

لقد أدى التنوع في الحصيلة المعرفية للباحثين في تنوع التعاريف التي وضعوها للإبداع . وفي هذا الصدد تم تقسيم التعاريف إلى عدد من المجالات ، إذ عرفه بعض الباحثين على انه " عملية فكرية " ، إذ عرفه (Daft , 1999)⁽¹⁾ : " عملية توليد أفكار جديدة تؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية في المنظمة " . وعرفه (Rogers , 1959)⁽²⁾ : " العملية التي ينتج عنها شيء جديد " . وعرفه (السالم ، ٢٠٠٥)^(٣) : " عملية فكرية متميزة تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق في شتى جوانب الحياة وتتعامل مع الواقع وتسعى للأفضل " . وعرفته (الحسيني ، ٢٠٠٧)^(٤) : " عملية تبني المنظمة طرائق جديدة وغير مألوفة في التفكير أو الفعل أو التعلم لتضيف قيمة لمخرجاتها المعينة بإشباع حاجات زبائنها الداخليين والخارجيين المُدرَكَة وغير المُدرَكَة " وقال (Zaltman & others , 1973)⁽⁵⁾ متتبعاً المراحل الزمنية لتطور التعريف ، بأنه عُرِفَ أولاً : "اختراع " ، وعرف لاحقاً : "عملية تحويل الفكرة ومزجها مع السلوك الداعم لها " ، واخيراً : "كزاوية للتعبير عن الناتج الإبداعي (فكرة ، مُنتَج ، حل) التي ظهرت بغض النظر عن تبنيها من عدمه" . وعرفه (Terziowski & others , 2001)⁽⁶⁾ : "عملية معقدة من السهل تحديدها ، ولكن من الصعب ادارتها ، اذ كلما تشدّت المنافسة الدولية واختزلت دورات عمر المُنتَج كلما تضاعف الضغط على ضرورة الأبداع " . وعرفه (العبيدي)⁽⁷⁾ : " عملية توليد واستخدام افكار جديدة او تطوير افكار قائمة ، وهي تتصف بالجدة واستمرارية التحديث والبراعة البشرية وامكانية وضعها موضع التطبيق لأيجاد منتجات او خدمات وعمليات جديدة او محسنة وكذلك ايجاد حلول للمشكلات واتخاذ القرارات واشباع الحاجات المختلفة والرغبات المتغيرة باستمرار للزبائن والمجتمع بصورة عامة " . وعرفه (Hitt)⁽⁸⁾ : " الترجمة التجارية لتلك المنتجات او العمليات التي ظهرت من خلال الأبتكار " . وعرفه (المسعودي)⁽⁹⁾ : " عملية نظامية مستمرة لفهم احداث الماضي والحاضر لبيئة الأعمال وتحديد الفرص المستقبلية (الكوة Niche) لأستراتيجية الشركة الكلية {من ، كيف ، ماذا} واستغلالها لأحداث تغيير جذري لقواعد لعبة المنافسة " وعرفته (السامرائي)^(١٠) : " عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين عدد من الأنشطة المتداخلة في المنظمة من اجل تبني واستخدام الأفكار الجديدة والتطورات التقنية بأعتماد اساليب عملية نظامية لغرض تقديم سلعة او خدمة جديدة بالنسبة للمنظمة او تحسينها او تصميم عملية انتاجية جديدة او تحسينها لغرض تحقيق اهداف المنظمة في البقاء والنمو وجعلها اكثر قدرة على المنافسة " . ويرى (Ehrenyweig)⁽¹¹⁾ : "عملية اختيار المسار الأفضل في شبكة معقدة ملتوية من طرف وذلك عبرها بواسطة امتلاك المعلومات الكافية للاختيار " . وقال (برجسون)^(١٢) : " عملية الوقوع في لب الموضوع وصميمه فلا يقف الشخص امام الجانب المنظور من الشيء المراد معرفته بل يغوص في اعماقه مجتازاً الظواهر الخارجية لذلك الشيء ليدرك الجوهر ادراكاً يستعصي على البقية القيام به واحساسه ، وهو المعرفة مطلقة اليقين " .

و اشار (جلفورد)^(١٣) : " بثلاثة ابعاد :-

- ١- بعد العمليات العقلية.
- ٢- بعد المحتويات التي تقوم عليها العمليات العقلية.
- ٣- بعد النواتج التي تترتب على معالجة العقل للمحتويات من خلال عملياته المختلفة".

ويعتقد (Neadam & Galloway)⁽¹⁴⁾ : "عملية اقتراح او تبني او انشاء وتنفيذ فكرة جديدة مستقلة متعلقة بالمنتج او السياسة او الممارسة او السلوك او البرنامج او الخدمة والتي قد يكون مصدرها من داخل المنظمة او من خارجها" . وعرفه آخرون على انه "تقديم الجديد" ، اذ عرفه (Kreitner & Kinicki , 1989)⁽¹⁵⁾ : " الأتيان بشيء جديد لم يكن موجوداً او معروفاً مسبقاً " . وقال (Ivancevich , 1997)⁽¹⁶⁾ : " قدرة الفرد على جلب اشياء جديدة في حياة المجتمع الذي يعيش الفرد في وسطه " . وذكر (Bennett , 1988)⁽¹⁷⁾ : "احلال مستمر للقديم بواسطة الجديد بتقديم شيء ما بطريقة أفضل " . وقال (Kotler , 1997)⁽¹⁸⁾ : " فكرة او منتج او خدمة تترك من قبل الفرد بأنها جديدة ، وتكون الفكرة جديدة بالنسبة للفرد الذي يراها جديدة . وذكر (الحيالي ، ٢٠٠٤)^(١٩) : استحداث شيء جديد او فكرة او نظرية او افتراض علمي جديد او اختراع جديد او اسلوب جديد للإدارة " . ويرى

(Cortese , 2001)⁽²⁰⁾ : " طرائق جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو رئيس عمليات المنظمة ومخرجاتها ، وبهذا المعنى فإن الأبداع يمكن ان يقدم اقتراحات وتصورات لحاجات الزبون المُدرَكة وغير المُدرَكة " .

وقال (البغدادى ، ٢٠٠١)^(٢١) : " طريقة لحل مشكلة ما اذا خرج بأنتاج جديد او طريقة تفكير او اداء او عمل شيء ما يعد متميزاً للفرد من دون الآخرين " .

وقال (Aiken & Hage , 1971)⁽²²⁾ : " توليداً و قبولاً وتطبيقاً للجديد من الافكار والعمليات والمنتجات او الخدمات والسياسات والأدوات والأجهزة التي تكون جديدة على المنظمة وبيئتها " . وفي هذا الصدد اشار (Shani & Lan , 1996)⁽²³⁾ : " تطبيق فكرة او منتج مستخدم في مكان ما ويصبح تطبيق هذه الفكرة او المنتج فريداً عند وضعه في اطار وسياق جديد " .

وقال (Daft , 2001)⁽²⁴⁾ : " تبني فكرة او سلوك جديد لصناعة المنظمة او سوقها او بيئتها العامة " . وعرفه (جواد ، ١٩٩٢)^(٢٥) : " انتاج افكار وحلول اصيلة وفريدة من نوعها وهي تحمل في الوقت ذاته بين طياتها التجديد والحدثة وامكانية التشغيل والأفادة " .

كما اشاروا كل من (Schermerhorn & others , 1997)⁽²⁶⁾ و (Schermerhorn , 2001)⁽²⁷⁾ و (Hellriegel & others , 1999)⁽²⁸⁾ : " ايجاد افكار جديدة ووضعها موضع التطبيق " . وقالوا (Ivancevich & others , 1997)^(٢٩) : " احداث او توليد فكرة جديدة وتنفيذها في منتج جديد او عملية او خدمة جديدة ، مما يقود الى النمو الاقتصادي القومي و الأستخدام المتزايد وتوليد الربح " . ويعرفه (Schlegilimlihy , 2003)⁽³⁰⁾ : " اعادة تشكيل المفهوم الأساسي لأنموذج العمل التجاري ، و اعادة تشكيل الأسواق من خلال كسر القواعد و تغيير طبيعة التنافس لأنجاز تحسينات القيمة المثيرة للزبائن ، ويحقق نمواً مرتفعاً للمنظمات " . ويقول (Markids , 2003)⁽³¹⁾ : " طريقة مختلفة اساساً للتنافس في العمل السائد الذي تتنافس فيه الشركات " . وكذلك اشار (Scott & Bruce , 1994)^(٣٢) : " اعتماد وتطبيق الأفكار الجديدة و المفيدة " . وقال (Happold , 2002)^(٣٣) : " شيء ما جديد له فوائد ايجابية " . وقال (ابن سينا)^(٣٤) : " ظاهرة تابعة للتخيل ووظيفة من وظائفه اذ لا يقتصر الامر على استعادة الصور القديمة بل خلق صور جديدة لا عهد للحس بها " . ويقول (Mutlu , 2003)^(٣٥) : " نشاط او فعل لأدخال شيء جديد " ويعرفه (قاموس أكسفورد ، ٢٠٠٠)^(٣٦) : " شيء جديد يتم انتاجه " . ويعتقد (سبيرمان)^(٣٧) انه وفقاً للتحليل العاملي (Factorial Analysis) اذ هو من مؤسسي النظرية العملية ان الابداع يتضح من خلال كون ، ما يلي " :

- ١- الفرد يريد ان يتعرف على احساسه ، اي تحول الأحساسات الموجودة الى ادراك .
- ٢- اذ اذا وجد مُدرَكان فإن المبدع يدرك طبيعة ونوع العلاقة بينها .
- ٣- فهنا اذا وصل الفرد الى ادراك المُدرَك ، فإنه سوف يتوضح له مُدرَك آخر له ذات العلاقة " .

ويرى كل من (السعد والعلياوي ، ٢٠٠١)^(٣٨) : " ناتج العمليات العقلية لدى الفرد لبلورة فكرة جديدة لا يختلف التسلسل المنطقي لخطواته عن تسلسل العمليات النفسية الأخرى كالادراك والتعلم ولا يفصل عنها " . وقال غيرهم بأعتبار الأبداع "قرار شكل استجابة غير مألوفة" ، اذ قال (هوبكنز)^(٣٩) : " الذات عندما تستنشر بعمق وبصورة فعلية " . وعلق (Gardener)^(٤٠) : " يمثل طرقاً مختلفة في الحصول على المعلومات ومعالجتها وطرق مختلفة أيضاً في الدمج بين هذه المعلومات من اجل البحث عن الحلول الأكثر كفاية للمشكلات الأبداعية " . ويقول (قطامي ، ١٩٩٠)^(٤١) : " رؤية الفرد الكثير من المشكلات في الموقف الذي يواجهه اذ تتطلب هذه القدرة تمكين الفرد من تمييز موقف معين ، ينطوي على مشكلة معينة تتطلب حلاً لا يتوفر للفرد مباشرة " .

وترى (البرنوطي ، ٢٠٠١)^(٤٢) : " استحداث حل غير متوافر ضمن البدائل المتاحة " . فيما يعلق (موسى ، ١٩٩٠)^(3٤) : " القدرة على تركيب او تجميع الأفكار بشكل جديد غير اعتيادي ، وهو تصور أصيل للبدائل التي يمكن ان تسهم في مواجهة المشكلات القائمة او المحتملة " . وعرفه (Daft , 1988)^(4٤) : " حلول متطورة وغير مألوفة للمشاكل المُدرَكة " . فيما قال (Schermerhorn , 1997)^(٤٥) : " التطور الأستثنائي او الأستجابة غير المألوفة للمشاكل او الفرص المتاحة " ، كما انه يعني للفرد او المنظمة : " استخدام البراعة لتحديد افضل استجابة للتحديات المعقدة " . و اشار (جعفر ، ١٩٨٨)^(٤٦) : " الايمان بشيء جديد غير مألوف ، او انه النظر الى اشياء

مألوفة في صورة جديدة " . فيما وسع البعض قاعدة الأبداع فوصفه بأنه "نشاط انساني مُتجه" اذ عرفه (همشري ، ١٩٩٤)^(٤٧) : " نشاط انساني يحدث في جميع مجالات الحياة ، كما يحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع وقياسه امر نسبي والقليل منه هو الذي يجري تسجيله او اعطاؤه هوية ابداعية وهو عملية مركبة تتضمن عنصراً عقلياً وعنصراً سلوكياً " . وفي نفس السياق اورد (Crosby & others , 2002)^(٤٨) : " كل تلك النشاطات التي تنقل التقنية والمعرفة ضمن الواقع المادي الذي ممكن ان يستخدم المهارات الاجتماعية " . ونجد ان البعض (Guilford)^(٤٩) ضيق مفهوم الابداع قاصراً اياه على عدد من الافراد { المبدعين } واضعاً ذلك كله ضمن دائرة { النخبة } : " القدرات التي تميز الأشخاص المبدعين " . ونجد ان (افلاطون)^(٥٠) قد وصل به الأمر الى حالة { تُصَوِّر النخبة من خلاله على اساس أنه الهام تختص به دون الناس } ، اذ قال بأنه "الهام سماوي" معرّفاً اياه : "الألهام الناجم عن قوى خارجية الهية تعمل على وجوده وان المعرفة العقلية نوع من المعرفة المجردة تجريباً كاملاً من المحسوسات وهي تصعد من المحسوس الى المعقول وتخضع المحسوس للمعقول " .

وعلى هذا الأساس يُعدّ الأبداع : " تفعيل القدرة على اكتساب الافكار والمعارف والخبرات وبما ينسجم مع الاتجاهات والميول المعرفية ، وذلك من خلال وسائل التعليم والتدريب راقية المستوى والأداء اللائي يتم استخدامها ، واعادة خلقها من جديد في صور واشكال مختلفة "فوق – تقليديه" اكثر تقدماً وقابلية على اختراق الواقع وبما ينعكس بالنفع على الإنسانية بفاعلية وكفاءة بمفهوميهما الأوسع والأبعد بالشكل الذي يؤدي الى رفع مستويات الأداء فيما اذا تم تبنيها ، مع غض النظر عن تبنيها من عدمه " .

ان التعاريف السابقة تطرح ابعاداً عدة تدرس من خلالها العملية الأبداعية ، وفي هذا الصدد نجد ان هنالك مجالات اساسية يستعرضها جمع ودراسة تلك التعاريف:^(٥١)

- ١- يعد التعريف مدخلاً نظرياً بناءً لمتابعة البحث في مجال معطياته اللغوية والأصطلاحية والعلمية النظرية والتطبيقية.
- ٢- إن دقة التعريف تعني انه اداة موضوعية للدراسة اللاحقة في مجاله الخاص.
- ٣- عدم وجود اتفاق على تعريف محدد للأبداع ، اذ كل باحث ينظر لها بما يهتم به من خلال اختصاصه ومدرسته الفكرية.

الخيال والأبداع :

قبل تطور الأطار المعرفي الخاص بعلم النفس ، كانت عملية الاستبطان هي السائدة التي يتعامل معها بني الانسان لغرض اكتشاف ذواتهم وسبر اغوار النفس البشرية ، اذ كان ذلك قبل تبلور اتجاه الفلسفة العقلية التي كانت مسيطرة على علم النفس والتي سادت في نهاية القرن التاسع عشر^(٥٢) . اذ ان الفلسفة استهدفت منذ نشأتها ، ان تكون تبعاً للمعلومات عن الكون وظواهره استناداً للعقل دون الوهم^(٥٣) . اذ ان اكتشاف الكون ومعرفة ابعاده اسراره غير المألوفة للعقل البشري ، تتطلب تطور العلوم وانشاقها عن الفلسفة وسعيها نحو استقلالها ، ولعبت في ذلك القدرات العقلية الراقية للإنسان ودورها ، اثراً فعالاً غير عادي في تطوير المعرفة الإنسانية بكل ما وصلت اليه البشرية من اكتشافات واختراعات وكان علم النفس احد تلك الميادين بأبعاده المتنوعة ، فظهرت لاحقاً دراسات الابداع والخيال يقول (Khatena , 1995)^(٥٤) : ان العملية الابداعية تبدأ بالخيال ولها وسائل غير محددة للتعبير عنها ، منها اللغة والرسم ، والموسيقى وهناك الخيال الابداعي والأنموذج التصوري ، وهذا يفسر الابعاد العديدة والمتفاعلة للخيال . وجميع التخيلات تعتمد على الخبرة الشخصية ، وعناصر جميع التخيل يجب ان تكون من الواقع ، اذ ان ذلك يشرح اهمية الحقيقة القائمة فعلاً كعنصر يمثل الحجر الاساس في دراسة التخيل ، اذ ان اكثر المفكرين عطاءاً هم الذين على اتصال بغيرهم من المفكرين ، فالتفكير الخلاق المبدع هو ليس معاكسة لمجموع الحقائق او قوانين التعلم المعتادة بل المعتمد عليها^(٥٥) . فعملية الأبداع تعتمد على المعرفة المكتسبة ، وادراكات الحواس ، اذ ان الانسان لا يستطيع ان يتخيل شيئاً لا يعرفه إلا عن طريق تمثيله بشيء سبق ان عرفه عن طريق الحواس^(٥٦) .

