

دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في معمل سمنت الكوفة

استاذ	مدرس	ماجستير إدارة اعمال
دكتور	علي محمود علي	سعد مجيد عبد علي
مؤيد الساعدي	جامعة كربلاء	جامعة كربلاء
هيئة التعليم التقني	كلية الإدارة والاقتصاد	كلية الإدارة والاقتصاد
Mo_alsaedi@yahoo.com	samkaam@yahoo.com	Saad_maa66@yahoo.com

المستخلص

اهتمت الدراسة بالتعرف على دور استراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة وذلك من خلال دراسة واقع الإبداع الإداري والأداء الوظيفي في المعمل. اعتمد البحث منهج البحث القائم والتحليل البعدي، الذي يركز على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها واختبار نتائجها، وجرى استعمال البرنامج الاحصائي الجاهز للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي جرى الحصول عليها من خلال استطلاع رأي عينة البحث المكونة من (٩١) شخصا من العاملين في الإدارة العليا والوسطى للمعمل والخروج بتوصيات تعمل على زيادة الاهتمام بجانب الإبداع والأداء الوظيفي، توصلت الدراسة الى جملة من الاستنتاجات كان من اهمها ان ادارة المعمل لا تدعم او تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي. وهي ايضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي. وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات كان من اهمها ضرورة توجه ادارة معمل سمنت الكوفة نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.

The role of managerial innovation strategies to improve functional performance

A Field Study In Kufa Cement Factory

Professor	Lecturer	Master of Business Administration
(Ph.D.)	Ali M. Ali	Saad M. Abed
Moayad Al-Saadi	University of Karbala	University of Karbala
Board of Technical Education	College of Management & Economics	College of Management & Economics
Mo_alsaedi@yahoo.com	samkaam@yahoo.com	Saad_maa66@yahoo.com

Abstract

The study Cared to identify the role of managerial innovation strategies in the functionality of the workers in the Kufa Cement Plant, through study and administrative reality of creativity and functionality in the lab. The research methodology based and dimensional analysis, which focuses on the collection of data on the phenomenon and its interpretation and test results, and have been using the program Statistical ready for Social Sciences (SPSS) to analyze the data that have been obtained through the poll sample consisting of (91) persons working in senior and

middle management of the plant and come up with recommendations to increase attention to both creativity and functionality, Study reached a number of conclusions was the most important that the factory administration does not support or encourage creativity and did not endorse seriously. It is also not interested in the creation and R & D units to improve job performance. Study and came out a number of recommendations was the most important need for direct administration Kufa Cement Plant to support and encourage innovation competition between teams working inside the factory.

المقدمة:

ربما تكون إستراتيجية المنظمة عائقا امام تقدمها وإبداعها لاسيما في اطار عملها في بيئات واسواق سريعة التحول ما لم يمتلك قادة المنظمة وعقولها تفكيراً استراتيجياً جوالاً فالتفكير الاستراتيجي سابق للإستراتيجية، اذ لم تعد الحاجة قائمة في هكذا ظروف لإستراتيجية بقدر ما تحتاج الى تفكير استراتيجي يمنحها مرونة كافية، وهكذا نكون بحاجة الى استراتيجيات طارئة نواجه بها المحاولات الاجهازية التي تواجه إستراتيجية الشركة لتؤكد مدخل الادارة بالسيناريو، فالقائد المتفوق يرسم الفرص الإستراتيجية ليقتنص الفرصة الاكثر ملائمة، ويرتجل القرارات (Improvisation) لتقدير موقف ذهني سريع يتكيف وكيف به إستراتيجية المنظمة لمقابلة التحولات البيئية ويكسب إستراتيجية المنظمة مقدارا من المرونة يساوي او يتقدم على مقدار التغير الحاصل في بيئتها الخارجية، وهذا هو الإبداع الاستراتيجي بحد ذاته الذي نعرفه على انه ضرب من ضروب الإبداع الذي لديه القدرة على تغيير قوانين التنافس في السوق وتغيير مواقع اللاعبين الكبار على خارطة التنافس.

لا يخفى على احد الأهمية البالغة لموضوع الإبداع والدور الكبير الذي يؤديه بوصفه توظيف للمعارف والمهارات والمعلومات والأفكار والمواقف المملوكة لدى العاملين، لإجراء تحسينات سواء على المنتجات او أساليب الإنتاج.

