

عناصر الابداع الاداري ودورها في تحسين الاداء التنظيمي

دراسة تحليلية على عينة من المصارف التجارية في مدينة دهوك

م. محمد عبدالرحمن عمر و م. روش ابراهيم محمد

كلية الادارة والاقتصاد، قسم العلوم الادارية، جامعة زاخو، اقليم كردستان العراق - كلية الادارة والاقتصاد، قسم العلوم الادارية، جامعة زاخو، اقليم كردستان العراق

المستخلص

يسعى البحث الحالي الى التعرف على واقع عناصر الابداع الاداري والقدرة على تحسين الاداء في المنظمات والتعرف على مدى ممارسة عناصر الابداع الاداري في المنظمات المبحوثة، فالمنظمات في الوقت الحاضر تعيش في عصر اقتصاد المعرفة والمعلومات الذي يعتمد على السرعة والخيال والمرونة والابتكار والابداع. والابداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى، وان الاهتمام بشكل كبير بعناصر الابداع الاداري واستخدامها في مجال عمل المنظمة يمكنها من زيادة مستوى الاداء التنظيمي وتحسينه نتيجة للقيام بالابداع من قبل الافراد العاملين داخل المنظمة. واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لاختبار عينة مكونة من (٤٢) فرداً من الافراد العاملين في المنظمة عينة البحث، وكانت الاستبانة الوسيلة الرئيسية في جمع البيانات وذلك لقياس الابعاد الرئيسية للبحث والتعرف على علاقة الارتباط والتاثير بين ابعاده للإجابة عن التساؤلات البحثية من اجل تحقيق الاهداف المتوخاة، وقد تم استخدام الاساليب الاحصائية لمعالجة البيانات والوصول لنتائج البحث باستخدام البرنامج الاحصائي (spss). وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات كان من اهمها هو ميل الافراد العاملين في المنظمات عينة البحث الى تقديم وتوليد الافكار الابداعية في محاولة منهم لايجاد طرق جديدة لاداء العمل المناط بهم ورغبة منهم في حل المشكلات التي تواجههم بصورة ابداعية. وتوصل البحث الى مقترحات اهمها ضرورة إنشاء إدارة حاضنة للابداع وتأمين بيئة عمل محفزة للافراد العاملين تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتطوير الذات وتقديم الاقتراحات، واعتماد مبدأ مشاركة الافراد في عملية اتخاذ القرارات التي يؤثرون فيها او يتأثرون من نتائجها.

الكلمات الدالة: الابداع، الابداع الاداري، عناصر الابداع الاداري، الاداء التنظيمي.

١. المقدمة

مثل الابداع الاداري احد اهم المتطلبات الرئيسية في الادارة المعاصرة، اذ لم يعد كافيًا اداء الاعمال في المنظمات على اختلاف انواعها بالطرق التقليدية لان الاستقرار بها يؤدي الى فشلها، لذلك فان المنظمات التي تسعى نحو النجاح والبقاء يجب ان لاتنقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وانما يجب ان يكون طموحها ابعد من ذلك بكثير، بحيث يكون الابداع والابتكار والتغيير سمات مميزة لها (شريف، ٢٠٠٢: ١٢٩).

والمنظمات في الوقت الحاضر هي في امس الحاجة الى عملية الابداع الاداري في ظل الظروف الحالية التي تعيشها حيث تزداد درجة المنافسة بين المنظمات سواء على المستوى المحلي او على المستوى الخارجي وعولمة الاقتصاد، ويمكن للمنظمات من خلال الابداع الاداري ان تواجه كل التحديات الداخلية والخارجية، ويمكنها ايضا من النمو والاستمرارية في البيئة التي تعمل بها. وعليه يمكن القول بان عملية الابداع الاداري بكل تأكيد هي من اهم وظائف وواجبات الادارة المعاصرة، وتشجيع عملية الابداع مسألة حيوية وضرورية على كافة الاصعدة والانشطة التي تقوم بها المنظمة. وقد قامت العديد من المنظمات بانشاء وحدات للابداع والتطوير لديها للتوصل الى افضل الطرق والوسائل للقيام بالاعمال في المنظمة (ديري، ٢٠١٠: ٢٩٩-٣٠٠)، وادت التطورات المتلاحقة في البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية وفي مجال التقنية المستخدمة في المنظمات الى ان يعيش العالم عصر حديث اطلق عليه تسمية عصر

المجلة الاكاديمية لجامعة نورو
المجلد ٦، العدد ٢ (٢٠١٧)

استلم البحث في ٢٠١٧/٢/٢، قبل في ٢٠١٧/٤/٢
ورقة بحث منتظمة نشرت في ٢٠١٧/٦/٢٦

البريد الالكتروني للباحث: mohammed.abdulrahman@gmail.com
حقوق الطبع والنشر © ٢٠١٧ أساء المؤلفين. هذه مقالة الوصول اليها مفتوح موزعة تحت رخصة المشاع الابداعي النسبية - CC BY-NC-ND 4.0

ب. ما مدى توفر عناصر الابداع الإداري في المنظمات عينة البحث ؟
ت. هل أن قدرة المنظمات عينة البحث على تعزيز حصتها السوقية نابعة من عناصر الابداع الإداري ؟

ث. ما طبيعة علاقتي الارتباط والأثر بين الابداع الإداري والاداء التنظيمي ؟

٢.٢ أهمية البحث

تأتي أهمية البحث في إطارها النظري والتحليلي من أهمية الابداع الإداري للمنظمة كاحد الادوات المهمة للوصول الى اداء تنظيمي متميز والذي يساعدها في التنافس مع المنظمات الأخرى ، ويمكن تمثيل هذه الأهمية من خلال عرض النقاط الآتية :

أ. يستكمل هذا البحث نظريا الجهود المبذولة من خلال اظهار الدور الجوهرى للابداع الإداري في تحسين الاداء التنظيمي في المنظمات عينة البحث.

ب. يأتي أهمية البحث من خلال المساهمة الفاعلة في الواقع العملي للمنظمات عينة البحث من خلال إيجاد البيئة المشجعة لعناصر الابداع الإداري.

٣.٢ أهداف البحث

أ. تقديم معالم نظرية وميدانية للمنظمة عينة البحث حول الدور الذي تلعبه عناصر الابداع الإداري والتي تؤدي الى إيجاد ارضية من الاداء المتميز.

ب. التعرف على إجابات المبحوثين عن طريق الوصف والتشخيص لعناصر الابداع الإداري والاداء التنظيمي.

ت. الخروج بتوصيات وتصورات قد تساهم في تحسين واقع الإدارة والمنظمة والافراد العاملين فيها.

٤.٢ فرضيات البحث ومخططه

استكرا لمتطلبات البحث تم صياغة فرضيتين رئيسيتين وهي كالآتي :

أ. الفرضية الرئيسة الأولى : لا توجد علاقة ارتباط ذي دلالة معنوية بين الابداع الإداري بعناصره والاداء التنظيمي.

ب. الفرضية الرئيسة الثانية : لا توجد علاقة تأثير معنوية للابداع الإداري بعناصره والاداء التنظيمي.