متطلبات تكوين الفرد المبدع :

اشار (حسن ، ٢٠٠٠)^(٥٧) في دراسته : ان الفرد المبدع يمتلك مهارات اضافية للأبداع مثل القدرة على تحمل الغموض ، وعدم الحكم المبكر على الاشياء ، بالاضافة الى المهارات الشخصية، والخبرة المتنوعة ، وروح

المجازفة ، والقدرة على التغيير ، وحل المشكلات . ولكنه على العموم نجد ان الكثير من النظريات الخاصة بالتفكير الابداعي قد اتفق منظورها على ان الابداع صفة توجد لدى كل الافراد ولكن بنسب متفاوتة لذا فإن امكانية تنميته وتطويره قائمة باستخدام الاساليب العلمية والتربوية^(٥٨) . ويرى (بياجيه)^(٥٩) ان هناك ثلاثة شروط لا بد توفرها لكي يستطيع الفرد ان يبدع :

- ١- عدم خضوع المبدع لتأثير اي شخص آخر سمي " الاستقلالية والفردية " .
- ٢- سعة الاطلاع والأفق الواسع سمات " التمييز والخصوصية والتعمق والقدرة على التحصيل " .
- ٣- التحدي من خلال فكرة وجود { خصم } معين سمي " المثابرة والأصرار " .

ويقول (شتاين)^(٦٠) : ان قدرة الانسان وميله لتحقيق ذاته من خلال فعل الابداع نفسه ، يعبر عنها بالإنجازات الابداعية ذاتها. فيما يرى (فروم)^(٦١) ضرورة التمييز بين الفعل الواقعي المبدع { السلوك والانجاز الابداعي } والاستعداد الابداعي ، اذ يقوم الابداع على الاستعداد الإبداعي حتى ولو لم يؤدي هذا الأخير الى انتاج واقعي ملموس.

مصادر الإبداع :

اشار الباحثون عموماً الى مصادر الابداع ، اذ اوضح (الصرن ، ٢٠٠٠)^(٦٢) الى البحث الهادف عن مصادر التغيير والتحول وفرص التغيير بشكل منتظم ودقيق التي تكشف عنها التغيرات الاجتماعية والاقتصادية . فيما اشار (Drucker)^(٦٣) الى ان الابداعات تنشأ من المعارف التي ينتجها الذهن العبقري ، وتنتج اغلبها عن البحث الغرضي لفرص الابداع فيما اشار (العميان ، ٢٠٠٤)^(٦٤) الى ان مصادر الابداع هي :

- أ- النجاح غير المتوقع ، والفشل غير المتوقع ، والاحداث الخارجية غير المتوقعة .
- ب- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما يجب ان تكون عليه الامور .
- ت- التغيير في هيكل العمل او هيكل السوق .
- ث- تغيير في اسلوب العملية .
- ج- تغيير المجال الديمغرافي .
- ح- تغييرات الادراك والامزجة والمفاهيم .
- خ- المعارف الجديدة المُسَنَدَة .

فيما اشار (Traill & Gruenrt , 1997)^(٦٥) الى ان هناك توازناً بين المصادر الداخلية والخارجية للأبداع في الولايات المتحدة ولصناعة الغذاء فيها بالأخص . واتفق معهما (Druker , 1998)^(٦٦) بقوله : ان الابداع الغرضي يتكون من مصدرين داخلي وخارجي ، فأما المصدر الداخلي فيتكون من المشكلات غير المتوقعة واحتياجات السوق والعملية ، واما المصدر الخارجي فهو البيئة الفكرية والاجتماعية للمنظمات .

إن من المهم أن يكون الإبداع جزء من الحالة الذهنية لإدارة المنظمة وفلسفتها وركناً أساسياً من الأستراتيجية الكلية لذا فإنه من الضروري أن يجري الإبداع بالتنسيق مع مساقات الأستراتيجية وهذا ما سيقود إلى تأسيس ميزة تنافسية مهمة للمنظمة . خصوصاً إذا كان من الصعب على المنافسين تقليدها^(٦٧) . وحسب رأي (Orts)^(٦٨) فإن الإبداع حلقة وصل بين التغيرات السريعة في المجتمع وبين اشباع الحاجات المتغيرة وحلول المشكلات المتغيرة ايضاً . وفي هذا الصدد فإن المنظمة المبدعة عليها ان تقوم ببناء {جهاز عصبي} بجوار {الهيكل المنظمي} للمنظمة الادارية العادية فإذا كانت هذه تقوم على منطق {العمل} فعلى المنظمة الابداعية ان تقوم على منطق {الافكار}^(٦٩) *

متطلبات تكوين المنظمة المبدعة :

ان الجامعة المبدعة باعتبارها منظمة تتطلب جملة من الاحتياجات الاساسية لنجاحها منها^(٧٠) :

- ١- تهيئة واعداد الملاكات التدريسية لأكسابهم مهارات تقنية توازي القدرات الأكاديمية .

* راجع : دراكر ، الإدارة : قصص النجاح : اليابان وزيس و أي بي أم " ص : ٢٢٩

- ٢- تحفيز التفكير العلمي الخلاق.
- ٣- تنمية قدرات طلبة الجامعة باتجاه التعلم الذاتي.
- ٤- اعتماد خطة ذات بعد استراتيجي لأستقطاب رأسمال فكري وتطويره بأستمرار.

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مجالات تقويم العمل للأداء الأبداعي وبأطار استراتيجي بالمعطيات التالية^(٧١) :

- ١- التدريب راقى المستوى بنتائج مفاصة ومُطابقة مع معايير غير مألوفة للأداء.
- ٢- الميول والاتجاهات الشخصية والفروقات الفردية والمواهب والقدرات الابداعية والخبرات والمهارات والمعارف المكتسبة.

وهذا يدل بوضوح على ان الابداع لا ينشأ من فراغ .

وانما لا بد ان تتوفر له ثلاث عناصر هي^(٧٢) :

- ١- الفرد "بخصائصه الشخصية المبدعة للأداء".
 - ٢- المجموعة المبدعة "التي تتبنى الفرد وترعاه" ، والمنظمة التي يعمل فيها "التي توفر متطلبات اداءه الأبداعي وتحتويه".
 - ٣- المجتمع المحيط به "الذي يُسوّق له المُنتج او الخدمة او الفكرة او الحل او الفرضية او النظرية الأبداعية".
- واشار (Scapero , 1985)^(٧٣) الى العديد من الصفات التي لابد ان تحققها المنظمات لكي تصبح منظمات مبدعة :

- ١- ادامة قنوات الاتصال مفتوحة { علاقات انسانية واسعة المدى } .
- ٢- تشجيع التماس مع مصادر خارجية { نظام البيئة المفتوح } .
- ٣- تقييم الافكار على اساس المزايا التي تتمتع بها هذه الافكار، وليس على اساس اصحابها او مواقعهم { المساواة في الأنسانية مع اعتبار الانسان القيمة العليا } .
- ٤- تشجيع تجربة الافكار الجديدة قبل اصدار الحكم عليها { رؤية علمية وواقعية للمنهج التجريبي } .
- ٥- اتباع اللامركزية { استخدام عنصري التمكين الوظيفي واثراء العمل } .
- ٦- منح العاملين المزيد من الاستقلالية { التأكيد على سمة الفردية واحترام حقوق الأنسان } .
- ٧- اتباع اسلوب الادارة بالمشاركة لاسيما في عملية اتخاذ القرارات { خلق الروح الجماعية والتعاون وتحمل المسؤولية } .
- ٨- جعل العمل ممتع كالحب واللعب { زيادة التحفيز العاطفي والمعنوي لخلق نتائج مبدعة وخلاقة } .

ويشير الجدول - ١ - الى تصنيفات الباحثين وفق سمات محددة تبعاً للمفاهيم الواردة في أدبياتهم.

جدول - ١ - توزيع تعريف الأبداع للباحثين حسب سماتها

الباحث	عملية فكرية	تقديم الجديد	قرار شكل استجابة غير مألوفة	نشاط انساني مُتجه	قدرات متميزة	الهام سماوي
Daft , 1999	X					
Rogers , 1959	X					
السالم ، ٢٠٠٥	X					
الحسيني ، ٢٠٠٧	X					
Zaltmon & others , 1973	X					
Terziovski & others , 2001	X					
العبيدي	X					
Hitt	X					
المسعودي	X					

الهام سماوي	قدرات متميزة	نشاط انساني مُتجه	قرار شكل استجابة غير مألوفة	تقديم الجديد	عملية فكرية	الباحث
					X	السامرائي
					X	Ehrenywe
					X	بر حسون
					X	جلفورد
					X	Ncadam & Galloway
				X		Kveitner & Kinick , 1989
				X		Ivancevich , 1997
				X		Bennett , 1988
				X		Kotler , 1997
				X		الحيالي ، ٢٠٠٤
				X		Cortese , 2001
				X		البغدادي ، ٢٠٠١
				X		Aiken & Hage , 1971
				X		Shani & Lan , 1996
				X		Daft , 2000
				X		جواد ، ١٩٩٢
				X		Schermerhorn & others , 1997
				X		Schermerhorn , 2001
				X		Hellriegel & others , 1999
				X		Ivancevich & others , 1997
				X		Schlegilimlihy , 2003
				X		Markides , 2003
				X		Scott & Bruce , 1998
				X		Happold , 2002
				X		ابن سينا
				X		Mutlu , 2003
				X		قاموس اكسفورد ، ٢٠٠٠
				X		سبيرمان
				X		السعد والعلياوي ، ٢٠٠١
			X			هوبكنز
			X			Gardener
			X			قطامي ، ١٩٩٠
			X			البرنوطي ، ٢٠٠١
			X			موسى ، ١٩٩٠
			X			Daft , 1988
			X			Schermerhorn , 1997
			X			جيفر ، ١٩٨٨
		X				همشري ، ١٩٩٤
		X				Croby & others , 2002
	X					Gilford
X						افلاطون
		X				النعيمي ، ٢٠٠٩
1	1	3	8	٢٤	14	مجموع التكرارات
5١						

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى أدبيات البحث

المبحث الثاني

الأداء للقيادات الإدارية :

لقد اختلف الباحثين في صدد ما يعنيه اليهم الأداء ، وذلك عائد الى امتلاك المنظمات العديد من الاهداف التي تمتاز بطابع التغيير المستمر^(٧٤) .

ولقد عرف الأداء مجموعة من الباحثين على انه : "تعبير على انشطة المنظمة" ، وفي هذا الصدد عرفه (بدوي)^(٧٥) : "تنفيذ امر او واجب او عمل اسند الى شخص او مجموعة ما للقيام به ، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لأنجاز عمل معين" .

وعرفه (Evan , 1976)^(٧٦) : "قدرة المنظمة على التوافق مع كل العمليات النظامية الأربعة { مدخلات ، عمليات ، مخرجات ، تغذية عكسية } .

وعرفه كل من (Turner & Crawford , 1994)^(٧٧) : "قدرة المنظمة على التوافق بين العمليات النظامية والمتطلبات المستقبلية المتغيرة باستمرار وعلى وفق استراتيجيتها" .

وعرفاه (Wit & Meyer , 1998)^(٧٨) : "المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد اجراء العمليات على مدخلاتها ، فالأداء هو مخرجات المنظمة والفعاليات التي تحدث داخل المنظمة" . وعلق (Mc guire)^(٧٩) : "نوعية الأداء ، نوعية السلع والخدمات ، الابتكار ، التجديد ، قابلية المنظمة على جذب الاشخاص المتغيرين والاحتفاظ بهم والمسؤولية الاجتماعية ، قيمة الاستثمار على المدى البعيد" . وعرفاه (Weiner & Mohiney, 1981)^(٨٠) : "دالة للمؤشرات والخصائص المنظمة فضلاً عن بدائل لمدراء المنظمة" . وذكر (Pollitt , 1986)^(٨١) : "ما توضحه من خلال معايير الكفاءة ، الفاعلية والاقتصاد باعتبارها ذات صعوبة عندما تجمع سوية لأغراض التقييم" . وعرفاه (Yan & Agray , 1994)^(٨٢) : "مفهوم متعدد الجوانب كالعقلية والنفسية والجسدية والتي تتشابه مع بعضها ، وتحتاج الى اطار لتحقيق الاغراض المنشودة منه" . وعرفاه (Cameron & Whetten , 1983)^(٨٣) : "هو الفكرة الأوسع لفاعلية المنظمة وهو مكون اساسي في الإجراءات والبحوث الادارية" . وعرفه (Wright , 1996)^(٨٤) : "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بطريقة تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها" . وعرفه البعض على اساس انها "تحقيق اهداف معينة للمنظمة" ، اذ عرفه (Eccles , 1991)^(٨٥) : "انعكاس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق اهدافها" .

وعرفاه (Robins & Wersema , 1995)^(٨٦) : "قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق اهدافها الموضوعية عن طريق انشطتها المختلفة على وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعتها عملها" . وعرفه (قطب ، ٢٠٠٢)^(٨٧) : "صورة حية تعكس قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق اهدافها الموضوعية عن طريق انشطتها المختلفة على وفق معايير تلائم المنظمة وطبيعتها عملها" . وعرفه (البغدادي ، ٢٠٠٧)^(٨٨) : "المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها وقدرتها على النمو والبقاء" . وعرفه (الشماخ ، ١٩٨٨)^(٨٩) : "المحصلة النهائية التي تروم المنظمة تحقيقها" . وعرفه (Daft , 1992)^(٩٠) : "قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الطويلة الاجل التي تتمثل بالبقاء ، التكيف ، النمو" .

وعرفاه (Wheelen & Hunger , 2000)^(٩١) : "النتيجة النهائية لنشاط المنظمة" .

وعرفاه (Miller & Bromiler)^(٩٢) : "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها" .

وعرفه (Daft , 1992)^(٩٣) : "تعد المنظمة فاعله عند ارضائها لكل اصحاب المصلحة وتزيد فاعليتها بزيادة ارضائهم" . وعرفه (David , 2001)^(٩٤) : "نتائج الانشطة التي يتوقع منها ان تقابل الاهداف المحددة" .

وعرفه (Daft , 2001)^(٩٥) : "محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المنظمة واي خلل في اي منها لا بد ان يؤثره الأداء ، الذي يعد مرآة المنظمة" .

وعرفه أيضاً (Daft, 2003)^(٩٦) : "قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة" . وعرفه (Schermerhor, 2000)^(٩٧) : "الناتج المتحققة من مجمل تفاعل نشاطات المنظمة مع مواردها" . وعرفه (الخفاجي, ٢٠٠٥)^(٩٨) : "مستوى النتائج المتحققة من تفاعل موارد المنظمة ومجهوداتها بالعلاقة مع البيئة واصحاب المصالح" . وعرفه بعض الباحثين في اطار "دراسة البيئة واختيار الاستراتيجية الأفضل" ، اذ عرفه كل (Ansoff & McDonnell, 1999)^(٩٩) : "دراسة العوامل البيئية وتحديد الفرص والتهديدات وتحديد الاستراتيجية البديلة واختيار بديل يحقق اعلى منفعة وافضل اداء" . وعرفه (Ansoff, 1965)^(١٠٠) : "{دراسة العوامل البيئية { التكنولوجيا ، المنافسة ، الفرص ، التهديدات ، تحديد الاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الذي يحقق اعلى منفعة وافضل مستوى للأداء" . وعرفه (Koller, 2000)^(١٠١) : "تحديد اصحاب المصالح ، تحسين العمليات الأساسية ، تخصيص العمليات الأساسية ، تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ، ادارة فعالة متمكنة من وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة ومعروفة للعاملين" وعرفاه (Johnso & Scholes, 1997)^(١٠٢) : "الاداء الافضل يتحقق من خلال التكيف المتأني من خلال الموائمة بين بيئة الاعمال و الموارد الخاصة بالمنظمة" . وقال (Jemison, 1987)^(١٠٣) : "ان الاداء المنظمي يتكامل بالاستراتيجية التي تتكيف قدرتها مع حاجات البيئة عن طريق تحقيق الانسجام بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها وصولاً الى الاداء المثالي" .