ونظرا لمكانة الصناعة عموما في عصر البناء الذي يمر به البلد، وحصر الصناعة المتعلقة بإنتاج مادة الاسمنت، فان تطويرها للتلاؤم مع متطلبات العصر أمر تحتمه الضرورة ويعول عليه كثيرا في تحقيق متطلبات التطور والنمو، وبذلك فانه تتأكد الحاجة إلى الإبداع الإداري لتحسين أداء العاملين بهدف الإسهام في تحقيق أعلى النتائج بكفاءة وفاعلية.

لذا انطلقت الدراسة من مشكلة مفادها تراجع استخدام إدارة المصنع في معمل سمنت الكوفة للأساليب الضرورية واللازمة لتحقيق مفهوم الإبداع الإداري لديها والعمل على تعزيزه في الأداء الوظيفي للعاملين وهي لا تسعى إلى وضع استراتيجيات واضحة المعالم لتحقيق الإبداع.

تتحدد اهداف الدراسة في تشخيص المعوقات المادية والشخصية التي تعوق ممارسة عملية الإبداع الإداري وتوضيح أفضل السبل للتغلب عليها والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري، ومستوى الإبداع لدى موظفي معمل سمنت الكوفة.

انتظمت الدراسة في أربعة مباحث رئيسة كان الأول منها منهجية الدراسة فيما كان الثاني قد عرض الجانب النظري، اذ تضمن فقرتين احدهما يشمل مفهوم الإبداع واهم استراتيجياته والثاني مفهوم أداء العاملين وطرائق تحسين الأداء. اما المبحث الثالث فقد خصص للجانب العملي اذ تضمن عرض استمارة الاستبيان والتحليل الإحصائي للنتائج. ويتضمن المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات .

المبحث الأول

منهجية الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لفقرات منهجية البحث وكما يأتي:

أولاً: مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في ضعف استخدام إدارة معمل سمنت الكوفة للأساليب الضرورية واللازمة لتحقيق مفهوم الإبداع الإداري لديها والعمل على تعزيزه في الأداء الوظيفي للعاملين. وغياب الاستراتيجيات واضحة المعالم لتحقيق الإبداع. وليس لديها تصور واضح عن أهمية علاقة الإبداع الإداري بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانياً: أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

١. تحديد أهم المعوقات المادية والشخصية التي تعوق ممارسة عملية الإبداع الإداري وتمنع تحقيقه من وجهة نظر مديري وموظفي معمل الاسمنت.
٢. التعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري ومستوى الإبداع لدى موظفي معمل سمنت الكوفة. والتعرف على مدى استعمال الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه.
٣. تشخيص الأساليب الإدارية المطبقة من قبل الإدارة لتحقيق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه.
٤. معرفة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في معمل سمنت الكوفة.

ثالثاً: أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من خلال ما يأتي:

١. تعد الدراسة حلقة من حلقات الدراسات الميدانية المماثلة والتي يمكن إن تعالج موضوع استراتيجيات الإبداع الإداري ودورها في الأداء الوظيفي من جوانب متعددة .
٢. تشجع الدراسة إدارة معمل الاسمنت للتوجه نحو الإبداع الإداري وزيادة الوعي بأهميته لدى العاملين وذلك لتحقيق هدف المنظمة الاستراتيجي المتمثل بالارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي .
٣. يمكن لنتائج الدراسة واستنتاجاتها إن تسهم بقدر ما في زيادة مقدار الفائدة والعائد لإدارة معمل سمنت الكوفة إذا ما أخذت بنتائجها وتكون دليلاً إرشادياً له.
٤. توفر الدراسة معلومات مدعمة بمؤشرات رقمية مستوحاة من نتائج التحليلات الإحصائية تساعد الإدارة العليا لمعمل سمنت الكوفة للتوجه نحو تعزيز جوانب القوة ومعالجة نواحي القصور في أداء العاملين.

رابعاً: فرضيات الدراسة :

تنطلق الدراسة من الفرضيات التالية :

١. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الإبداع الإداري بشكل عام و الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة :
ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي .
ب. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التخصص الوظيفي والأداء الوظيفي.
ج. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية الدورية والأداء الوظيفي.

• تم تشخيص مشكلة الدراسة من خلال المقابلات مع بعض المسؤولين في معمل سمنت الكوفة والاطلاع على استراتيجيات المعمل في مجال الإبداع.

