأعمال والجهات الأكاديمية

ويخلص هذا البحث في نهاية المراجعة النظرية إلى :

- ١- تُمثل دراسة الأنماط المعرفية للمديرين وتحليلها أداة أساسية في دعم أداء المنظمات؛ وذلك لأنها تساهم في فهم وإدراك شخصية المديرين والتي تؤثر في دراسة وتحليل عمليات الإتصال وكيفية إدراكهم لمشاكل المنظمات وإيجاد الحلول لها.
- ٢- يعد قياس وتحليل الإبداع في المنظمات عاملاً أساسياً في فهم عملية إتخاذ القرار؛ لأنه يساهم في تحديد قدرة المديرين على تقويم المشاكل وتحديد البدائل القابلة للنجاح في بيئة معقدة دائمة التغيير. إن قدرة المنظمات على بناء وتحفيز الإبداع لدى العاملين عموماً والمديرين بشكل خاص أصبحت مهمة أساسية في بناء القدرات التنافسية للمنظمة في الأمدن القصير والبعيد.
- ٣- تساهم عمليتا تحديد الأنماط المعرفية وقياس الإبداع في اختيار المديرين، وبناء بيئة العمل التي تتناسب مع إيجاد الإبداع وتحفيزه.

المبحث الثاني: الإطار العام للدراسة

مشكلة البحث

يحظى كل من الإبداع والإبتكار بالاهتمام من قِبل الكثير من المنظمات، ومع ذلك فإن هنالك فهماً قليلاً لهما من قِبل المديرين والباحثين على حدٍ سواء [٣٢، ص ٥١٣]، كما أن الباحثين لم يتفوقوا على كيفية حدوث الإبداع [٢، ص ٣٦٤]، ولا يزال موضوع الإبداع في المنظمات موضوع غير مكتشف نسبياً ضمن حقل السلوك التنظيمي، على الرغم من أهميته في نجاح المنظمة [٢، ص ٣٦٦]، ولا يزال المديرون المعاصرون يواجهون تحديات تتمثل في تكوين ثقافة منظمة ومناخ فيها قادر على إظهار المواهب الإبداعية الخفية لدى كل شخص [٩، ص ٢٤٦]، أضف الى ذلك أن هؤلاء المديرين يواجهون في بيئة العمل المعاصرة المتغيرة بسرعة موقفاً حاسماً لقيام ما باستطاعتهم

لضمان أن العاملين يمكنهم أن يحققوا المتطلبات الإبداعية لوظائفهم [١٠، ص ٢١٥]، ولا زالت المعرفة المتاحة قليلة حول السلوك الاجتماعي الذي يحدد قدرة المجموعة على الاستفادة بصورة فاعلة من موارد إبداع الفرد [٢٥، ص ٣١٥].

ومن هنا تبرز المشكلة الرئيسة للمنظمات الحديثة التي لا بد أن تولي اهتماماً كبيراً في دراسة الجوانب المتعددة للعمل الابتكاري/ الإبداعي، ولا بد أن تقوم بالقياسات المختلفة التي تسلط الضوء على السلوك الابتكاري/ الإبداعي لدى الأفراد فيها، وخاصة المديرين منهم، الذين يتخذون القرار ويرسمون مستقبل المنظمة، وأن تعمل على تحديد مدى تأثير هذا السلوك بالمتغيرات البيئية المختلفة سواء ماتعلق منها بالمنظمة أو بالمدير نفسه، وذلك لتحديد أفضل البدائل المطلوبة لتشجيع السلوك الابتكاري/ الإبداعي ودعمه بهدف تحسين أدائها وزيادة قدرتها على مواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة. [٣٣].

ومن جانب آخر فإن النمط المعرفي معقد، ويمكن تعريفه وقياسه بوسائل متعددة.

[١، ص ١٨٤]

وعلى الرغم من الجهود البحثية الكثيرة عالمياً في موضوعي الإبداع والنمط المعرفي - ومواقع الإنترنت خير شاهد على ذلك - ، فإن الجهود العربية في هذا المجال ما تزال بحاجة إلى المزيد من الإثراء، وتأسيساً على ذلك تجيء هذه الدراسة ضمن المحاولات التي تسعى إلى رفق المكتبة العربية.

وبناءً على ماتقدم يمكن تحديد معالم مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات

التالية :

١- ماهو مفهوم النمط المعرفي؟ وماهو مضمون نظرية JUNG للأنماط المعرفية؟

وماهي اختبارات الشخصية؟ وماهي أهمية كليهما؟

- ٢- ماهو مفهوم الإبداع؟ وكيف يتم قياسه؟ وماهي أهميته؟
- ٣- ماهي مراحل العملية الإبداعية؟ وماهي الخصائص المميزة للمبدعين؟ وكيف يتم تحسين إبداع العاملين؟
- ٤- كيف تبدو العلاقة بين النمط المعرفي والإبداع؟
- ٥- ماهو مستوى متغيرات الدراسة في المنظمات عينة البحث؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة معنوية بين المنظمات عينة البحث فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة؟
- ٧- هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط المعرفية للمديرين وإبداعهم؟
- وإذ تكفلت المراجعة النظرية بالإجابة عن التساؤلات الأربعة الأولى فإن عرض النتائج ومناقشتها - الآتي لاحقاً - سيقدم الإجابة عن التساؤلات الثلاثة المتبقية.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من المتغيرين اللذين يدرسهما، ويمكن أن نتلمس ذلك في ثنايا المراجعة النظرية - التي مرّت آنفاً - حيث خصصت الدراسة فقرتين مستقلتين لبيان أهمية كل متغير، وتتلخص أهمية البحث بالنقاط الآتية:

١- إن لدراسة نظرية JUNG أبعاد تطبيقية في فعاليات منظمية عديدة، وأن أثرها في أنشطة إدارة الموارد البشرية واضح ومعروف، وهذه الأنشطة تعتمد في جانب مهم من عملها على اختبارات الشخصية التي تم تطويرها اعتماداً على هذه النظرية. كما أن لهذه النظرية علاقة واضحة مع الخصائص المميزة لمتخذي القرار وانعكاس تلك الخصائص على عمليات اتخاذ القرار في المنظمة.