وعرفه بعضهم على انه "نوعية الممارسة الإدارية" ، اذ عرفه (Kotler, 2000)^(١٠٤) : "تحديد اصحاب المصالح ، الزبائن العاملين ، المجهزين ، الموزعين ، وتحديد الاعمال الأساسية ، تطوير منتج جديد ، جذب الزبائن ، اختزال النفقات ، تلبية الاحتياجات" . وقالوا (Boker & Goodstein, 1991)^(١٠٥) : "ان الاداء يتأثر بنوعية الإدارة ، فالإدارة الفعالة تمتلك القدرة على استثمار رأسمالها البشري بالشكل الذي يعزز ادائها ، ومن ثم تكون اكثر استعداداً لأدخال ابتكارات جديدة وتبنيها"

وعلى هذا الاساس يُعد الأداء : "الفكرة الاوسع لمفهوم الكفاءة والفاعلية بالإضافة الى الجوانب المالية والاقتصادية والسلوكية والاجتماعية والسياسية والقانونية وكذلك القدرة على الابداع والخلق والابتكار والتجديد برؤية إستراتيجية متكاملة الجوانب وذلك بما ينعكس على مدى نجاح المنظمة على اختراق البيئة المحيطة بها والمسايرة والأختلاف مع الواقع لضمان بقاءها أو / ونموها من خلال مخرجاتها المتحققة فعلاً" .

أهمية الأداء :

ان معرفة نوع وكيفية اداء المنظمة لمهامها مسألة غاية في الاهمية من اجل تعديل الانحرافات وبالتالي رفع مستوى الاداء^(١٠٦) . كذلك التعرف على مدى الحاجة الى التغيير وكيفية اجرائه^(١٠٧) . كذلك فإن تنفيذ الاستراتيجية والتأثير في السلوك ومن ثم تحديد الاداء الجيد فضلاً عن المبادلات بين الربح والاستثمار ، ومنح المنظمة امتداداً استراتيجياً ، في مجال قدرة المنظمة على معرفة التوقيت المناسب للتدخل لتحسين ادارة الاعمال^(١٠٨) يمكن اعتبارها من العوامل ذات الصلة بالأهمية غير العادية للأداء ويمكننا في هذا الصدد ايراد عدد من الاسباب التي جعلت الاداء محورياً مركزياً في تعاطي اي منظمة مع طريقة وتوقيت وكلف ونتائج واهداف انجازها للاعمال اذ اشار (عبيد ، ٢٠٠٠)^(١٠٩) الى ان اهمية الاداء تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق الطلبات للمجموعات المهمة بالمنظمة ، اذ انه يعتبر معبراً عن مدى نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها بتفوق.

وقد بينا (Brown & Laverik, 1994)^(١١٠) عدة اسباب لأهمية الاداء :

- ١- عدم الاتفاق بين الباحثين حول معايير محددة لتفسير جوانب اداء المنظمة.
- ٢- دراسة الاداء وقياسه عملية معقدة نتيجة تباين المفهوم ومؤشراته وكيفية تحليلها نتيجة الاختلافات الكبيرة في وضع وصياغة اهداف المنظمة بما ينعكس على كيفية تحديد المقاييس المناسبة لكل منظمة . كذلك ما يتعلق بالمعلومات وسبل وكيفية الحصول عليها من جهة والاسلوب المعتمد لقراءة وتفسير تباينات المؤشرات المستخدمة لقياس اداء المنظمة وقد اتفقت معه (الدليمي)^(١١١) في ذات المعنى.

وعلق (الدوري ، ٢٠٠٣)^(١١٢) بأن الاداء احد الاساليب التي تتمكن من خلالها المنظمة من تحديد وتقويم انشطتها الداخلية المختلفة وتحديد نواحي القوة والضعف لديها ، كما يمكنها من مقارنة ادائها بأداء المنظمات الاخرى ، فيما اشار (Tapinos , 2005)^(١١٣) ان دراسة الاداء مهمة للاسباب التالية :

- أ- توجيه وتخصيص الموارد.
- ب- تقييم ومتابعة التوجه نحو الاهداف.
- ت- تقييم الاداء الاداري.
- ث- تحديد عناصر الاداء المتميز.
- ج- ايضاح عناصر المبادلة بين كل من الربح والاستثمار.
- ح- خلق اهداف ابداعية ذات ابعاد استراتيجية فردية الطابع.
- خ- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ قرارات معينة اذا تدهور نشاط المنظمة.
- د- متابعة الانجاز بما يضمن تنسيق الانشطة بين مكونات المنظمة المختلفة.
- ذ- رسم هيكل ذو ابعاد مُتسقة مع بعضها البعض.

فيما اشار (Tuggle , 1998)^(١١٤) الى ان متابعة اداء المنظمة يكشف النواحي التالية :

- ١- نجاح تنفيذ الخطة الاستراتيجية الموضوعة في التعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة.
- ٢- تطابق الاهداف مع التنفيذ الاستراتيجيين.
- ٣- اطلاع العاملين على عملية صياغة التخطيط الاستراتيجي ومتابعة تنفيذه.
- ٤- مستوى التنسيق المطلوب بين السياسات الادارية ومكونات المنظمة المختلفة.
- ٥- قدرة اجزاء المنظمة على متابعة الاهداف الموضوعة وتنفيذها.
- ٦- متابعة اتجاهات وميول وقناعات المنفذين للاستراتيجية لمعرفة دواخلهم واتجاهاتهم المختلفة ، كما ان الاداء يمكن ان يحدد قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها ، لهذا السبب فإن توقعات القيادة الادارية في تحديد الاهداف يكون له تأثير كبير في تحديد جودة الاداء.

وعلى هذا الاساس فان الاداء الماضي يمكن ان يؤثر في الاداء المستقبلي ايضاً ، ويجب اعتباره من اكثر العناصر فاعلية في تحديد القابلية على الوصول الى التوقعات المستقبلية^(١١٥) .

كما ان معرفة موقع المنظمة على خارطة السوق في اللحظة وقدراتها على التنافس وخلق الميزة التنافسية يتطلب ادراك طبيعة الاداء ، كي تخرج المنظمة بنتيجة واضحة عن موقعها في وسط البيئة العالمية التي تحيط بها ، وايضاً موقع المنظمات المنافسة ، وبالتالي وضع اهداف تستطيع ان تصمد امام كل من المنافسة القائمة والمتوقعة^(١١٦) . فيما اشار كل من (Verkartaman & Ramanujam , 1986)^(١١٧) الى ان اهمية الاداء تظهر من خلال ثلاثة ابعاد :

- ١- البعد النظري : يتضمن اطاري المعرفة الظاهرة والظمنية عند تحديد استراتيجية ما.
- ٢- البعد الاختياري : وينتأى بتحقيق الدراسات والبحوث للاختيار بين الاستراتيجيات المختلفة والعمليات المتحققة لتنفيذها.
- ٣- البعد الاداري : ويتعلق بالجهة التي تُقوّم نتائج اداء المنظمات.

علاقة الابداع ورأس المال الفكري والثقافة والتعلم بالأداء :

يوفر التزام العاملين بمبادئ ومتطلبات الاداء عالي المستوى في المنظمة جودة اعلى ، وطاقة اكبر على الابداع ومرونة اكبر. وعلقا (Damanpoure & Evan , 1984)^(١١٨) على مدى تأثير الابداع في تأثير الاداء من خلال عينة شملت (٥٨) مكتبة عامة في ست ولايات امريكية فيما اشارا (Subramanian & Nilakanta , 1996)^(١١٩) الى علاقة الابداع بالاداء في عينة مكونة من (١٤٣) مصرفاً امريكياً . ودرس (Cadama , 1002)^(١٢٠) طبيعة العلاقة بين بعض المتغيرات البيئية كالابداع ، والمنافسة ، والتغير التكنولوجي من جهة والسلوك الاستراتيجي المطلوب من جهة اخرى واثّر ذلك في الاداء. ودرست (العاني)^(١٢١) اثر المحددات التنظيمية {الهيكل ، القيادة ، الفريق ، التحفيز والدعم} في الابداع المتمثل بـ {عدد الابداعات المتبناة ، زمن الابداعات المتبناة

، استمرارية زمن الابداعات} ومن ثم في الاداء {معدل العائد على الاستثمار ، هامش الربح} وتوصلت الى وجود تأثير معنوي للمحددات التنظيمية في الابداع ومن ثم في الاداء ونجح (Youndt, 1996)^(١٢٢) في تحديد ان قدرة القيادة الادارية على توجيه رأس المال الفكري تعني انه العنصر الحاسم في الاداء. وتوصل الى نفس النتيجة (Malone , 1997)^(١٢٣) مبيناً ان الاستثمار الفعال للرأسمال الفكري مرتبط بالاداء راقى المستوى . وهذا ما بينه ايضاً كل من (Duolely & Knoploch , 1998)^(١٢٤) وكذلك اشار (Pfeffer, 1996)^(١٢٥) الى ذات الاستنتاجات . و اشار (العبيدي ، ٢٠٠٤)^(١٢٦) الى اهمية الثقافة في اداء العاملين لما تتضمنه من قيم وعادات ومعارف وفنون ، اذ كلما توفرت هذه المعارف في شخصية فرد ارتفعت مؤشرات ادائه والعكس بالعكس واوضح (Humble, 1994)^(١٢٧) وجود علاقة بين نجاح المنظمة في الامد البعيد وبين ثقافة المنظمة ، وبالأخص فأن انسجامها مع خصائص المنظمة يعني ارتفاع مستويات الاداء في المنظمة . و اشار (Deal & Kennedy, 1982)^(١٢٨) الى العلاقة الايجابية بين قوة الثقافة والاداء . وأشار كل من (Senge , 1990) و (Nekolas , 2001) و (Mabey , Salman & Story , 2002) و (الساعدي ، ٢٠٠٦)^(١٢٩) الى ضرورة فهم بعد التعلم بوصفه عنصراً لازماً يرتبط ببقاء المنظمة بمستوى متفوق ، اذ يحقق التعلم الميزة التنافسية ، ان هناك اتفاقاً دقيقاً مع فكرة ان التعلم المنظمي والفردى يؤديان الى رفع مستويات الأداء (Torrington & Hall , 1998)^(١٣٠) ، والذي يعكس قدرة المنظمة على الابداع والتجديد^(١٣١) . اضافة الى ان هذا البعد يعتمد ثلاثة عناصر هي : العاملين ، النظام ، الإجراءات ، اذ يجب العمل على بناء وتنمية العناصر الثلاثة بشكل متفاعل ومتكامل لغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة^(١٣٢) .

ويشير الجدول - ٢ - الى المفاهيم الخاصة بالأداء وقد تم توزيعها الى سمات وفق تصوراتهم الفكرية ومنطلقاتهم النظرية.

جدول - ٢ - توزيع تعريف الباحثين لأداء القيادات الادارية حسب سماتها

الباحث	تعبير عن أنشطة المنظمة	تحقيق اهداف معينة	نوعية الادارة	دراسة البيئة واختيار الاستراتيجية الافضل
بدوي	X			
Evan, 1976	X			
Tuner & Crawford	X			
Wit & Meyer, 1998	X			
Mc Quire	X			
Weiner & Mohiey, 1981	X			
Pollitt, 1986	X			
Yan & Agray, 1994	X			
Cameron & Whetten, 1983	X			
Wright, 1996	X			
Eccles, 1991		X		
Robins & Wersema, 1995		X		
القطب، ٢٠٠٢		X		
البغدادي، ٢٠٠٧		X		
الشماع، ١٩٨٨		X		
Daft, 1992 ^(x)		X		
Wheelen & Hunger, 2000		X		
Miller & Bromiler		X		
Daft, 1992 ^(x)		X		
David, 2001		X		
Daft, 2001		X		
Daft, 2003		X		
Schermerhor, 2000		X		

الباحث	تعبير عن أنشطة المنظمة	تحقيق أهداف معينة	نوعية الإدارة	دراسة البيئة واختيار الاستراتيجية الأفضل
الخفاجي، ٢٠٠٥		X		
Ansof & Mc Donnell, 1999				X
Ansof, 1965				X
Koller, 2000				X
Johnson & Scholes, 1997				X
Jemison, 1987				X
Kotler, 2000			X	
Boker & Goodstein, 1991			X	
النعمي، ٢٠٠٩				X
مجموع التكرارات	١٠	١٤	٢	٦
				٣٢

الجدول من اعداد الباحث استناداً لأدبيات البحث

تقويم الاداء :

يتعلق تقويم الاداء بتحليل نتائج اعمال المنشآت بهدف الوقوف على مواطن الخلل و الانحراف وبيان اسبابها تمهيداً لأخذ الاجراءات اللازمة لتصميمها^(١٣٣).

ويعني قياس مدى انجاز الوحدات التنظيمية لأهدافها باستخدام مقاييس مناسبة وذلك بهدف اكتشاف نقاط الضعف والقوة والتحري عن اسبابها في سبيل تدعيم الجوانب الايجابية وازالة السلبية^(١٣٤).

وهذا يقودنا الى ان وجود نظام فعال لتقويم كفاءة الاداء سوف يكون له تأثير مفيد على وضع الخطط وكيفية تنفيذها وعلى تحديد مدى توفر الموارد المخصصة للأنجاز والأداء^(١٣٥) ويشار الى ان مصطلح التقويم يعني نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم^(١٣٦) كما ينبغي التمييز بين كلمتي { التقويم والتقييم } ، اذ عرف التقييم (Evaluation): تحديد لموقع الشيء او الحكم عليه من خلال اعطائه وزن معين ، اما التقويم (Appraisal): اذ يتضمن التقييم إلا أنه يمتد باتجاه التحسين والتطوير^(١٣٧).

واشارت (عبد الستار)^(١٣٨) الى انه مجموعة من المؤشرات تستخدمها الإدارة في الوحدة الاقتصادية للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق اهدافها الاساسية. وفي هذا الصدد فإن الفشل في تحقيق تقدم مُرضي نحو تحقيق الأهداف السنوية او البعيدة تؤشر الحاجة الى افعال تصحيحية ، وان المشكلات يمكن ان تحدث من { عدم القابلية } : عدم فعل الأشياء الصحيحة او { عدم الكفاءة } : فعل الأشياء الصحيحة بصورة ضعيفة^(١٣٩). وعلى هذا الاساس فإن تقويم الاداء يقصد به^(١٤٠) تقويم اداء مراكز المسؤولية او الأنشطة او المستويات الادارية المختلفة داخل المنظمة من حيث الكفاءة والفاعلية.

وبالتالي تستند عملية تقويم الاداء الى عنصرين اساسيين:

- أ- الكفاءة : الاسلوب الامثل لتصرف المنظمة بالموارد المتاحة لها لغرض تحقيق الاهداف المخطط لها، والتي يجب ان تستثمر بالشكل الامثل مع تقليل الانحرافات والاهدار الى اقل ما يمكن^(١٤١).
- ب- الفاعلية : درجة تحقيق الاهداف المُدرَكة للمنظمة ، وان درجة التحقيق تشير الى درجة الفاعلية^(١٤٢).

* تعريفاً Daft في نفس السنة.

