# مدى فاعلية نموذج جيمس هيجنز لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية : بالتطبيق على شركات السياحة في محافظات القناة

**رانيا محمد السيد إمام  نيفين جلال عيد  تامر حمدي عبد اللطيف**

كلية السياحة والفنادق ، جامعة قناة السويس

**الملخص**

تهدف الدراسة إلى التحقق من مدى فاعلية نموذج جيمس هيجنز(James M. Higgins) لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية والتي تواجه شركات السياحة في مصر بصفة عامة وشركات السياحة في محافظات القناة بصفة خاصة ، حيث تم التعرف على أنواع ومجالات المشكلات الإدارية ، ومعوقات الإبداع الإداري في حل المشكلات الإدارية ، كما تم التعرف على ماهية الإبداع و مفهوم الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية، وكذلك علاقة حل المشكلات بالإبداع و مدي حاجة شركات السياحة الى الإبداع الإداري، وقد اعتمدت الدراسة على تصميم استمارة استقصاء تضم الأساليب الإبداعية في نموذج جيمس هيجنز موزعة على المراحل المختلفة لحل المشكلات الإدارية وذلك للتعرف على أكثر الأساليب الإبداعية مناسبة لحل المشكلات الإدارية في شركات السياحة ، وقد تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة من مديري شركات السياحة بمحافظات القناة وعددهم مائة شركة ، وقد تم استخدام بعض المقاييس الإحصائية مثل (حساب المتوسط النسبي ونسبة الموافقة والانحراف المعياري) ، وأوضحت النتائج وجود عدد من الأساليب الإبداعية مناسب أكثر من غيره في حل المشكلات الإدارية في شركات السياحة بمحافظات القناة ، وأخيراً تم التوصل إلى عدة توصيات منها إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين في العمل داخل شركات السياحة ، وكذلك الاهتمام بإجراء المزيد من البحوث العلمية التي تؤكد على أهمية الإبداع الإداري في مجال عمل شركات السياحة.

**الكلمات الدالة :** نموذج جيمس هيجنز ، المشكلات الإدارية ، الإبداع.

## المقدمة

إن الإبداع هو المكون الذي يعزز من قدرة المنظمات على الاحتفاظ بميزتها التنافسية فضلاً عن البقاء في صدارة المنافسة ، وتحقيق ذلك كله يتطلب النظر في الأساليب الإدارية التي تجعل أهداف المنظمة تتمحور حول التشجيع على الإبداع ، واستثمار الطاقات الإنسانية للعاملين في المجالات الإنتاجية والصناعية (Parjanen , 2012). ولم يعد الإبداع في المؤسسات شيئاً كمالياً ، بل أصبح من ضروريات بقاء المؤسسة وازدهارها ، فالإبداع يتحقق من خلال رغبة المؤسسات بتشجيع الجانب الإبداعي عند موظفيها ، وتظهر الحاجة الى الإبداع الإداري في المؤسسات عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتاً بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب فيه ، وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد في إدارة المؤسسة ، أو التفكير في طرق إبداعية جديدة ( الشياب وأبو حمّور ، 2011) .

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الإبداع الإداري من زوايا مختلفة وذلك لحل المشكلات الإدارية التي تواجه منظمات الأعمال والتي تعتبر شركات السياحة جزءاً هاماً منها ،فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية ،و كذلك الحاجة لاستعراض ماهية الإبداع ودوره في حل المشكلات الإدارية من خلال تصميم نموذج مستنبط من مراحل حل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية لجيمس هيجنز ، وهذا ما سوف يتم تناوله في هذه الدراسة ، حيث أن نموذج جيمس هيجنز نموذج إبداعي من أهم نماذج الإبداع الإداري التي تقدم مراحل حل المشكلات الإدارية ، وتم اختيار هذا النموذج دون غيره لأنه يتضمن مائة طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية تم توزيعها على المراحل المختلفة لحل المشكلات الإدارية و بذلك على عكس نماذج الإبداع الأخرى مثل نموذج والاس (1926) و نموذج سيمون (1947) ونموذج ويست (1990) ونموذج ميلر (1986) ونموذج مينتزبيرج ( 1983) وغيرها من النماذج التي تقتصر فقط على تقديم مراحل بدون تقديم أساليب تنفيذها . وبذلك يتميز نموذج جيمس هيجنز بتقديمه مائة أسلوب إبداعي للمساعدة في تحقيق كل مرحلة من مراحل حل المشكلات الإدارية والتي يمكن استخدامها في حل المشكلات الإدارية في شركات السياحة .

بناءً على الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة من خلال عمل مقابلة شخصية مع بعض القيادات الإدارية بشركات السياحة في محافظة الإسماعيلية ،وبتوجيه بعض الأسئلة التي تتعلق بماهية الإبداع

ودوره في حل المشـكلات الإدارية بتلك الشـركات وجدت أن هناك غياب لمفهوم الإبداع ، على الرغم من أن منظمات العمل والتي تعتبر شركات السياحة جزء منها تواجه على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها العديد من القضـــايا والمشـــكلات التي تتطلب من قياداتها والعاملين فيها ضـــرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في حل المشـــكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشـــأن . ولذلك تم تقديم نموذج جيمس هيجنز لحل المشـــكلات الإدارية بطريقة إبداعية لاختبار مدى فاعليته في شركات السياحة عامة وشركات السياحة في محافظات القناة خاصة.

**وتتمثل أهداف الدراسة في :**

1- بناء نموذج حل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية مناسبة لشركات السياحة مستخلص من نموذج جيمس هيجنز.
2- التعرف على أهم الأساليب الإبداعية مناسبة لحل المشكلات الإدارية في شركات السياحة.
3- التعرف على أهم معوقات الإبداع الإداري في شركات السياحة.

وتنبع أهمية هذه الدراســـة من التأثير الحيوي القدرات المميزة للشـــخصـــية المبدعة في تحقيق أهداف المنظمات عامة وشـــركات الســـياحة بوجه خاص، حيث تمثل الخطوة الأولى على طريق الارتقاء بمسـتوى الأداء الوظيفي للعاملين بتك الشـركات ولا سـيما المدراء منهم ، وكذلك المسـاهمة النظرية والتطبيقية في تطوير أساليب حل المشكلات الإدارية في شركات السياحة ، بالإضافة الى إبراز أهمية تطبيق الإبداع في حل المشكلات الإدارية في شركات السياحة .

**يمكن صياغة أسئلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :**

ما مدي فاعلية نموذج James M. Higgins لحل المشـــكلات الإدارية بطريقة إبداعية في شـــركات السياحة بالتطبيق على محافظات القناة؟

ويتفرع من ذلك التساؤلات التالية :

1- ما مدى فاعلية نموذج جيمس هيجنز لحل المشـــكلات الإدارية بطريقة إبداعية في شـــركات السياحة في محافظات القناة؟
2- هل هناك أســـاليب إبداعية في نموذج جيمس هيجنز مناســـبة أكثر من غيرها لتطبيقها على حل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية في شركات السياحة بمحافظات القناة؟
3- هل يمكن تصـــميم نموذج حل المشـــكلات الإدارية بطريقة إبداعية حيث يضـــم أهم الأســـاليب الإبداعية التي يراها أصـــحاب القرار في شـــركات الســـياحة بمحافظات القناة مناســـبة أكثر من غيرها لتطبيقها في حل المشكلات في هذه الشركات؟

## الإطار النظري

### مفهوم المشكلة الإدارية

يُعرف شـعيب (2014،ص122) المشـكلة على إنها " حالة من عدم التوازن الناتجة عن موقف ، أو حدث معين يجعل الأداء الفعلي لا يطابق الأداء المخطط ". في حين تعرف المشكلة الإدارية على إنها "أي مشكلة تتعلق بوظائف الإدارة وتتجلى في تعطيل النظام الإداري أو قصوره عن القيام بوظائفه وتحقيق أهدافه ، أو إن حالة النظام الإداري لا تتوافق مع الحالة المراد أن يكون عليها في الوقت الراهن أو في المستقبل أو عند وجود أي ضرورة تتغير أهداف نشاطات النظام " (عبودي ،2010،ص263). وغالباً ما يواجه الإداريون ثلاثة أنواع من المشاكل الإدارية وهيكما ذكرها القضاة (2012):

1- المشاكل التقليدية وهي التي تتعلق بالنشاطات والأعمال التي تمارس يومي اً وبإجراءات تنفيذها وتحديد خطواتها.
2- المشاكل الحيوية وهي التي تتعلق بالمشاكل التي يكون لها تأثير كبير على سير العمل وانتظامه في المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

3- المشاكل الطارئة وهي التي تحدث بشكل عارض بسبب تغير ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو بسبب القصور في سياسات المنظمة.

كما يرى عبودي (2010) أن المشكلات الإدارية يمكن تصنيفها بموجب عدد من المؤشرات يمكن عرضها فيما يلي :

**1- حسب مدى شمولية المشكلة**

أ- جزئية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بأحد النظم الجزئية المكونة للنظام أو أحد جوانب عمله.

ب- آلية : وهي تلك المشكلة التي تتعلق بمجمل عمل النظام.

**2- حسب درجة تعقيد المشكلة**

أ- بسيطة سهلة : وهي المشكلة الناشئة عن أسباب مباشرة لوقوعها .

ب- معقدة صعبة : وهي المشكلة الناشئة عن أسباب عديدة ومتداخلة مباشرة وغير مباشرة لوقوعها

**3- حسب تواتر المشكلة**

أ- مكررة : وهي المشكلة التي يتكرر وقوعها بشكل منتظم أو غير منتظم .

ب- الطارئة : وهي المشكلة التي تقع بشكل طارئ ونادر.

**4- من حيث إمكانية التنبؤ بوقوع المشكلة**

أ- متوقعة : وهي المشكلة المتوقع حدوثها عن سابق معرفة .

ب- غير متوقعة : هي المشكلة الغير متوقع حدوثها ولا يمكن التنبؤ بوقوعها.

**5- من حيث تأثير حل المشكلة على النظام**

أ- حيوية : هي المشكلة التي تؤثر على مجمل العمل ويؤدي عدم حلها إلى تعطيل النظام عن القيام بوظائفه الأساسية أو انهياره.