٢. لا يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجيات الإبداع الإداري في الأداء الوظيفي.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرعية الآتية :

أ. لا يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجية التطوير التنظيمي في الأداء الوظيفي.

ب. لا يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجية التخصص الوظيفي في الأداء الوظيفي.

ج. لا يوجد تأثير دال إحصائياً للإستراتيجية الدورية في الأداء الوظيفي.

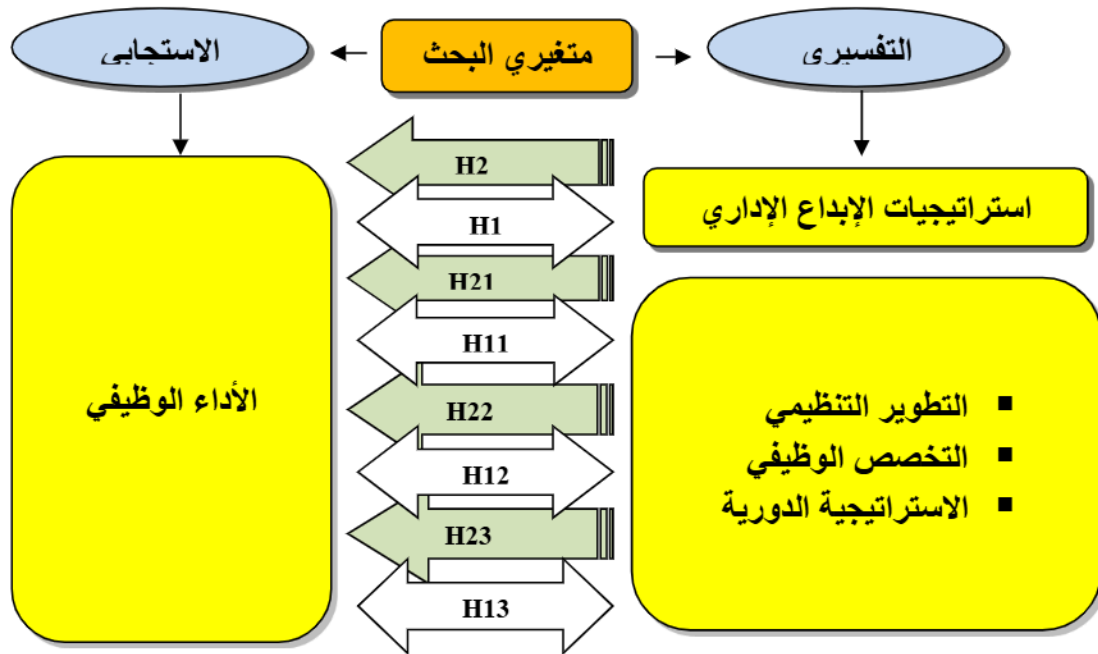
خامساً: مخطط الدراسة الفرضي

يوضح مخطط الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية او كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به (Rivett, 1992: 200)، لذا استندت فرضيات البحث على ان هناك علاقة ارتباط بين متغيري البحث يعبر عنها بالأسهم ذات الاتجاهين، كما ان هناك تأثير بين المتغيرين يشار إليها بالسهم باتجاه واحد.

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها قام الباحث بوضع مخطط فرضي يصور علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي وذلك بهدف توضيح العلاقة بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي والأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة.

يوضح الشكل (١) مخطط الدراسة الذي جرى استخلاصه من واقع الأدبيات الإدارية، اذ يشتمل على نوعين من المتغيرات الأساسية هي:

١. المتغير التفسيري المتمثل باستراتيجيات الإبداع الإداري. ويتضمن المتغيرات الفرعية :
 - أ. إستراتيجية التطوير التنظيمي.
 - ب. إستراتيجية التخصص الوظيفي.
 - ج. الإستراتيجية الدورية .
٢. المتغير الاستجابي: ويشمل على الأداء الوظيفي.



الشكل (١) المخطط الفرضي للدراسة

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة (منهج البحث القائم والتحليل البعدي) اذ اشار (Bratton & Gold , 2003 : 443) الى هذا المنهج بانه تصميم يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع المعلومات

والتي تجعل الدراسة تبين أغراضها بطريقة مبسطة ومتراصة ونظامية، وهو تقنية حديثة تسمح للباحثين بمزج نتائج البحوث التي تتشابه فيها فروع وعلوم مختلفة وعلى سبيل المثال دراسات ادارة الأعمال بحقولها المعرفية المختلفة، كما اشارت دراسة: (Hoobler & Johnson, 2004: 665 – 676) الى انه منهج يتصف بالشمول إذ انه يستند بنفس الوقت إلى مناهج أخرى في الوصول إلى غايته، وعلى سبيل المثال المنهج الوصفي والمنهج التجريبي كونه يزود بأدلة تأخذ بالاعتبار السبب والتأثير. (الساعدي، ٢٠٠٦: ٣٢-٣٣).