التقنية المعلوماتية ، وبالتالي فان المنظمات تحتاج بين فترة وأخرى إلى بعض التغييرات التنظيمية لمواجهة التطورات الحاصلة في البيئة . والابداع الإداري اكتسب أهمية هائلة في معظم أجهزة ومنظمات الدولة وانيطت به محمات واسعة لها أهميتها كالهيكلة التنظيمي والتنظيم الإداري والعمل على تبسيطها من خلال توزيع الافراد العاملين والتدريب وتهيئة البيئة الداخلية المناسبة لهم ، ويتضمن البحث المحاور الآتية :

اولا: منهجية البحث

ثانيا: الابداع الإداري

ثالثاً: الاداء التنظيمي

رابعا: الجانب العملي

خامسا: الاستنتاجات والتوصيات

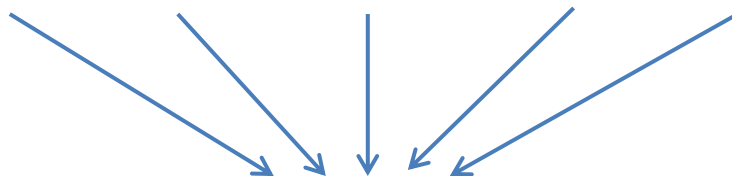
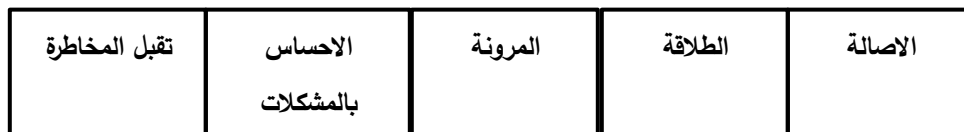
٢. منهجية البحث

١.٢ مشكلة البحث

ان الابداع الإداري يشكل تحدياً للافراد العاملين ولاي تنظيم او منظمة بمختلف اعمالها وأنواعها وأحجامها نظرا لما له من أهمية واثر كبير في بقاء المنظمات وتطورها واستمرارها وتحقيق أكبر قدر من الميزات التنافسية على مستوى الافراد العاملين والتي تتطلب من المدراء والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي القائم على المحاولة والخطأ في معالجة المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداع . أن مفهوم الابداع الإداري يمثل الوجه الآخر للإدارة ، وأن حاجة المنظمات إلى الابداع حاجة ملحة وذلك بسبب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في المجتمع فضلاً عن الظروف التي تواجهها المنظمات ، اذ تسعى المدارس الفكرية الإدارية المختلفة إلى محاولة التطوير المستمر للنظريات والمبادئ والمفاهيم والعمليات الإدارية وذلك بهدف رفع مستوى الأداء وتجاوز المعوقات التي تواجه المنظمات . وتأسيسا على ما تقدم يمكن طرح مجموعة من التساؤلات البحثية :

أ. هل هناك تصور واضح لدى المنظمات عينة البحث عن مفهوم الابداع الإداري والاداء التنظيمي ؟

الابداع الاداري



الاداء التنظيمي

شكل (١) مخطط البحث الفرضي

٥.٢ اساليب جمع البيانات.

تم الاعتماد على عدد من الكتب والبحوث والدراسات النظرية ومصادر الانترنت التي تضمنت الجانب النظري، واستخدم استمارة الاستبيان التي تدخل ضمن الجانب العملي لتحديد العلاقة ما بين متغيرات البحث ، اذ تم توزيع ٥٠ استمارة استبيان واسترجاع ٤٥ واهمال ٣ استمارات كانت غير صالحة للتحليل ، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي والمرتب من عبارة (اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (٥) صحيح إلى عبارة (لا اتفق بشدة) التي أخذت الوزن (١) صحيح ، ومن اجل التوصل إلى أهداف البحث الحالي واختبار فرضياته تم الاعتماد على البرمجية الجاهزة (SpSS) في التحليل ، وتمثلت هذه الأساليب بالاتي:

أ- معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لقياس قوة العلاقة بين البعدين.

ب- معامل الارتباط المتعدد الذي يستعمل في تحديد قوة العلاقة وطبيعتها بين مجموعه من الأبعاد المفسرة والمستجيبة.

ت- استخدم الانحدار البسيط والمتعدد لقياس التأثير للأبعاد المفسرة في الأبعاد المستجيبة.

ث- اختبار معنوية النموذج وأبعاده المعتمدة في البحث اعتمادا على معامل التحديد

(R2) من خلال قيمة (F) في البحث وبالاعتماد على (Beta) من خلال قيمة (T).

٦.٢ حدود البحث.

أ- الحدود الزمانية: تضمنت حدود البحث الزمانية للفترة من ١٠ /٤/ ٢٠١٦- ٣٠ /٨/ ٢٠١٦.

ب- الحدود البشرية والمكانية: تم اختيار عينة عشوائية من الافراد العاملين على عدد من المصارف التجارية في مدينة دهوك.

ت- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على تحديد دور عناصر الابداع الاداري في تحسين الاداء التنظيمي.

٣. الاطار النظري

١.٣ الابداع الاداري

١. المفهوم

ينطلق مفهوم الابداع الاداري من المفاهيم العامة للابداع ذاتها ، فالابداع في الادارة يتعلق بالافكار الجديدة في مجال الادارة (العجلة ، ٢٠٠٩ : ١٣)، ومصطلح الابداع

يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الحاضر في ادبيات الادارة (هيجان ، ١٩٩٩ : ٨) ، ويشير الابداع الى شيء جديد يتم تقديمه لأول مرة للاستفادة من

الخصائص المميزة له ، والشيء الجديد قد يكون سلعة او خدمة او اسلوب اداري او فكرة ، وهنا يحصل الالتباس الاول لان الفكرة عندما تقدم قد تكون على شكل

الانجاز والطموح، فهي قد تكتشف طرقاً واساليب جديدة من خلال عمليات البحث (العيان، ٢٠٠٥: ٣٩٠)

وقد استجابت المنظمات للحاجة الى الابداع بطرق مختلفة ودرجات متفاوتة من الاهتمام، فالبعض قد تبني سياسات شاملة للابداع على مستوى الافراد والجماعة والمنظمة، وقام البعض بانشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الابداع وتميته مثل وحدات التطوير الاداري والتطوير التنظيمي، والبحث والتطوير وغيرها. كما قامت منظمات عديدة بتدريب الافراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الابداعي، واخذت المنظمات تتنافس فيما بينها في مجال الابداع. وينظر الكثيرون الى الابداع على انه عامل منافسة بالغ الاهمية والحيوية وليس شيئاً جيداً فقط. فالابداع مورد قيم مهم ينبغي تعزيره وتطويره وعدم السماح بهدره في ضوء التكاليف العالية المرتبطة بالمواهب المبدعة، والبنية التحتية لمساعدة العمل الابداعي (حريم، ٢٠١٠: ٣٠٠-٣٠١، ٣٠٨)، ويضيف (روشكا) إن الإبداع يقتل من قبل بعض الإدارات باستخدام عبارات جاهزة عندما يعرض الأفراد أفكارهم وإبداعاتهم ومن هذه العبارات (لقد جربنا هذه الأفكار ولم تنجح) أو (ان مثل هذه الأفكار ليست جديدة) أو (ان هذه الأفكار جديدة ولكنها مكلفة) (شريف، ٢٠٠٢: ١٤٥)

وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، إذ لا يوجد اتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لمفهوم الإبداع، وعرف Daft الابداع الاداري بأنه تبني فكرة جديدة او سلوك جديد بالنسبة لمجال او صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة (Daft ، ١٩٩٢ : ٢٤٥) ، وعرفه Evan بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة او تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج او الوسيلة او النظام او العملية او السياسة او البرنامج او الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقها (Evan ، ١٩٩٣ : ١٢٠) ، ويعرف Zipple الإبداع الاداري بأنه كيفية التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها (Zipple ، ٢٠٠١ : ٤١١) ، وعرف الابداع الاداري بأنه مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم

ابتكار، وعندما تأخذ هذه الفكرة المبتكرة طريقها الى التطبيق العملي الميداني تتحول الى ابداع ، وينطبق الامر نفسه على الاختراع ، فصحيح ان الاختراع هو ابداع وذلك لانه شيء جديد ولكنه ابداع على مستوى التجريب ، وعندما يتجاوز الاختراع حدود المختبرات الى التطبيق الميداني يتحول الى ابداع (شريف، ٢٠٠٢: ١٣٦) ، وجاء الابداع في معجم اللغة العربية من بدع الشيء او ابتدعه اي انشأه وبدأه ، وبدعه بدءاً اي انشأه من غير مثال ، وفي معجم اللغة الانكليزية فان كلمة Innovation جاءت من اللاتينية Innovate وتعني يجدد، اذ وردت كلمة Innovation لتعني ابداع او تجديد . اما قاموس webster فهو يصف الابداع بأنه عملية صنع او اضافة شيء الى الوجود من اللاشيء ، ويشير قاموس oxford بان الابداع يعني تقديم افكار واساليب او طرائق حديثة . وفي قاموس الاعمال نجد ان الابداع هو عمل قائم على تقديم فكرة او اسلوب او منتج او خدمة جديدة . والابداع في القران الكريم يعني الخلق من عدم وهي قدرة الله سبحانه وتعالى كقوله (بدع السموات والارض) سورة البقرة آية ١٥٩ (محمد، ٢٠٠٦: ١٠٨).