ب- غير حيوية : هي تلك المشكلة التي لا تؤدى وقوعها لتعطيل النظام ، وإنما تؤدى إلى انخفاض طفيف في بعض مؤشرات الأداء على مستوى النظام لكل أو على مستوى بعض نظمه الجزئية.

**6- حسب أهمية المشكلة**

أ- رئيسية : هي المشكلة الأم ، التي يؤدى حلها إلى حل المشكلات الثانوية الناجمة عنها .

ب- ثانوية : وهي المشكلة التي لا يؤدي حلها إلى حل المشكلة الأم .

**الشكل رقم (1) : أنواع المشكلات الإدارية**
**المصدر : من إعداد الباحثة**

يعرف كل من كولانجيلو وديفيز (2012 ، ص199) حل المشكلات على إنه " أي تسلسل موجه لعمليات المعرفة والإدراك " . كما تعرف مهارة حل المشكلات إجرائياً " بأنها تلك المهارة التي تستخدم لتحليل ووضع استراتيجيات تهدف إلى حل سؤال صعب أو موقف معقد أو مشكلة تعيق التقدم في جانب من جوانب الحياة "( عبد القادر ،2014،ص103) . وقد حدد عبده (2013) مهارات حل المشكلات طبقاً للأسلوب

المثالي وذلك كما يلي : تحديد المشكلة، تعريف المشكلة وصوغها، استكشاف الاستراتيجيات (البحث عن حل)، تطبيق الأفكار، البحث عن النتائج أو آثار الحل.

ويمكن تحديد أهم مجالات المشكلات الإدارية كما ذكرها سلطان وعكار ( 2012) وذلك فيما يلي :

- بيئة العمل : ( ساعات العمل ، نظافة مكان العمل ، الأثاث والإضاءة ، الموقع ، جو العمل بين الرؤساء والمرؤوسين ، الخدمات المقدمة ).
- الأجور والرواتب : (الراتب الأساسي ، الدرجة الوظيفية ، فرص الترقية ، الأجازات السنوية والمرضية وغيرها).
- الأمان الوظيفي : الخوف من الاستغناء ، الفصل ، التهميش ، العلاقات مع الآخرين ، الشعور بالانتماء ، أسلوب القيادة ، الإشراف ، التأمينات والضمان الجماعي .
- فرص النمو الشخصي : المسؤولية ، التجربة الجديدة ، فرص التعلم ،التغذية المرتجعة عن الأداء
- المشاركة والتفاعل : إبداء الرأي ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الإحاطة علماً بمجريات الأمور ، التقدير من الرؤساء للمرؤوسين .

طبقا لدراسة الشاوى (2010) تم التوصل لعدد من الأخطاء التي قد تقع به إدارات الشركات أثناء حل المشكلات الإدارية ومن أهمها ما يلي:

1- تجمع المشكلات الصغيرة في مشكلة واحدة مما يؤدي إلى تضخيم المشكلة وليس تقليصها .
2- الاعتماد على المشاعر في التعامل مع المشكلة والأفضل الاعتماد على الحقائق والبيانات الدقيقة والصادقة .
3- القفز مباشرة إلى الحلول وإهمال الخطوط المتخللة لحلها .
4- غياب التخطيط السليم لحل المشكلات التي تواجه العمل الإداري.
5- إنكار وأغفال مشاركة العديد من الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة من قبل الإدارات
6- التركيز فقط على الأسباب الخارجية وعدم الاعتراف بالأخطاء الداخلية.

**معوقات الإبداع الإداري في شركات السياحة**

إن وجود معوقات للإبداع في المنظمات المختلفة يضع على عاتق الإدارة العليا والقيادات الإدارية مسئولية كبيرة في العمل على تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي داخل المنظمات الإدارية ، سواء كانت هذه المنظمات صناعية أو تجارية أو سياحية ، لذا يمكن القول بأن معوقات الإبداع في المنظمات باختلاف أنواعها هي الظروف التي تقف في طريق الإبداع الإداري من معوقات تنظيمية ، وبيئية، وقانونية ، وشخصية ،وعقلية وانفعالية ( عبد الحليم وأبو السبح ،2012). وتتعرض شركات السياحة كما تتعرض كل المنظمات الأخرى لكثير من العوائق التي تعرقل وتحد من عملية الإبداع الإداري وكذلك تضعف من استثمار الطاقات والكوادر البشرية الاستثمار الصحيح والأمثل بصوره نافعة وإيجابية، وسوف يتم استعراض مجموعة من المعوقات التي تواجه الإبداع الإداري في شركات السياحة فيما يلي :

**1- الإبقاء على العادات المألوفة**

بمعنى القادة يحافظون على الوضع القائم ولا يرغبون في تحمل المخاطرة أو الدخول في مراهنات تتطلب مستوى عال من الجهد، ويغلب على الصفة القيادية في هذا الإطار خاصية الخوف من المجهول، وباعتبار الإبداع يتطلب قدرا مهما من تحمل المخاطرة، فإن السلوك ضمن التصرفات القديمة يتناقض مع الإبداع.

**2- الأحكام السابقة**

ويقصد بها تبني شعارات أو مقولات تهيئ الآخرين لقبول واقع ساكن غير متغير، ومثال ذلك، الشعار: ليس بالإمكان أفضل مما كان، وعادة ما يكون هذا النوع من الأحكام لصالح القياديين و خدمة لمصالحهم، و بذلك يصبح التجديد أو الإبداع تهديدا لهم.

**3- الجمود والكسل**

إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، ومما لا شك فيه أن التجديد يقود إلى التوسع في النشاط أو العمليات أو السوق أو السلعة. وأن التوسع على هذا النحو يتطلب عزما

موازيا للمسؤوليات والمهام. وفي حالة عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة المنظمة فإن فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة (المغربي ، 2007).

**4- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة**

قد يمتلك الكثير من القادة حماسا للإبداع، ولكن قدراتهم للتعامل معها محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، وإنما عرض الفكرة في ضوء أسبابها وفروضها ونتائجها، والذي يتطلب سعة فكرية وإدراكية متميزة. وربما تكون الفكرة موجودة في ذهن القائد، ولكنه لا يمتلك الجرأة على إطلاقها خوفا من النقد الذي قد يواجهه (الطعامنة ويونس ،2006). ويضيف Koivisto (2005) مجموعة من معوقات الإبداع الإداري التي ينبغي على المنظمات المختلفة تجاوزها وهي :

1- ضعف الإمكانات المالية والبشرية والمعلوماتية للمنظمة.
2- موقف الإدارة التي لا تحب المخاطرة باتجاه التغيير.
3- مقدرات المنظمة الضعيفة في اكتساب المعرفة وإدراكها واستيعابها.
4- صعوبة الوصول الى موجودات المنظمة التكميلية.
5- قواعد ولوائح المنظمة الصارمة وهيكلها التنظيمي الذي لا يشجع على الإبداع.
6- انشغال الإدارة العليا بالمشاكل التشغيلية القصيرة الأمد وقلة الاهتمام بالإستراتيجية البعيدة الأمد.

**ماهية الإبداع**

أصبح الإبداع من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمات من العيش والاستمرار ومواجهة التغيرات على مختلف المستويات البيئية ، كما أصبح مصدراً هاماً للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوي إداري وتنظيمي متميز (عيشوش وعلاوي ، 2011) . يُعرف الإبداع بانه "عبارة عن عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة " (yung and chen, 2010). أما Olila (2012) فتري إن الإبداع هو " القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد " . من هنا يتضح تعدد مفاهيم الإبداع التي جاءت لتعبر عن مختلف الاتجاهات والآراء نحوه والمحاولات الجادة لوضع مفهوم واضح وشامل الإبداع لما له من أهمية في حياة المنظمة وأعضائها.

ومن التعاريف والمفاهيم السابقة يمكن الخروج بتعريف للإبداع فيمكن القول بأن الإبداع : " هو العملية التي تؤدي الي ابتكار أفكار جديدة خارجة عن المألوف من خلال قدرة إنسانية خاصة تذلل الصعاب وتحل المشكلات بالأفكار البناءة التي تفرق العمل العادي عن العمل المتميز بصورة تشكل إضافة إلى الموجود بطريقة تعطي قيمة أو فائدة إضافية " .

تكمن فائدة التفكير الإبداعي في التعرف على المشكلة مع تحديد أبعادها تفصيلياً ، فالتفكير الإبداعي يساعدنا على التعرف على المشكلة ويضع لنا بدائل الحلول فالهدف هو البحث عن المشكلة وهذا هو سبيل المبدعين ، فالمبدع هو الشخص الذي يضع يده على المشكلة ثم بعد ذلك يقوم بحلها ،كما يساعد التفكير الإبداعي على التنبؤ بالمشاكل الإدارية قبل أن تحدث (على ،2011). يعرف الحل الإبداعي للمشكلات (CPS) بأنه أي جهد يبذله الفرد أو الجماعة في التفكير الإبداعي بهدف حل مشكلة ما ، وهناك تداخل بين الحل الإبداعي للمشكلات كمجال والحل الإبداعي للمشكلات كنموذج للإبداع ، فالحل الإبداعي للمشكلات مظلة واسعة تضم نماذج واستراتيجيات متعددة من أجل تنمية التفكير الإبداعي في حل المشكلات (الأعسر ، 2000،ص38).

وتعتبر الإدارة الإبداعية سمة من سمات المنشآت الحديثة في ظل المنافسة الشرسة وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الاقتصادية وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإدارة الإبداعية سواء في بناء الاستراتيجيات أو في ابتكار الأساليب والأنظمة أو في تنظيم المهارات وقدرات العاملين ، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيها وتحويلها إلى فرص إبداعية كبرى وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري ، وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة شركات السياحة للإدارة الإبداعية ترجع إلى ما يأتي :

1- تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبوقة نتج عنها العديد من التحديات التي تواجهها المنشآت الحديثة الأمر الذي يتطلب إبداع إداري لمواجهة تلك التحديات .
2- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنشآت الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع الإداري في إحداثه (عيد ،2010).