سادساً: طرائق جمع البيانات:

١. الجانب النظري: اعتمد الباحث في تغطية الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية التي تشتمل على الكتب والدوريات والرسائل والاطاريح، كما جرت الإفادة من الشبكة الدولية للمعلومات لجمع المعلومات الخاصة بموضوع البحث وصولاً إلى إطار علمي واضح لمعالجة مشكلة الدراسة.

٢. الجانب التطبيقي: تُعد الاستبانة المصدر الرئيس للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي. لأنها تلائم كثيراً البحوث والدراسات الوصفية، وهي أداة قياس إدراكية، صممت على وفق المقاييس العلمية المعتمدة والموجودة في دراسات ذات اختصاص مشابه لموضوع الدراسة وقد كُيفت لكي تتلاءم مع بيئة الإدارة في معمل سمنت الكوفة. وتضمنت الأسئلة الأساسية المتعلقة بمتغيرات الدراسة وجرى تحديد (٣٤) فقرة موزعة على أبعاد متغيرات الدراسة واستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

سابعاً: مجتمع الدراسة وعينها:

اختير قطاع مصانع الاسمنت في العراق مجالا لتطبيق البحث لما لهذا القطاع من أهمية كبيرة للاقتصاد الوطني وحياة المواطن. واشتمل مجتمع الدراسة على معمل سمنت الكوفة. اما العينة فهي عينة قصدية اختيرت من المديرين ورؤساء الأقسام ومديري الشعب والعاملين في الإدارة الوسطى في معمل سمنت الكوفة. إن اختيار هذه العينة يتلائم مع متغيرات الدراسة الذي يحتاج قديراً من الفهم والشمولية في التصور والمسؤولية والاطلاع الواسع، إذ بلغ مجموع عينة الدراسة (95) موظف من اصل (375) موظف وهي تمثل ما نسبته (25,33%) وهي نسبة مقبولة في الدراسات والبحوث السلوكية، وان نسبة الاستجابة لإجمالي عينة الدراسة كانت (95,8%) وهي نسبة جيدة إذ هناك (4) استمارات لم تسترجع، وبذلك فإن عدد الاستمارات المتبقية والتي مثلت عينة الدراسة كانت (91) استمارة.

ثامناً: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فرضياتها، استخدم الباحثين الوسائل الإحصائية الآتية:

(أ) الوسيط Median: وهو قيمة وصفية تعطي فكرة أولية عن طبيعة المجموعات الإحصائية وهو من أكثر المتوسطات اللامعلمية تداولاً وذلك لسهولة استخدامه.

(ب) المدى Rang: من مقاييس التشتت المهمة يستعمل لقياس تشتت القيم عن أوساطها.

(ج) معامل ارتباط الرتب Kendall's Rank Correlation: يعتمد قانون كندال على الإشارات فان كانت الرتب التي تقارن مع الرتبة المعينة اكبر أخذت إشارة موجبة ذلك لأنها مع ترتيب الأعداد الطبيعية، وان كانت اصغر أخذت إشارة سالبة، ويكون معامل ارتباط الرتب مساوياً للنسبة بين المجموع الجبري للإشارات بوضعها الحقيقي على مجموع الإشارات عندما تكون الرتب للقيم المرتبة ترتيباً تصاعدياً أو تنازلياً.

(د) الانحدار البسيط simple regression: ويعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة لقياس الأثر بين متغير تفسيري ومتغير المستجيب .

(هـ). معامل الاختلاف Coefficient of Variation : وهو أحد مقاييس التشتت المطلق ويستعمل للمقارنة بين درجات تشتت مجموعتين أو أكثر من القيم عن أوساطها الحسابية ، وهو نسبة مئوية خالية من الوحدات تستخدم في حالة الجداول التكرارية المغلقة (المشهداني ، ١٩٨٥ ، ١٤٤) .