- ٢- يساعد فهم النمط المعرفي الفرد على إدراك اختلافه عن الآخرين في أساليبهم وفي حل المشكلات، كما أن فهم النمط المعرفي مهم جداً لأولئك الذين يعتمدون على إبداع المجموعة.
- ٣- يمثل الإبداع أحد أهم العناصر التي تحتاج إليها المنظمات المعاصرة في عمليات إتخاذ القرار وهي بصدد مواجهة تحديات البقاء والاستمرار التي تفرضها البيئة سريعة التغيرات، كما أن الإبداع يجعل المنظمات مستعدة للمستقبل.
- ٤- إن اختبار الأنماط المعرفية بالعلاقة مع الإبداع سيساعد الباحثين على اكتشاف أنواع أساليب الإبداع التي تعمل جيداً مع أنواع معينة من الأشخاص وتحت ظروف معينة.
- ٥- إن نتائج الدراسة وتوصياتها يمكن أن تكون نافعة لمنظمات الأعمال والجهات الأكاديمية.
- ٦- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية قطاع الخدمات الذي تم أخذ عينة البحث منه ودوره الكبير في الإقتصاد.
- ٧- تُعد هذه الدراسة (وبمحدود الإطلاع المتواضع للباحثين) أول دراسة أردنية وعربية تناولت متغيري النمط المعرفي والإبداع معاً، ويأمل أن تكون بداية نحو دراسات أخرى.

أهداف البحث

من أجل الإحاطة بأبعاد مشكلة البحث فإنها تسعى لبلوغ الأهداف الآتية :

- ١- القيام بمراجعة نظرية لما أتيج للباحثين من مراجع بهدف إعداد إطار نظري للدراسة، وتقديم مساهمة متواضعة فيما يخص متغيري الدراسة.

- ٢- تحديد مدى التباين بين المنظمات عينة الدراسة.
- ٣- تحديد مدى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط المعرفية للمديرين وإبداعهم.
- ٤- تقديم مقترحات الى المنظمات عينة الدراسة خصوصاً والى منظمات الأعمال بشكل عام في ضوء النتائج التي ستتوصل اليها، وكذلك مقترحات إلى الباحثين عموماً.

فرضيتا البحث

تعد فرضيتا البحث إجابة مؤقتة للظاهرة المدروسة، وسيتضح من الجانب العملي للدراسة مدى إمكانية رفض الفرضيتين أو عدم رفضهما.

الفرضية الأولى:

١- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات الإجابة للعينة المبحوثة.

الفرضية الثانية:

٢- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين النمط المعرفي للمدير وإبداعه.

أدوات البحث

أولاً: أداة جمع البيانات

استبانة البحث: وتضمنت أسئلة عن متغيرين هما النمط المعرفي والإبداع، وتم استخدام مقاييس جاهزة لقياس المتغيرين كما سيتضح لاحقاً، ويتضمن ملحق البحث نسخة من الاستبانة.

ثانياً: الأساليب الإحصائية

وهي على نوعين:

- ١- الأساليب الوصفية، إذ تم إستخدام:
- أ) التوزيع التكراري والنسب المئوية للإجابات.
- ب) المتوسط الحسابي لتحديد مستوى التغيرات.
- ج) الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت القيم حول متوسطاتها الحسابية.
- ٢- الأساليب التحليلية، إذ تم إستخدام:
- ١- تحليل التباين (ANOVA) لبيان معنوية الفروق بين متوسطات الإجابة.
- ٢- معامل إرتباط التوافق لتحديد مدى وجود علاقة بين النمط المعرفي والإبداع.

مجتمع البحث

كانت المنظمات الاردنية الخدمية (حكومية وخاصة) مجتمعاً للبحث، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تضم مديرين يعملون في تلك المنظمات ، وكما يأتي:

ت	المنظمة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
١	شركة الكهرباء الوطنية المساهمة المحدودة	١٠	١٠	%١٠٠
٢	دائرة ضريبة الدخل	١٥	١٣	%٨٧
٣	دائرة سلطة المياه / شركة ليما	١٥	١٥	%١٠٠
٤	دائرة البريد والاتصالات / جرش	١٩	١٥	%٧٩
٥	بلدية الزرقاء	١٢	١٠	%٨٣
٦	شركة الإتحاد العربي الدولي للتأمين	٤	٤	%١٠٠
	نسبة الاسترجاع الكلية			%٨٩.٣

متغيرات البحث ومقاييسها

مقياس النمط المعرفي وفق نظرية JUNG للأنماط المعرفية

تم الاعتماد على المقياس المنشور في [٢، ص ١٦٦ - ١٦٧]، وقد تكون المقياس من جزأين:

- ١- يتكون الجزء الأول من ٩ أسئلة ولكل سؤال توجد إجابتان يختار المستجيب أحدهما وفقاً لما يبدو الأقرب إلى شعوره أو تصرفه.
 - ٢- يتكون الجزء الثاني من ٧ أزواج من السمات الشخصية يختار المستجيب واحدة من كل زوج وفقاً لما تبدو الأكثر قرباً له.
- ولتصنيف الإجابات تُعطى نقطة واحدة لكل إجابة عن المحاور الأربعة الآتية، ويتم جمع النقاط عمودياً لكل عمود مما يأتي:

الإحساس	الحدس	التفكير	العاطفة
ب ٢	أ ٢	ب ١	أ ١
أ ٤	ب ٤	ب ٣	أ ٣
أ ٥	ب ٥	ب ٧	أ ٧
ب ٦	أ ٦	أ ٨	ب ٨
ب ٩	أ ٩	ب ١٠	أ ١٠
أ ١٢	ب ١٢	أ ١١	ب ١١
أ ١٥	ب ١٥	ب ١٣	أ ١٣
ب ١٦	أ ١٦	ب ١٤	أ ١٤

المجموع

فمثلاً إذا اختار المستجيب الإجابة (أ) للعبارة الأولى فيأخذ نقطة في عمود العاطفة، وأما إذا اختار الإجابة (ب) فيأخذ نقطة في عمود التفكير، وهكذا.