3- الحاجة المستمرة إل نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع .
4- إن الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة ، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمنظمة ، ورفع كفاءتها وإنتاجها.
5- يساعد الإبداع الإداري في تطوير وتحديث شركات السياحة وتزويدها بالأساليب الحديثة .
6- مسايرة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو اتقاد السوق (مسلم ،2015).

**نموذج جيمس هيجنز لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية :**

يذكر جيمس هيجنز (2001) في كتابه مائة طريقة إبداعية في حل المشكلات الإدارية أن عملية الإبداع في حل المشكلات تتكون من ثمانية مراحل أساسية تبدأ بتحليل البيئة ثم الاعتراف بوجود المشكلة ، ثم تحديد المشكلة ثم وضع الافتراضات ، ثم توليد بدائل الحلول ، ثم الاختيار من بين البدائل ، ثم تطبيق البديل المختار ، ثم الرقابة والمتابعة ، وتتضمن كل مرحلة من مراحل حل المشكلات الإدارية مجموعة من الأساليب الإبداعية التي تستخدم في كل مرحلة من مراحل حل المشكلات . وفيما يلي الجدول رقم (1) ملخص نموذج جيمس هيجنز لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية.

**الجدول رقم (1): ملخص نموذج جيمس هيجنز لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية**

| م | الأساليب الإبداعية | أهم الاستخدامات |
|---|---|---|
| | المرحلة الأولى : تحليل البيئة | |
| 1 | المقارنة بالآخرين<br>Comparisons against others | • المواقف التنافسية الاستراتيجية لتحديد مشكلات الجودة والتكلفة |
| 2 | الاستعانة بالمبتكرين والاستشاريين<br>Hire futurists, consultants | • عندما تشعر أن الأطراف الخارجية قد تفيد في حل المشكلة<br>• في حالة عدم توافر القوى العاملة أو التمويل اللازم للجهود الداخلية |
| 3 | الكشف المبكر عن نقاط الضعف<br>Monitor weak signals | • تحديد نقاط الضعف في السوق<br>• الدراسة الاستراتيجية<br>• تحديد القضايا الاستراتيجية |
| 4 | البحث عن الفرص المتاحة<br>Opportunity searches | • المواقف الجديدة<br>• التطبيقات الجديدة للمعرفة الحالية<br>• المواقف الاستراتيجية |
| | المرحلة الثانية : التعرف على المشكلة | |
| 5 | الوضع المثالي<br>Camelot | • التأكد من عدم المبالغة في رؤية المشكلة<br>• استخدام وضع مثالي |
| 6 | القوائم<br>Checklists | • التعرف على مشكلات المنتجات والخدمات والعمليات الحالية<br>• وضع أفكار ترويجية |
| 7 | العصف الذهني المعكوس<br>Inverse brainstorming | • عندما لا تتمكن الأساليب التقليدية من الوصول إلى مشكلات عديدة |
| 8 | قصائد السخرية والتهكم<br>Limericks & Parodies | • عندما لا تفيد الأساليب الصريحة في الوصول إلى المشكلات<br>• إضافة عنصر المرح |
| 9 | تسجيل الشكاوى<br>Listing complaints | • البحث عن مشكلات داخلية أو لدى العملاء |
| 10 | الاستجابة لأفكار طرف آخر<br>Responding to someone else | • عندما يتمكن الطرف الآخر من رؤية مشكلات أو فرص |
| 11 | تمثيل الأدوار<br>Role playing | • تجميع الرؤى الشخصية عن المشكلات البسيطة والمعقدة<br>• يفيد في مشكلات العلاقات الشخصية والعلاقات مع العملاء |
| 12 | برامج الاقتراحات | • التعرف على المنظم على المشكلة |

| | | |
|---|---|---|
| | Suggestion programs | |
| 13 | التجريب<br>Workouts | • في المشكلات المعقدة التي تتطلب مساهمات المجموعة |
| المرحلة الثالثة : تحديد المشكلة | | |
| 14 | تشجيع طرف آخر على المشاركة<br>Bounce off someone else | • للتأكد من التركيز على كافة جوانب المشكلة |
| 15 | الموافقة الجماعية<br>Consensus building | • عندما يتطلب الأمر ضرورة موافقة المجموعة |
| 16 | رسم صورة للمشكلة<br>Draw a picture of the problem | • في المشكلات المعقدة لرؤية المشكلة بصورة أفضل |
| 17 | دليل الخبرة Experience kit | • المشاركة الشخصية من الأفراد في المشكلة |
| 18 | الهيكل العظمي للسمكة<br>Fishbone diagram | • التعرف على أسباب المشكلة بصورة أفضل |
| 19 | ملك القمةKing of the mountain | • تعريف المجموعة للمشكلة<br>• أسلوب مرح |
| 20 | إعادة تعريف المشكلة أو الفرصة<br>Redefining a problem or opportunity | • زيادة التركيز على المشكلة الفعلية |
| 21 | إعادة كتابة الأهداف بطرق مختلفة<br>Rewrite objectives in different ways | • التعرف على وجهات نظر مختلفة للمشكلة |
| 22 | تقليص وزيادة نطاق المشكلة<br>Squeeze and stretch | • فهم أكثر للمشكلات المعقدة |
| 23 | ما الذي تعرفه عن المشكلة ؟<br>What do you know? | • البدء في التعامل مع المشكلة |
| 24 | ما العلاقات التي تتضمنها المشكلة؟<br>What patterns exist? | • فهم المشكلات الأكثر تعقيداً |
| 25 | مخطط الأسباب المتتابعةWhy-why Diagram | • فهم أكثر لأسباب المشكلات المعقدة |
| المرحلة الرابعة : وضع الافتراضات | | |
| 26 | الافتراضات المعكوسة Assumption reversal | • فهم الافتراضات والوصول إلى الحلول |
| المرحلة الخامسة : أساليب توليد بدائل الحلول( الأساليب الفردية ) | | |
| 27 | التناظر والكنايةAnalogies and metaphors | • عند الحاجة إلى منظور جديد |
| **28** | تحليل الحلول السابقة<br>Analysis of past solutions | • تطبيق حلول أطراف أخرى في المشكلة |
| **29** | الارتباط والمشاركة<br>Association | • عند الحاجة إلى توليد العديد من الأفكار من منظور مختلف |
| **30** | سلاسل ارتباط السمات<br>Attribute association chains | • تغييرات المنتج و/أو الخدمة |
| **31** | قائمة السمات<br>Attribute listing | • تغييرات المنتج و/أو الخدمة |
| **32** | الرجوع إلى العميل<br>Back to the customer | • تلبية احتياجات العميل<br>• يشبه أسلوب العودة إلى المصادر الطبيعية |
| **33** | العودة إلى المصادر الطبيعية<br>Back to the sun | • ارتباط مركز |
| **34** | دائرة الفرص<br>Circle of opportunity | • تغيير المنتج أو الخدمة<br>• عند الحاجة إلى مدخل جديد |
| **35** | برامج الكمبيوتر<br>Computer programs | • المشكلات المعقدة<br>• التوجيه خلال عملية حل المشكلات<br>• يقدم اقتراحات<br>• بعضها يعزز الأساليب الابتكارية مثل العصف الذهني |
| **36** | تواريخ الإنجاز<br>Deadlines | • خلق الضغوط للحث على الابتكار |

| | | |
|---|---|---|
| **37** | التناظر المباشر<br>Direct analogies | • نقل المعرفة من مجال لآخر |
| **38** | مصادر الأفكار<br>Establish idea sources | • إيجاد مصادر يمكنها تقديم الحلول |
| **39** | استخدام الحواس الإنسانية<br>Examine it with the senses | • رؤى جديدة<br>• المشكلات البسيطة أو المعقدة<br>• الارتباط المركز |
| **40** | الشبكة الرباعية<br>The FCB grid | • تحديد مواقع المنتجات |
| **41** | تركيز الأفكار<br>The focused-object technique | • مشابه لأسلوب العلاقات الإجبارية والمرتبطة |
| **42** | العين الخارجية<br>Fresh eye | • عندما لا يتمكن العاملون في المنشأة من رؤية الحلول الممكنة |
| **43** | لوحة تجميع الأفكار<br>Idea bits & racking | • تنظيم أفكارك<br>• المشكلات المعقدة |
| **44** | مفكرة تسجيل الأفكار<br>Idea notebook | • تسجيل الأفكار للرجوع إليها فيما بعد |
| **45** | المدخلات والمخرجات<br>Input-output | • إدارة العمليات<br>• الهندسة<br>• توليد عدد من الحلول الممكنة |
| **46** | الاستماع إلى الموسيقى<br>Listening to music | • توليد البدائل والفرص من خلال اللاوعي |
| **47** | الخريطة الذهنية<br>Mind mapping | • توليد حلول جديدة<br>• تحديد جميع الأمور الرئيسية والفرعية المتعلقة بالمشكلة<br>• تحسين مهارة استخدام الحدس |
| **48** | تحديد الاستخدامات الممكنة<br>Name possible uses | • توليد استخدامات جديدة للمنتج |
| **49** | أسلوب نابليون<br>The Napoleon technique | • الحصول على رؤى جديدة<br>• عند فشل الأساليب الآخر |
| **50** | البحث العشوائي المنظم<br>Organized random search | • أساليب مبسطة للحصول على أفكار جديدة |
| **51** | المناظرات الشخصية<br>Personal analogies | • لتشجيع الأفراد على المشاركة بأنفسهم ومعايشة المشكلة |
| **52** | التحفيز المرئي<br>Picture stimulation | • استخدام الصور الذهنية المرئية لتحسين رؤية المشكلة |
| **53** | قائمة تطوير المنتج<br>Product improvement checklist | • خلق منتجات / خدمات جديدة<br>• تطوير المنتجات والخدمات الحالية |
| **54** | علاقات الارتباط<br>Relatedness | • التوصل السريع إلى العديد من الأفكار |
| **55** | الكلمات المتصلة<br>Relational words | • تحسين الجهود الفنية<br>• تطوير أسماء المنتجات |
| **56** | الحلول المعكوسة<br>Reversal-dereversal | • المشكلات التي لا تتمكن من حلها بسهولة |
| 57 | الاندماج مع الأفكار<br>Rolling in the grass of ideas | • عند الحاجة الى العديد من الأفكار والمفاهيم للوصول إلى رؤى جديدة للمشكلة |
| 58 | أسلوب 7×7<br>The 7×7 technique | • تنظيم أفكارك<br>• المشكلات المعقدة |
| 59 | النوم والأحلام<br>Sleeping / dreaming on it | • المشكلات البسيطة والمعقدة<br>• توليد بدائل الحلول/الفرص من خلال اللاوعي |
| 60 | أسلوب الكلمتين<br>The two-words technique | • المشكلات البسيطة التي تحتاج إلى رؤى جديدة |