تاسعا: حدود الدراسة:

١- الحدود الزمانية: نفذت الدراسة بجانبها الميداني للمدة من ٥ / ٢ / ٢٠١٢ لغاية ٢٥ / ٤ / ٢٠١٢ .

٢- الحدود المكانية: اختير معمل سمنت الكوفة الواقع في مدينة الكوفة ميدانا تطبيقيا للدراسة .

٣- الحدود العلمية :ان البحث محدد علميا بما جاء بأهدافه .

عاشرا: مقاييس الدراسة متغيراتها

جرى تصميم الاستبانة من قبل الباحثين وبالاستناد الى الأدبيات التي جرى الاطلاع عليها، ومن ثم جرى اختبار مصداقيتها بعرضها على مجموعة من الخبراء والمختصين لتحكيمها من حيث الصدق الظاهري وصدق المحتوى، اذ اجريت التعديلات المناسبة عليها بناء على ملاحظاتهم ووضعها في صيغتها النهائية، ولاختبار مدى ثباتها فقد استعمل اختبار (الفا - كرونباخ) (Cronbach - Alpha) لقياس مدى الاتساق الداخلي، فأداة القياس تتمتع بالثبات اذا كانت تقيس سمة محددة قياسا" يتصف بالصدق والاتساق، وان الحد الأدنى لقيمة معامل (الفا - كرونباخ) يجب ان لا تقل عن (0.68) (جودة: ٢٠٠٩: ٣٠٠) وبلغت قيمة (الفا كرونباخ) لمتغيرات البحث كما موضح في جدول (١).

جدول (١) معامل (الفا- كرونباخ) لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل (الفا - كرونباخ)
استراتيجية التطوير التنظيمي	0.72
استراتيجية التخصص الوظيفي	0.741
الاستراتيجية الدورية	0.70
الأداء الوظيفي	0.77

تدل النتائج على ثبات اداة القياس (الاستبيان) وبدرجة مناسبة، لوقوع جميع القيم ضمن الحدود المقبولة.

المتغيرات الرئيسة في الدراسة تتضمن:

١. المتغير التفسيري: ويتمثل بالمتغير الرئيس (استراتيجيات الإبداع الإداري) وقد استعمل فيه مقياس يتألف من (٢٢) فقرة تتوزع على المتغيرات الفرعية الآتية:

أ- إستراتيجية التطوير التنظيمي

ب- إستراتيجية التخصص الوظيفي

ج- الإستراتيجية الدورية

٢. المتغير الاستجابي : ويتمثل بالمتغير (الأداء الوظيفي) وهو يتألف من (١٢) فقرة .

حادي عشر: هيكل الدراسة:

تسلسلت الدراسة بأربعة مباحث خصص الأول منها لعرض منهجية الدراسة فيما خصص المبحث الثاني لتقديم الإطار النظري لينصرف المبحث الثالث لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة وأخيرا جاء المبحث الرابع ليقدم ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات وتوصيات.

المبحث الثاني

الإطار النظري

الإبداع الإداري والأداء الوظيفي

سيقدم هذا المبحث عرضاً نظرياً يؤسس لبنية فكرية تستند عليها الدراسة في تحليل ما ستؤول إليه نتائجها من مؤثرات رقمية سعياً لحل مشكلاتها وبلوغ أهدافها وكما يأتي:

المطلب الأول: الإبداع الإداري المفهوم والاستراتيجيات

أولاً: مفهوم وتعريف الإبداع:

تعني كلمة إبداع في الموسوعة العربية الميسرة القدرة على ابتكار حلول جديدة لمشكلة ما، أو أساليب جديدة، ونجد كلمة إبداع في كثير من المعاجم والقواميس، ففي معجم العلوم الاجتماعية تعني (فكرة أو سلوكاً جديداً يختلف عن الأشياء الموجودة)، وفي قاموس ويبستر الإبداع (بأنه إدخال شيء جديد أو فكرة جديدة أو طريقة) ويتفق معه مؤلف قاموس أكسفورد بالإبداع (تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة) في حين يقترب كذلك مفهوم الإبداع في قاموس الأعمال إذ أنه عبارة عن (عمل قائم على تقديم فكرة أو أسلوب أو منتج أو خدمة جديدة) (Collin, 1995: 148). وفي اللغة الإنكليزية فإن كلمة إبداع (Innovation) جاءت من اللاتينية (Innovate) وتعني يجدد (الدهان، ١٩٩٢: ١٧٩).