والابداع ظاهرة قديمة، فمنذ ان خلق الانسان وهو يبدع ويخترع في شتى المجالات سعياً للتكيف مع الظروف من جهة وإيجاد ظروف معيشية افضل من جهة اخرى ، والمنظمات المعاصرة احوج ماتكون للابداع نظراً للتحديات والضغوط المتزايدة التي تتعرض لها ولم تشهد لها مثيلاً من قبل . ويذكر الكاتب Drucker بان الابداع عمل عقلائي منتظم ودؤوب ويجب ان يكون اعتيادياً ان لم يكن روتينياً . فالمنظمة التي لاتبدع تهزم وتزول ، وحيث ان التغير سريع في عصرنا الحالي ، فان الزوال يأتي سريعاً ، ويرى كاتب اخر بان اي انتاج او استجابة تعتبر ابداعية بقدر ماتكون جديدة او مفيدة، وان العمل الابداعي استكشافي وليس مسألة حسابية تخضع لقواعد ثابتة (حريم، ٢٠١٣: ٣٥٣-٣٥٥) ، ويشير Daft & Selwyn بان الحاجة الى الابداع تظهر عندما يدرك متخذو القرار في المنظمة ان هناك تفاوتاً بين اداء المنظمة الفعلي والاداء المرغوب . وهذا التفاوت يحث ادارة المنظمة على تبني اسلوب جديد . وعادة فان الظروف التي تخلق الحاجة الى الابداع تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية وتغير اذواق المستهلكين وضغوط المنافسة الشديدة او توفر معلومات عن اسلوب افضل للعمل . فاذا شعرت المنظمة بان هناك بين السلوك الحالي والسلوك المرغوب فانها ستحاول سد او تقليص الفجوة، ويكون ذلك من خلال الابداع . ولكن المنظمات الناجحة لا تتصرف فقط كاستجابة للتفاوت بين

أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (العجلة ، ٢٠٠٩ : ١٢-١٤) ، وعرف الإبداع الإداري بأنه قدرة الأفراد العاملين على استخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وابتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تنسم بتحقيق المنفعة العامة ، كما عرف أيضاً بأنه فكرة تنسم بالحدثة والتجديد تنشأ نتيجة الخبرة والإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمستند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها بما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد (جمعة ونوري ، ٢٠١١ : ٣٠٩).

٣.٢ أهمية الإبداع الإداري

يبرز الإبداع ك مطلب أساسي من بين المطالب التي تكون الغاية العليا للظاهرة الإدارية حيث أن أية قيادة إدارية أو عملية إدارية تغفل عن الإبداع تحكم على نفسها بالتخلف والانغلاق والانهيار بقدر ماتولي المنظمات اهتمامها وعنايتها بالإبداع الإداري بقدر ماسيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمنظمات ستواجه تحديات جديدة وكبيرة مثل ظاهرة العولمة والمنافسة الشديدة والاتفاقيات الدولية والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات (حريم ، ٢٠١٠ : ٣٠٨-٣٠٩) ، ويمكن إجمال الإيجابيات التي يوفرها الإبداع في المنظمات على النحو التالي : (امين ، ٢٠٠٦ : ٥٥-٥٦) (عوض ، ٢٠١٣ : ٢٠٩) (العجلة ، ٢٠٠٩ : ١٥)

- أ- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أداؤها وأداء العاملين فيها.
- ب- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.
- ج- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- د- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- هـ- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات المحيطة.

و- تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمات الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه.

ز- يجعل الفرد قادراً على الثقة بنفسه وذلك من خلال جعله قادراً على ان يفكر ويتوصل إلى أفكار مفيدة في المجال الذي يعمل فيه.

ح- يجعل الفرد يتبع منهجاً علمياً في تفكيره حتى يحقق الفائدة المرجوة من الأفكار الجديدة.

ط- إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج نشاطات المنظمة الرئيسية ، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور.

٣.٣ عناصر الإبداع الإداري

يختلف الباحثون في تحديد عناصر الإبداع الإداري وفيما يأتي العناصر التي نالت اتفاق أغلب الكتاب والباحثين : (امين ، ٢٠٠٦ : ٦٠-٦١) (رضا ، ٢٠٠٣ : ٣٥) (العجلة ، ٢٠٠٩ : ٢٩) (عوض ، ٢٠١٣ : ٢٠٩-٢١٠)

أ- **الأصالة Originality** : يقصد بالأصالة التجديد أو الانفراد بالأفكار ، كأن يأتي الفرد المبدع بأفكار جديدة متجددة بالنسبة لأفكار زملائه ، وعليه تشير الأصالة إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها الفرد المبدع ، ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هي عدم خضوعها للأفكار المتداولة والمتعارف عليها وخروجها على التقليد وتمييزها وتميزها . وكلما زادت درجة إنتاج الأفكار الجديدة وقلت درجة شيوع الفكرة وخروجها عن النمط التقليدي زادت درجة أصالة الفكرة والابتكار وحلول للمشكلة بطريقة مختلفة عن تلك التي يفكر بها الآخرون شرط ان تكون مفيدة وعلمية وعملية.

ب- **الطلاقة Fluency** : هي تتضمن الجانب الكمي في الإبداع ، ويقصد بالطلاقة القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين ، خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً ، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الإبداعي ، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي . والطلاقة تعني أيضاً تعدد الأفكار التي يمكن ان يأتي بها الفرد المبدع ، وتميز الأفكار المبدعة بملاءمتها لمتطلبات البيئة الواقعية وبالتالي يجب ان تستبعد الأفكار العشوائية الصادرة عن عدم معرفة او جهل أو خرافات . وكلما كانت الأفكار او الإجابات التي ينتجها المبدع أكبر وفي زمن قليل

- نسبياً، كلما توفرت فيه الطلاقة أكثر . والطلاقة يمكن ان تقاس بأساليب مختلفة ، منها:
١. سرعة التفكير
 ٢. تصنيف الأفكار
 ٣. القدرة على إنتاج أفكار متجددة باستمرار
 ٤. القدرة على إعطاء إبداع ذي معنى ومفيد في الواقع
- ج- **المرونة Flexibility** : هي تتضمن الجانب النوعي في الإبداع ، ويقصد بالمرونة تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي تشير المرونة الى درجة السهولة التي يُعَيَّر بها المبدع موقفاً ما او وجهة نظرة عقلية معينة . كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا ، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد.
- د- **الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems** : ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها . ولاشك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها ، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.
- هـ- **قبول المخاطرة risk-taking** : هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة . ويقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- ٤.٣ **معوقات الإبداع الإداري**
- بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من امكانيات موظفيها وقدراتهم الإبداعية وذلك لوجود عوائق عديدة تحول دون تمكين الافراد من الوصول الى الابداع ، اهمها :
- (حريم ، ٢٠١٠ : ٣١٠-٣١١) (مساعدة ، ٢٠١٣ : ٣٨٨-٣٨٩) (القيوتي ، ٢٠٠٩ : ٣٢٢-٣٢٣) (العميان ، ٢٠٠٥ : ٤٠٢)
- أ- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً وانخفاض احساسه باهيمته وشعوره بان لا قيمة له،
- ب- الخوف من تحمل المسؤولية وذلك بسبب عدم اتماء الفرد لمنظمته واعتقاده بأنه غير ملزم سوى بقضاء ساعات العمل المطلوبة منه.
- ج- الخوف من الظهور بوصفه احمقاً وخاصة عندما لا تؤمن الادارة او المنظمة بالابداع.
- د- شعور او قناعة الفرد بان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة لان افكاره الابداعية لم تلق طريقها للتقدير والتنفيذ.
- هـ- اهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص والاكتفاء بدراسة مشكلات قسمه او تخصصه، في حين ان الابداع يتطلب الامام بتفاصيل العمل كافة وليس جزء منه.
- و- النظر الى الافكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لانها جديدة وصادرة من المستويات الادنى.
- ز- اتخاذ القرارات المتعلقة باعادة التنظيم والتغيير بسرية واعلانها للافراد العاملين بصورة مفاجئة.
- ح- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للافراد بجرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.
- ط- التقيد الحرفي بالانظمة والتعليمات كأهم محدد لتقييم كفاءة الافراد العاملين بغض النظر عن مدى كفاءتهم الانتاجية ومدى قدراتهم وفعاليتهم الابداعية.
- ي- اللجوء الى الاشياء الشائعة والطرق المعتادة في حل المشكلات او وجود
- ك- قواعد وانظمة ذهنية لدى الافراد وهي الميل الى استخدام اسلوب سبق نجاحه في حل مشكلة ما في الماضي ولكنه قد لا يصلح في حل مشكلة تتطلب اسلوب وطريقة جديدة.
- ل- عدم ثقة بعض المدراء بانفسهم قد يجعلهم يحرصون على اتباع اسلوب مركزي في الادارة بحيث يبتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لاي نوع من المشاركة من قبل الافراد العاملين.
- م- عدم وجود قيادة ادارية مؤهلة، اذ ان القيادة الادارية هي صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين لتعاونهم معها ومع بعضهم البعض لتحقيق الاهداف المرجوة.
- ن- الابداع يعني فرص التجريب والتفكير بغير المؤلف مما يعني انه قد يتعارض مع

ومنح الصلاحيات الى الأفراد حتى تكون بيدهم زمام الامور على مجريات العمل ، وهذا بطبيعة الحال يتم من خلال حصولهم على الارشاد والدعم من قبل مدراءهم والمنظمة.