| | | |
|---|---|---|
| 61 | استخدام الكمبيوتر لإطلاق الطاقات الابتكارية<br>Using the computer to simulate creativity | • تطبيق العديد من الأساليب السابقة باستخدام الكمبيوتر |
| 62 | قائمة الفعال<br>Verbal checklist for creativity | • خلق منتجات / خدمات جديدة<br>• تطوير المنتجات والخدمات الحالية |
| 63 | التصور الذهني<br>Visualization | • عندما تحتاج إلى رؤية المشكلة بصورة أفضل<br>• يمكن استخدامه مع الأساليب الأخرى<br>• يقدم لك رؤى جديدة للمشكلة |
| 64 | ماذا لو حدث شيء ما ؟<br>What ..if..? | • التخطيط الإستراتيجي<br>• المشكلات البسيطة والمعقدة<br>• التنبؤ بسيناريو المشكلة |
| **65** | العصف الذهني<br>Brainstorming | • توليد بدائل عديدة<br>• المشكلات البسيطة |
| **66** | التسجيل الذهني<br>Brainwriting | • أحد بدائل العصف الذهني |
| **67** | مجموعة التسجيل الذهني<br>Brainwriting pool | • أحد بدائل العصف الذهني |
| **68** | التسجيل الذهني 6-3-5<br>Brainwriting 6-3-5 | • أحد بدائل العصف الذهني |
| **69** | التخيل الابتكاري<br>Creative imaging | • المشكلات المعقدة<br>• استخدام الصورة الذهنية في رؤية المشكلة |
| **70** | القفزات الابتكارية<br>Creative leaps | • المشكلات المعقدة التي تتطلب نتائج رئيسية حيوية |
| **71** | حلقات الابتكار<br>Creativity circles | • المشكلات البسيطة والمعقدة التي تحتاج إلى أفكار المجموعة<br>• امتداد لمفهوم حلقات الجودة |
| **72** | قصاصات كراوفورد<br>Crawford slip method | • المشكلات المعقدة<br>• الوصول إلى نتائج إضافية أكثر من العصف الذهني |
| **73** | أسلوب دلفي<br>Delphi technique | • المشكلات المعقدة التي تحتاج إلى آراء الخبراء |
| **74** | النزهة الذهنية<br>Excursion technique | • المشكلات التي لم تجد معها الأساليب الأخرى<br>• يفيد في الحصول على رؤي جديدة |
| **75** | صالة عرض الأفكار<br>Gallery method | • استخدام الصور المرئية للتشجيع على العصف الذهني للأفكار |
| **76** | أسلوب جوردون لتيل<br>Gordon/Little technique | • يفيد في التفكير في الحلول للمشكلة بالطرق غير المألوفة |
| **77** | نظم دعم قرارات الجماعة<br>Groping decision support systems | • استخدام أجهزة وبرامج الكمبيوتر للمساعدة في عملية اتخاذ القرارات داخل الجماعات |
| **78** | لوحة الأفكار<br>Idea board | • المشكلات غير العاجلة<br>• يشبه أسلوب صالة عرض الأفكار مع عدم وجود حدود للوقت |
| **79** | جاذبات الأفكار<br>Idea triggers | • تشجيع الأفراد على المشاركة في موضوع النقاش |
| 80 | لجنة الإبداع<br>Innovation committee | • المشكلات البسيطة أو المعقدة<br>• يشبه أسلوب حلقات الابتكار |
| 81 | جماعات الإبداع داخل المنشآت<br>Intercompany innovation groups | • شائع الاستخدام في أوروبا<br>• التشجيع على مشاركة الشركات الأخرى في المساعدة في حل المشكلات |
| 82 | زهرة اللوتس<br>Lotus blossom technique | • المشكلات البسيطة أو المعقدة<br>• يفيد في وضع السيناريوهات الاستراتيجية |
| 83 | طريقة ( ميتسوبيشي) للعصف الذهني | • يمزج بين أكثر من أسلوب لحل المشكلات المعقدة |

| | | |
|---|---|---|
| | Mitsubishi brainstorming method | |
| 84 | التحليل الشكلي<br>Morphological analysis | • تغيير المنتج أو الخدمة |
| 85 | مصفوفة الارتباطات<br>NHK method | • المشكلات المعقدة |
| 86 | المجموعة الأسمية<br>Nominal group technique | • تجنب تأثير الأفراد على المجموعة |
| 87 | أسلوب فيليبس 66<br>Phillips 66 (Discussion 66) | • تشجيع المشاركة بتقسيم المجموعة الكبيرة إلى مجموعات صغيرة |
| 88 | النزهة المصورة<br>Photo excursion | • الحث على توليد الأفكار من خلال الصور |
| 89 | البطاقات المعلقة<br>Pin card technique | • بديل للعصف الذهني |
| 90 | كتابة السيناريو<br>Scenario writing | • المشكلات المعقدة خاصة التخطيط الاستراتيجي |
| 91 | التكامل بين عناصر المشكلة<br>SIL method | • بديل للعصف الذهني في المشكلات المعقدة |
| 92 | التسلسل القصصي<br>Storyboarding | • المشكلات المعقدة<br>• تحديد القضايا<br>• توليد بدائل متعددة |
| 93 | الهدف الثنائي<br>Synectics | • المشكلات المعقدة<br>• العصف الذهني بالمتناظرات والعبارات التشبيهية والنزهة الذهنية<br>• التحليل الانتقادي |
| 94 | المجموعة الخماسية<br>Take five | • الخروج عن العصف الذهني<br>• المشكلات المعقدة |
| 95 | قصاصات الأوراق<br>TKJ method | • المشكلات المعقدة<br>• استخدام البطاقات والرسوم والارتباطات |
| المرحلة السادسة : الاختيار من بين البدائل | | |
| 96 | مصفوفة تصفية الأفكار<br>The screening matrix for ideas | • اختيار الحلول لكافة أنواع المشكلات |
| 97 | الاقتراع بالنقط<br>Dot voting | • اختيار الحلول لكافة أنواع المشكلات |
| المرحلة السابعة : التطبيق | | |
| 98 | تحليل أساليب التطبيق (كيف ) ؟<br>How-how diagram | • تحديد الإجراءات الضرورية للتطبيق الناجح |
| 99 | أسلوب المحارب<br>Be a warrior when selling your ideas | • إقناع الآخرين بتطبيق الأفكار |
| 100 | تحليل مجالات القوى<br>Force – field analysis | • تحليل مجالات القوى الدافعة والمعوقة |
| المرحلة الثـامنـة : الرقابة | | |
| **المصدر : (هيجنز ، 2001)** | | |

**منهجية الدراسة**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث انه يعبر عن الظاهرة الإدارية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً .

**مجتمع الدراسة**

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في شركات السياحة في محافظات القناة ، وعددهم مائة مديراً لعدد مائة شركة موجودة في محافظات القناة ، حيث يوجد (30) شركة سياحة في محافظة قناة الإسماعيلية طبقاً للنشرة الصادرة عن مركز العلاقات العمة والإدارة السياحية بمبني محافظة الإسماعيلية لشهر ديسمبر 2018 وهي نشرة سنوية ، وكذلك عدد (60) شركة سياحة في محافظة بور سعيد طبقاً

لعدد شركات السياحة الموجودة على الموقع الإلكتروني الخاص بالمحافظة ، بالإضافة الى عدد (10) شركات سياحة بمحافظة السويس وهو عدد شركات السياحة الموجود بالموقع الرسمي للمحافظة ، وتمت الدراسة بأسلوب الحصر الشامل لكل المديرين في شركات السياحة في محافظات القناة.

**أداة الدراسة**

تم تصميم استمارة استقصاء كأداة للدراسة وذلك للوصول إلى البيانات الأولية اللازمة وقد تم تصميم هذه الاستمارة وفقاً لنموذج جيمس هيجنز متضمنا مائة أسلوب إبداعي لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية موزعة على سبع مراحل رئيسية لحل المشكلات الإدارية للتعرف على أكثر هذه الأساليب مناسبة لحل المشكلات الإدارية في شركات السياحة ، وذلك وفقاً للآتي :

1- تحديد العناصر الرئيسية التي تشملها الاستمارة.
2- إعداد الاستمارة في صورتها النهائية.
3- توزيع الاستمارات على مجتمع الدراسة.
4- جمع الاستمارة وإجراء التحليل الإحصائي للبيانات.

**وصف أداة البحث**

تتكون استمارة الاستقصاء من نموذج جيمس هيجنز حيث يضم سبع مراحل رئيسية لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية وهي ( تحليل البيئة ، التعرف على المشكلات ، تحديد المشكلة ، وضع الافتراضات ، توليد بدائل الحلول ، الاختيار بين البدائل ، التطبيق ، الرقابة )، وذلك من خلال عرض الأساليب الإبداعية في كل مرحلة من المراحل كما ذكرها جيمس هيجنز في نموذجه لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية في كتابه " مائة طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية (2001) ، حيث تضمنت كل مرحلة من مراحل حل المشكلات الإدارية مجموعة من الأساليب الإبداعية المساعدة في تحقيق كل مرحلة ، وبلغ عدد الأساليب الإبداعية بالنموذج مائة أسلوب إبداعي لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية .

**تحليل البيانات :**

بعد جمع المعلومات وتفريغ الاستبانة تم إجراء المعالجة التحليلية للبيانات للإجابة عن السؤال الرئيسي للدراسة ، ما مدي فاعلية نموذج James M. Higgins لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية في شركات السياحة (بالتطبيق على محافظات القناة )؟ وذلك على النحو التالي : تم اختبار مدى فاعلية الأساليب الإبداعية في كل مرحلة من مراحل حل المشكلات الإدارية في نموذج جيمس هيجنز من خلال استخدام التحليل الوصفي ، وذلك بتحديد اتجاه إجابات المبحوثين عن الدرجة المتوسطة المعبر عنها بالقيمة الإحصائية على مقياس ليكرت الخماسي ، وذلك للتعرف على أي الأساليب الإبداعية اكثر مناسبة لحل المشكلات الإدارية في شركات السياحة وهذا ما يعبر عنه من خلال الجدول الآتي رقم (2).

**جدول رقم (2) : يوضح التحليل الوصفي للمرحلة الأولى : تحليل البيئة**

| | | المقارنة بالآخرين | الاستعانة بالمبتكرين والاستشاريين | الكشف المبكر عن نقاط الضعفف | البحث عن الفرص المتاحة |
|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 1.8000 | 2.0000 | 2.2300 | 2.500 |
| Std. Deviation | | 1.15470 | 1.18918 | 1.100358 | 1.25927 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (1) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة عالية جدا للأساليب الإبداعية المدرجة في المرحلة الأولى لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب المقارنة بالآخرين حتي أسلوب البحث عن الفرص المتاحة يتراوح ما بين 1.8000 الي 2.5100بما يعني أن معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية الي درجة مناسبة عالية جداً، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة

مناسبة عالية جداً .بمعنى مناسبة تلك الأساليب الإبداعية في حل المشكلات الإدارية في شركات السياحة وانه يمكن تطبيقها لحل المشكلات الإدارية بها. كما يلاحظ أن قيم الانحراف المعياري للمتغيرات تتراوح ما بين 1.00358 الى 1.25927 ، بما يعني أن توزيع البيانات أقرب الي التوزيع الطبيعي حول المتوسط الحسابي لها ولا تبتعد كثيراً عن متوسطها.

**جدول رقم (3) : التحليل الوصفي للمرحلة الثانية : التعرف على المشكلة**

| | الوضع المثالي | القوائم | العصف الذهني المعكوس | قصائد السخرية | تسجيل الشكاوى | الاستجابة لأفكار طرف آخر | تمثيل الأدوار | برامج الاقتراحات | التجريب |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 2.3000 | 2.0400 | 3.7300 | 3.6800 | 2.1000 | 3.7100 | 1.8600 | 1.9200 | 2.0800 |
| Std. Deviation | 1.45990 | 1.10937 | 1.17941 | 1.22169 | 1.23501 | 1.18317 | 1.18082 | 1.20336 | 1.19494 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (3) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة متوسطة للأساليب الإبداعية المدرجة في المرحلة الثانية لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب الوضع المثالي حتى أسلوب التجريب يتراوح ما بين 2.3000 الي 2.0800 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بالإسماعيلية تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية جدا الي درجة مناسبة متوسطة، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة متوسطة . وذلك فيما عدا كل من أسلوب العصف الذهني المعكوس وأسلوب قصائد السخرية وأسلوب الاستجابة لأفكار طرف آخر فقد جاءت درجات المتوسط الحسابي للمتغيرات تتراوح ما بين 3.7300 إلى 3.7100 بما يعني أن إجابات العاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة لتلك الأساليب تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة متوسطة الى درجة مناسبة قليلة ، وباتجاه أقرب لدرجة مناسبة قليلة .

**جدول رقم (4) : التحليل الوصفي للمرحلة الثالثة : تحديد المشكلة**

| | تشجيع طرف أخر على المشاركة | الموافقة الجماعية | رسم صورة للمشكلة | دليل الخبرة | الهيكل العظمي للسمكة | ملك القمة | إعادة تعريف المشكلة | إعادة كتابة الأهداف بطرق مختلفة | تقليص وزيادة نطاق المشكلة | ما الذي تعرفه عن المشكلة ؟ | ما العلاقات التي تتضمنها المشكلة؟ | مخطط الأسباب المتتابعة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N Valid | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 1.99 | 1.91 | 2.29 | 3.76 | 1.89 | 2.57 | 2.63 | 1.94 | 2.10 | 3.69 | 1.96 | 2.52 |
| Std. Deviation | 1.19 | 1.21 | 1.066 | 1.17 | 1.21 | 1.24 | 1.26 | 1.26 | 1.25 | 1.22 | 1.11 | 1.29 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (4) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة عالية جدا للأساليب الإبداعية المدرجة في المرحلة الثالثة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب تشجيع طرف آخر على المشاركة حتى أسلوب مخطط الأسباب المتتابعة يتراوح ما بين 1.9900 الي 2.5200 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية الي درجة مناسبة عالية جداً ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة عالية جداً . وذلك فيما عدا كل من أسلوب دليل الخبرة وما الذي تعرفة عن المشكلة ؟ حيث جاءت درجات المتوسط الحسابي للمتغيرين تتراوح ما بين 3.7600 إلى 3.6900 بما يعني أن إجابات العاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة للأسلوبين تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة متوسطة الى درجة مناسبة قليلة ، وباتجاه أقرب لدرجة مناسبة قليلة .

**جدول رقم (5) : التحليل الوصفي للمرحلة الرابعة : وضع الافتراضات**

| | | |
|---|---|---|
| N | Valid | 100 |
| | Missing | 0 |
| Mean | | 2.6400 |
| Std. Deviation | | 1.24333 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (5) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة متوسطة للأسلوب المبدع المدرج في المرحلة الرابعة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغير قدره 2.6400 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية جدا الي درجة مناسبة متوسطة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة متوسطة .

**جدول رقم (6) : يوضح الأساليب الفردية لتوليد بدائل الحلول**

| | | التناظر والكناية | الحلول السابقة | الارتباط والمشاركة | ارتباط السمات | قائمة السمات | العميل | المصادر الطبيعية | دائرة الفرص | برامج الكمبيوتر | تواريخ الإنجاز |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.69 | 1.88 | 2.29 | 3.71 | 2.47 | 2.03 | 3.77 | 3.81 | 3.82 | 3.71 |
| Std. Deviation | | 1.16 | 1.20 | 1.02 | 1.14 | 1.22 | 1.20 | 1.15 | 1.18 | 1.16 | 1.15 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (6) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة قليلة لبعض الأساليب الفردية الإبداعية المدرجة في المرحلة الخامسة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب التناظر والكناية حتى أسلوب تواريخ الإنجاز يتراوح ما بين 3.6900 الي 3.8200 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة متوسطة الي درجة مناسبة قليلة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة قليلة . وذلك فيما عدا كل من أساليب (تحليل الحلول السابقة - الارتباط والمشاركة - قائمة السمات - الرجوع إلى العميل ) حيث جاءت درجات المتوسط الحسابي للمتغيرات تتراوح ما بين 1.8800 إلى 2.0300 بما يعني أن إجابات العاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة لتلك الأساليب تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية الى درجة مناسبة عالية جدا ، وباتجاه أقرب لدرجة مناسبة عالية جدا .

**جدول رقم (7) : يوضح الأساليب الفردية لتوليد بدائل الحلول**

| N | التناظر المباشر | مصادر الأفكار | الحواس الإنسانية | الشبكة الرباعية | تركيز الأفكار | العين الخارجية | تجميع الأفكار | تسجيل الأفكار | المدخلات والمخرجات | الاستماع إلى الموسيقى |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | 3.790 | 3.630 | 3.660 | 3.700 | 3.700 | 2.040 | 1.820 | 3.780 | 3.810 | 3.79 |
| Std. Dev. | 1.16597 | 1.20315 | 1.23272 | 1.18492 | 1.17637 | 1.22202 | 1.17534 | 1.20252 | 1.21185 | 1.22 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (7) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة قليلة لبعض الأساليب الفردية الإبداعية المدرجة في المرحلة الخامسة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب التناظر والكناية حتى أسلوب تواريخ الإنجاز يتراوح ما بين 3.6600 الي 3.8100 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة متوسطة الي درجة مناسبة قليلة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة قليلة . وذلك فيما عدا كل من أسلوبي العين الخارجية ولوحة تجميع الأفكار حيث جاءت درجات المتوسط الحسابي للمتغيرين تتراوح ما بين 1.8200 إلى 2.0400بما يعني أن إجابات العاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة للأسلوبين تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية الى درجة مناسبة عالية جدا ، وباتجاه أقرب لدرجة مناسبة عالية جدا .

**جدول رقم (8) : يوضح الأساليب الفردية لتوليد بدائل الحلول**

| | | الخريطة الذهنية | تحديد الاستخدامات الممكنة | أسلوب نابليون | البحث العشوائي المنظم | المناظرات الشخصية | التحفيز المرئي | قائمة تطوير المنتج | علاقات الارتباط | الكلمات المتصلة | الحلول المعكوسة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2.5900 | 2.2500 | 3.7100 | 3.6300 | 3.6100 | 3.6000 | 3.7400 | 3.6200 | 3.6000 | 3.6700 |
| Std. Deviation | | 1.26407 | 1.02863 | 1.20013 | 1.18624 | 1.17116 | 1.23091 | 1.20286 | 1.26155 | 1.20605 | 1.21485 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (8) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة قليلة لبعض الأساليب الفردية الإبداعية المدرجة في المرحلة الخامسة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب نابليون حتى أسلوب الحلول المعكوسة يتراوح ما بين 3.6000 الي 3.7400 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة متوسطة الي درجة مناسبة قليلة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة قليلة . أما أسلوبي العين الخارجية ولوحة تجميع الأفكار فقد جاءت درجات المتوسط الحسابي للمتغيرين تتراوح ما بين 2.2500 إلى 2.5900بما يعني أن إجابات العاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة للأسلوبين تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية جدا الى درجة مناسبة متوسطة ، وباتجاه أقرب لدرجة مناسبة متوسطة .