قياس الاداء :

ان تنوع التأطير الفلسفي لمفهوم الاداء اثر على تحديد المؤشرات المستخدمة لقياسه وبالتالي تنوعت المقاييس المستخدمة له ، اذ اتجهت البعض منها وجهة اقتصادية بينما اتجه البعض الآخر وجهة غير مادية (Kaplan & Norton, 1996)^(١٤٣) وعلى العموم فإن هنالك مجموعة من المؤشرات تستخدمها المنظمة للتعرف على مدى نجاحها في تحقيق اهدافها الاساسية^(١٤٤). وتواجه عملية قياس الأداء تحديات مهمة متمثلة بتباين تفسير المفهوم وتنوع الاتجاهات التي يتمحور حولها اضافة الى عدم اتفاق الباحثين على معايير محددة لقياس أداء كفاءة أركان وأقسام المنظمة^(١٤٥). وفي هذا الصدد ينبغي أن نشير إلى إن كلمة القياس (Metric) ليست بديلاً لكلمة المقياس (Measure) ، اذ ان عملية القياس يفترض ان تكون منتظمة وضرورية ودقيقة ومتطابقة وشاملة لأغراض المراجعة^(١٤٦) كما ان كلمة مقياس (Measurement) تعني اداة تُطَبَّق على اي شيء مُمْتَلِك خاصية مُمكنة القياس مقارنة بها ، اما القياس (Metric) فيتمثل بعملية القياس^(١٤٧). لقد بدأ في عصر النهضة الادارية الحديثة مفهوم يعتمد قياس نتائج الاعمال معتمداً على مؤشرات الربحية والمالية واستخدامها لدليل لاتخاذ القرارات والتنبؤ بالمستقبل^(١٤٨)

ولكن هذا الاتجاه يركز على اظهار نتائج الافعال وليست مسبباتها. فقياس الاداء هو تركيب النوع او الصفات الاخرى نسبة الى معايير محددة ، فهو يهدف الى مساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها^(١٤٩). وتعرف مؤشرات القياس بأنها الخصائص القابلة للقياس التي تستخدمها المنظمة وينبغي ان يتم القياس بما يتلائم مع المتطلبات الشاملة لعملياتها وانشطتها^(١٥٠).

أنواع قياسات الأداء

تعددت القياسات التي اقترحها الباحثين للاداء تبعاً لمدارسهم الفكرية ، اذ نجد ان (Nelly)^(١٥١) قدم مجموعة من المؤشرات النوعية والذاتية لقياس الاداء:

- ١- مالية { حجم المبيعات ، معدل الدوران ، مساهمة الربح } .
- ٢- المنافسة او السوق ككل { حصة سوقية ، السعر ، حصة الترويج } .
- ٣- افكار ومشاعر الزبون { الوعي ، الموافق ، الرضا ، التعهد ، التوعية المُدرَكة } .
- ٤- سلوك الزبون { عدد الزبائن ، ولاء الزبائن ، (خسارات - مكاسب) المُستَخدم } .
- ٥- الزبون التجاري المباشر { التوزيع ، ربحية الزبون ، رضا الزبون ، نوعية الخدمة } .
- ٦- الابتكار { عدد الخدمات ، العائد من الخدمات الجديدة نسبة الى المبيعات } .

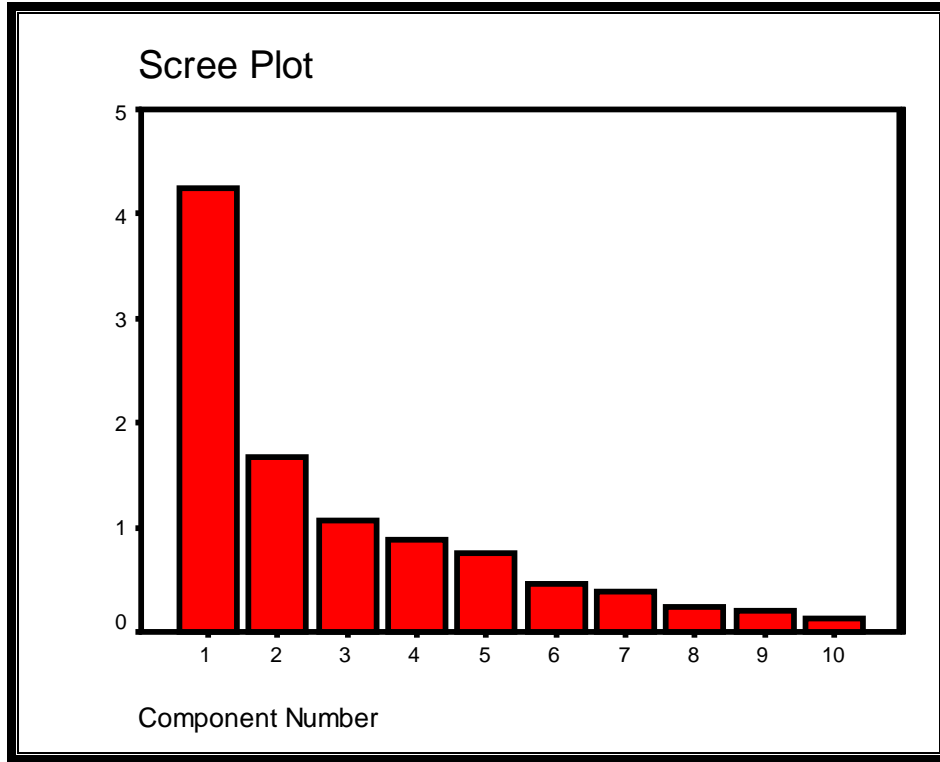
ونجد ان (Evans , 1997)^(١٥٢) قسم قياسات الاداء الى قسمين :

- ١- قياسات الخصائص : اذ هي صفة من صفات النوعية التي تكون متوفرة او غير متوفرة في المنتج ، كأن تكون مُطابِقة او غير مُطابِقة .
- ٢- قياسات المتغيرات : اذ تقيم على مقياس مستمر من القيم والدرجات ، كالطول او الوزن ، و بدلاً من تحديد الخاصية التي تلبي المواصفات ، فان القياس يشير الى القيمة الحقيقية للشيء المقاس .

وقد اشار (Brown & Laverick , 1994)^(١٥٣) الى معايير ذاتية لقياس الاداء كالانتاجية ، ومستوى الانفاق على البحث والتطوير ونسبة نمو المبيعات. اما (Bocker , 1991)^(١٥٤) فرأى ان القدرة على التكيف مع البيئة تعد مؤشراً جيداً لأداء المنظمة.

عرض وتحليل متغيرات الدراسة :-

يشير التحليل الديموغرافي للعينة ، الى ان الخصائص الديموغرافية للعينة ومقارنتها المعنوية كما يوضحه الجدول - ٣ -



الشكل - ١ - الجذور الكامنة لعدد المركبات المستخلصة بالتحليل العاملي

اذ يتضمن الجدول (٣) التكرارات الملاحظة ونسبها المئوية والتجميعية واختبارات المعنوية للخصائص الديموغرافية للمستجيبين وكما يأتي :

- أ- متغير الجنس : يتضح من خلال مراجعة نتائج اختبارات المعنوية للخصائص الديموغرافية الى ان اعداد الذكور قد سجل ارتفاعاً معنوياً بالمقارنة بأعداد المستجيبين من الاناث عن مستوى دلالة (٠.٠٥) مما يؤشر اعتماد اتجاه الاستجابات المسجلة بتأكيد اثر مكونات الابداع في متغير مؤشر الاداء على مجموعة الذكور والذين سجلوا نسبة قدرها ٧٧% من مجموع المستجيبين عموماً.
- ب- متغير الحالة الاجتماعية : يتضح اعتماد نتائج الاستجابات الملاحظة وعلى عموم فقرات متغيري الابداع والاداء قد جاءت من خلال انحسارها بشكل كبير عند فئة المتزوجين وبنسبة وصلت ال ٨١% من مجموع المستجيبين عموماً ، حيث سجلت نتائج المقارنة المعنوية للفرق ما بين نسبي المتزوجين وغير المتزوجين فارقاً معنوياً عالياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١).
- ت- متغير العمر : لم تسجل نتائج المقارنة المعنوية ما بين الفئات العمرية للمستجيبين اختلافاً معنوياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يؤكد اتفاق كافة المستجيبين على عموم فئاتهم العمرية نحو الاتجاه ايجاباً على عموم فقرات متغيري الابداع والاداء.
- ث- متغير المؤهل : لم تسجل نتائج المقارنة المعنوية ما بين اختلاف المؤهل العلمي للمستجيبين فرقاً معنوياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) من جانب اخر يتضح بأن نسبة الثقة في تحقيق مستوى الاختلاف في استجابات المشمولين بنوعي المؤهل قد سجلت نسبة لا تقل عن ٩٢% مما يؤكد اعتماد نتائج الاستجابة على حملة شهادة الدكتوراه عموماً ، حيث كانت نسبتهم تصل الى ٦٩% من بين كافة المستجيبين.
- ج- لم تسجل نتائج المقارنة المعنوية ما بين فئات سنوات الخدمة اختلافاً معنوياً عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) مما يؤكد اتجاه عموم المستجيبين على عموم فئات سنوات الخدمة لديهم اتجاهاً ايجابياً في الاجابة على عموم فقرات الاستبيان لمتغيري الابداع والاداء.
- ح- سجلت نتائج سنوات الخدمة في المنصب فرقاً معنوياً عالياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) وباتجاه اعتماد نتائج الاستجابات المسجلة على نوي الخدمة القصيرة عموماً حيث جاءت نسبة اعدادهم عند الفئة الاولى (≥ 5) سنة ٦١.١% وهي اعلى نسبة مسجلة مقارنة ببقية الفئات الاخرى وبذلك يتضح بأن اتجاه

الاستجابات المسجلة على عموم فقرات متغيري الابداع والاداء قد جاء اعتماداً على ذوي الخدمة القصيرة في المنصب.

خ- سجلت نتائج الاستجابات الملاحظة اعتماداً على متغير الالقب العلمية للمستجيبين نسبة قدرها (٦٥.٤%) عند (مدرس مساعد ومدرس) وهي اعلى مما سجلته نسبة المستجيبين عند الالقب العلمية (استاذ مساعد واستاذ) والتي جاءت نسبتهم (٣٤.٦%) وبالرغم من عدم وجود فرق معنوي عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ما بين الاستجابات المسجلة باختلاف الالقب العلمية للمستجيبين الا ان مستوى الثقة بوجود فرق ما بين اعداد مجموعتين الالقب العلمية المشار اليها اعلاه قد سجلت بما لا يقل عن ٩٠% وهي نسبة عالية مما يؤكد تماثل مستوى الاستجابات المسجلة باختلاف مستويات الالقب العلمية للمستجيبين عموماً.

جدول - ٣ - الخصائص الديموغرافية للمستجيبين ومقارنتها المعنوية

المقارنات المعنوية	النسبة التجميعية	النسبة	التكرارات	الخصائص الديموغرافية	
Binomial P=0.011	76.9	76.9	20	ذكر	الجنس
	100	23.1	6	أنثى	
Binomial P=0.003	80.8	80.8	21	متزوج	الحالة الاجتماعية
	100	19.2	5	أعزب	
$\chi^2=5.538$ P=0.236	15.4	15.4	4	< 30	العمر
	46.2	30.8	8	31 - 40	
	76.9	30.8	8	41 - 50	
	92.3	15.4	4	51 - 60	
	100	7.7	2	60 >	
Binomial P=0.078	69.2	69.2	18	دكتوراه	المؤهل
	100	30.8	8	ماجستير	
$\chi^2=3.077$ P=0.799	23.1	23.1	6	1 - 5	الخدمة
	38.5	15.4	4	6 - 10	
	53.8	15.4	4	11 - 15	
	69.2	15.4	4	16 - 20	
	76.9	7.7	2	21 - 25	
	84.6	7.7	2	26 - 30	
	100	15.4	4	> 30	
$\chi^2=31.308$ P=0.000	61.5	61.5	16	< = 5	المنصب
	84.6	23.1	6	6 - 10	
	88.5	3.8	1	11 - 15	
	92.3	3.8	1	16 - 20	
	100	7.7	2	21 - 25	
$\chi^2=6.308$ P=0.098	7.7	7.7	2	أستاذ	اللقب
	34.6	26.9	7	أستاذ مساعد	
	76.9	42.3	11	مدرس	
	100	23.1	6	مدرس مساعد	

ويشير الجدول - ٤ - الى ان النموذج الاول المستخلص يحدد علاقة بين مجموعة من العوامل وهي "عملية فكرية" (٥٧٥.٠) و "تقديم الجديد" (٧٧٦.٠) و "نشاط انساني متجه" (٨٩٢.٠) و "قدرات متميزة" (٨٧.٠) و "الهام سماوي" (٨٢٧.٠) و تحقيق اهداف معينة" (٥٤٣.٠) ، اذ يوضح النظام بان الابداع نشاط انساني هادف ومُلهِم ومُتجه لأنجاز اداء معين لتحقيق اهداف محددة وفق سياقات جديدة ومتجددة وبالتالي فهو نظام يُعرَف من خلال

"الاهداف الابداعية" اما بالنسبة للعوامل المتعلقة بالبعد الثاني وهي "نوعية الادارة" (٠.٨٤٣) و "دراسة البيئة واختيار الاستراتيجية الافضل" (٠.٨٦٧) فمن المعتبر دراسة علاقتها بمحاور الابداع من خلال عناصر نظرية جديدة لاكتشاف علاقات فيما بينها ذات صفات تستكشفها عملية البحث تعزز مفهوم يعكس تصورات ادارية متقدمة في الامكانية نحو رؤية الغد وفق معطيات مبنية على الواقع ويمكن ان نتوضح من خلال "استراتيجية ابداعية" وفيما يخص العوامل ذات البعد الثالث والمتعلقة بـ "قرار شكل استجابة غير مألوفة" (٠.٦٢٨) و "التعبير عن الانشطة" (٠.٨٠٤) فلا بد ان الابداع يمثل القرارات ذات الاستجابات غير المألوفة ازاء الواقع لاداء أنشطة معينة تعبيراً عن حلول مبتكرة في سياقات عمل اعتيادية وغير اعتيادية . وبالتالي فهو نظام يُعرّف من خلال "الانشطة الابداعية" ، وحضى النظام الاول "الاهداف الابداعية" بأهمية كبيرة جداً بلغت (٦٠.٧٥ %) وحضى النظام الثاني "ستراتيجية ابداعية" بأهمية تالية بلغت (٢٣.٩٧ %) وبلغت اهمية النظام الثالث "انشطة ابداعية" الاقل (١٥.٢٨) % .

جدول ٤ - استخلاص عوامل النظام المعرف لدراسة اثر متغير الابداع بمتغير الأداء في ضوء الاستجابات المدمجة بمتوسط القياس وعلى مستوى المحاور المبحوثة

العوامل المستخلصة			محاور البيانات التخصصية لدراسة أثر الإبداع بمؤشر الأداء
الثالث	الثاني	الأول	
		0.575	عملية فكرية
		0.776	تقديم الجديد
0.628			قرار شكل استجابة غير مألوفة
		0.892	نشاط انساني متجه
		0.87	قدرات متميزة
		0.827	الهام "سماوي"
0.804			تعبير عن الأنشطة
		0.543	تحقيق أهداف معينة
	0.843		نوعية الإدارة
	0.867		دراسة البيئة واختيار الاستراتيجية الأفضل
15.28	23.9	60.7	الأهمية النسبية للعامل (%)
انشطة ابداعية	استراتيجية ابداعية	اهداف ابداعية	استخلاص النظام المُعرّف

ويشير الشكل - ١ - الى الجذور الكامنة لعدد من المركبات المستخلصة بالتحليل العاملي ، اذ نجد ان الانظمة الثلاثة سابقة الذكر هي التي تعلو على عتبة الرقم (١) الوارد في الجانب العامودي من الشكل وبالتالي التي تشكل محوراً لوضع انظمة محددة وكما اوردنا في اطلاق تسميات معينة على كل نظام من الانظمة الثلاثة وفق الاهمية الواردة سابقاً ، وذلك في اطار محك كايزر الذي يستند الى ان العامل المستخلص يحقق جذراً مميزاً يزيد عن الواحد الصحيح والذي بدوره يعكس ذلك الجزء من التباين المشترك فيما تشير الاعمدة السبعة المتبقية الى التباين الخاص وتباين الخطأ العشوائي ، اي المصادر غير المُعرّفة في النموذج.