ثم تصنّف النقاط النهائية كالآتي :

- ١- يتم اختيار الحدس إذا كانت نقاطه تساوي أو أكبر من الإحساس.
 - ٢- يتم اختيار الإحساس إذا كانت نقاطه أكبر من الحدس.
 - ٣- يتم اختيار العاطفة إذا كانت نقاطها أكبر من التفكير.
 - ٤- يتم اختيار التفكير إذا كانت نقاطه أكبر من العاطفة.
 - ٥- عند تساوي النقاط بين العاطفة والتفكير يتم اختيار العاطفة إذا كان المستجيب من الذكور، والتفكير إذا كان المستجيب من الإناث.
- وبالنتيجة يتم تصنيف المستجيبين الى أربعة أنماط معرفية :

١- الإحساس / التفكير.

٢- الحدس / التفكير.

٣- الإحساس / العاطفة.

٤- الحدس / العاطفة.

مقياس الإبداع

تم الاعتماد على المقياس المنشور في [٣٤، ص ١٠٩ - ١١١]، وقد تكون

المقياس من ٣١ عبارة تتم الإجابة عنها وفق الآتي :

١	٢	٣	٤	٥
لا أتفق مطلقاً	لا أتفق	غير متأكد	أتفق	أتفق تماماً

ويتم جمع النقاط مع مراعاة أن نقاط العبارات ١، ٦، ١٢، ٢٠، ٢٧ تكون

معكوسة، أي إذا كانت الإجابة عن العبارة الأولى ١ فإنها تصبح ٥، وهكذا ٢ تصبح ٤

٣ تبقى على حالها و٤ تصبح ٢ و٥ تصبح ١. وعند الانتهاء من جمع النقاط تكون مستويات الإبداع كالتالي:

- ١- ١٣١ - ١٥٥ إبداع عالٍ.
- ٢- ١٠٦ - ١٣٠ إبداع متوسط.
- ٣- ٨١ - ١٠٥ إبداع الى حد ما.
- ٤- ٥٦ - ٨٠ إبداع قليل.
- ٥- ٣١ - ٥٥ لا يوجد إبداع.

المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها

يسعى البحث الى معرفة نتائج استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيري الدراسة، وهذه الأساليب هي التوزيع التكراري للإجابات، ومتوسطاتها الحسابية، وانحرافاتهما المعيارية، كما يسعى الى استخدام بعض أساليب الإحصاء التحليلي وهي تحليل التباين (ANOVA) لبيان معنوية الفروق بين متوسطات الإجابة، ومعامل التوافق لتحديد مدى وجود علاقة بين النمط المعرفي والإبداع.

جدول رقم (٢). توزيع عينة البحث حسب العمر.

المنظمة	30 -		40 - ٣١		50 - 41		60 - 51	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
المياه	1	6.7	3	20	9	60	2	13.3
الاتصالات	1	6.7	6	40	8	53.3	-	-
الضريبة	-	-	1	7.7	8	61.5	4	30.8
البلدية	2	20	6	60	2	20	-	-
الكهرباء	-	-	2	20	5	50	3	30
التأمين	-	-	-	-	2	50	2	50
المجموع	4	6	18	26.8	34	50.7	11	16.5

يتبين من الجدول رقم (٢) ان عينة البحث تركزت حسب العمر في الفئتين (٤٠-٣١) و (٤١-٥٠) وبنسبة (٧٧.٥٪) فيما لم يظهر في فئة (٣٠- فأقل) إلا (٦٪) وفي فئة (٥١-٦٠) (١٦.٥٪) وهذا يشير إلى أن عينة البحث شملت جميع الفئات العمرية.

جدول رقم (٣). توزيع عينة البحث حسب الجنس.

المنظمة	ذكر		أنثى	
	عدد	%	عدد	%
المياه	15	100	-	-
الاتصالات	15	100	-	-
الضريبة	13	100	-	-
البلدية	10	100	-	-
الكهرباء	9	90	1	10
التأمين	4	100	-	-
المجموع	66	98.5	1	1.5

من الجدول رقم (٣) يتضح أن عينة البحث تركزت حسب الجنس بشكل شبه تام في جنس الذكور وبنسبة (٩٨.٥٪) فيما لم يظهر إلا عنصر واحد من الإناث وبنسبة (١.٥٪) وهذا يشير إلى ضعف مساهمة الإناث في مناصب الإدارة الوسطى الممثلة بمديري الأقسام والدوائر.

جدول رقم (٤). توزيع عينة البحث حسب التحصيل الدراسي.

المنظمة	توجيهي		دبلوم كليات المجتمع				بكالوريوس		ماجستير		دكتوراه	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
المياه	1	6.7	-	-	12	80	2	13.3	-	-	-	-
الاتصالات	9	60	2	13.3	4	26.7	-	-	-	-	-	-
الضريبة	-	-	-	-	11	84.6	1	7.7	1	7.7	1	7.7
البلدية	1	10	3	30	5	50	1	10	1	10	-	-
الكهرباء	-	-	-	-	8	80	2	20	-	-	-	-
التأمين	1	25	-	-	2	50	1	25	-	-	-	-
المجموع	12	18	5	7.4	42	62.7	7	10.4	1	1.5	-	-

من الجدول رقم (٤) يتبين أن عينة البحث حسب التحصيل الدراسي تركزت بنسبة كبيرة في حملة شهادتي البكالوريوس ودبلوم كليات المجتمع وبنسبة (٧٠,١٪) فيما لم يظهر إلا عنصر واحد من الحاصلين على الدكتوراه وبنسبة (١,٥٪) وكانت نسبة الحاصلين على الماجستير (١٠,٤٪) وهذا يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي لعينة البحث.

جدول رقم (٥). توزيع عينة البحث حسب الخبرة الوظيفية.