**جدول رقم (9) : يوضح الأساليب الفردية لتوليد بدائل الحلول**

| | | الاندماج مع الأفكار | 7×7 أسلوب | النوم والأحلام | أسلوب الكلمتين | استخدام الكمبيوتر لإطلاق الطاقات الابتكارية | قائمة الفعل | التصور الذهني | ماذا لو حدث شيء ما ؟ |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.6200 | 3.6700 | 3.7200 | 3.6300 | 3.6500 | 3.6300 | 3.7000 | 3.5300 |
| Std. Deviation | | 1.23730 | 1.15518 | 1.17275 | 1.17770 | 1.14922 | 1.19473 | 1.15907 | 1.29845 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (9) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة قليلة لبعض الأساليب الفردية الإبداعية المدرجة في المرحلة الخامسة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب الاندماج مع الأفكار حتى أسلوب ماذا لو حدث شيء ما ؟ يتراوح ما بين 3.5300 الي 3.7200 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة متوسطة الي درجة مناسبة قليلة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة قليلة .

**جدول رقم (10) : يوضح الأساليب الجماعية لتوليد بدائل الحلول**

| = | | العصف الذهني | التسجيل الذهني | مجموعة التسجيل الذهني | التسجيل الذهني 6-3-5 | التخيل الابتكاري | القفزات الابتكارية | حلقات الابتكار | قصاصات كراوفورد | أسلوب دلفي | النزهة الذهنية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 1.9700 | 3.7000 | 3.6200 | 3.6700 | 3.5700 | 2.2400 | 3.7000 | 2.4900 | 1.9600 | 3.6900 |
| Std. Deviation | | 1.15867 | 1.21023 | 1.21256 | 1.16389 | 1.21651 | 1.03592 | 1.16775 | 1.24312 | 1.13636 | 1.16943 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (10) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة قليلة لبعض الأساليب الجماعية الإبداعية المدرجة في المرحلة الخامسة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي لكل من متغيرات (التسجيل الذهني ، مجموعة التسجيل الذهني ، التسجيل الذهني6-3-5 ، التخيل الابتكاري، حلقات الابتكار ، النزهة الذهنية ) حيث يتراوح ما بين 3.5700 الي 3.7000 بما يعني أن معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة متوسطة الي درجة مناسبة قليلة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة قليلة . أما أساليب ( العصف الذهني ، القفزات الإبداعية ، قصاصات كرافورد ، أسلوب دلفي ) فقد جاءت درجات المتوسط الحسابي للمتغيرات تتراوح ما بين 1.9600 إلى 2.2400بما يعني أن إجابات العاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة لتلك الأساليب تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية الى درجة مناسبة عالية جداً، وباتجاه أقرب لدرجة مناسبة عالية جداً .

**جدول رقم (11) : يوضح الأساليب الجماعية لتوليد بدائل الحلول**

| | | صالة عرض الأفكار | أسلوب جوردون ليتل | نظم دعم قرارات المجموعة | لوحة الأفكار | جاذبات الأفكار | لجنة الإبداع | جماعات الإبداع داخل المنشآت | زهرة اللوتس | طريقة ( ميتسوبي شي) للعصف الذهني | التحليل الشكلي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.7100 | 3.6300 | 2.2000 | 3.6800 | 3.6600 | 2.0700 | 3.6900 | 3.7300 | 3.7000 | 3.7000 |
| Std. Deviation | | 1.16597 | 1.21152 | .97442 | 1.17103 | 1.20789 | 1.20818 | 1.23660 | 1.17941 | 1.21023 | 1.21854 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (11) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة قليلة لبعض الأساليب الجماعية الإبداعية المدرجة في المرحلة الخامسة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب صالة عرض الأفكار حتى أسلوب التحليل الشكلي يتراوح ما بين 3.6300 الي 3.7300 بما يعني أن معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة متوسطة الي درجة مناسبة قليلة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة قليلة . فيما عدا أسلوبي ( نظم دعم قرارات المجموعة ولجنة الإبداع ) فقد جاءت درجات المتوسط الحسابي للمتغيرين تتراوح ما بين 2.0700 إلى 2.2000بما يعني أن إجابات العاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة للأسلوبين تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية جدا الى درجة مناسبة متوسطة ، وباتجاه أقرب لدرجة مناسبة متوسطة .

**جدول رقم (12) : يوضح الأساليب الجماعية لتوليد بدائل الحلول**

| | | مصفوفة الارتباطات | المجموعة الإسمية | أسلوب فيليبس 66 | النزهة المصورة | البطاقات المعلقة | كتابة السيناريو | عناصر المشكلة | التسلسل القصصي | الهدف الثاني | المجموعة الخماسية | قصاصات الأوراق |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 3.6300 | 3.6600 | 3.6100 | 3.8100 | 3.6600 | 3.6600 | 2.2800 | 3.5800 | 3.5800 | 3.6000 | 3.5500 |
| SD. | | 1.29221 | 1.27303 | 1.27837 | 1.20349 | 1.22450 | 1.27303 | 1.05486 | 1.23239 | 1.19916 | 1.20605 | 1.22578 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (12) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة قليلة لبعض الأساليب الجماعية الإبداعية المدرجة في المرحلة الخامسة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب مصفوفة الارتباطات حتى أسلوب قصاصات الأوراق يتراوح ما بين 3.5500 الي 3.8100 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة متوسطة الي درجة مناسبة قليلة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة قليلة . فيما عدا أسلوب التكامل بين عناصر المشكلة فقد جاءت درجات المتوسط الحسابي للمتغير 2.2800.

**جدول رقم (13) : يوضح التحليل الوصفي للمرحلة السادسة : الاختيار بين البدائل**

| | | مصفوفة تصفية الأفكار | الاقتراع بالنقط |
|---|---|---|---|
| N | Valid | 100 | 100 |
| | Missing | 0 | 0 |
| Mean | | 2.6200 | 2.6400 |
| Std. Deviation | | 1.31641 | 1.38184 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (13) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة متوسطة للأساليب الإبداعية المدرجة في المرحلة السادسة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات لأسلوب مصفوفة تصفية الأفكار والاقتراع بالنقط يتراوح ما بين 2.6200 الي 2.6400 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية جداً الي درجة مناسبة متوسطة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة متوسطة .

**جدول رقم (14) : يوضح التحليل الوصفي للمرحلة السابعة : التطبيق**

| | | تحليل أساليب التطبيق (كيف ) ؟ | أسلوب المحارب | تحليل مجالات القوى |
|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 100 | 100 | 100 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 |
| Mean | | 2.6400 | 2.5200 | 2.5900 |
| Std. Deviation | | 1.29895 | 1.28299 | 1.31882 |

يلاحظ من الجدول السابق رقم (14) أن الاتجاه العام لإجابات المستقصي منهم تتجه نحو اختيار درجة مناسبة متوسطة للأساليب الإبداعية المدرجة في المرحلة السابعة لنموذج جيمز هيجنز بدرجة متوسط حسابي للمتغيرات من أسلوب تحليل أساليب التطبيق (كيف ) ؟ حتى أسلوب تحليل مجالات القوى يتراوح ما بين 2.5200 الي 2.6400 بما يعني أنا معظم الإجابات للعاملين في شركات السياحة بمحافظات القناة تقع في مدى الاختيار درجة مناسبة عالية جداً الي درجة مناسبة متوسطة ، وباتجاه أقرب الي اختيار درجة مناسبة متوسطة .

ومما سبق يستنتج وجود مجموعة من الأساليب الإبداعية الأكثر مناسبة عن غيرها من الأساليب بالنسبة لشركات السياحة وذلك من وجهة نظر المستقصي منهم من المديرين وأصحاب القرار في شركات السياحة في محافظات القناة . ولذلك تم تصميم نموذج جيمس هيجنز يضم فقط الأساليب الأكثر مناسبة في شركات السياحة ، أي التي يمكن تطبيقها واستخدامها في حل المشكلات الإدارية التي تواجه أصحاب القرار والمديرين في شركات السياحة وذلك طبقاً للنتائج الإحصائية السابقة وذلك فيما يلي :