ب- عملية شاملة تقودها الادارة ومجموعة من عمليات الموارد البشرية الاخرى من اجل تحسين فاعلية المنظمة.

ج- عملية معينة تنصب حول كيفية سلوك المدراء والافراد وفرق العمل عندما يعملون معاً لتحقيق التحسين وتطوير الكفاءات بعيداً عن اطار النظام البيروقراطي.

د- عملية تعنى بالوسائل والغايات، المدخلات والمخرجات (أي الكفاءة وما يترتب عليها من نتائج).

هـ- عملية تشمل على الاتفاق حول الاهداف وليس العمل بموجب الانصياع الاعمى للأوامر العليا (على الرغم من أن الغاية النهائية هي توحيد الأهداف الفردية والمنظمية).

ان استخدام المنظمات الأساليب المناسبة في تحقيق التفوق المنظمي يعكس على تحسين الأداء المنظمي واستدامته (Goldsmith & el.al. , 2008 : 106) ،

ويتمثل الأداء في ايسط صورته بقدرة المنظمة في الوصول الى أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطرق كفوءة وفاعلة (جاد الرب ، ٢٠٠٩:٥١٩) ، ويعرف

الاداء المنظمي من خلال تحديد المصالح وتحسين العمليات الاساسية والتخصيص الجيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وادارة مقتدرة تتمكن من ايجاد

استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للافراد العاملين (Kotler , 2000 : 98) ، والأداء مرآة المنظمة في زيادة انتاجية الفرد بشرط ان يكون ذلك مقرونا برضا الزبائن ، والاستثمار بحصة سوقية جيدة تستطيع توفير عائد مالي مناسب ، ويقصد بالأداء

ايضاً المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق الافراد العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها (الفارس ، ٢٠١٠:٦٧) ، وينظر للاداء المنظمي على انه النتيجة النهائية الحاصلة لاعمال

المنظمية (Wheelen & Hunger, 2008: 231) ، ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية

العمل بنجاح (الكردي ، ٢٠١٠:٢٢) ، ويعرف الأداء المنظمي بأنه المؤشر الرئيسي في استخدام الموارد المتاحة المادية والمعلوماتية بالشكل الذي يحقق اعلى العوائد منها

واشباع حاجات ورغبات الافراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم (السلطاني واخرون ، ٢٠١٢:٢٧٢) ، ويعرف ايضا بأنه قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من

القيم الاجتماعية السائدة وهذا قد يسبب اذى ومقاومة لدعاة التغيير . فقد لاقى معظم المختريين والعلماء وحتى الانبياء مقاومة من مجتمعاتهم لانهم خالفوا المألوف.

٤. الاداء التنظمي

١. المفهوم

ان التعرف على الاداء التنظمي يساعد ادارة المنظمة في الكشف عن جملة من نواحي منها، تحديد المدى الذي يمكن للمنظمة من خلاله التكيف والاستجابة

للمحددات البيئية عن طريق وضع الاهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الاهداف، كما انه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين

مكونات المنظمة وتصميمها التنظمي في تنفيذ الاهداف. ويعد الاداء التنظمي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها وقدرتها على البقاء والنمو (البغدادي ، ٢٠٠٧:١٥٩) ،

ويختلف الكتاب والباحثين على تحديد مجالات الاداء وطرق قياسه فمنهم من ينظر الى الاداء من خلال اهداف اصحاب المصالح بوصفها مجالات اداء

رئيسة يتوجب على المنظمة قياس الاداء من خلال معايير ومقاييس يناسب كل مجال مع الاطراف المتعامله معه (٢٢٩: Wheelen & Hunger, 2008) ، وان

الإختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات . وعلى الرغم من هذا الإختلاف فإن

أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها (ادريس والغالي ، ٢٠٠٩:٣٧) ، كما تتباين اراء الباحثين في التعبير عن

مفهوم الاداء المنظمي بين الاهتمام الضيق بتحقيق اهداف محددة لجانب معين في المنظمة وبين الاطار الاوسع الذي حاول استيعاب مفهوم المنظمة بوصفها مجموعة من

الاهداف (شيبيل ، ٢٠٠٨ : ٦١) ، ومفهوم الأداء المنظمي أوسع من الربح أو مقاييس الأداء المالي الأخرى ، ويرى (الريبيعي واخرون ، ٢٠١٤ : ٢٨١) بان الأداء

يمثل منظور متعدد الأبعاد والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكيمة Judgmental مثل خدمة الزبائن وولائهم ، ومؤشرات الأداء الهدفية Subjective مثل العائد على

الاستثمار . وينظر الى الاداء التنظمي بأنه يركز على النتائج وليس الاسباب الفعلية التي احدثت النتائج من خلال معيار الربحية والانتاجية ورضا الزبائن ورضا الافراد

العاملين (دهام ، ٢٠١٠ : ١٠) ، ويشير (ادريس والغالي ، ٢٠٠٩:٤١) الى الاداء بوصفه :

أ-عملية تطويرية من شأنها توفير الاتفاق المشترك حول احتياجات التحسين والتطوير

الأفراد. خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفاعلة (Daft, 2003: 520)، يعرف

٣. العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي

نظراً لتعدد العوامل المؤثرة على الأداء التنظيمي وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، ويرى آخر بأن الاداء التنظيمي هو تقييم الاداء بشقيه المنظمي والفردى الذي يعبر عن مقومات نجاح التنظيمات الإدارية الجيدة، ولذلك تركز هذه المنظمات على ان يكون

أداؤها وخدماتها التي تقدمها ذات مستوى عالي من الجودة وبأن عملية إدارة تصميمها للربط بين اهداف المنظمة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان ان يتم توحيد أهداف المنظمة والفرد قدر المستطاع (اللوزي، 2007: 203).

٢. الأهمية

يحتل موضوع الأداء أهمية حاسمة بالنسبة لمنظمات الأعمال، كونه يشكل مرتكزاً أساسياً يتم من خلاله تحديد مستويات النجاح أو الفشل التي تحققها المنظمات

(Wang & et. al, 2006: 29)، وحظي موضوع الاداء التنظيمي بأهمية واسعة في اطار الفاعلية المنظمية بصورة عامة، إذ أن قياس مستوى الأداء من شأنه أن يخلق الأجواء المنظمية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية والتحقق من مدى التزام الافراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم على وفق متطلبات العمل البناء (حمود، 2007: 15)، كما ان أهمية الأداء المنظمي تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة

على خلق النتائج المقبولة في تحقيق متطلبات المجموعة المهتمة بالمنظمة، ويعد ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه المنظمة ان تنجز مهمة بنجاح او تحقق هدفاً يتفوق (عبيد، 2000: 56)، وهذا يعني ان أهمية الأداء التنظيمي يمكن أن تتبين من خلال الاتي (Tapinos & et al, 2005: 371):

أ. توجيه تخصصات الموارد.

ب. تقييم الأداء الإداري.

ت. مساعدة المدراء في تشخيص الأداء الجيد.

ث. يوضح حقيقة المبادلات بين الربح والاستثمار.