المنظمة	5-		٦-١٠		١١-١٥		١٦-٢٠		٢١-٢٥		٢٦-	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
المياه	-	-	1	6.7	3	20	5	33.3	4	27.7	2	13.3
الاتصالات	-	-	1	6.7	1	6.7	7	46.6	5	33.3	1	6.7
الضريبة	-	-	-	-	-	-	2	15.4	9	69.2	2	15.4
البلدية	1	10	3	30	5	50	1	10	-	-	-	-
الكهرباء	-	-	1	10	4	40	3	30	1	10	1	10
التأمين	-	-	-	-	-	-	2	50	-	-	2	50
المجموع	1	1.5	6	9	13	19.5	20	29.8	19	28.3	8	11.9

من الجدول رقم (٥) يتبين أن معظم عينة البحث تمتلك خبرة وظيفية أكثر من خمس سنوات حيث لم يظهر إلا عنصر واحد في فئة خمس سنوات فأقل وكانت النسبة الأعلى في فئتي ذوي خبرة (١٦ - ٢٠) سنة و(٢١ - ٢٥) سنة وبنسبة (٢٩.٨ %) ، (٢٨.٣ %) على التوالي ، وهذا يشير إلى أن عينة البحث تتمتع بخبرة وظيفية عالية.

جدول رقم (٦). توزيع عينة البحث حسب مدة العمل في الدائرة.

المنظمة	5 -		10- 6		15- 11		20- 16		25- 21		- 26	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
المياه	8	53.3	-	-	-	-	4	26.7	3	20	-	-
الاتصالات	-	-	1	6.7	2	13.3	6	40	6	40	-	-
الضريبة	-	-	-	-	2	15.4	4	30.8	6	46.1	1	7.7
البلدية	4	40	3	30	2	20	1	10	-	-	-	-
الكهرباء	-	-	1	10	5	50	2	20	1	10	1	10
التأمين	-	-	-	-	1	25	1	25	1	25	1	25
المجموع	12	18	5	7.4	12	18	18	26.8	17	25.3	3	4.5

من الجدول رقم (٦) يتبين أن عينة البحث تركزت حسب مدة العمل في الدائرة بشكل واضح في فئتي (١٦ - ٢٠) سنة ، (٢١ - ٢٥) سنة وبنسبة (٢٦.٨ %) ، (٢٥.٣ %) على التوالي وكانت أقل نسبة في فئة أكثر من ٢٥ سنة وبلغت (٤.٥ %) وهذا يشير إلى أن عينة البحث تمتلك خبرة عالية في العمل داخل الدائرة والى درجة متميزة من الاستقرار في العمل.

جدول رقم (٧). توزيع عينة البحث حسب مدة العمل في الموقع الوظيفي الحالي.

المنظمة	5 -	6-10	11-15	16-20	21-25	26-
	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %	عدد %
المياه	14 93.3	1 6.7	-	-	-	-
الاتصالات	9 60	2 13.3	2 13.3	1 6.7	1 6.7	-
الضريبة	9 69.2	1 7.7	1 7.7	2 15.4	-	-
البلدية	5 50	4 40	1 10	-	-	-
الكهرباء	6 60	3 30	1 10	-	-	-
التأمين	-	2 50	-	-	1 25	1 25
المجموع	43 64.2	13 19.4	5 7.4	3 4.5	2 3	1 1.5

من الجدول رقم (٧) يتبين أن عينة البحث تتركز حسب مدة العمل في الموقع الوظيفي الحالي في فئة خمس سنوات فأقل وبنسبة (٦٤,٢%) فيما كانت النسبة في فئة (٦-١٠) سنوات (١٩,٤%)، وأما الفئات الأخرى فتوزعت عليها بقية عناصر عينة البحث بنسب تقل عن (٥%)، وهذا يوضح إلى أن خبرة العاملين في الموقع نفسه الوظيفي جيدة إلى حد كبير.

جدول رقم (٨). متوسط الإجابات والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث في مقياس الإبداع.

العبارة	سلطة المياه	بلدية الزرقاء	الكهرباء	التأمين	الاتصالات	ضريبة الدخل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	2	3.1	2.9	1.8	3.3	1.7	2.5	0.7
2	2.1	3.1	2	2.3	2.7	2.2	2.4	0.4
3	3.7	4.1	3.8	4.3	3.9	3.6	3.9	0.2
4	4	4.3	3.5	3.8	3.8	3.2	3.8	0.4
5	4.2	4.3	4.3	4.3	3.9	4.3	4.2	0.1
6	3.9	3	4	3.8	3.7	4.2	3.7	0.4

تابع جدول رقم (٨).

الانحراف	المتوسط	ضريبة	الاتصالات	التأمين	الكهرباء	بلدية	سلطة	العبارة
المعياري	الحسابي	الدخل				الزرقاء	المياه	
0.3	3.9	3.5	3.7	3.8	4.2	4.2	4	7
0.4	2.8	2.2	2.8	3	2.7	3.2	2.9	8
0.4	3.9	4	3.3	3.5	4.1	4.3	3.9	9
0.9	2.2	1.7	2.4	1.5	2.4	3.9	1.3	10
0.3	2.1	2.1	2.7	1.8	2	2.1	2.1	11
0.3	2.2	2.5	2.1	2.5	1.8	2.3	2.1	12
0.3	3.3	3.2	3	3	3.3	3.4	3.8	13
0.4	2.6	2.9	3	2	2.5	2.9	2.5	14
0.4	3	2.6	3.2	3.3	3	2.5	3.4	15
0.3	3.8	3.5	3.7	4.3	3.8	4.1	3.7	16
0.4	3.2	3	3.7	3.5	3.4	2.6	3.2	17
0.4	3.7	4	3.8	3	3.5	4.1	3.9	18
0.1	3.5	3.2	3.5	3.5	3.5	3.6	3.4	19
0.5	3.8	4	3.2	4.3	4.3	3.5	3.5	20
0.3	4	3.8	4.1	4.3	3.6	4.2	4	21
0.3	3.7	4	3.3	3.5	3.7	4.2	3.4	22
0.5	2.2	2.7	1.9	1.5	2.8	2	2.5	23
0.2	2.1	2.2	2.3	2.3	1.7	2.1	1.9	24
0.1	4.2	4.3	3.9	4.3	4.2	4.3	4.2	25
0.3	4	4.1	3.9	4.3	3.7	4.4	4	26
0.2	1.6	1.4	1.6	2	1.5	1.4	1.7	27
0.3	2.4	2.7	2.2	2	3	2.5	2.5	28
0.2	1.8	1.5	2.1	1.8	1.6	1.7	1.9	29
0.3	2.2	1.9	1.9	2.3	2.1	2.6	2.5	30
0.6	3.1	2.8	3	4	2.8	2.5	3.6	31