| المرحلة | وصف المرحلة | الأساليب الإبداعية | الاستخدامات |
|---|---|---|---|
| المرحلة الأولى : تحليل البيئة | يتم في هذه المرحلة مراقبة كل من البيئة الداخلية والخارجية بعناية شديدة ، وذلك لاكتشاف مظاهر وعلاقات المشكلات فور ظهورها أو قبل حدوثها من خلال جمع المعلومات | 1- المقارنة بالآخرين من المنافسين | المواقف التنافسية الاستراتيجية لتحديد مشكلات الجودة والتكلفة |
| | | 2- الاستعانة بالمبتكرين والاستشاريين | عندما تشعر أن الأطراف الخارجية قد تفيد في حل المشكلة |
| | | 3- الكشف المبكر عن نقاط الضعف | تحديد نقاط الضعف في السوق |
| | | 4- البحث عن الفرص المتاحة : تجربة الأفكار الجديدة وعدم التقيد بالمصادر التقليدية، والتعرف على التوجهات الجديدة | المواقف الجديدة |
| المرحلة الثانية: التعرف على المشكلة | يتم التعرف على المشكلة من خلال المعلومات التي تقوم بجمعها أثناء تحليل البيئة | 1- الوضع المثالي : مقارنة الوضع الحالي بالوضع المثالي المطلوب. | التأكد من عدم المبالغة في رؤية المشكلة |
| | | 2- القوائم : تحسن تحليل الموقف المطروح لتوليد الأفكار الجديدة وتحليلها مثل معايير التدقيق الإستراتيجي والإداري ومعايير الجودة | التعرف على مشكلات المنتجات والخدمات والعمليات التشغيلية |
| | | 3- تسجيل الشكاوى | البحث عن مشكلات داخلية أو لدى العملاء |
| | | 4- تمثيل الأدوار : لعب دور العميل لمعالجة المشكلة كما يتخيلها العميل | يفيد في مشكلات العلاقات الشخصية والعلاقات مع العملاء |
| | | 5- برامج الاقتراحات | التعرف المنظم على المشكلات |
| | | 6- التجريب والمداخل الجماعية الأخرى : بين المدير والمرؤوسين | في المشكلات المعقدة التى تتطلب مساهمات المجموعة |
| المرحلة الثالثة : تحديد المشكلة | تتم باستخدام الحدث بجانب الأسلوب المنطقي | 1- تشجيع طرف أخر على المشاركة في تحديد المشكلة | للتأكد من التركيز على كافة جوانب المشكلة |
| | | 2- الموافقة الجماعية: مثل التصويت والمناقشة في شكل دائرة | عندما يتطلب الأمر ضرورة الموافقة الجماعية |
| | | 3- رسم صورة للمشكلة | في المشكلات المعقدة لرؤية المشكلة بصورة أفضل |
| | | 4- الهيكل العظمي للسمكة : يتم تسجيل المشكلة داخل دائرة (رأس السمكة) ونرسم مستقيما يصل ل(ذيل السمكة)وعلى جانبي هذا الخط نرسم خط علية أسباب المشكلة مع مراعاة كتابة المشكلات الأقل تعقيداً بالقرب من رأس السمكة والأكثر تعقيدا بالقرب من ذيلها ثم تحليل تلك الأسباب. | التعرف على أسباب المشكلة بصورة أفضل |
| | | 5- ملك القمة : يقف الفرد في مكان مرتفع ويناقشه الآخرين إلى أن يفشل في الإجابة ليقف شخص أخر مكانة وتبدأ العملية من جديد . | تعريف المجموعة للمشكلة |
| | | 6- إعادة تعريف المشكلة أو الفرصة | زيادة التركيز على المشكلة الفعلية |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | 7- إعادة كتابة الأهداف بطرق مختلفة | التعرف على وجهات نظر مختلفة للمشكلة |
| | | 8- تقليص وزيادة نطاق المشكلة | فهم أكثر للمشكلات المعقدة |
| | | 9- ما العلاقة التي تتضمنها المشكلة | فهم المشكلات الأكثر تعقيداً |
| | | 10- مخطط الأسباب المتتابعة : نبدأ من المشكلة الرئيسية إلى الفروع بالاستفهام لماذا الى الوصول لدرجة كافية من التفاصيل لتحديد المشكلة . | فهم أكثر لأسباب المشكلات المعقدة |
| المرحلة الرابعة وضع الافتراضات | يجب وضع الافتراضات عن ظروف العمل المستقبلية بالموقف المطروح للدراسة | الافتراضات المعكوسة : سجل جميع افتراضاتك عن المشكلة ثم أعكس معانيها وحاول حل المشكلة ، سيؤدي ذلك لإظهار أفكار جديدة لحل المشكلة الأصلية | فهم الافتراضات والوصول إلى حلول |
| المرحلة الخامسة : تحديد البدائل الحلول | يتم وضع قائمة البدائل المعتمدة على الأسلوب المنطقي وكذلك البدائل المعتمدة على الحدث والبديهية ، وطبقاً لقدراتك وصياغة البدائل المفيدة تتعاظم فرص حل المشكلة | أ- الأساليب الفردية : | |
| | | 1- تحليل الحلول السابقة : حتى وإن كانت هذه الحلول لا تنطبق تماماً على المشكلة التي تواجهها حيث يمكنك إجراء التعديلات اللازمة وفقاً لخبراتك ومهاراتك | تطبيق حلول أطراف أخرى في المشكلة |
| | | 2- الارتباط والمشاركة : سجل كل كلمة تعبر أو لا تعبر عن المشكلة التي تواجهها ثم سجل كل كا يرد إلى ذهنك من كلمات وأفكار ثم أنظر إلى ما سجلته من كلمات وتعرف على مدى ارتباطها بحل المشكلة التي تواجهها | عند الحاجة إلى توليد الأفكار من منظور مختلف |
| | | 3- قائمة السمات : سجل قائمة بكافة خصائص وسمات المشكلة ثم ابدأ بتحليل كل سمة وحاول التعبير فيها بكافة الطرق الممكنة ثم راجع السمات الناتجة للوصول إلى أفضل الحلول . | تغييرات المنتج أو الخدمة |
| | | 4- الرجوع إلى العميل : حدد كافة الجوانب والنقاط المتعلقة بالمنتج أو الخدمة والسوق المستهدف المتعلقة بحل هذه المشكلة ووفقاً لمدى مساهمة العملاء في الحل ثم حدد الحلول من النتائج التي تتوصل إليها . | تلبية احتياجات العميل |
| | | 5- العين الخارجية : الاستعانة بشخص ما سواء من داخل أو خارج المنشأة بحيث لا يكون لديه أية معلومات عن المشكلة التي تواجهها أو أجد الخبراء حيث يمكنهم رؤية المشكلة من جوانب مختلفة وتزويدك بالعديد من الأفكار الجديدة . | عندما لا يتمكن العاملون في المنشأة من رؤية الحلول الممكنة |
| | | 6- لوحة تجميع الأفكار : يتم تسجيل التعليقات أو النقاط أثناء أحاديثك مع الآخرين أو من قراءتك وملاحظاتك أو جلسات العصف الذهني ثم رؤيتها بنظرة شاملة والربط بينها للوصول إلى البدائل الممكنة للحلول . | تنظيم أكارك وتستخدم في المشكلات المعقدة |
| | | 7- الخريطة الذهنية : سجل الموضوع أو المشكلة داخل دائرة ثم ابدأ في توليد الأفكار بالنسبة لكل سمة من سمات المشكلة وضع أفكارك على خطوط متفرعة من الدائرة ثم أضف خطوطاً فرعية من الخطوط الرئيسية ، ستتكون خريطة ذهنية تعرف على العلاقات بين الأفكار والحلول التى تنتج منها . | توليد حلول جديدة ، تحديد جميع الأمور الرئيسية والفرعية المتعلقة بالمشكلة |
| | | 8- تحديد الاستخدامات الممكنة : عندما نحدد الاستخدامات الممكنة لشيء ما يمكننا الوصول الى العديد من البدائل | توليد استخدامات للمنتج أو الخدمة |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | لحلول المشكلة بأكملها ، فمثلاً يمكنك تسجيل عشر استخدامات للمطرقة | |
| المرحلة الخامسة: تحديد البدائل الحلول | يتم وضع قائمة البدائل المعتمدة على الأسلوب المنطقي وكذلك البدائل المعتمدة على الحدث والبديهية ، وطبقاً لقدراتك وصياغة البدائل المفيدة تتعاظم فرص حل المشكلة | ب- الأساليب الجماعية | |
| | | 1- العصف الذهني : تتكون المجموعة من 6-12 فرداً بالإضافة إلى مدير الجلسة وأحد السكرتارية بهدف جمع أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الاقتراحات بخصوص مشكلة معينة. | توليد بدائل عديدة وتستخدم في المشكلات البسيطة |
| | | 2- القفزات الإبداعية : وصف الوضع التي تريد أن تكون عليه المنشأة في المستقبل والوضع الذي سيكون عليه المنافس ثم تخيل المنتجات أو الخدمات المثالية للمستقبل وتحديد المعلومات التى تحتاج إليها المنشأة للوصول الى الوضع المطلوب . | المشكلات المعقدة التى تتطلب نتائج رئيسية حيوية |
| | | 3- أسلوب قصاصات كرافورد : يضع قائد المجموعة الهدف أو محاور التركيز ثم يطلب المشاركون كتابة استجاباتهم على قصاصات من الورق ثم يقوم بتلخيص البيانات وتصنيفها ثم يكتب التقرير النهائي الذي يتضمن التعليقات من القصاصات الورقية وتسجيلها تحت عناوين فرعية مناسبة . | المشكلات المعقدة |
| | | 4- أسلوب دلفي : يتم اعتماد استقصاء اعتمادا على رؤيتك للمشكلة ثم إرساله الى مجموعة من الخبراء ويتم جمع الاجابات وتلخيصها ثم تعاد الملخصات الى المستقصي منهم مرة أخرى لمعرفة ردود أفعالهم وتستمر العملية إلى ان يتم الوصول الى اتفاق جماعي . | المشكلات المعقدة التى تحتاج إلى آراء الخبراء |
| | | 5- نظم دعم قرارات المجموعة : هي مجموعة برمجيات تساعد المجموعة على اتخاذ قرارات أفضل مثل العروض البيانية والبرامج التى تقوم بعمليات التسجيل للأفكار ، والتصويت وعرض النتائج . | للمساعدة في عمليات اتخاذ القرارات داخل الجماعات |
| | | 6- لجنة الإبداع : يجتمع المديرون والفنيون والعاملون الآخرون بصورة دورية لحل المشكلات . | المشكلات البسيطة أو المعقدة |
| | | 7- التكامل بين عناصر المشكلة : يقوم كل مشارك في صمت بالتفكير مع حلول المشكلة المطروحة ثم يقوم أثنان من أفراد المجموعة بقراءة الفكرة بصوت مرتفع ويحاول باقي الأفراد تجميع الفكرتين ودمجهما في فكرة واحدة ، ويقوم فرد آخر بقراءة فكرته ويحاول الباقون دمجها للفكرة السابقة ، وتستمر هذه العملية إلى أن يتم الوصول إلى حل عملي أو ينتهي الوقت المخصص للجلسة. | بديل للوصف الذهني في المشكلات المعقدة |
| المرحلة السادسة: الاختيار من بين البدائل | تعتمد هذه المرحلة على التقييم المنهجي المنظم للبدائل وفقاً للمعايير التي تم وضعها من قبل ، والاستعانة بالقدرات الشخصية الخاصة في حالة المشكلات المعقدة | 1- مصفوفة تصفية الأفكار : أرسم مصفوفة من أربعة خلايا حيث يمثل أحد محاورها عن الأفكار والآخر عن الإبداع ثم توضع الأفكار على المصفوفة طبقاً لمدى توافقها مع المعايير الموضحة على المحاور . | أختيار الحلول لكافة أنواع المشكلات |
| | | 2- الإقتراع بالنقط : يتم تسجيل الفكرة أمام المجموعة على السبورة أو لوحة ورقية، ويقوم المشاركون | أختيار الحلول لكافة أنواع المشكلات |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | بتحديد أختيارهم بوضع علامة أمام الأفكار التي يفضلونها . | |
| المرحلة السابعة : التطبيق | يتطلب التطبيق الإهتمام بالتفاصيل والتنبؤ والتغلب على المعوقات ووضع خطط العمل لتنفيذ الحلول | 1- تحليل أساليب التطبيق (كيف ) ؟<br>يتم تسجيل الحلول المتفق عليها في الجانب الأيسر من ورقة بيضاء وأمام كل منها خطط عمل تفصيلية في صورة شجرة القرارات وفي كل مرة يتم فيها تسجيل أحد الحلول ، تستخدم سؤلاً يبدأ ب (كيف ) ويقوم المعنيون بالإجابة على هذا السؤال في صورة خطة عمل تفصيلية ؟ | تحديد الإجراءات الضرورية للتطبيق الناجح |
| | | 2- المحارب :<br>عند تحويلك الأفكار (الحلول ) إلى خطط عمل قم بدور المحارب وإقناع المنشأة بالبدائل المختارة وتحويلها إلى عمليات إبداعية . | إقناع الآخرين بتطبيق الأفكار |
| | | 3- تحليل مجالات القوى :<br>إذا كنت تريد التغيير ، يجب عليك أن تقوم بالدفع ، وستكون النتيجة الطبيعية أن تجد مقاومة ممن تدفعهم وأفضل طريقة للتعامل مع هذا الموقف هي تقليل تأثير القوى المعوقة مما سيعمل على تعزيز تأثير القوى الدافعة . | تحليل مجالات القوى الدافعة والمعوقة |
| المرحلة الثامنة : الرقابة | تقييم النتائج هي المرحلة الأخيرة في عملية الإبداع في حل المشكلات ، والهدف منها هو مدى مساهمة تصرفاتك في حل المشكلة | اكتشاف سلبيات الحلول :<br>حيث إنه من الهام جداً أن تكون قادراً على اكتشاف سلبيات الحلول التى اقترحتها ، فالاعتراف بإمكانية حدوث أخطاء هو في حد ذاته مهارة تكتسبها من هذه العملية . | التقييم بالنسبة للأهداف و تقييم مدي مساهمة الأداء والجهد المبذول في حل المشكلة |