ج. ضمان أن إدارة المنظمة تعرف الوقت المناسب للتدخل في الأعمال المتدهورة.

ح. التأكيد على مستوى التنسيق بين أجزاء الأعمال والسياسات.

خ. مناقشة انسجام تقسيمات الهيكل في التنفيذ.

د. الإطلاع على معرفة حال المشاركين في التنفيذ لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى

ب- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم محمسين في المنظمة.

ج- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

د- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

د. الإطلاع على معرفة حال المشاركين في التنفيذ لملاحظة الدوافع والاتجاهات لدى

٥- **التسيب الإداري**: التسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الأشراف، أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

وهناك من يرى ان من العوامل التي تؤثر على الاداء التنظيمي تمثل بالاتي : (شيبيل، ٢٠٠٨: ٦٩-٧٠)

١. **القدرات التنظيمية والتعلم**: المنظمة التي ترغب بالحصول على افضل اداء لادب لها من ربط مقدراتها التنظيمية ببيئتها المتغيرة، وتستطيع المنظمة تبسيط البيئة وتحديد السوق الاكثر فاعلية من خلال استخدام هذه القدرات لتعزيز الاداء.

٢. **الموارد التنظيمية**: تتوافر الموارد الأكثر تأثيراً على الاداء التنظيمي في البيئة الخارجية والتي يجب ان تؤخذ بنظر الاعتبار ومن الممكن تصنيفها الى موارد مادية وبشرية ورأسالية و موارد تكنولوجية كذلك.

٣. **القيادة والرؤية**: تعد الرؤيا التنظيمية موردا نادرا لان الرؤيا طويلة الامد تعد عامل نجاح لخلق الحماس والابداع والتغيير، وعندما تنفذ القيادة رؤية واضحة وتنافسية فانها تحدد الموقع التي تريد المنظمة الوصول اليه.

ويرى اخر بان العوامل التي تؤثر في الأداء التنظيمي هي: (عبدالمحسن، ٢٠٠٥: ٦٠)

أ- الاختلاف في حجم العمل قد يؤثر في الأداء، فالمكتبة التي تؤدي حجم عمل كبير تحتاج إلى موارد أكثر مما تحتاج إليه مكتبة أخرى لديها حجم عمل أقل.

ب- مدى تأخير العمل الذي يؤثر في معدل الإنتاج فعندما يزيد العمل المتأخر عن المعتاد يمكن أن يسبب تعجلا ومعدلا أعلى للإنتاج، ومثل هذا المعدل المتعجل قد لا يمكن تحقيقه دائماً ويتولد انخفاض في نوعية المنتج النهائي في حين يسبب النقص في العمل المتأخر لدى العاملين انخفاض في معدل الإنتاج.

ج- التحسينات التنظيمية والإجرائية ذات أثر مباشر في الأداء، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية ومكنة العملية اليدوية يترتب عليها ارتفاعاً واضحاً في الإنتاج.

د- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسن التوطن الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية.

٥. الجانب العملي

٥.١ خصائص الافراد المبحوثين

الجدول (١) يوضح خصائص الأفراد المبحوثين (العاملين) من حيث الجنس والعمر وعدد سنوات الخدمة والتحصيل الدراسي والموقع الوظيفي في المنظمة ومن خلاله يمكن توضيح التالي:

١. يوضح الجدول (١) معدل توزيع الأفراد المبحوثين (العاملين) حسب الجنس إذ تمثل (%٦١،٩٠) من الذكور و (%٣٨،١٠) من الإناث، وهذا يدل أن العاملين عينه الدراسة هم أغلبهم من الذكور.

٢. ولقد أشار الجدول (١) إلى أن معدل الأفراد عينه الدراسة (العاملين) من الفئة العمرية والتي كانت من بين الفئات الاعلى (٣٠-٢٠) قد بلغت (%٥٤،٧٦)، أما الفئة العمرية (٤٠-٣١) فقد كان معدلها (%١٩،٠٥) وكانت من حيث النسبة الثانية في الترتيب من حيث معدلات الفئة العمرية أما الفئة العمرية الاخرى (٤١-٥٠) فقد بلغت (%٤،٧٦) وأخيرا الفئة العمرية (٥١ فأكثر) فكانت معدلها (%٢١،٤٣).

٣. وقد أوضح الجدول (١) توزيع الأفراد المبحوثين (العاملين) على وفق التحصيل الدراسي فقد كان معدل حملة شهادة البكالوريوس أعلى المعدلات إذ بلغت (%٤٠،٤٨)، وكذلك فقد بلغت نسبة حملة شهادة الدبلوم (%٢٥،٨١) وهما تمثلان اعلى النسب من بين الشهادات الاخرى في عينة الدراسة، وحملة الشهادة الإعدادية فقد كانت نسبتها (%٢١،٨١)، وأخيرا فقد كانت حملة شهادة المتوسطة فأقل إذ كانت النسبة هي (%١١،٩٠).

٤. ويوضح الجدول (١) إلى توزيع الأفراد العاملين عينه الدراسة حسب مدة سنوات الخدمة في المنظمة المبحوثة فكانت نسبة الأفراد عينة البحث (اقل من ٥) بلغ معدلهم (%٥٠،٠٠) التي كان أعلى معدل حققته هذه الفئة من حيث خدمتهم وكذلك الفئة (١٠-٦) والتي كانت نسبته (%٢٣،٨١) أما الفئة (١٦-١١) فقد كانت نسبتها (%٧،١٤) وهي اقل معدل من بين الأفراد المبحوثين عينه الدراسة وقد كانت الفئة (١٦ فأكثر) وكانت نسبتها (%١٩،٠٥) وهذا يعني أن المنظمات عينه الدراسة لديها الخبرات المناسبة في هذا القطاع.

في حين تشير معطيات الجدول (١) إلى توزيع الأفراد العاملين عينه الدراسة حسب الموقع الوظيفي وكانت على وفق الآتي إذ كان معدل (٩,٥٢%) يحملون لقب مدير ادارة ، كما ان معدل (٢٨,٥٧%) يحملون لقب مدير حسابات ، في حين كان

معدل (١٦,٦٧%) يحملون لقب معاون اداري والفترة (٣٣,٣٣%) يحملون لقب فني ، واذ كان معدل (١١,٩١%) يحملون لقب موظف اداري.

جدول (١) خصائص الافراد المبحوثين

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	26	61.90
	أنثى	16	38.10
	المجموع	42	100.00
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	20-30	23	54.76
	31-40	8	19.05
	41-50	2	4.76
	٥١ فأكثر	9	21.43
	المجموع	42	100.00
	المجموع	42	100.00
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
التحصيل العلمي	بكالوريوس	17	40.48
	دبلوم	10	23.81
	اعدادية	10	23.81
	متوسطة	5	11.90
	المجموع	42	100.00
	المجموع	42	100.00
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخدمة	أقل من خمسة	21	50.00
	6-15	9	21.43
	16-25	3	7.14
	أكثر من ذلك	9	21.43
	المجموع	42	100.00
	المجموع	42	100.00
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
مدير إدارة	4	9.52	

28.57	12	مدير حسابات	الموقع الوظيفي
16.67	7	معاون اداري	
33.33	14	في	
111.9	5	موظف اداري	
100.00	42	المجموع	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٢.٥ وصف بعد عناصر الابداع الاداري.

أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل وجاء كله

١. الاصلة

بوسط حساسي (٣,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٩٥) والمؤشر (X1) الذي ينص على

أن املك القدرة على اقتناع الاخرين اثناء التعامل معهم بأفكار جديدة والذي جاء

بوسط حساسي (٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٩٤) والمؤشر (X2) الذي ينص على

أن انجز الاعمال المؤكدة لي بأسلوب متطور ومتجدد والذي جاء بوسط حساسي

(٣,٧٤) وبانحراف معياري (٠,٩٢).