من الجدول رقم (٨) يتضح أن متوسط الإجابة على عبارات مقياس الإبداع تراوح بين (١,٦) كحد أدنى و(٤,٢) كحد أعلى علماً أن المتوسط المعياري لكل عبارة (٣) وأن (١٧) عبارة حصلت على أكثر من ثلاثة فيما حصلت (١٤) عبارة على أقل من (٣) . وقد تراوح الانحراف المعياري بين (٠,١) و(٠,٢) ، إن انخفاض الانحراف المعياري يدل على تجانس وتقارب استجابات عينة البحث على فقرات المقياس ، كما يلاحظ أن أعلى متوسط كان في العبارة الخامسة وبلغ (٤,٢) وأقل متوسط في العبارة (٢٧) وبلغ (١,٦) ، وليبان معنوية الفروق بين متوسطات الاجابة للعينة المبحوثة تم استخدام تحليل التباين وكانت قيمة (f) المحسوبة (269). أما القيمة الجدولية فكانت (٢,٠١٥) وبما أن القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية وترفض الفرضية الأولى ، أي لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات الإجابة في المنظمات عينة الدراسة وهذه النتيجة يمكن تفسيرها بتجانس العينة في المنظمات المبحوثة في العديد من الخصائص مثل (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، الخبرة الوظيفية). وكما تبين في الجداول (٢،٣،٤،٥،٦) إضافة إلى أن جميع المنظمات المبحوثة من نفس القطاع وهو قطاع الخدمات.

جدول رقم (٩) . نتائج تحليل التباين (ANOVA) باستخدام SPSS .

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
.930	.269	.210	5	1.048	Between Groups
		.779	180	140.219	Within Groups
			185	141.267	Total

جدول رقم (١٠). توزيع عينة البحث في مقياس الإبداع.

المنظمات	سلطة المياه		التأمين		الاتصالات		ضريبة الدخل		بلدية الزرقاء		الكهرباء		المجموع	
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%
٣١ - ٥٥ (غير مبدع)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
٥٦ - ٨٠ (قليل الإبداع)	-	-	-	-	٧	١	-	-	-	-	-	-	١	١.٥
٨١ - ١٠٥ (مبدع إلى حد ما)	١٥	١٠٠	٤	١٠٠	١٢	٨٠	١٠	٧٧	٧	٧٠	٩	٩٠	٥٧	٨٥
١٠٦ - ١٣٠ (إبداع متوسط)	-	-	-	-	٢	١٣	٣	٢٣	٣	٣٠	١	١٠	٩	١٣.٥
١٣١ - ١٥٥ (إبداع عالي)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

من الجدول رقم (١٠) يتبين أن عينة البحث توزعت وفق مقياس الإبداع في غالبية عناصرها على فئتين هما مبدع إلى حد ما ومتوسط الإبداع فيما ظهر عنصر واحد

في فئة قليل الإبداع ولم يظهر أي عنصر في فئة إبداع عالي وغير مبدع وهذا يشير إلى تقارب مستويات الإبداع في عينة الدراسة ويمكن تفسير هذا التقارب إلى تجانس افراد العينة المبحوثة فيما يتعلق بالجنس والتحصيل الدراسي وسنوات الخبرة وكما ظهر في الجداول (٣)، (٤) و (٥).

جدول رقم (١١). النمط المعرفي لعينة البحث.

النمط المعرفي	إحساس / تفكير		إحساس / عاطفة		حدس / تفكير		إحساس / عاطفة		المنظمة
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
المياه	10	66.7	5	33.3	—	—	—	—	
الاتصالات	7	46.7	5	33.3	1	6.7	2	13.3	
الضريبة	10	76.9	1	7.7	1	7.7	1	7.7	
البلدية	4	40	1	10	2	20	3	30	
الكهرباء	6	60	1	10	—	—	3	30	
التأمين	2	50	2	50	—	—	—	—	
المجموع	39	58.2	15	22.4	4	6	9	13.4	

من الجدول رقم (١١) يتبين أن (58.2%) من العينة المبحوثة تركزت في النمط المعرفي إحساس / تفكير ، وهذا النمط هو الأكثر انسجاما مع طبيعة عمل هذه المنظمات؛ لأنه يركز على الحقائق في جمع المعلومات وعلى التحليل الموضوعي في تكوين الرأي وعلى التعامل العملي والواقعي مع المواقف وأن هذا النمط يعتبر نموذجيا للمهن التقنية وكما تبين سابقا في الجدول رقم (١) والذي أوضح خصائص الانماط

المعرفية ، أما أقل نسبة فكانت في النمط المعرفي (إحساس / عاطفة) وبلغت (٦٪) كما يلاحظ أن العينة المبحوثة لدائرتي المياه والتأمين تركزت في نمطي إحساس / تفكير و حدس / تفكير أما الدوائر الأخرى توزعت على جميع الأنماط المعرفية بنسب متفاوتة.

جدول رقم (١٢). العلاقة بين مستوى الإبداع والنمط المعرفي.

الإبداع	النمط المعرفي			
	إحساس/تفكير	حدس/تفكير	إحساس/عاطفة	حدس/عاطفة
٩٦ فأكثر	٢٣	٨	٢	٥
٩٥ فأقل	١٥	٧	٣	٤
مجموع	٣٨	١٥	٥	٩

لقياس قوة العلاقة بين مستوى الإبداع والنمط المعرفي تم استخدام معامل التوافق من خلال برنامج (SPSS) وكانت النتيجة (٠.١١)، وهذه النتيجة تبين ضعف العلاقة بين مستوى الإبداع والنمط المعرفي ، ولقياس معنوية العلاقة تم اسخدام مقياس (كاي تربيع) وتحت درجة حرية (٠.٠٥) وكانت نتيجة القياس لمربع كاي (٠.٨٥) وبمقارنة هذه النتيجة مع القيمة الجدولية لكاي تربيع والتي كانت (٧.٨١٤٧٣) يتضح أن القيمة المحسوبة أقل من الجدولية ولذلك يوجد مبرر قوي لرفض الفرضية الثانية أي أن النمط المعرفي والإبداع متغيران مستقلان ولا توجد علاقة بينهما وهذه النتيجة تشير إلى أن الإبداع لا يمكن تفسيره من خلال عامل واحد والمتمثل في النمط المعرفي وإنما يتأثر بمجموعة عوامل كالنمط القيادي في المنظمة ، كما في دراسة أبو تايه (٢٠٠٣م)، البيئة التنظيمية ، وكما في