اختبار فرضيات الارتباط

أ- اختبار فرضيات الارتباط ما بين محاور المتغير المستقل "الابداع" :

كما هو مبين في الجدول - ٥ - فان محاور "الابداع" التي هي "عملية فكرية" و "تقديم الجديد" و "قرار شكل استجابة غير مألوفة" و " نشاط انساني متجه" و "قدرات متميزة" و "الهام سماوي" قد حققت علاقات ارتباط فيما

بينها وكالاتي : توجد علاقة ارتباط لـ "عملية فكرية" ذات قيمة (٠.٦٢٩) وبنقطة ذات معنوية تامة مع "تقديم الجديد"، وعلاقة ارتباط ذات قيمة (٠.٦٢٤) وبنقطة ذات معنوية تامة مع "نشاط انساني متجه" وعلاقة ارتباط ذات قيمة (٠.٥٥٨) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٩٨) مع "قرار شكل استجابة غير مألوفة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٥٢٠) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٩٧) مع "قدرات متميزة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٣٥٨) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٦٤) مع "الهام سماوي". اما بالنسبة للمحور الثاني "تقديم الجديد" فتوجد علاقة ارتباط بقيمة (٠.٦١٨) وبنقطة معنوية تامة مع "نشاط انساني متجه" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٥٦٣) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٩٩) مع "قدرات متميزة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٤٣٩) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٨٨) مع "قرار شكل استجابة غير مألوفة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٦١٨) وبنقطة معنوية تامة مع "نشاط انساني متجه" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٥٦٣) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٩٩) مع "قدرات متميزة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٥١٨) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٩٧) مع "الهام سماوي" اما بالنسبة لمحور "قرار شكل استجابة غير مألوفة" فتوجد علاقة ارتباط ذات قيمة (٠.٣٨٨) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٧٥) مع "نشاط انساني متجه" وتوجد علاقة ارتباط ذات قيمة (٠.٣٦٣) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٦٦) مع "قدرات متميزة" وعلاقة ارتباط ذات قيمة (٠.٢٤٥) وبنقطة لا تقل عن (٠.٨٨٧) مع "الهام سماوي" وبالنسبة لمحور "نشاط انساني متجه" فتوجد علاقة ارتباط بقيمة (٠.٧٠٩) وبنقطة ذات معنوية تامة مع "قدرات متميزة" وعلاقة ارتباط ذات قيمة (٠.٦٩٢) وبنقطة معنوية تامة مع "الهام سماوي" ، اما بالنسبة للمحور "قدرات متميزة" فتوجد علاقة ارتباط بقيمة (٠.٦٠٢) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٩٩) مع "الهام سماوي"

ب- اختبار فرضيات الارتباط بين محاور المتغير المستقل "الابداع" والمتغير التابع "الاداء" :

لقد كان الاختبار قد تم بين كل من "الابداع" و "الاداء" لمعرفة هل العلاقة دالة ومعنوية بنسبة دلالة اقل من (٥ %) بينهما ، اذ كانت النتيجة وجود علاقة ارتباط دالة معنوية اذ بلغت (٠.٣٩٥٩٢) ولقد تم الاختبار للتحقق من صحة الفرضيات الخاصة بالارتباط بين محاور الابداع كمتغير مستقل ومحاور الاداء كمتغير تابع ، اذ تم استعمال اختبار بيرسون لتحديد نوع العلاقة بين محاور كلا متغيري البحث في عينة البحث علاوة على تقدير قيمة الدلالة (sig) بالنسبة لمحور "عملية فكرية" توجد علاقة ارتباط بقيمة (٠.٣٩٣) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٩٧) مع "تحقيق اهداف معينة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٣٦٢) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٦٥) مع "نوعية الادارة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٢٦٣) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٠٣) مع "تعبير عن الانشطة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٢١٩) وبنقطة لا تقل عن (٠.٨٥٨) مع "دراسة البيئة واختبار الاستراتيجية الافضل". اما بالنسبة للمحور الثاني "تقديم الجديد" فتوجد علاقة ارتباط بقيمة (٠.٥٠٦) وبنقطة لا تقل عن (٠.٦٠٦) "تعبير عن أنشطة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٥٤٩) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٩٨) مع "تحقيق اهداف معينة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٢٥٩) وبنقطة لا تقل عن (٠.٨٩٩) مع "نوعية الادارة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٥٤٧) وبنقطة لا تقل عن (٠.٥٨٩) مع "دراسة البيئة واختبار الاستراتيجية الافضل"، اما بالنسبة للمحور الثالث "قرار شكل استجابة غير مألوفة" فتوجد علاقة ارتباط ذات قيمة (٠.١٨٣) وبنقطة لا تقل عن (٠.٨١٤) مع "تعبير عن الانشطة" وعلاقة ارتباط ذات قيمة (٠.٢٢٨) وبنقطة لا تقل عن (٠.٨٦٩) مع "تحقيق اهداف معينة" وعلاقة ارتباط ذات قيمة (٠.١١٤) وبنقطة لا تقل عن (٠.٧١١) مع "نوعية الادارة" وعلاقة ارتباط عكسية ذات قيمة (٠.٠٣١-) وبنقطة لا تقل عن (٠.٥٦٠) مع "دراسة البيئة واختبار الاستراتيجية الافضل" ، اما بالنسبة للمحور الرابع "نشاط انساني متجه" وارتباط بقيمة (٠.٥٩٥) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٩٩) مع "تحقيق اهداف معينة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٣٤٥) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٥٨) "نوعية الادارة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.١٨٢) وبنقطة لا تقل عن (٠.٨١٤) مع "دراسة البيئة واختبار الاستراتيجية الافضل" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٠٧٧) وبنقطة لا تقل عن (٠.٦٤٦) مع "تعبير عن أنشطة" ، اما بالنسبة للمحور الخامس "قدرات متميزة" فتوجد علاقة ارتباط بقيمة (٠.٣٤٤) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٥٧) مع "تحقيق اهداف معينة" وعلاقة ارتباط عكسية بقيمة (٠.٠٥٦-) وبنقطة لا تقل عن (٠.٦٠٧) مع "دراسة البيئة واختبار الاستراتيجية الافضل" وعلاقة ارتباط عكسية بقيمة (٠.٠١٤-) وبنقطة لا تقل عن (٠.٥٢٦) مع "نوعية الادارة" و علاقة ارتباط بقيمة (٠.٠٠٣) وبنقطة لا تقل عن (٠.٥٠٥) مع "تعبير عن الأنشطة" ، اما بالنسبة "الهام سماوي" فتوجد علاقة ارتباط بقيمة (٠.٤٢٦) وبنقطة لا تقل عن (٠.٩٨٥) مع "تحقيق اهداف معينة" . وعلاقة ارتباط (٠.١٦١) وبنقطة لا تقل عن (٠.٧٨٤) مع "دراسة البيئة واختبار الاستراتيجية الافضل" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٠٩٨) وبنقطة لا تقل عن (٠.٦٨٢) مع "نوعية الادارة" وعلاقة ارتباط بقيمة (٠.٠٧١) وبنقطة لا تقل عن (٠.٦٣٤) مع "تعبير عن الأنشطة".

ج- اختبار فرضيات الارتباط ما بين محاور المتغير التابع "الأداء" :

إذ فيما يخص محور "تعبير عن الأنشطة" فتوجد علاقة ارتباط بقيمة (0.302) وبتقنة لا تقل عن (0.933) مع "تحقيق أهداف معينة". علاقة ارتباط بقيمة (0.240) وبتقنة لا تقل عن (0.881) مع "دراسة البيئة واختيار

جدول - ٥ - معاملات الارتباط البسيط لبيرسون ما بين محاور متغيري الأبداع والأداء

الارتباط	المحاور	تقديم الجديد	قرار شكل استجابة غير مألوفة	نشاط أنساني متجه	قدرات متميزه	الهام "سماوي"	تعبير عن الأنشطة	تحقيق أهداف معينة	نوعية الإدارة	دراسة البيئة واختيار الاستراتيجية الأفضل
Correlation	عملية فكرية	0.692	0.558	0.624	0.520	0.358	0.263	0.393	0.362	0.219
	تقديم الجديد		0.439	0.618	0.563	0.518	0.056	0.549	0.259	0.047
	قرار شكل استجابة غير مألوفة			0.388	0.363	0.245	0.183	0.228	0.114	-0.031
	نشاط أنساني متجه				0.709	0.692	0.077	0.595	0.345	0.182
	قدرات متميزة					0.602	0.003	0.344	-0.014	-0.056
	الهام "سماوي"						0.071	0.426	0.098	0.161
	تعبير عن الأنشطة							0.302	0.113	0.240
	تحقيق أهداف معينة								0.412	0.082
	نوعية الإدارة									0.590
Sig. (1-tailed)	عملية فكرية	0.000	0.002	0.000	0.003	0.036	0.097	0.023	0.035	0.142
	تقديم الجديد		0.012	0.000	0.001	0.003	0.394	0.002	0.101	0.411
	قرار شكل استجابة غير مألوفة			0.025	0.034	0.113	0.186	0.131	0.289	0.440
	نشاط أنساني متجه				0.000	0.000	0.354	0.001	0.042	0.186
	قدرات متميزة					0.001	0.495	0.043	0.474	0.393
	الهام "سماوي"						0.366	0.015	0.318	0.216
	تعبير عن الأنشطة							0.067	0.291	0.119
	تحقيق أهداف معينة								0.018	0.345
	نوعية الإدارة									0.001

الاستراتيجية الأفضل" وعلاقة ارتباط بقيمة (0.113) وبتقنة لا تقل عن (0.709) مع "نوعية الإدارة" ، اما بالنسبة لمحور "تحقيق اهداف معينة" فتوجد علاقة ارتباط بقيمة (0.412) وبتقنة لا تقل عن (0.982) مع "نوعية الإدارة". وعلاقة ارتباط بقيمة (0.082) وبتقنة لا تقل عن (0.655) مع "دراسة البيئة واختيار الاستراتيجية الأفضل" واما بالنسبة لمحور "نوعية الإدارة" فتوجد علاقة ارتباط بقيمة (0.590) وبتقنة لا تقل عن (0.999) مع "دراسة البيئة واختيار الاستراتيجية الأفضل".

نتائج تقدير معلمات دراسة اثر او سلوك متغير الإبداع بدلالة العلاقة الخطية المدمجة بمتغير الاداء :

يفترض هذا الاسلوب وجود علاقة خطية ما بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة فنجد قياس الاثر يتم اثباته من خلال معامل (R^2) ، والذي يعني ان نسبة تذبذب المتغير التابع والمفسر عن طريق المتغير المستقل ، وبالتالي فإن قيمة (R^2) تتحدد بالشكل التالي : ($0 < R < 1$) ، اذ كلما كبرت قيمة (R^2) كلما كبرت قوة تفسير معادلة الانحدار ، اذ نجد ان قيمة ($R^2 = 0.10675$) اي تساوي ($R^2 = 0.16$) وهذا يعني ان متغير الإبداع يفسر تقريباً (16%) من تذبذب متغير الأداء . كذلك اجراء اختبار (F) لتحليل التباين لقياس دالة نموذج الانحدار الخطي البسيط من خلال قياس درجة التوافق او الملائمة (Fitness) حيث بلغت قيمة ($F = 4.46143$) بمستوى معنوية اقل من (0.05) اذ

بلغت (sign = 0.0453) وهذا يدل على ان شكل العلاقة مقبول ، اذ اثبت اختبار (F) دقة اختيارنا للنموذج اذ انه موفق بدرجة معنوية .

وتم اعتماد المؤشر الاحصائي (B) كما يوضح الجدول - ٦ - وذلك لمعرفة مقدار التغير عند تغيير قيمة المتغير المستقل وحدة واحدة او ما يسمى بمقدار الميل في انموذج الانحدار ، فأذا كان الميل بدرجة معنوية (sig) اقل من (0.05) اي $P < 0.05$ ، فهذا يدل على وجود تأثير للمتغير المستقل في المتغير المعتمد والعكس صحيح ، اذ ان (sig.t = 0.0453) مما يعكس وجود هذا التأثير اذ ان التغيير بمقدار وحدة واحدة للأبداع

جدول - ٦ - نتائج تقديرات معلمات دراسة اثر سلوك متغير الأبداع بدالة العلاقة الخطية المتمثلة بمتغير الأداء

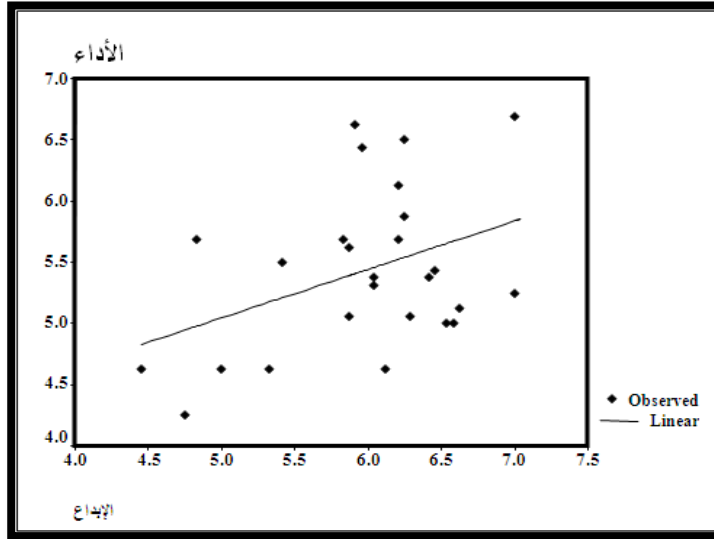
معامل الارتباط معنوي		Correlation 0.39592			
R Square		0.15675			
النموذج موفق بدرجة معنوية		F =	Sign. =		
		4.46143	0.0453		
Variable	B	SE B	Beta	t	Sig. t
الإبداع	0.396003	0.187483	0.395921	2.112	0.0453
أثر العوامل الأخرى	3.065058	1.126324		2.721	0.0119

ان يؤدي بتغيير وحدة واحدة للأداء بالاتجاه الايجابي على المقياس المعتمد بمقدار (0.396003) ويساوي تقريباً (0.40) وبالبدالة المعنوية (0.0453) السابقة ، ويشير (SE B) الى الخطأ المعياري لتقدير مقدار التذبذب بقيمة المعلمة المقدره (B = 0.187483) . اما (Beta) المعيارية فتشير الى تقدير مستوى الاثر على البيانات المتمثلة بانحرافات القيم عن اوساطها وليس البيانات نفسها ومقدارها (Beta = 0.395921) . اما بالنسبة لـ (t) وهي الدرجة المرجحة "الدرجة المعيارية" لتحويل المعلمات (Beta) الى التوزيع القياسي المقابل للأختبار وتساوي (2.112) وتؤثر عوامل اخرى على الاداء جاءت نتائج الاختبار لتظهر اثرها في (B = 0.396003) اذ ظهرت قيمة (sig.t = 0.0119) مما يدل على وجود تأثير قوي للعوامل الأخرى على الاداء حيث ظهرت مقدار (SE B = 1.126324) . كانت قيمة (t = 2.721) وتم اجراء اختبارات اخرى لنماذج اخرى باقية لدراسة اثر سلوك متغير الأبداع بدالة العلاقة المتمثلة بمتغير الاداء وهي بالتسلسل الخطي (LIN) ، اللوغارتمي (LOG) ، المعكوس (INV) ، التربيعي (QUA) ، التكعيبي (CUB) ، المركب (COM) ، القوى (POW) ، الرياضي (S) ، النمو (GRO) ، الأسّي (EXP) . وكان النموذج (S) الرياضي ، اذ شكل نموذج غير خطي يحوي انحناءة وتقوس معين بسيط وكان مقداره اقل من (0.05) اذ بلغ (0.024) حيث يفسر الأبداع تغير الاداء بما مقداره (19.4%) ويأتي نموذج القوى (POW) الذي كان مقداره (0.29) ويفسر تغيير الاداء بما مقداره (18.4%) كذلك فقد جاءت النماذج المعكوس (INV) والمركب (COM) والنمو (GRO) والأسّي (EXP) بمقدار (0.034) وفسرت الأبداع على انه يؤثر في الاداء بنسبة (17.5%) و (17.4%) و (17.4%) و (17.4%) على التوالي فيما كان مقدار النموذج اللوغارتمي فقد بلغ (COG) ما مقداره (0.039) وفسر تأثير الأبداع في الاداء بنسبة (16.6%) ومعيده النموذج الخطي (LIN) بما قيمته (0.045) وفسر تأثير الأبداع في الاداء بنسبة (15.7%) و ثم النموذجي التربيعي (QUA) والتكعيبي (CUB) بما مقداره (0.086) وفسر تأثير الأبداع في الاداء بما قيمته (19.2%) لكل منها .