يلاحظ من الجدول (٢) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها

(٧٢,٠٢%) وبلغت نسبة المحايدين (٩,٥٢%) وعدم الاتفاق (١٨,٤٥%) والذي

جاء كله بوسط حساسي (٣,٦٨) وبانحراف معياري (٠,٩١). ومن بين أهم

المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X3) الذي ينص على أنه

جدول (٢) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسائي والانحرافات المعيارية الاصلة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								المؤشر	التغير المستقل
الانحراف المعياري	الوسط الحسائي	لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	الاصالة		
٤٠.9	3.83	11.9	2.4	4.8	52.4	28.6	املك القدرة على اقتناع الاخرين اثناء التعامل معهم بأفكار جديدة	X1	الاصالة
0.92	3.74	4.8	14.3	9.5	45.2	26.2	انجز الاعمال المؤكدة لي بأسلوب متطور ومتجدد	X2	
0.95	3.86	7.1	4.8	9.5	52.4	26.2	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل	X3	
0.83	3.29	23.8	4.8	14.3	33.3	23.8	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة التي قد واجهها	X4	
0.91	3.68	11.9	6.5	9.52	45.83	26.19		المؤشر الكلي	
		18.45		9.52	72.02				

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية.

٢. الطلاقة

بوسط حسابي (٣,٨٣) وبانحراف معياري (٠,٩٥) والمؤشر (X1) الذي ينص على أن احوال تطبيق اساليب جديدة في الاعمال لحل المشاكل التي اواجهها في المنظمة والذي جاء بوسط حسابي (٣,٧٩) وبانحراف معياري (٠,٩٣) والمؤشر (X2) الذي ينص على أنه لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة والذي جاء بوسط حسابي (٣,٥٠) وبانحراف معياري (٠,٨٧)

يلاحظ من الجدول (٣) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٧١,٤٣%) وبلغت نسبة المحايد (٨,٣٣%) وعدم الاتفاق (٢٠,٢٤%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣,٦١) وبانحراف معياري (٠,٨٩). ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X3) الذي ينص على أنه احرص على على التعبير عن ارائي ولو كانت مخالفة لاراء لرؤسائي في العمل وجاء كله

جدول (٣) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية الطلاقة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	المتغير المستقل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %		
0.93	3.79	11.9	2.4	9.5	47.6	28.6	X1	الطلاقة
0.87	3.50	11.9	14.3	9.5	40.5	23.8	X2	
0.95	3.83	9.5	2.4	7.1	57.1	23.8	X3	
0.84	3.31	23.8	4.8	7.1	45.2	19.0	X4	
0.89	3.61	14.3	6.0	8.33	47.62	23.81	المؤشر الكلي	
		20.24		8.33	71.43			

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية .

٣. المرونة

حسابي (٣,٧١) وبانحراف معياري (٠,٩١) والمؤشر (X3) الذي ينص على أنه لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية وبسر والذي جاء بوسط حسابي (٣,٦٢) وبانحراف معياري (٠,٨٩) والمؤشر (X4) الذي ينص على أن لدي القدرة على تقبل النقد وطرح الافكار والمقترحات حتى اذا كانت مخالفة لتواعد العمل والذي جاء بوسط حسابي (٣,٥٢) وبانحراف معياري (٠,٨٧).

يلاحظ من الجدول (٤) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٦٩,٠٥%) وبلغت نسبة المحايد (٩,٥٢%) وعدم الاتفاق (٢١,٤٣%) والذي جاء كله بوسط حسابي (٣,٥٥) وبانحراف معياري (٠,٨٨). ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X1) الذي ينص على أن اسعى للحصول على الافكار التي تساهم بحل المشاكل الوظيفية وجاء كله بوسط

جدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية المرونة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	المرونة
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %		
0.91	3.71	16.7	2.4	4.8	45.2	31.0	X1	اسعى للحصول على الافكار التي تساهم بحل المشاكل الوظيفية
0.84	3.36	11.9	16.7	14.3	38.1	19.0	X2	اهتم بالاراء التي تخالف ارائي والاستفادة منها في إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة
0.89	3.62	9.5	4.8	16.7	52.4	16.7	X3	لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر
0.87	3.52	21.4	2.4	2.4	50.0	23.8	X4	لدي القدرة على تقبل النقد وطرح الافكار والمقترحات حتى اذا كانت مخالفة لقواعد العمل
0.88	3.55	14.9	6.5	9.52	46.43	22.62	المؤشر	
		21.43		9.52	69.05		الكلبي	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الإلكترونية

٤.٤ الاحساس بالمشكلات

حسابي (٤,٠٧) وانحراف معياري (١,٠٢) والمؤشر (X1) الذي ينص على أن لا يتم

يلاحظ من الجدول (٥) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها (٧٠,٢٤%) وبلغت نسبة المحايد (١١,٣١%) وعدم الاتفاق (١٨,٤٥%) حسابي (٣,٧١) وانحراف معياري (٠,٩١) والمؤشر (X4) الذي ينص على أن والذي جاء كله بوسط حسابي (٣,٦٥) وانحراف معياري (٠,٩٠)، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X3) الذي ينص على أن أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من اعمال وجاء كله بوسط

جدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية الاحساس بالمشكلات

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية							المؤشر	المؤشر
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %		
0.91	3.71	7.1	4.8	23.8	38.1	26.2	X1	لا يتم اتخاذ القرارات بشكل عشوائي بل يتم حسب

							دراسة مستفيضة	
0.85	3.38	19.0	9.5	9.5	38.1	23.8	احصل على معلومات تفصيلية قبل القيام بالاعمال الجديدة	X2
1.02	4.07	4.8	2.4	4.8	57.1	31.0	أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من اعمال	X3
0.86	3.45	16.7	9.5	7.1	45.2	21.4	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	X4
0.90	3.65	11.9	6.5	11.31	44.64	25.60		المؤشر
		18.45		11.31	70.24			الكلي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

٥. تقبل المخاطرة

(٣,٨١) وبانحراف معياري (٠,٩٤) والمؤشر (X3) الذي ينص على أن أتحمل

مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك الذي

جاء بوسط حسابي (٣,٧١) وبانحراف معياري (٠,٩١) والمؤشر (X1) الذي ينص

على أنه أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل

والذي جاء بوسط حسابي (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٨٩) .

يلاحظ من الجدول (٦) وجود نسبة اتفاق ايجابية بين الأفراد المبحوثين قدرها

(٢٢,٠٢%) وبلغت نسبة المحايدين (١٠,١٢%) وعدم الاتفاق (٢٢,٠٢%)

والذي جاء كله بوسط حسابي (٣,٦٠) وبانحراف معياري (٠,٨٩)، ومن بين أهم

المؤشرات التي عززت نسبة الاتفاق الايجابية هو المؤشر (X4) الذي ينص على أنه

اتقبل الفشل في العمل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح وجاء كله بوسط حسابي

جدول (٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية تقبل المخاطرة

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								المؤشر	التغير المسجل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	تقبل المخاطر		
		%	%	%	%	%			
0.89	3.60	2.4	16.7	21.4	38.1	21.4	أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لمشكلات العمل	X1	تقبل المخاطرة
0.83	3.29	19.0	16.7	0.0	45.2	19.0	اهتم بتقديم افكار مستحدثة بالمنظمة حتى لو لم تطبق بالعمل	X2	
0.91	3.71	2.4	16.7	11.9	45.2	23.8	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال ولدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك	X3	

0.94	3.81	9.5	4.8	7.1	52.4	26.2	اتقبل الفشل في العمل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	X4
0.89	3.60	8.3	13.7	10.12	45.24	22.62		المؤشر
		22.02		10.12	67.86			الكلي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

3.5 وصف بعد الاداء التنظيمي

وتحديث دليل الاجراءات الذي جاء بوسط حسابي (3,88) وانحراف معياري (0,96) والمؤشر (X3) الذي ينص على أن ادارة المنظمة تسعى الى تحسين اعمالها المصرفية وذلك لزيادة الارباح باستمرار الذي جاء بوسط حسابي (3,86) وانحراف معياري (0,95).
 ويبيّن الجدول (7) بأن نسبة الاتفاق بين عينة البحث قدرها (74,05%) في حين بلغت نسبة المحايدين لعينة البحث (11,16%) وعدم الاتفاق (18,10%) الذي جاء بوسط حسابي (3,80%) وانحراف معياري (0,94) ، ومن بين أهم المؤشرات التي عززت الاتفاق الايجابي لعينة البحث المؤشر (X6) الذي ينص على إن الافراد العاملين يحاولون الابتعاد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل الذي جاء بوسط حسابي (4,02) وانحراف معياري (1,01) والمؤشر (X2) الذي ينص على تسهيل اجراءات العمل الاداري في المنظمة واعداد من قبل زبائنها واستقطاب زبائن جدد وتحقيق التفوق على المنافسين.

جدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للاداء التنظيمي

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية								المؤشر	المعيار المستقل
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة %	لا اتفق %	محايد %	اتفق %	اتفق بشدة %	الاداء التنظيمي		
0.94	3.81	7.1	9.5	4.8	52.4	26.2	ايجاد علاقات انسانية جيدة داخل بيئة العمل مما يساعد على تحقيق افضل اداء	X1	للاداء التنظيمي
0.96	3.88	7.1	4.8	11.9	45.2	31.0	تسهيل اجراءات العمل الاداري في المنظمة واعداد وتحديث دليل الاجراءات	X2	
0.95	3.86	4.8	9.5	4.8	57.1	23.8	تسعى ادارة المنظمة الى تحسين اعمالها المصرفية وذلك لزيادة الارباح باستمرار	X3	
0.94	3.81	4.8	4.8	16.7	52.4	21.4	تشجيع العاملين على البحث العلمي للوصول الى مفاهيم جديدة لتطوير العمل الاداري	X4	
0.88	3.55	4.8	21.4	11.9	38.1	23.8	تطوير الهياكل التنظيمية على ضوء حجم وطبيعة العمل داخل الوحدة التنظيمية	X5	

1.01	4.02	2.4	4.8	4.8	64.3	23.8	الافراد العاملين يحاولون الابتعاد عن تقليد الاخرين في حل المشكلات التي تعترض سير العمل	X6
0.89	3.62	11.9	9.5	2.4	57.1	19.0	تعمل ادارة المنظمة على تقليص المخاطر التي تواجهها كمخاطر السيولة بصورة مستمرة	X7
0.85	3.40	11.9	19.0	2.4	50.0	16.7	تلجأ المنظمة الى الدخول الى الاسواق جديدة وذلك من اجل توسيع حصتها السوقية	X8
0.86	3.45	16.7	7.1	9.5	٣.٦4	.0٧1	تقوم ادارة المنظمة بالربط بين اداء الافراد من وبين مايجصل عليه من حوافز	X9
0.90	3.64	4.8	14.3	9.5	54.8	16.7	تقوم المنظمة بشكل مستمر على ابتكار اساليب جديدة في العمل وذلك لتحسين العمليات الادارية في المنظمة	X10
0.94	3.80	7.62	10.48	11.16	٦.٠5	.14٠2	المؤشر	
		18.10		11.16	٧٤.٠7		الكلي	

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

٤.٥ عرض وتحليل علاقة الارتباط بين الابداع الاداري والاداء التنظيمي
 تتضمن هذه الفقرة للتعرف على طبيعة علاقة الارتباط بين الابداع الاداري والاداء التنظيمي والتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ارتباط بين الابداع الاداري والاداء التنظيمي ، ويشير الجدول (٨) إلى وجود علاقة ارتباط معنوي بين الابداع الاداري والاداء التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل

جدول(٨) علاقة الارتباط بين الابداع الاداري والاداء التنظيمي على مستوى المنظمات عينة البحث

الابداع الاداري	البعد المستقل
	البعد المعتمد
*٠.٦٣٢	الاداء التنظيمي

*P ≤ ٠.٠٥

N = ٤٢

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

5.5 عرض وتحليل علاقة التأثير بين الابداع الاداري والاداء التنظيمي

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي الابداع الاداري في الاداء التنظيمي ، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (9) إلى أن الابداع الاداري ذات تأثير معنوي في الاداء التنظيمي ويدعم ذلك قيمة (F) البالغة (37.387) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3,143) عند درجتي حرية (1,41) ومستوى معنوية (0.05) ويستدل من قيمة معامل التحديد

الجدول (9) تأثير الابداع الاداري في الاداء التنظيمي على مستوى المنظمات عينة البحث

F		T		R ²	الابداع الاداري		البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	
3,143	*37,387	2,162	*11,287	0,739	0,938	0,895	الاداء التنظيمي
*P ≤ 0.05				DF (1,41)			N=42

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

6.5 تأثير عناصر الابداع الاداري في الاداء التنظيمي على مستوى المتغيرات الفرعية:

تركز هذه الفقرة على التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي لعناصر الابداع الاداري في الاداء التنظيمي ، وتشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (10) إلى أن لعناصر الابداع الاداري تأثير معنوي في الاداء التنظيمي ويدعم ذلك قيمة (F) وعلى التوالي البالغة (22,871) ، (23,119) ، (19,761) ، (15,710) ، (16,291) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة

الجدول (10) تأثير عناصر الابداع الاداري والاداء التنظيمي على مستوى المنظمات عينة البحث

F		R ²	الاداء التنظيمي			البعد المستقل
الجدولية	المحسوبة		B1	Bo	المتغيرات	

٢,١٨٢	*22,871	0,431	0,945 *(8,262)	٠,٩٣٤	الاصالة	عناصر الابداع الاداري
٢,١٨٢	*23,119	0,391	0,893 *(8,387)	٠,٨٨١	الطلاقة	
٢,١٨٢	*19,761	0,351	1,321 *(6,286)	٠,٩١٧	المرونة	
٢,١٨٢	*15,710	0,401	0,919 *(7,262)	0,761	الاحساس بالمشكلات	
٢,١٨٢	*16,291	0,297	0,901 *(5,262)	0,819	تقبل المخاطرة	

*P ≤ ٠,٠٠٥

DF(١,36)

N = ٤٢

() t المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية

٦. الاستنتاجات والمقترحات

٦. خلال التوجه على النواحي العملية للعمل التي تساهم في تحقيق أفضل مردود مالي وأفضل خدمة على حد سواء.

٦. يحاول الباحثين في هذا الجانب تجسيد ابرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

٥. يميل الافراد العاملين في المنظمات عينة البحث الى ايجاد وتوليد الافكار الابداعية في محاولة منهم لايجاد طرق جديدة لاداء العمل المناط بهم ورغبة منهم في حل المشكلات التي تواجههم بصورة ابداعية.

٦.١ الاستنتاجات

١. يقوم البحث بتقديم تصور أو اطار مفاهيمي لدور عناصر الابداع الاداري في الارتقاء بمستوى الاداء التنظيمي وتعزيز دور ثقافة التميز والتجديد والإبداع لما له من انعكاس ايجابي على أداء الافراد العاملين وبالتالي يساهم في تحسين الاداء التنظيمي.

٦. اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود علاقة ارتباط معنوي بين الابداع الاداري والاداء التنظيمي وهذا يدل على الدور المهم الذي يلعبه عناصر الابداع الاداري في تحسين الاداء التنظيمي، اذ كلما كان هنالك تطوير وتغييرات داخل المنظمة كلما ادى ذلك الى تحقيق مردودية افضل للمنظمة والافراد العاملين فيها.

٢. ان عملية الابداع تبدأ بفكرة او منتج او عملية وتنتهي بالتطبيق لها، وان عملية الابداع لا تكتمل الى ان يتم التنفيذ النهائي لها.

٧. كما اظهرت نتائج التحليل الاحصائي الى وجود تأثير معنوي ما بين الابداع الاداري والاداء التنظيمي والذي يبين انه كلما كانت المنظمات جادة في التغيير والتحسين نحو الاحسن من خلال التركيز على عناصر الابداع الاداري في المنظمة فان ذلك يساعد على تطوير الاداء داخل المنظمة.

٣. تتوفر في المنظمات التي تهتم البيئة المشجعة للإبداع وتوليد الأفكار الإبداعية وتطبيقها مجموعة من الخصائص التي توفر المناخ الملائم لتأصيل الإبداع وتفعيله، أما المنظمات التي تتبع قواعد وإجراءات غير مرنة وأنظمة رقابية محكمة لا يمكن أن تشجع الإبداع.

٤. ان تشجيع الافراد العاملين على تقديم وتوليد أفكار ابداعية جديدة يساعد على

٦.٢ المقترحات

تحسين الاداء وتحقيق افضل عوائد للمنظمات، والعمل على تحقيق البقاء والنمو من

عبيد ، نغم حسين نعمة ، ٢٠٠٠ ، اثر استثمار راس المال الفكري في الأداء المنظمي: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير في غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.

العجلة ، توفيق عطية توفيق ، ٢٠٠٩ ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة" ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين.