(دراسة الفضلي (٢٠٠٣) والقحطاني (٢٠٠٢)) وتصميم العمل كما في دراسة السالم (١٩٩٩م).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

- ١- كانت الصفة الغالبة لعينة الدراسة أنها من فئة عمرية تتراوح بين (٤١-٥٠)، ومن الذكور، وتحمل شهادة البكالوريوس، ولها خبرة وظيفية تتراوح بين (١٦-٢٥) سنة، ولها مدة عمل في منظماتها تتراوح بين (١٦-٢٥) سنة، وشغلت المواقع الوظيفية الحالية منذ ٥ سنوات فأقل.
- ٢- أدى تقارب خصائص عينة الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات الإجابة عن إستبانة الدراسة.
- ٣- ظهر أن مستويات الإبداع لدى عينة الدراسة تتركز في الوسط، وأن أغلبية عينة البحث مبدعة إلى حد ما، ولعل ما يقف وراء ذلك خصائص عينة البحث، وطبيعة العمل المطلوب أدائه من قبلها، أو أن المناخ التنظيمي في منظماتها لايشجع على الإبداع بشكل كبير.
- ٤- تركّز النمط المعرفي لعينة الدراسة ضمن فئة (الإحساس / التفكير) ثم (الحدس / التفكير) وهذا يمكن أن يعكس بعضاً من خصائص عينة الدراسة ضمن هذين النمطين من قلة تفاعلهم مع الآخرين، وميلهم إلى تجنب المخاطرة، وكونهم موضوعيين ويركزون على الحقائق في تعاملهم مع الآخرين.
- ٥- أشارت نتائج الدراسة إلى أن العلاقة بين النمط المعرفي للمديرين وإبداعهم كانت ضعيفة جداً، وهذه النتيجة قد لا تتفق مع نتائج دراسات أخرى توصلت الى وجود

هذه العلاقة، ويمكن أن يكون تركيز مستويات الإبداع في الوسط بشكل كبير لدى عينة الدراسة وعدم توزع تلك المستويات على فئة الإبداع المختلفة سبباً لذلك .

التوصيات

١- ضرورة اهتمام منظمات الأعمال العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص بدراسة وتحليل الأنماط المعرفية للعاملين فيها والاختبارات المبنية عليها لدورها الكبير في تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، كما أنه يساعد المنظمات في عملية اختيار العاملين للوظائف التي تتناسب مع أنماطهم المعرفية؛ وذلك أسوة بالمنظمات العالمية، مع التركيز على أهميتها في اختيار المديرين الذين يؤدون دوراً مهماً في اتخاذ القرارات المؤثرة في أداء المنظمة. ويمكن للجامعات العربية والمنظمة العربية للتنمية الإدارية أن تؤدي دوراً في دعم المنظمات في كيفية تطبيق الاختبارات المستخدمة في هذا المجال

٢- في ظل تحديات العولمة واتساع حجم المنافسة والتحديات الكبيرة التي تواجهها منظمات الأعمال العربية يشكّل الإبداع أحد أهم الأدوات التي تساعد متخذي القرار في مواجهة هذه التحديات ولذلك ينبغي التركيز على دراسة عوامل بناء البيئة المحفزة للإبداع وعدّها أحد المرتكزات الرئيسة لبقاء المنظمة ونجاحها. وفي هذا الإطار ينبغي الاهتمام بقياس مستويات الإبداع لدى العاملين لتحديد أسباب انخفاضه وإعداد الخطط المناسبة لتحفيز العاملين على الإبداع، ومكافأة السلوك الإبداعي.

٣- إن دراسة وتحليل الأنماط المعرفية وكذلك الإبداع يتطلب المزيد من الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية في منظمات الأعمال العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص، والتي تشكل مجالاً واسعاً للباحثين العرب لإغناء هذا المجال البحثي الذي يشكل دعماً مباشراً لمتخذي القرار في تطوير أداء العاملين وأداؤهم أيضاً، ويمكن أن يشكل هذا

المجال البحثي إطاراً لتعاون منظمات الأعمال والجامعات العربية بشكل عام والأردنية بشكل خاص بما يمكن منظمات الأعمال من مواجهة تحديات الألفية الثالثة.

وبهذا الصدد يقترح الباحثان إجراء أبحاث تتناول علاقة الأنماط المعرفية للمديرين

مع متغيرات كثيرة، منها مثلاً:

- أ) سلوكهم القيادي.
- ب) دوافعهم للعمل.
- ج) ثقافتهم.
- د) اتجاهاتهم نحو المخاطرة.
- هـ) أنماط شخصياتهم.
- و) قدرتهم على إتخاذ القرار.
- ز) قيمهم.

الملحق

استبانة الدراسة

السيد المستجيب المحترم

نشكركم لأنكم ستخصصون جزءاً من وقتكم الثمين وتعاونون معنا في ملء الاستبانة المرفقة لبحث حول " الأنماط المعرفية للمديرين وعلاقتها بإبداعهم ".
ومن الضروري أن نبين الملاحظات الآتية :

١- لإحاجة الى ذكر الإسم ، وسيتم التعامل مع البيانات بشكل مؤشرات إحصائية عامة.

٢- تكون الإجابة وفق تصوراتكم الشخصية ، علماً أنه ليست هنالك إجابة صحيحة أو خاطئة.

٣- نشمن آراؤكم سلفاً وهي موضع التقدير.