وقد كانت كافة النماذج اعلاه معنوية كما رود في الجدول - ٧ - اما بالنسبة للنموذجين التربيعي (QUA) و التكعيبي (CUB) فقد اتضح انهما قد فسرا العلاقة بين مكونات الأبداع اذ ظهر قيمة وجود علاقة بين مصادر الأبداع فسرها النموذج التربيعي اذ ان (b2 = 0.2476) اما بالنسبة لـ (b3) فلم تظهر ثمة علاقة . ويشير الشكل - ٢ - الى الخط العام لدراسة متغير الأبداع بدالة العلاقة مع متغير الاداء.

جدول ٧ - اختبارات درجة الموانمة لعدد من النماذج الرياضية المستخدمة لدراسة سلوك اثر متغير الأبداع بدالة العلاقة المتمثلة بمتغير الأداء

b3	b2	b1	b0	Sig.	F	df	R sq.	Math.	Dependent
		0.396	3.0651	0.045	4.46	24	0.157	LIN	الأداء
		2.3122	1.3124	0.039	4.79	24	0.166	LOG	الأداء
		-13.229	7.6741	0.034	5.07	24	0.175	INV	الأداء
	-0.2476	3.2399	-4.9857	0.086	2.74	23	0.192	QUA	الأداء
---	-0.2476	3.2399	-4.9857	0.086	2.74	23	0.192	CUB	الأداء
		1.0792	3.421	0.034	5.04	24	0.174	COM	الأداء
		0.4454	2.4395	0.029	5.43	24	0.184	POW	الأداء
		-2.5506	2.1176	0.024	5.78	24	0.194	S	الأداء
		0.0762	1.2299	0.034	5.04	24	0.174	GRO	الأداء
		0.0762	3.421	0.034	5.04	24	0.174	EXP	الأداء



شكل ٢ - تقدير خط الاتجاه العام لدراسة أثر مؤشر الإبداع بدالة العلاقة متغير الأداء

يبين الجدول ٨ - اجابات العينة والمعبر عنها بمتوسط القياس والانحراف المعياري والكفاية النسبية*

اذ حقق محور "عملية فكرية" متوسط قياس (٦.٣٥) وكانت تشتت هذا المحور صغير نسبياً اذ بلغ الانحراف المعياري (٠.٧٥) وكانت الكفاية النسبية تبلغ (٩٠.٦٦) وقد كان متوسط القياس لمحور "تقديم الجديد" قد بلغ (٥.٧٢) والانحراف المعياري (٠.٨١) فيما بلغت الكفاية النسبية (٨١.٧٣) اما بالنسبة لمحور "قرار شكل استجابة غير مألوفة" فقد بلغ متوسط القياس (٥.٩٩) وبلغ الانحراف المعياري مقدار (٠.٦٩) فيما شكلت الكفاية النسبية مقدار (٨٥.٥٨) اما بالنسبة لمحور "نشاط انساني متجه" فقد شكل متوسط القياس (٥.٨٦) فيما بلغ الانحراف المعياري مقدار كبير (١.٠٦) وبلغت الكفاية النسبية (٨٣.٦٥) . اما بالنسبة لمحور "قدرات متميزة" فقد بلغ متوسط

* الكفاية النسبية = $\frac{\text{متوسط القياس}}{\text{عدد درجات المقياس}} \times 100$ ، حيث ان عدد درجات المقياس = ٧

المحاور	العدد	أدنى استجابة	أعلى استجابة	متوسط القياس	الانحراف المعياري	الكفاية النسبية
عملية فكرية	26	4	7	6.35	0.75	90.66
تقديم الجديد	26	4.25	7	5.72	0.81	81.73
قرار شكل استجابة غير مألوفة	26	5	7	5.99	0.69	85.58
نشاط أنساني متجه	26	3.75	7	5.86	1.06	83.65
قدرات متميز	26	3.75	7	5.96	0.84	85.16
الهام "سماوي"	26	3.5	7	5.96	0.88	85.16
تعبير عن الأنشطة	26	4	6.5	5.41	0.67	77.34
تحقيق أهداف معينة	26	3.25	7	5.51	1.00	78.71
نوعية الإدارة	26	2.75	7	5.11	1.15	72.94
دراسة البيئة واختيار الإستراتيجية الأفضل	26	3.25	7	5.69	0.95	81.32
الإبداع	26	4.458	7	5.97	0.66	85.33
الأداء	26	4.25	6.688	5.43	0.66	77.58

القياس (٥.٩٦) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٨٤) وبلغت الكفاية النسبية (٨٥.١٦) اما بالنسبة لمحور "الهام سماوي" فقد بلغ متوسط القياس (٥.٩٦) والانحراف المعياري (٠.٨٨) فيما بلغت الكفاية النسبية (٨٥.٩٦) وبلغ متوسط القياس لمتغير "الإبداع" ككل (٥.٩٧) فيما بلغ

الانحراف المعياري (٠.٦٦) وهو ادنى مستوي مقارنة بما هو متحقق عند بقية المحاور الأخرى وبلغت الكفاية النسبية (٨٥.٣٣) وتم استخراج الكفاية النسبية عبر المعادلة التالية :

$$\text{متغير الإبداع} = \frac{100 \times \text{متوسط القياس}}{7} = ٨٥.٣٣$$

اما بالنسبة لمتغير الاداء فقد كان متوسط القياس لمحور "تعبير عن الأنشطة" (٥.٤١) وبالنسبة للانحراف المعياري فقد كان (٠.٦٧) واما بالنسبة للكفاية النسبية فقد كان (٧٧.٣٤) اما بالنسبة لمحور "تحقيق اهداف معينة" فقد كان متوسط القياس (٥.٥١) والانحراف المعياري (١.٠٠) والكفاية النسبية (٧٨.٧١) اما بالنسبة لمحور "نوعية الادارة" فقد كان متوسط القياس (٥.١١) وكان الانحراف المعياري (١.١٥) وكانت الكفاية النسبية (٧٢.٩٤) . وبالنسبة لمحور "دراسة البيئة واختيار الاستراتيجية الأفضل" فقد كان متوسط القياس (٥.٦٩) وكان الانحراف المعياري (٠.٩٥) وكانت الكفاية النسبية (٨١.٣٢) لمتغير الاداء فقد كان متوسط القياس (٥.٤٣) وكان الانحراف المعياري (٠.٦٦) وهو ادنى مستوي مقارنة بما هو متحقق عند بقية المحاور الأخرى وكانت الكفاية النسبية (٧٧.٥٨). ان مقادير الكفاية النسبية لكافة المحاور تستعرض اهمية المحاور بالنسبة لموضوع "الإبداع" كون كل محور يستعرض رؤية مجموعة من الباحثين تجمعها عملية ادراج آراء و مفاهيم باحثين لموضوع الإبداع ضمن محور الإبداع ككل . اذ اتضح ان كل المحاور تتمتع بأهمية عالية كان اكبرها اعتبار الإبداع "عملية فكرية" وقلها اعتباره "تقديم الجديد" اما بالنسبة لموضوع "الاداء" فكانت "دراسة البيئة اختيار الاستراتيجية الافضل" تحضى بالاهتمام الاكبر كان محور "نوعية الادارة" يحضى بإهتمام اقل.

الاستنتاجات :

١- وَضَحَ من آراء العينة المبحوثة ان مفاهيم الإبداع التي انطلقت منها اسئلة الاستبيان تحوي فيما بينها علاقات ارتباط ذات قيمة معنوية ، مما يعني ان مفهوم الإبداع وان كان يحوي التباين في طروحات الباحثين ازاءه الا انه في نفس الوقت متكامل الابعاد وتظهر عملية التكامل والتفاعل بوضوح بين هذه الابعاد تبعاً لنتائج التحليل السابق ، بما يعكس امكانية استثمار التنوع في هذا التباين لصياغة تصور خاص

بالعراق . ان القدرات الابداعية متوفرة لدى جميع الناس ، ولكن بدرجات مختلفة تبعاً لعدد من العوامل ، حدد البحث بعضاً منها في المعلومات الشخصية عن العينة المبحوثة وأشارت عملية التحليل الى جوانب من هذا التباين مما يمكن معه دراسة هذه العوامل بتفصيل اكثر لمعرفة مدى تأثيرها على الابداع والأداء للقيادات الادارية ، وهذا بدوره يثري الموقف في الفقرة - ١ - .

٢- المفهوم الراقى لحقوق الانسان يفترض ان لكل انسان الحق في ان يكون مبدعاً ، وبالتالي فمن حق الفرد ان يعيش في مجتمع مبدع اذ نجد ان مجالي { الفرد - المجتمع } يتضحان في عدد من التصورات التي تمتد الى الفلسفة والفكر التنموي اللذان تُرسم من خلالهما الأستراتيجيات والسياسات والاجراءات المتبناة من قبل القيادات الادارية والتي تؤكد على الابداع كروية واستراتيجية وكمنهج ادارة تنفذ ببراعة .

٣- ان كون الابداع يتعلق بالنتائج الابداعي ، يرتبط بالضرورة بقدرة الدولة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني على توفير الموارد لتحويل الافكار والرؤى الى منتجات وخدمات فعلية ، وبالتالي فإن طرح الصورة لمفهوم الابداع كونه يتعلق بالقدرات الابداعية لا يعني التوقف عندها ، بل الانطلاق لاحقاً نحو تصور جديد تترابط فيه المفاهيم كما وهو مؤشر في الفقرتان رقم - ١ - و - ٢ - السابقتان لوضع تعريف للابداع يرتبط بالنتائج الابداعي عبر ممارسات وسلوكيات { أنشطة } ابداعية بما ينسجم مع واقع العراق ، ويكون قابلاً للتغيير ممتلكاً صفة المرونة تبعاً لتجدد واقع الإنسان العراقي ومن ثم يمكننا وضع مفهوم للاداء يتماثل مع البيئة العراقية وعلى صلة بمفهوم الاداء اذ يمكن معه ربط الاداء فعلياً بالمرجات المتحققة من الجامعات { النتائج الابداعي } لغرض تحقيق تصور لربط القدرات الابداعية بالنواتج الابداعية عبر تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجيات واداء الأنشطة المبدعة للقيادات الادارية كما اشر النموذج ذلك.

٤- وفي هذا الصدد نشير الى تباين اراء الباحثين حول مفهوم الاداء وعكس هذا التباين تنوع مواقع الدراسة والبيئات التي انجزت بها علاوة على تباين المدارس الفلسفية التي انطلق منها الباحثون وتباين اختصاصاتهم العلمية بدورها ايضاً .

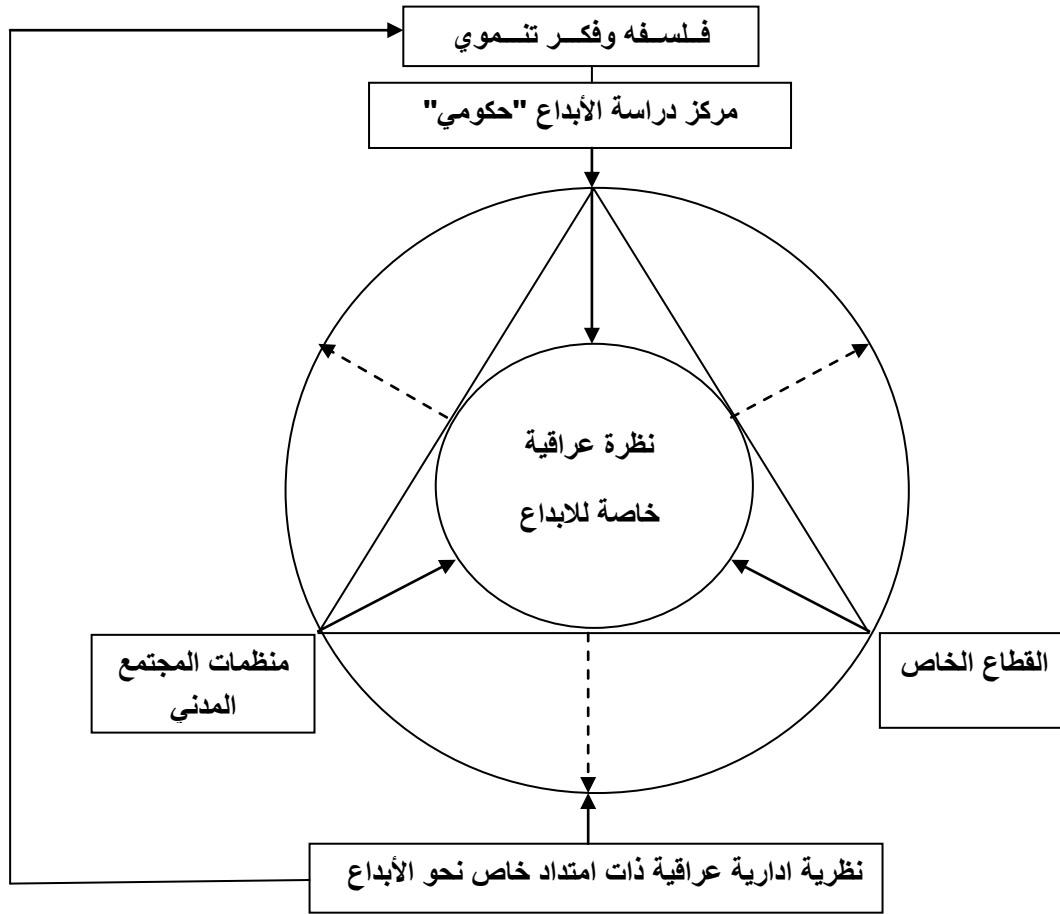
٥- ظهرت علاقات ارتباط معنوية بين متغيري الابداع والاداء مما يعكس فعالية النموذج المقترح بما يرتبط معه الاداء بالابداع بحيث يتحول الاداء الى سلوك مبدع بعيداً عن العشوائية والارتجال في القرارات والممارسات الادارية وصولاً الى ربط السلوك وتنفيذ الاستراتيجية معاً عبر عملية تحقيق الاهداف بما يعكس علمية الرؤية وواقعيتها.

٦- فسر الابداع جزء غير قليل { بالاضافة الى عوامل اخرى } من الاداء مما يعكس ان له دوراً فعالاً في رفع مستويات الكفاءة والفعالية ، مما يعكس دوره في اداء القيادات الادارية في الجامعات.

٧- صفتي الكسل والتراخي ليستا من صفات العراقيين وقد اشرت عملية التحليل ذلك ، اذ تمتد العينة المبحوثة بتطلعات نحو عدة مفاهيم للاداء وتتعاظم معها بمسؤولية وذات فناعة عالية المستوى بها بما يعني ان ان رفع مستويات الاداء للقدرات الابداعية الخاصة بالقيادات الادارية سينعكس على عمليتي وضع الاهداف وصياغة الاستراتيجية وهذا سيؤدي بدوره الى رفع عناصر السلوك والممارسات الادارية وسيصل بالتالي الى رفع مستويات الاداء لبقية الكوادر في الكليات كما انه يعني بالاضافة الى ذلك امكانية اثناء عمل القيادات الادارية بالتوجه نحو دراسة الابداع بالشكل الذي يصبح معه ذلك توجهاً للدولة في هذا المجال عبر استثمار قدرات العلماء والباحثين العراقيين بما يعطي فهماً اكثر عمقاً ودقة له وذلك تجريبياً لأستكشاف ابعاده والمفاهيم الاكثر تناسباً مع واقع البيئة والشخصية العراقية ، لغرض اطلاق طاقاتها . وهذا يثري الموقف في الفقرات - ١ - و - ٢ - و - ٣ - و التوصيات الفقرة - ٣ - .