**نتائج الدراسة:**

**توصلت الدراسة من خلال الإطار النظري والمنهجي لها إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها كالتالي:**

1. أثبتت الدراسة الميدانية فاعلية نموذج James M. Higgins لحل المشكلات الإدارية بطريقة إبداعية في شركات السياحة بمحافظة الإسماعيلية ، وذلك من خلال الدراسة الإحصائية والتي أثبتت وجود العديد من الأساليب الإبداعية في نموذج جيمس هيجنز المناسبة بدرجة عالية لتطبيقها في حل المشكلات الإدارية في شركات السياحة من خلال أراء أصحاب القرار في ذلك.
2. أهمية التصدي لمعوقات الإبداع في العمل الإداري في منظمات الأعمال عامة وشركات السياحة بصفة خاصة .
3. أن تبني المديرين والعاملين في شركات السياحة لمنهج إبداعي يعمل على حل المشكلات الإدارية بفاعلية كبيرة مما يؤدي إلى نجاحها واستمرارها في مجال العمل السياحي.
4. حاجة شركات السياحة للإبداع في مجال العمل .

**توصيات الدراسة :**

1. الاهتمام بتطبيق نموذج القائم على الأساليب الإبداعية في حل المشكلات الإدارية في شركات السياحة .
2. التوسع في استخدام الإبداع الإداري كمنهج للعمل في شركات السياحة بدلاً من المنهج التقليدي.
3. الاهتمام بإجراء المزيد من البحوث العلمية التي تؤكد على أهمية الإبداع الإداري في مجال عمل شركات السياحة.
4. تقييم وعرض نماذج أخرى من الإبداع والتفكير الإبداعي التي قد تفيد في اكتساب المعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل في شركات السياحة المختلفة.
5. إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين في العمل داخل شركات السياحة .

6. وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء الوظيفي. لأن اكتشاف المبدعين يمثل الخطوة الأولي على طريق الإبداع ومن ثم حل المشكلات الإدارية.
7. العمل على إتباع اللامركزية وتفويض السلطة ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
8. مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن أسس ومعايير تقويم موضوعية وواضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقويم أدائه فهذا يعطي الفرصة للموظف من تعزيز نقاط القوة لديه وتحسين وتطوير نقاط الضعف، كذلك لابد وان تكشف عملية تقويم الأداء عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتنمية مهارات الإبداع للموظفين في شركات السياحة.
9. ضرورة العمل على تعزيز مناخ العمل المناسب في شركات السياحة لزيادة قدرتها على احتضان السلوك الإبداعي ودعمه من خلال دعم المبدعين وتحفيزهم، وتشجيعهم على الخروج عما هو مألوف من تفكير نمطي محدد الى تفكير يتصف بالتنوع والأصالة والتجديد، ومحاربة التحديات التي تعوق الإبداع في تلك الشركات.

**المراجع**

**أولاً : المراجع العربية :**

**الأعسر** ، صفاء (2000) ، " الإبداع في حل المشكلات "، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر ،ص38.

**الشاوي**، هاني فاضل جمعة (2010) ، " رؤية في صياغة العلاقة بين المشكلات المشهورة في الإدارة وعملية اتخاذ القرارات دراسة استباقية " ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد (3) ، العدد (16) ، جامعة الكوفة ، العراق ، ص312.

**الشياب** ، أحمد محمد وأبو حمّور ، عنان محمد (2011) ، " مفاهيم إدارية معاصرة " ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص11.

**الطعامنة**، محمد محمود و يونس ، طارق شريف (2006) ، " الإبداع : مقوماته ومعوقاته دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي " ، بحث مقدم لمؤتمر بعنوان (التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ) ، المجلد (2) ، القاهرة ، مصر ، ص88.

**القضاة** ، محمد ناجي (2012) ، " مجلة الدراسات المالية والمصرفية ، المجلد (20) ، العدد (2)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن ، ص69.

**المغربي** ، عبد الحميد عبد الفتاح (2007) ، " المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية" ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص115- ص116.

**سلطان** ، وفاء علي وعكار ، زينب شلال (2012) ، " التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات الإدارية : دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد (8) ، العدد (31) ، العراق ، ص146.

**شعيب** ، محمد عبد المنعم (2014) ، " إدارة المستشفيات : منظور تطبيقي : الإدارة المعاصرة : اللوجستيات الصحية : حل المشكلات : التعريفات والمصطلحات والمفاهيم : الجزء العاشر " ، دار النشر للجامعات ، مصر ، ص 122.

**عبد الحليم** ، مصطفى أحمد وأبو السبح ، ثروت محمد (2012) ، " معوقات الإبداع الإداري في الأندية الرياضية الكبرى " ، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية ، المجلد (3) ، العدد (35) ، جامعة أسيوط ، مصر ، ص73،ص76.

**عبد القادر**، نادية محمد شريف (2014) ، " نموذج مقترح في التعلم الإلكتروني قائم على حل المشكلات لتنمية مهارات التفكير الابتكاري ومهارات حل المشكلة لدى طالبات كلية التربية بجامعة نجران" ، مجلة رسالة التربية وعلم النفس، العدد 33 ،الرياض ، السعودية ، 103.

**عبده** ، سليمان داؤود علي (2013) ،" الطرق المثالية لحل المشاكل بفاعلية " ، كلية المجتمع، برنامج المعلم التقني ، اليمن.

**عبودي** ، زيد عبودي (2010) ، "دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية " ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ص263:ص264.

**علي** ، لطيف محمد عبد الله (2011) ، " التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية " ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص37.

**عيد** ، سيد (2010) ، " التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية " ، ورقة عمل مقدمه في ندوة بعنوان : (تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة ) ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر ، ص191.

**عيشوش** ، خيرة و علاوي ، نصيرة (2011) ، "دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع" ، ورقة بحث مقدمة الى ملتقى دولي حول (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ) ، مدينة الشلف ، الجزائر .

**كولانجيلو** ، نيكولاس و ديفيز، غازي (2012) ، " المرجع في تربية الموهوبين " ، (صالح أبو جادو و محمود أبو جاود ، مترجم ) ، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، الرياض ، السعودية ، ص199.

**مسلم** ، عبد الله حسن (2015) ، "الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق " ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، ص30.

**هيجنز** ، جيمس (2001) ، " 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية " ، (عبد الرحمن توفيق، مترجم) ، مركز الخبرات المهنية – بميك ، القاهرة ، مصر ،ص109-110 ، ص68.

**ثانياً : المراجع الأجنبية :**

Koivisto, Tapio (2005). Developing strategic innovation capability of enterprises, Theoretical and methodological outlines of intervention Technology Research Central of Finland, 1-120.

Ollila, S.(2012). Open Innovation and Organizational Creativity – do they go Together? A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena. Master of Science Thesis, Chalmers University of Technology, Goteborg, Sweden, P.5.

Parjanen, S. (2012). Experiencing Creativity in the Organization: From Individual Creativity to Collective Creativity. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and management, Volume 7, P.122.

Yong, T.T.,&Chen, H. C. (2010)," Impact of ambiguity and role conflict on employee creativity ", African Journal of Business Management, Taiwan, Vol. 4, No, 6.

**The effectiveness of the James Higgins model to solve management problems creatively: As applied to tourism companies in the Canal Governorates**

**Rania Mohamed Emam Nevine Galal Eid Tamer Hamdy Abdel Latif**

Faculty of Tourism and Hotels, Suez Canal University, Tourism Studies Department

**Abstract**

The study aims at investigating the effectiveness of the James M. Higgins model for solving administrative problems in a creative way facing tourism companies in Egypt in general and tourism companies in the governorates of the Canal in particular. Management problems were also identified, and the concept of creativity and the concept of a creative solution to administrative problems, as well as the relationship of problem-solving with creativity and the need for tourism companies for administrative creativity. The questionnaire was distributed to the study population from the directors of tourism companies in the governorates of the Canal and the number of one hundred companies, has been used some statistical measures such as (calculate the relative average and the approval rate - The results showed that several creative methods are more suitable than others in solving administrative problems in tourism companies in the Canal governorates, and finally reached several recommendations, including the establishment of incubator management for creativity or the creation of the so-called (Ideas Bank) be responsible for supporting and encouraging creative and outstanding work within the tourism companies, as well as interest to further scientific research that emphasizes the importance of creativity in the field of administrative work of tourism companies.

***Keywords***: James Higgins model, management problems, creativity.