وتقبلوا فائق الإحترام لتعاونكم البناء

الباحثان

بيانات أولية

المنظمة التي تعمل فيها :

العمر: () سنة

الجنس :

الشهادة العلمية :

الخبرة الوظيفية: () سنة

مدة العمل في هذه المنظمة: () سنة

مدة العمل في الموقع الوظيفي الحالي: () سنة

مقياس النمط المعرفي

القسم الأول

- الرجاء اختيار واحدة من العبارتين (أ) أو (ب) والتي هي الأكثر قرباً عادةً لكيفية شعورك أو تصرفك عادةً وذلك للفقرات الآتية :
- ١- هل أنت أكثر إهتماماً ب:
 - (أ) مشاعر الآخرين
 - (ب) حقوقهم
 - ٢- هل أنت أفضل نجاحاً عادةً مع :
 - (أ) الأشخاص واسعي الخيال
 - (ب) الأشخاص الواقعيين
 - ٣- أي من هذين الشخصين أعلى إطرأءً :
 - (أ) الذي لديه مشاعر حقيقية
 - (ب) العاقل بصورة ثابتة
 - ٤- عند قيامك بشيء ما مع العديد من الأشخاص الآخرين ، هل يروق لك أكثر :
 - (أ) القيام بذلك الشيء بإسلوب مقبول
 - (ب) إختراع أسلوب خاص بك
 - ٥- هل أنت أكثر انزعاجاً من :
 - (أ) النظريات الخيالية
 - (ب) الأشخاص الذين لايجبون النظريات
 - ٦- هل أنه أكثر إطرأء لدعوة شخص ما بأنه :
 - (أ) شخص ذو رؤية
 - (ب) شخص ذو إدراك عام
 - ٧- هل أنت في الغالب تترك :
 - (أ) قلبك يوجّه عقلك
 - (ب) عقلك يوجّه قلبك
 - ٨- هل تعتقد أنه من الأسوأ :
 - (أ). إظهار حماسة أكثر من اللازم
 - (ب) أن تكون غير متعاطف
 - ٩- لو كنت مدرّساً ، هل تفضّل أن تدرّس :
 - (أ) مواد تتضمن جانباً نظرياً
 - (ب) مواد حقيقية

القسم الثاني

الرجاء اختيار واحدة من الكلمتين في (أ) أو (ب) والتي هي الأكثر قرباً الى قناعتك وذلك للفقرات الآتية :

- ١- أ) الشفقة (ب) بُعد النظر
 ٢- أ) العدل (ب) الرأفة
 ٣- أ) الإنتاج (ب) التصميم
 ٤- أ) اللطيف (ب) الحازم
 ٥- أ) غير إنتقادي (ب) إنتقادي
 ٦- أ) الحرّفي- مطابق للأصل حرّفيّاً (ب) المجازي- الرمزي
 ٧- أ) سعة الخيال (ب) مسألة حقيقية

مقياس الإبداع

حدّد الى أي مدى تتفق أو لا تتفق مع العبارات الآتية وفق المقياس الآتي:

ت	العبارة	أنفق تماماً	أنفق	غير متأكد	لا أنفق مطلقاً	لا أنفق
١	أكره أن أعطى عملاً لأقوم به وأنا لأفهمه.					
٢	غالباً ماأجد أن حلم اليقظة يساعدني في حل المشاكل.					
٣	غالباً ما يكون النجاح بالنسبة لي نتيجة العمل الشاق الجيد في الماضي.					
٤	أجد بأن التغيير يمكن إثارته ومكافأته.					
٥	أميل الى مراجعة إخفاقاتي والتركيز على نجاحي.					
٦	معظم الناس الذين أعرفهم يبدوون أكثر إبداعاً مني.					
٧	إن العمل مع فريق أكثر إرضاءً للضمير من العمل المنفرد.					

تابع مقياس الإبداع .

- ٨ أقول بعض الأشياء التي تجعل الآخرين يتعدون عني أحياناً.
- ٩ أستمتع باستخدام التفكير غير التقليدي لتطوير الأفكار.
- ١٠ امتعض من وضع كل شيء في مكانه المناسب.
- ١١ غالباً ما أعتد على مشاعر الحدس والعاطفة عند اتخاذ القرارات.
- ١٢ أرغب بالحقائق الصعبة وليس النظريات غير الواضحة.
- ١٣ ليس عندي مشكلة في المواقف غير المتوقعة.
- ١٤ أفضل المشاكل التي ليس لها حلاً دقيقاً واحداً.
- ١٥ أميل أحياناً الى الحصول على القليل من الحماس المتزايد حول الأشياء.
- ١٦ من الأفضل القيام بما هو صحيح مقارنة بالربح.
- ١٧ أفضل أن أكون مستكشفاً ولا اعتمد على مساعدة شخصية مبدعة.
- ١٨ من الأفضل لي أن تكون هناك تعليمات مرنة مقارنة بتعليمات محددة.
- ١٩ لدي أحياناً أفكار عظيمة عندما أكون مسترخياً ولا أقوم بشيء خاص.
- ٢٠ عندما لا يمكن إيجاد حل للمشكلة بسهولة أصبح قليل الهمة واعترف بعجزتي.

تابع - مقياس الإبداع .

- ٢١ أرغب في التفكير في المشاكل التي تتمثل تحديات وفرص.
- ٢٢ لديّ إحساس جيد بالدعابة.
- ٢٣ من الجيد للعاملين العبث والسخرية أحياناً .
- ٢٤ أعدت الأعراف والقواعد لكي تُخرق.
- ٢٥ أثق بقدرتي على حل المشاكل.
- ٢٦ أتسامح عادة مع الأشخاص المبدعين وأفكارهم .
- ٢٧ من الأفضل معالجة المشاكل بأسلوب منطقي خطوة بعد خطوة.
- ٢٨ أرغب في الواقع إبعاد الأفكار بعيداً عن ذهني.
- ٢٩ لأرتاح للعمل مع أشخاص عقلانيين وموضوعيين في تفكيرهم .
- ٣٠ لأحتاج في حياتي الوصول الى القوة والمنزلة الرفيعة.
- ٣١ من الأفضل أن تكون خبيراً في مجال واحد مقارنة بمجالات متعددة.

المراجع

- [١] Cook,C.W., and Hunsaker,P.L., *Management and Organizational Behavior*,3rd Ed.,Boston,MA: McGraw-Hill & Irwin, 2001
- [٢] Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo, *Organizational Behavior*,5th Ed., Boston: Irwin & McGraw-Hill, 2001.
- [٣] Daft, Richard L. and Noe, Raymond A., *Organizational Behavior*, Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers, 2001.