٨- ربطت الانظمة الثلاثة { الاهداف الابداعية } و { الاستراتيجية الابداعية } و { الأنشطة الابداعية } في النموذج كما اشر الى وعي العينة المبحوثة وطريقة تفكيرها وعلاقتها بالاداء ، اذ ان الاداء يتمثل باهداف تحدد بوضوح من خلال استراتيجية ثم توضع الأنشطة المحددة قيد الفعل لغرض تحقيق الاهداف وفقاً لتلك الاستراتيجية المُصاغة ، ان تسلسل الاهتمام الوارد في تحليل ودراسة المتغيرات الخاصة بالانظمة الثلاثة انفة الذكر يعكس رؤيتهم لاعتبار وضع الاهداف كمقدمة لبناء الاستراتيجية ثم تحديد ادوات ووسائل الوصول لتحقيق الاهداف مما يعكس طريقة تفكير اغلبية القيادات الادارية كونها مرتبطة بعناصر كمية { اهداف } قبل ان تكون تصورات انشائية غير قابلة للتطبيق ، كما ان ترتيب وضع الأنشطة باعتبارها الاقل اهمية يعكس قدرة القيادات على اختراق صعوبات الواقع المعاش نحو تغييره عبر اعتبار الاستراتيجية

الابداعية المُصاغة ، اذ قُدمت في الاهمية على الانشطة الابداعية مما يعكس المستوى الراقى للقدرات الفكرية للقيادات الادارية في التصور والاداء الابداعيين كونها تقدم الأطار الفكري عبر تسلسل منطقي مُصاغ بواقعية وبفهم سليم لمقتضيات بناء مؤسسات اكاديمية رصينة و الذي تنتهجه القيادات الادارية اذ ان الأنشطة الابداعية كمفهوم اقرب الى اداء المروؤسين في الكليات في الوقت الذي تعتمد فيه عملية وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات على النشاط الفكري الذي هو اقرب الى ممارسة القيادات الادارية منه الى ممارسات المروؤسين دون اغفال اهمية حضور القيادات الادارية في ممارسات وسياقات تنفيذ الانشطة الابداعية ، اذ ان التحليل قد اثبت ذلك ، بما يعني ان القدرات الكامنة للقيادات الادارية يمكن ان تتعمق وتتجذر اكثر نحو تطوير قدرات ابداعية وممارسات قيادية ذات امكانيات سلوكية ارفع مستوى واكثر قدرة على التعبير والانجاز.



شكل ٣ - تصور مفترض لجهات تساهم في سياقات اعداد نظرية عراقية ادارية ذات امتداد خاص نحو الأبداع

التوصيات :

- ١- ان يعد تعريف للابداع يشترك في وضعه مجموعة من الاختصاصيين ، يُعتبر بدوره مدخلاً لمنهجية ادارة الابداع وتطوير القدرات الابداعية في فكر تنموي خاص بالعراق ضمن خطة تنمية تُنجز مفرداتها لاحقاً ، ويُعتبر هذا التعريف السياق الذي تعتمد الخطة في تصوراتها.
- ٢- ان الفقرة - ١ - تتطلب انجاز نظرية ادارية تشرح بعد متغير الابداع وكيفية التعامل معه وطنياً لغرض { تنوير } قدرات الفرد العراقي وبما ينسجم مع متطلبات المرحلة الراهنة التي يمر فيها العراق عبر مفردات { الابداع ، التفكير الابداعي ، الاستراتيجية الابداعية ، ادارة الابداع ، القدرات الابداعية ، الاداء

- الإبداعي ، الانتاج الإبداعي } والتي تتطلب سياقات واضحة ومتكاملة ومتفاعلة الإبداع وللتهيئة والاعداد لمستوى ارقى للقيادات الادارية في الجامعات العراقية وعموم الحالة العراقية .
- ٣- تباين القدرات لدى القيادات الادارية { الفروقات الفردية } تبعاً لأي عامل من العوامل المبحوثة في متن البحث يتطلب ايجاد مركز متخصص لدراسة الإبداع { بأبعاده المختلفة } يرتبط بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ولكن هذا يشير الى انه لا بد من الاعتماد على منظمات المجتمع المدني لتطوير دراسة الإبداع ، ويتم هذا من خلال دراسات شاملة يقوم بها المتخصصون في هذا المركز المقترح بالاشترك مع تلك المنظمات وربطها بالقطاع الخاص كرديف ثاني للمركز المقترح وفق الشكل - ٣ - السابق .
- ٤- ركز الباحثين { كل حسب مدرسته } على جانب من جوانب الإبداع ، ويتطلب وضع العراق الحالي التركيز على جانب القدرات الإبداعية ، ثم السلوك الإبداعي {النشاط الإبداعي } وصولاً الى الانجاز والأداء الأبداعيين لتحقيق { الناتج الإبداعي } عبر سلسلة متكاملة من التصورات التي تنطبق في سياق مراحل زمنية تُدرَس بدقة بالغة لنقل وتحويل ثقافة وسلوك الانسان العراقي بالأنتجاه نحو تحقيق وجود انساني ملموس على سطح هذا الكوكب يرتبط فيه مع الأنسانية عبر الوعي بالمستقبل وصولاً لتغيير واقعها بصيرورة خلاقية جديدة ومتجددة .
- ٥- سياق الفقرات - ٢ - ، - ٣ - ، - ٤ - يدلل بوضوح على بعد الاداء كونه المرحلة ما قبل الاخيرة التي تشير إلى {الناتج الإبداعي} بإعتباره مرحلة اخيرة من مراحل دراسة وفهم الإبداع وبالتالي فإن الوصول الى {الأداء الإبداعي} سيتحقق بأدخال الإبداع بمنهجية علمية يؤديها عبر دراساته المركز الحكومي المقترح في الفقرة - ٣ - بما تنتفي معه العشوائية في الإستراتيجيات والسياسات القرارات والسياقات والإجراءات في الجامعات ولاحقاً عموم مؤسسات الدولة ، وتحل بدلاً من ذلك وحدة الرؤية مع مراعاة اللامركزية في تلك الجامعات بالشكل الذي يؤمن وجود سياقات مبدعة في اداء القيادات الادارية في تلك الجامعات .
- ٦- اعادة النظر في المعايير العلمية الموضوعية لأداء القيادات الادارية بما ينسجم مع جعلها { واقعية } وقابلة للتطبيق فعلاً مع الأخذ بنظر الاعتبار متطلبات الجامعات المستقبلية علاوة على الخطط الطموحة علمياً لبناء ركيزة علمية متفوقة ومتنوعة حسب حاجة الفكر التنموي في العراق ، وفق ما جاء في الفقرة - ١ - .

المصادر :

- (1) Daft Richard L. "Leadership : Theory & Practice" The Dryden Press. 1999. P. 435
- (2) Rogers , C. R. "Toward A Theory of Creativity" , New York, Harperand Row. P. 71.
- (٣) السالم ، زين العابدين جاسم محمد ، "تحليل مقومات ادارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة (٢٠٠٥) ، ص : ٨٤.
- (٤) الحسيني ، بشرى عباس محمد ، "عملية التعلم المنظمي واثرها في الإبداع المنظمي دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٧) ، ص : ٢٢ .

- (5) Zaltman , Gerald & Duncan , Robert & Hollek , Tohunt . "Innovation and organization" New York : John Wiley (1973) , P. 24
- (6) Terziovski, Dr Mile & Samson, Professor Dauny & Glassop , Linda "Creating Core Competence Through The Management of Organizational Innovation" www.bw.uni_mannheim.de/forschung/pr/sdoi/p_is_pdf_similarpages
- (٧) العبيدي ، بشار محمد خليل ، " الابداع التقني واثره في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المنظمات الصناعية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (٢٠٠٥) ، ص : ٣٤ .
- (8) Hitt Michael A., Ireland R. Duane & Hoskisson Robert E. "Strategic Management , Competitiveness and Globalization" 4th ed. South – Western College USA. (2001), P. 522.
- (٩) المسعودي ، محمد اصبح بكال ، "العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحولية واثرها في الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الاهلية ببغداد" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٧) ص : ٣١ .
- (١٠) السامرائي ، سلوى هاني عبد الجبار ، "الابداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه : دراسة استطلاعية لآراء عينة من منتسبي الشركة العامة للصناعات البتروكيمياوية وصناعة الاسمدة" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، (٢٠٠٥) ، ص : ٣٣ .
- (١١) السرور ، نادية هايل ، "مقدمة في الابداع" ، دي بونو للطباعة والنشر ، عمان ، (٢٠٠٥) ، ص : ٢١٠ .
- (١٢) محمود ، زكي نجيب ، "نافذة على فلسفة العصر" ، سلسلة كتاب العربي ، الكويت ، (١٩٩٠) ، ص : ١٤٧ .
- (١٣) عريفج ، سامي سلطي ، "مقدمة في علم النفس التربوي" ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، (٢٠٠٠) ، ص : ٥٥ .
- (14) Morales , Victor . J., & Montes , Francisco .J., "Antecedents & Consequences of Organization Innovation & Organization Learning in Entrepreneurship" , Industrial Management & Data System , Vol (106) , N (1) , PP. 21 – 42 .
- (15) Kreitner , R. and Kinicki , A. "Organization Behavior" . Boston : Lrwin , Inc. (1989). P. 508.
- (16) Ivancerich , J. M. , Lorenzi , P. , Skinner, J. S. , and Grosby , B. P. , "Management Quality & Competitiveness" , 2nd ed , Chicago : Lrwin , (1997). P. 545.
- (17) Bennett , Peter D. "Marketing" . Me Graw- Itill , (1988) , P. 328.
- (18) Kotler , Philip , "Marketing Management" 9th ed , Prentic – Hall , (1997) , P. 335.
- (١٩) الحيايالي ، ياسين محمد حسين محمد ، "الابداع في التدابير الادارية : دراسة حالة في مدينة الثرثار السياحية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (٢٠٠٤) . ص : ٥ .
- (20) Cortese , A. , "Master of Innovation" , Business week , spring issue (372 – A)
- (٢١) البغدادي ، عادل هادي حسين ، "العلاقة بين التعلم التطبيقي وادارة المعلومات واثرها في تحقيق قيمة الاعمال للمنظمة" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (٢٠٠٦) ، ص : ١٢ .
- (22) Aiken , M. & Hage , S. , "The Organic Organization & Innovation" Academy Management Journal , VoL (5) , N (1). P. 65.
- (٢٣) الحسيني ، بشرى عباس محمد ، مصدر سابق ، ص : ٢٠ .

- (24) Daft , Richard. L., "Organization Theory & Desing" , New York South Western , (2001) , P. 357.
- (٢٥) جواد ، شوقي ناجي ، "سلوكيات الانسان وانعكاساتها على ادارة الاعمال" ، دار الحكمة ، بغداد ، (١٩٩٢) ، ص : ١٧٦ .
- (26) Schermerhorn , John R. & Hunt , James G.& Osborn , Richard N. "Organizational Behavior" , 6th ed , John Wiley & Sons , Inc , (1997). P. 409.
- (27) Schermerhorn , John R. "Management" 6th ed , U.S.A. , John Wiley & Sons , Inc, (2001) . P. 379.
- (28) Hellriegel , Don & Jackson , Suson, E & Slocum , John W, JR, "Management" , 8th ed , Ohio : South – Western College Publishing, (1999), P. 428.
- (29) Ivancevich , John M & Lorenzi , Peter & Sieinner , Steven , Ibid , P. 529.
- (٣٠) المسعودي ، محمد اصبح بكال ، مصدر سابق ، ص : ٣٠ .
- (31) Markides Constantions , "Strategic Innovation" , Sloan Management Review , Spring . (1997) , P. 55.
- (32) Scott , S. C & Bruce , R. D. , "Determinants of Innovation Behavior : A path Model of Innovation in The Work Place" , A M J , Vol . (37) No, (3) . (1994) P. 560 .
- (33) Happold , A, & Cripps , B , "Facilitating the Benefits of Technic Innovation" , Final Report , (2002), P. 18.
- (٣٤) مرحباً ، محمد عبد الرحمن "علم النفس الطبيعي عند ابن سينا" مجلة الثقافة النفسية ، العدد (٥) ، المجلد (٢) ، (١٩٩١) : ص : ٨٧ .
- (35) Mutlu , B. & E. , A , "Design Innovation : Historical & Theoretical Perspectives on Product Innovation By Design" , (2003) [http:// www.bilgemutlu.com](http://www.bilgemutlu.com)
- (٣٦) قاموس اكسفورد ، (٢٠٠٠) .
- (٣٧) السلطاني ، عدنان محمد ، "علاقات القدرات الابداعية بالسمات الشخصية لدى طلبة المرحلة المتوسطة في بغداد" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بغداد ، (١٩٨٤) ، ص : ٢٧ .
- (٣٨) السعد ، مسلم علاوي والعلياوي ، مزهر عبد الساده "العوامل المؤثرة في تنمية الابداع في المنشأة الصناعية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، عدد خاص بوقائع المؤتمر القطري الاول للعلوم الادارية (٢٠٠١) ، ص : ٢٢١ .
- (٣٩) قباني ، احمد ، "التفكير" ، المنتدى النوبي العالمي ، شبكة المعلومات الدولية ، ص : ٧١ .
- [http:// nubianforum.com/vb/shawthread.php p? + = 3030](http://nubianforum.com/vb/shawthread.php?p+=3030)
- (٤٠) صالح ، قاسم محمد ، "نحو نظرية في الابداع" ، مجلة العلوم النفسية ، مركز البحوث النفسية ، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، العدد (٢) ، (١٩٩٤) ، ص : ٢٤ .
- (٤١) قطامي ، يوسف ، "تفكير الاطفال تطوره وطرق تعلمه" ، ط ١ ، الاهلية للنشر والتوزيع ، (١٩٩٠) ، ص : ٦٥٦ .
- (٤٢) البرنوطي ، سعاد نانف ، "الادارة : اساسيات ادارة الأعمال" ، ط ١ ، دار وائل للطباعة والنشر ، (٢٠٠١) ، ص : ٣٨٤ .
- (٤٣) موسى ، غانم فنجان ، "الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية" ، دار الكتب والوثائق ، (١٩٩٠) ، ص : ١١٠ .
- (44) Daft , R. L , "Management" , Chicago : Drydon press , Inc. (1988). P. 305.
- (45) Schermerhorn , JR. J. , Hant J, G., and Osborn , R, N., "Organizational Behavior" , New York : John Wily and Sons , Inc (1997), P. 365.
- (٤٦) جعفر ، نوري ، "جنور الابداع لدى كل الناس" ، الموسوعة الصغيرة ، العدد (٢٠٧) ، دار الشؤون الثقافية ، (١٩٨٦) ، ص : ٦ – ١٩ .