محمد ، خميس ناصر ، ٢٠٠٦ ، أثر ادارة المعرفة في الإبداع والتنافسية : دراسة تشخيصية مقارنة في الشركة العامة للصناعات الجادية والمركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق.

مطر ، عصام محمد حمدان ، ٢٠٠٨ ، التطوير التنظيمي واثره على فعالية القرارات الادارية في المؤسسات الاهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، غزة ، فلسطين.

الكتب.

جاد الرب ، سيد محمد ، ٢٠٠٩ ، ادارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي للتعليم القدرات التنافسية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر ، الاردن.

حريم ، حسين ، ٢٠١٠ ، ادارة المنظمات : منظور كلي ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الاردن.

حريم ، حسين ، ٢٠١٣ ، السلوك التنظيمي : سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ، الطبعة الرابعة ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الاردن.

حمود ، خضير كاظم ، ٢٠٠٧ ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، دار المبصرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

ديري ، زاهد محمد ، ٢٠١٠ ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

الصرن ، رعد حسن ، ٢٠٠٠ ، ادارة الابتكار والابداع : الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، الطبعة الاولى ، دار الرضا للنشر .

عبد المحسن ، توفيق محمد ، ٢٠٠٥ ، التقييم والتميز في الأداء. دار النهضة العربية ، القاهرة ، مصر. العيمان ، محمود سلمان ، ٢٠٠٥ ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة

الثالثة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن.

إدريس، وائل محمد صبحي و الغالي ، طاهر محسن منصور ، ٢٠٠٧ ، الإدارة الإستراتيجية- منظور منهجي متكامل، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

القيوتي ، محمد قاسم ، ٢٠٠٩ ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن.

مساعدة ، ماجد عبدالمهدي ، ٢٠١٣ ، ادارة المنظمات : منظور كلي ، الطبعة الاولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن.

المجلات.

أبو زيادة ، زكي ، ٢٠١١ ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) ، فلسطين، أريحا، مجلد ٢٥، العدد٤.

البغدادي ، عادل الهادي ، ٢٠٠٧ ، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد٦٥ .

جمعة ، محمود حسن و نوري ، حيدر شاكر ، ٢٠١١ ، تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري : دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، السنة الرابعة والثلاثون - العدد ٩٠.

دهام ، عبدالستار ابراهيم ، ٢٠١٠ ، تقييم الاداء المنظمي من خلال عوامله الحرجة : دراسة استطلاعية مقارنة في معمل السمنت والحرايات في الفلوجة ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٢ ، العدد ٣ ، العراق.

الريبيعي ، ليث سلمان و المحاميد ، اسعود محمد و الشخيلي ، أسامة سمير و العدوان ، سامي ، 2014 ، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد ٤١ ، العدد ٢ .

السلطاني ، سعدية حايك كاظم و محمد ، اقبال غني و عمران ، نضال عبد الهادي ، ٢٠١٢ ، دراسة العلاقة بين مكونات ثقافة المعلومات وموشرات الاداء التنظيمي ، دراسة وصفية لعينة

١. انشاء ادارة حاضنة للابداع وتأمين بيئة عمل محفزة للافراد العاملين تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتطوير الذات وتقديم الاقتراحات، واعتماد مبدأ مشاركة الافراد في عملية اتخاذ القرارات التي يؤثر فيها او يتأثرون من نتائجها.

٢. تبني نظام حوافز يقوم على أسس موضوعية سليمة يساهم في تشجيع الافراد العاملين على تقديم أفكار ابداعية ويستند إلى آلية تربط بين المخرجات الناتجة عن الأفكار الإبداعية التي تساهم في تطوير وتحسين العمل وتقليص فجوة الأداء في العمل وبين ما يحصل عليه المبدع من مزايا جراء تقديمه هذه الأفكار.

٣. ضرورة اهتمام المنظمات المبحوثة بجميع الجوانب المرتبطة بتحقيق مستوى اداء تنظمي عالي بطرق أكثر ابداعية من خلال تفعيل ثقافة ملزمة للابداع واستحداث اساليب وطرق عمل جديدة لاداء العمل بشكل ابداعي باستمرار.

٤. ضرورة العمل بشكل متواصل من قبل الادارة العليا في المنظمات المبحوثة على تبني وتشجيع الافكار الابداعية والعمل على تطبيقها، وتطوير قوة عمل متمكنة قادرة على التعلم والإبداع وذلك من خلال تمكين الافراد العاملين وبخاصة المبدعين منهم وإثرائهم بالمعلومات وتعزيز الطاقات الكامنة لديهم عن طريق تهيئة فرص التعلم لهم لاامتلاك المزيد من الخبرات والمهارات لان ذلك يعد العنصر الأهم في تعزيز الإبداع الاداري.

٥. ضرورة تفعيل دور البحث والتطوير والاستفادة من المعلومات والافكار الابداعية التي يمتلكها الافراد العاملين لغرض الوصول الى القرارات التي تحقق اداء تنظمي عالي.

المصادر:

المصادر باللغة العربية:

الرسائل:

امين ، اسيل زهير رشيد ، ٢٠٠٦ ، دور الإدارة الذاتية في تعزيز الإبداع لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق .

رضا ، حاتم علي حسن ، ٢٠٠٣ ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، جدة .

شريف ، جلال سعد الملوك عبدالرحمن ، ٢٠٠٢ ، أثر استراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي : دراسة تحليلية في جامعة الموصل ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق .

شبيلى ، محمد حسين عبد المنعم ، ٢٠٠٨ ، اثر ثقافة المعلومات في الاداء التنظيمي ، دراسة استطلاعية لاراء عينة من المديرين في الهيئة العامة للضرائب ، رسالة دبلوم العالي ، الكلية التقنية الادارية ، العراق .

- Daft , Richard L. , 2003 , Organization theory and design, 7th ed USA. South western college publishing.
- Evan , William N. , 1993 , Organization Theory , Macmillan Publishing Co.
- Kotler , P. , 2000 , Marketing Management , 8 ed. , New Jersey , prentice – hill.
- Goldsmith , Suzy & Danny , Samson & Bill , Robertson , 2008, From Organization to Whole-of-System Excellence : The Issue of Water, University of Melbourne , SAI Global Limited, Australia.
- Tapinos E. & Medow , Dyson R. , 2005 , The Impact of Performance Measurement in Strategic planning “International Journal of Productivity and Performance Management , Vol . 54 , No . 5 / 6 .
- Wang, Y. & Lo , H.P. & Zhang , Q. & Xue , Y. , 2006 , How technological capability influences business performance, Journal of technology management, vol.1, No.1 .
- Wheelen, Thomas & Hunger, David , 2008 , “ Strategic Management and Business Policy ” , 11th ed, Pearson: Prentice Hall , Upper Saddle River, U.S.A.
- Zipple , Anthony , 2001 , Making Innovation Happen, Psychiatric Rehabilitation Journal , Spring, Vol. 24 , Issue. 4.
- من الافراد العاملين في المصارف التجارية في بغداد ، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد ٤ ، العدد ٨ ، الانتار ، العراق.
- عوض ، عاطف ، ٢٠١٣ ، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٩ ، العدد ٣ .
- الفارس ، سليمان ، ٢٠١٠ ، دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات دراسة ميدانية على شركات الصناعات التحويلية الخاصة بدمشق ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد والقانونية - المجلد ٢٦ - العدد الثاني ، سوريا.
- الكردي ، أحمد السيد ، ٢٠١٠ ، تنمية الاداء ، مجلة التنمية الادارية ، بدون عدد، <http://kenanaonline.com>
- اللوزي ، موسى ، ٢٠٠٧ ، اتجاهات العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الإدارة التغير ، دراسات العلوم الادارية ، مجلة ٢٣ ، عدد ٢ ، عمان ، الاردن.
- نصير ، طلال و العزاوي ، نجم ، ٢٠١١ ، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية ، بحث مقدم الى الملتي المولي الموسوم : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة الذي اقيم في جامعة سعد دحلب - البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التنيسير.
- هيجان ، عبد الرحمن ، ١٩٩٩ ، معوقات الإبداع في المنظمات السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، عدد ١ ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية.
- المصادر الاجنبية
- Daft , Richard L. , 1992 , Organization Theory and Design, 4th ed. , Western Publishing Co. , New York.