- Mealiea, Laird W. and Latham, Gary P., *Skills for Managerial Success: Theory, Experience, and Practice*, Chicago: IRWIN, 1996. [٤]
- Nelson, Debra L. and Quick, James Campbell, *Understanding Organizational Behavior: A Multimedia Approach*, Cincinnati, Ohio: South Western, 2002. [٥]
- Marcic, D. , Seltzer, J. , and Vaill, P. , *Organizational Behavior: Experiences and Cases*, 6th Ed. , Cincinnati, Ohio: South – Western, 2001. [٦]
- McShane, Steven L., and Glinow, Marry Ann Von, *Organizational Behavior: Emerging Realities for Workplace Revolution*, 2nd Ed., New York, N Y: McGraw-Hill & Irwin, 2003. [٧]
- Brooks, Ian, *Organisational Behaviour: Individual, Groups and Organization*, 2nd Ed., Harlow, England: Prentice Hall , 2003. [٨]
- Kreitner, Robert, *Management*, 8th Ed., Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 2001. [٩]
- Shalley, C. E.; Gilson, L. L. and Blum, T. C., “Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave”, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 2, (2000), 215-223. [١٠]
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, 10th Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003. [١١]
- Lussier, Robert N., *Management Fundamentals: Concepts-Applications-Skill Development*, 2nd Ed., Mason, Ohio: Thompson & South-Western, 2003. [١٢]
- Robbins, Stephen P. and Coulter, Mary, *Management*, 7th Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002. [١٣]
- Kinicki, Angelo and Kreitner, Robert, *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*, New York, N. Y.: McGraw-Hill & Irwin, 2003. [١٤]
- Griffin, Ricky W., *Management*, 7th Ed., Boston, MA: Houghton Mifflin Co., 2002. [١٥]
- Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T., *Organizational Behavior and Management*, 6th Ed., (New York, NY: McGraw-Hill & Irwin) (2002). [١٦]
- Schermerhorn, Jr., John R., Hunt, James G., and Osborn, Richard N., *Organizational Behavior*, 8th Ed., New York, NY: John Wiley & sons, Inc., 2003. [١٧]

- Madjar, Nora;Oldham, Greg R. and Pratt, Michael G., "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creativity Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4, (2002), 757-767. [١٨]
- Dessler, Gary, *Management: Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3rd Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Pearson – Prentice Hall, 2004. [١٩]
- Hellriegel, D. ; Jackson, S. E., and Slocum, Jr., J. W., *Management: A Competency-Based Approach*, 9th Ed., Cincinnati, Ohio: South – Western, 2002. [٢٠]
- Daft, R. L., *Management*, 5th Ed., Fort Worth, TX: The Dryden Press, 2000. [٢١]
- Forbes, Benjamin and Domm, Donald R., "Creativity and Productivity: Resolving the Conflict", *SAM Advanced Management*, Vol. 69, No. 2, (2004), 4 – 11. [٢٢]
- Aldag, R. J. and Kuzuhara, L. W., *Organizational Behavior and Management: An Integrated Skills Approach*, Cincinnati, Ohio: South-Western , 2002. [٢٣]
- Robbins, Stephen P., *Essentials of Organizational Behavior*, 7th Ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2003. [٢٤]
- Taggar, Simon, "Individual Creativity and Group Ability to Utilize Individual Creativity Resources: A Multilevel Model", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 2, (2002), 315-330. [٢٥]
- أبو تايه، سلطان نايف، "العلاقة بين أسلوب القيادة والسلوك الإبداعي الفردي: دراسة ميدانية للمديرين الأردنيين في الشركات الصناعية الكبرى"، *دراسات (العلوم الإدارية)*، المجلد ٣٠، العدد ٢، (٢٠٠٣م)، ٣٧١ - ٣٩٩. [٢٦]
- الفضلي، فضل صباح، "العوامل المؤثرة على دور المدير كوكيل إبداع: دراسة تحليلية ميدانية في دولة الكويت"، *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، المجلد ١٥، العدد ٢، (٢٠٠٣م)، ٣٣٥ - ٣٨٦. [٢٧]
- القحطاني، سالم بن سعيد، "المعوقات التنظيمية للإبداع عند موظفي التطوير الإداري بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية"، *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، المجلد ١٤، العدد ٢، (٢٠٠٢م)، ٣٢٧ - ٣٧٣. [٢٨]
- السالم، مؤيد سعيد، "العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية"، *دراسات (العلوم الإدارية)*، المجلد ٢٦، العدد ١، [٢٩]

(١٩٩٩م)، ٩٨ - ١١٢.

Eugene, Sadler-Smith; Spicer, D.P., and Tsang, F., "Validity of the cognitive style index: Replication and Extension", *British Journal of Management*, Vol. 11, Issue 2, (2002), 175-181. [٣٠]

Eugene, Sadler-Smith, "Cognitive Style and the Management of Small and Medium-Sized Enterprises", *Organization Studies*, Vol. 25, No. 2, (2004), 155-181 [٣١]

George, Jennifer M. and Jones, Gareth R., *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 2nd Ed., Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1999. [٣٢]

أيوب، ناديا حبيب، "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية"، *الإدارة العامة*، المجلد ٤٠، العدد ١، (٢٠٠٠م)، ١ - ٥١. [٣٣]

Bateman, T. S. and Zeithaml, C. P., *Management Function and Strategy*, 2nd Ed., Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1993. [٣٤]

Effects of Cognitive Style on the Creativity Level of Managers of Jordanian Service Organizations: An Empirical Study of Jung's Theory of Cognitive Styles

Jamal Al-Dabbagh and Mahmood Al-Obidy

Assistant Professor, Department of Business Administration, College of Administrative and Financial Sciences, Philadelphia University

(Received 17/2/1427H.; accepted for publication 15/4/1427H.)

Abstract. This research aims to explore and analyze the cognitive styles and creativity level of a sample of managers of Jordanian service organizations. The research used measures to determine cognitive styles and creativity level. The collected data were analyzed by using groups of descriptive and analytical statistical methods. The most significant results of the research indicate that the creativity level is average for most members of the sample under study; their cognitive style is homogeneous, and no statistical relationship is found between the cognitive styles and creativity level. The research recommends as important for Arab organizations to study and analyze the cognitive styles and creativity level for their employees, especially for managers to improve the creativity level to positively affect and improve their performance and the performance of their organization.