- (٤٧) همشري، عمر احمد ، "معيقات الابداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الاردن" ، مجلة دراسات ، العدد (٤) ، المجلد (٢١) ، عمان ، (١٩٩٤) ، ص : ١١٨ .
- (٤٨) التميمي ، داود موسى محمد ، "تأثير التغيير الاستراتيجي في عملية الاحتضان التقني بأعتماد الابداع التقني" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٧) ، ص : ٤٣ .
- (٤٩) سعيد ، ابو طالب محمد ، "علم النفس الفني" ، جامعة بغداد (١٩٩٠) ، ص : ٤٢ - ٤٣ .
- (٥٠) المعايطه ، خليل عبد الرحمن و البوايز ، محمد عبد السلام ، "الموهبة والتفوق" ، ط ١ ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، (٢٠٠٠) ، ص : ١٨٦ .
- (51) Torrance , E. , P. , "Torrance Test of Creativeol Thinking" , Norms Teachnical Manual , Ginn & Company U.S.A. (1974). P. 8 – 9 .
- (٥٢) السرور ، نادية هايل ، مصدر سابق ، ص : ٢٥١ .
- (٥٣) الهيتي ، هادي نعمان "ثقافة الاطفال" ، عالم المعرفة ، (١٩٧٨) ، ص : ١١ - ١٢ .
- (54) Katena , Joe , "Educational Psychology Of The Gifted" New York , Joun wiley & Sons , Inc (1982) , P. 10 .
- (٥٥) برنهارت ، "علم النفس في الحياة العملية" ، ترجمة : ابراهيم عبد الله محيي ، ط ١ ، مطبعة الرابطة ، بغداد ، (١٩٥٥) ، ص : ٢٥٧ .
- (٥٦) ناجي ، مجيد عبد الحميد ، "العمليات الابداعية في فن القول خاصة" ، النجف ، (١٩٧٩) ، ص : ٣٠٦ .
- (٥٧) حسن ، رواية ، "السلوك في المنظمات" ، المدار الجامعية ، (٢٠٠٠) ، ص : ٣٣١ .
- (٥٨) الزبيدي ، عزه عبد الرزاق حسين ، "عوامل الشخصية وعلاقتها بالتفكير التباعدي والتفكير التقاربي لدى طلبة المرحلة الاعدادية" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية للبنات ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٦) ، ص : ١٠١ .
- (٥٩) حمد ، انصاف ، "المنطق الصوري في المنظور التجريبي : جون ستيوارت مل نموذجاً" ، دار سوسن للنشر والتوزيع ، (٢٠٠٠) ، ص : ٢١ .
- (٦٠) الزبيدي ، عزه عبد الرزاق حسين ، مصدر سابق ، ص : ٧٧ .
- (٦١) روشكا ، الكسندر ، "الابداع العام والخاص" ، ترجمة : غسان عبد الحي وابو فخر ، سلسلة عالم المعرفة ، (١٩٨٩) ، ص : ٢٧ .
- (٦٢) الصرن ، رعد حسن ، "ادارة الابتكار والابداع : الاسس التكنولوجية وطرائق التطبيق" ، ط ٢ ، دار الرضا للنشر ، (٢٠٠٠) ، ص : ٢٧ .
- (٦٣) الكبيسي ، عامر ، "ادارة المعرفة وتطوير المنظمات" ، المكتب الجامعي الحديث ، (٢٠٠٥) ، ص : ٩٧ .
- (٦٤) العميان ، محمود سلمان ، "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال" ، ط ٢ ، دار وائل ، (٢٠٠٤) ، ص : ٣٩١ .
- (65) Trail , Bruce & Grunert , Klaus , G "Product & Process Innovation in The Food Industry" , 1st ed , Chapman & Hall , (1977), P. 7 – 8 .
- (66) Drucker , peter , F. "The Discipline of Innovation" , Harvard Business Review , Vol. (76) , No. (6) , (1988). P. 156.
- (٦٧) المسعودي ، محمد إصبع بكال ، مصدر سابق ، ص : ٣٠ .
- (٦٨) السامرائي ، سلوى هاني عبد الجبار ، "مصدر سابق ، ص : ٢١٥ .
- (٦٩) بن حبتور ، عبد العزيز صالح ، "الادارة العامة المقارنة" ، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، (٢٠٠٠) ، ص : ٣٧٧ .
- (٧٠) الصابر ، سالم سليمان محمد يحيى والعامري ، فاضل عباس وعلي ، صباح حميد ، "الابتكار والابداع عنصر قوة للمنظمة في مواجهة تحديات العولمة" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد (٧٢) ، (٢٠٠٨) ، ص : (٥٤) .
- (٧١) جاسم ، عبد الرسول عبد ، "دراسة تحليلية للتوجهات والمؤشرات العامة لعملية تقويم العمل ودرجة تحديد المهارة" ، مجلة الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العدد (٢٧) ، (١٩٩٩) ، ص : ٢١٠ .

- (٧٢) جاسم ، نغم علي ، "اثر مناخ البيئة التنظيمية نحو التفكير الابداعي" دراسة تطبيقية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (٦٤) ، (٢٠٠٧) ، ص : ١٨٦ .
- (73) Shapero, R., & Bruce, R. A., "Managing Creative Professionals" Research Management, Vol. (2) , P. 23 – 28.
- (٧٤) خوين ، سندس رضوي ، "اثر مجالات التغيير في الاداء المنظمي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (٢٠٠٦) ، ص : ٣٥ .
- (٧٥) بدوي ، احمد زكي وآخرون ، "معجم مصطلحات القوى العاملة" ، مؤسسة شباب الجامعة ، (١٩٨٤) ، ص : ١٦٦ .
- (76) Evan, W. M. , "Organization Theory & Organization Effectiveness : An Exploratory Analysis" , Organizational & Administrative Sciences, (1976) , P. 121.
- (٧٧) الرويشدي ، حسام علي محيبس ، "اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الاداء المتميز" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٩) ، ص : ٢٦ .
- (78) Turner, D. & Crawford , M. , "Competence Based Competition" , 2nd ed New York : John Wiley & Sons , Inc , (1994).
- (79) Mc Guire, J. B. & Schneeweis, T. & Branch, B. "Perceptions of Firm Quality Acause of Result of Firm Performance" , Fournal of Management , (1990).
- (٨٠) الجابر ، زينب شلال عكار جابر ، "قياس اداء المنظمة باستعمال بطاقة الدرجات المتوازنة" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٧) ، ص : ٢١ .
- (٨١) _____ ، مصدر سابق ، ص : ٢١ .
- (٨٢) _____ ، مصدر سابق ، ص : ٢١ .
- (83) Cameron , K , Whetten , "A Study of Organization Effectiveness & Its Prediction" , Working paper . Center of Higher Education Management System , Boulder Colorado , September , (1983) , P . 261.
- (84) Wright , P. , "Strategic Management : Concepts & Cases" 3rd ed , U.S.A. Prentic – Hill , (1996).
- (85) Eceles , R. G. "The Performance Measurement Manifests , Hafverd Business Review, (1999). P. 131.
- (86) Robins, J. & Wersema , M. , "Approach to Malti – Business Firm : Empirical Analysis of Portfolio Interrelationships of Corporat Financial Performance" , Strategic Management Journal , Vol (13) , No. (1) P. 275.
- (٨٧) القطب ، محي الدين يحيى ، "الخيار الاستراتيجي واثره في تحقيق الميزة التنافسية" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (٢٠٠٢) ، ص : ١٩ .
- (٨٨) البغدادي ، عادل هادي ، "علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الاداء التنظيمي : دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية" . مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (٦٥) ، (٢٠٠٧) ، ص : ١٥٩ .
- (٨٩) الشماع ، خليل محمد حسن ، "نظرية المنظمة" ، بغداد ، (١٩٨٨) ، ص : ٨٥ .
- (90) Daft R. "Organization Theory & Design" 4th ed , Minnesota West Publishing . Co., St paull, (1992). P. 120.
- (91) Wheelen , Thomos L & Hunger , David , J "Strategic Management" , 7th ed , Printic – Hall Inc , U.S.A. , (2000) , P. 231.
- (٩٢) الحسيني ، فلاح حسن عداي ، "الادارة الاستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها ، عملياتها المعاصرة" ، ط ٢ ، دار وائل للنشر ، (٢٠٠٠) ، ص : ٢٣١ .
- (93) Daft , R , lbid . (1992) , P. 53.
- (94) David M. Sherman , "Do scorecard" , (2005) , <http://www.corsewell.com>

- (95) Daft , R. L. "Organization Theory and Design" Ohio : South Western College , PUB . (2001).
- (96) Daft , R. L. "Organization Theory and Design" 9th ed , South Western College , U. S. A. , (2003) , P. 12.
- (97) Scermrehorn , John R, "Management" , 6th ed , John Willey & Sons , Inc. U. S. A. , (2001) . P. 26 .
- (٩٨) الخفاجي ، رشا مهدي صالح كسار ، "علاقة استراتيجية الموارد البشرية واثرها في الاداء التنظيمي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، (٢٠٠٤) ، ص : ٥١ .
- (99) Ansoff , H. I. & Donell , E. J. "Implanting Strategic Management" 2^{ed} ed , New York Mc grow – Hill , (1999).
- (100) Ansoff , H. I. "Corporat Strategy" New York , Mc grow – Hill , (1965).
(١٠١) الرويشدي ، حسام علي محيبس ، مصدر سابق ، ص : ٢٧ .
- (102) Johnson & G. , Scoles, K. , "Exploring Corporate strategy : Text and Cases" , 3rd ed , prentice – Hill (1997) . P. 177.
- (103) Torrington , D, Hall , L., "Human Resourece Management" 4th , ed , Prentice Hall Europe , (1998) , P. 285.
- (١٠٤) شاكر ، شذى عبود ، "العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة ودورة حياة المنظمة واثرها في الاداء المنظمي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٦) ، ص : ١٠٤ .
- (١٠٥) شاكر ، شذى عبود ، "مصدر سابق" ، ص : ١٠٥ .
- (١٠٦) الشبخلي ، زينب يوسف محمد ، "الابعاد الهيكلية في عمل المنظمات الدولية واثرها في الاداء المنظمي : دراسة تطبيقية في منظمة الصحة العالمية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (٢٠٠٢) .
- (107) Griffin , M., "Organization Performance Model" , email, inf @griffin.com, (2003).
- (١٠٨) الكيالي ، حسام طالب حمدي ، "تحليل العلاقة بين محتوى الاداء و الاستراتيجية : دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية العراقية" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (٢٠٠١) ، ص : ١١٥ .
- (١٠٩) عبيد ، حسين نعمه ، "اثر استثمار رأس المال الفكري في الاداء المنظمي : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٠) ، ص : ٥٦ .
- (110) Brown , S. & Laverick , S., "Research Hoots on The Best British Componies : A Pear Evaluation of Britain's Leading Firms" , British Journal of Management , Dismember , (1994) , P. 58.
- (١١١) الدليمي ، انتصار عباس حمادي ، "الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي وأثرهما في الاداء : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (١٩٩٨) ، ص : ٨٢ .
- (١١٢) الدوري ، زكريا ، "الادارة الاستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وحالات دراسية" ، ط ١ ، (٢٠٠٣) ، ص : ١٩٣ .
- (113) Tapinos , E & Dyson , R. & Medow . S, "The International Journal of Productivity & Performance Management" Vol. (54) N. (516) , (2005).
(١١٤) شاكر ، شذى عبود ، مصدر سابق ، ص : ١٠٦ .

- (115) Zhans M., & Mc Cullough J., "Effect of Learning and Information Technology Capability on Business Performance" , London , Richard D., Irwin , inc. (2002) P. 149.
- (١١٦) عاشور ، احمد صقر ، "نحو منظومة جديدة للاصلاح الاداري في الدول العربية" ، نشرة اخبار الادارة ، العدد (٢٨) ، (١٩٩٩) ، ص : ١ - ٢
- (117) Veukatraman , n., & Ramaunjam , V., "Measurement of Business Performance in Strategy Research Comparison of Approaches" , Management Review , Vol , (11) N. (4) , (1986) , P. 801.
- (118) Damanpoure , F. & Evan , W. M. "Organizational innovation & performance : The Problem of Organizational Log" , Administrative Science Quarterly . (1984).
- (119) Subramanian , A & Nilakanta , S., "Organizational Innovativeness Exploring The Relationship Between Organizational Determinants of Innovation , Types of Innovations & of Measures Organizational Performance" , Administrative Science Quarterly . (1996).
- (120) Cadama , F. "Technology Fusion & The New R & D" , Havvard Business Review , (1992).
- (١٢١) العاني ، اريح سعيد خليل ، "المحددات التنظيمية وتأثيرها في الابداع والاداء المنظمي" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٢).
- (122) Yound , A. B. "Kowledge Worker" , (1996).
- (123) Malone , S. M. "Future Wealth" , (1997).
- (124) Dudley , B. C. & Knoploch , W. S. , "How Do Measure Success" , (1998).
- (125) Pfeffer , C. D. "Intellectual Capital As Unique Source Of Sustained Competirve Advantage , (1996).
- (١٢٦) العبيدي ، محمد عوده حسين ، "المتغيرات السلوكية واثرها في اداء العاملين : دراسة في المنظمات السياحية" ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية (٢٠٠٤) ، ص : ٤٤ .
- (127) Hamble , J , Jackson , D., Tomson , A., "The Strategic Power Of Corporate Values : long range planning" , (1994) , P. 27.
- (128) Deal, T. & Kennedy . "Corporat Culture Reading Management" New York , Addison – Wesley PUB. (1982).
- (١٢٩) الساعدي ، مؤيد يوسف نعمه ، "التعلم المنظمي والذاكرة التنظيمية واثرها في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الأدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٦) .
- (130) Torrington , D., & Hall, L., "Human Resource Managemant" , 4th ed, Printice Hall Europe.
- (١٣١) الدليمي ، انتصار عباس حمادي ، مصدر سابق ، ص : ٨٥ .
- (١٣٢) الياسري ، اكرم محسن مهدي ، "التوافق في دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي ، الاستراتيجية ، واثره في الاداء - مدخل موقفي : دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (٢٠٠٥) ، ص : ٦٦ .
- (١٣٣) العفيري ، فؤاد احمد محمد ، "تقييم الاداء المحاسبي واستراتيجيات تطويره في الصناعات التحويلية في اليمن" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، (٢٠٠٦) ، ص : ٤٤ .
- (134) Deakin , Edward B. & Maher , Michal W. "Cost Accounting" , 2nd ed, (1987) , P.878.
- (١٣٥) كاظم ، كريمة علي و زويلف ، انعام محسن ، "مستلزمات ومؤشرات تقويم كفاءة الاداء مع دراسة تجربة ديوان الرقابة المالية" مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد (١٩) ، (١٩٩٦) ، ص : ١١٢ .

- (١٣٦) الجابر ، زينب شلال عكار ، مصدر سابق ، ص : ٢٣ .
- (١٣٧) الكبيسي ، سعدي مجيد عاشور ، "العلاقة بين استراتيجية المنظمة وستراتيجية الموارد البشرية واهميتها في تحقيق الميزة التنافسية" اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (٢٠٠١) ، ص : ٢٠ .
- (١٣٨) عبد الستار ، رجاء رشيد ، "استخدام بعض المؤشرات الانتاجية لتقديم كفاءة الاداء في شركة صناعة الاصباغ الحديثة" ، مجلة الادارة والاقتصاد العدد (٥٨) ، (٢٠٠٦) ، ص : ١٠٥ .
- (١٣٩) شاكر ، شذى عيود ، "العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة ودورة حياة المنظمة واثرها في الاداء المنظمي" . رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (٢٠٠٦) ، ص : ١٠٦ .
- (١٤٠) الجبوري ، حميد شاكر محمود ، "استخدام بعض الاساليب الكمية في تقويم اداء المنشآت الصناعية في العراق" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، (١٩٩٥) ، ص : ٤٩ .
- (١٤١) زويلف ، انعام محسن حسن ، "اثر استخدام الحاسوب في الاداء المحاسبي" اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (١٩٩٦) ، ص : ٣٠ - ٣١ .
- (١٤٢) النعيمي ، باسمه فالح جيجان ، "العوامل المؤثرة في التزام مرقب الحسابات بقواعد السلوك المهني وانعكاساتها على اداء المهنة في العراق" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، (١٩٩٨) ، ص : ٤٩ - ٥٠ .
- (١٤٣) البغدادي ، عادل هادي ، مصدر سابق ، ص : ١٦٠ .
- (١٤٤) عبد الستار ، رجاء رشيد ، مصدر سابق ، ص : ١٠٥ .
- (١٤٥) حسن ، عائده عبد الحسين ، "علاقة ادراك الخطر بالتغيرات التنظيمية واثرها في اداء المنظمة" ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، ٢٠٠٤ ، ص : ٩٧ .
- (146) Ambler, Tim, "Marketing Metric" , Business strategy Review , Vol (11) , issue 2 , London Business School , P. 61.
- (147) Dimancescu, Dan & Dwenger, Kempe, "World Class New Product Development", Bench marking Best practices of Agile manufactures, USA , (1996) , P. 91.
- (١٤٨) العمري ، هاني عبد الرحمن ، "منهجية بطاقة القياس المتوازن للأداء في بناء الاستراتيجية القيادية" ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز ، (٢٠٠٥) ، ص : ٥٥١ .
- (149) Slack, N. Champer, & S. Harland , & C, Harrison , & A., Johnston, R. , "Operation Management" . London pitman publishes. Inc (1998). P. 678.
- (150) B.SC , Balanced Scorecard , (2002)
- <http://www.combalancedscorecard/index.htm.n.d>
- (151) Nelly, any, "Business performance Measurement" Cornfield School of Management, UK, Cambridge, (2007), P. 23.
- (152) Evans, James R., "Management Production Operations Quality Performance and Value", 5th ed, New York, west publishing Co. (1997) P.116.
- (153) Brown, S & Loveric, "Research hoots on the best British Companies a pear Evaluation of Britain's leading Firms", British Journal of management , Dismember, (1994), P. 92.
- (154) Bocker, W., & Good Stein, J, "Organizational Performance and in borad Composition", Academy of Management journal, Vol. (34), N (4) , (1991) , P. 805.