أما (المعموري: ٢٠٠٤: ٢٧) فأكدت أن الإبداع ظاهرة معقدة جداً ذات وجوه وإبعاد متعددة، لهذا تباينت الآراء وتعددت وجهات النظر حول تقديم مفهوم محدد واضح لها، وذلك لتشابه مع مصطلحات أخرى لها نفس المعنى تقريباً.

وتختلف الاتجاهات في تناولها لمفهوم الإبداع، فمنها على سبيل المثال لا الحصر ما يركز على خصائص الفرد المبدع، ومنها ما يركز على عملية الإبداع نفسها، ومنها ما يركز على خصائص المنتج الإبداعي، ومنها ما يعرف الإبداع على وفق خصائص المناخ أو البيئة الإبداعية أو بوصفه مدخل لحل المشكلات (السلمي: ٢٠٠٨: ٥٥)، فمن الباحثين (العاني: ٢٠٠٢: ٢٢-٢٨) من عرفت الإبداع بأنه هو الإتيان بشيء جديد مفيد للمجتمع ويمكن أن يكون الإبداع (إبداع المنتج Product) أو (إبداع العملية Proces)، وبالحالتين يكون ذلك من خلال منتج أو عملية جديدة أو تطوير (تحسين)، لهما، وآخرين عرفوا الإبداع بأنه عملية إجراء تغييرات كبيرة وجذرية على المنتجات والعمليات على المدى القصير يكون فيها دور الإدارة العليا مميزاً جداً وتحتاج إلى استثمارات مالية وتكنولوجيا عالية (Slack, et al., 1998: 692). والإبداع أيضاً عبارة عن إنتاج شيء جديد على درجة عالية من النفع يجمع بين الأصالة والحدثة (البدراي: ٢٠١١: ١٠)، في حين عده (Jones, 1998: 515) عملية تستعمل المنظمات بواسطتها مهاراتها ومصادر لها لتطوير خدمات وسلع جديدة، أو تحسين أنظمة الإنتاج والتشغيل لكي تستطيع تحقيق استجابة أفضل لحاجات زبائنهم.

ثانياً: أنواع الإبداع :

ركز (Hage & Aiken, 1967) و (Khan & Manopichetwattana, 1998) و (Ettlie, et al., 1984) و (Czepiel, 1975) في دراساتهم المعمقة حول الإبداع على الإبداع الفني فقط، وكان الجانب الآخر من الإبداع متجاهلاً ونقص به الإبداع الإداري، إلا أن من جانب آخر كانت هناك جهود بحثية قام بها آخرون أمثال (Evan & Black, 1967) و (Daft, 1978) و (Kimberly & Evanisko, 1981) و (Daman Pour & Evan, 1984) خلال نفس المدة وما تلاها في عقد الثمانينيات من القرن العشرين ركزت على الإبداع الفني والإبداع الإداري إذ طلق عليها (Daft) الانموذج الثنائي المركز، كما انفرد (Ettlie & O'keete,

(1982) في دراسة وتصميم مقاييس القدرات الإبداعية للعاملين في المنظمة او للمنظمة كلها على عكس أولئك الذين نظروا الى عملية الإبداع للمنظمة بوصفها عملية.

في التسعينيات من القرن نفسة وضعت (Ibarra, 1993) نموذجاً لقياس إبداعية المنظمة على مستوى الإبداع الفني والإبداع الإداري عبر الادوار التي تؤديها الموارد البشرية وكذلك ما جاءت به كتابات (Amabile, et al., 1996) التي أسست مقياس حمل اسمها يقيس إبداع العاملين الإداري، كما جاء (Subramanian & Nilakanta, 1996) بمقياس للإبداع الإداري والفني، وتوالت الدراسات التي لم تهمل الإبداع الإداري بوصفه احد الجوانب المهمة في إبداع المنظمة امثال (Joyce & Woods, 1998) (Dougherty & Hordy, 1996) والتي اتفقت مع كتابات (Klan & Manopichetwattana) و (Hage & Aiken).

ذكر (البدراي: ٢٠١١ : ١٣) نقلاً عن (الجدان: ٢٠٠٩) بان الإبداع يقسم إلى ثلاثة أنواع بحسب مداخلها وهي:

١. مدخل الأنظمة الاجتماعية الفنية : إذ قسم الإبداع فيها إلى قسمين رئيسيين هما : الإبداع الإداري، والإبداع الفني.
٢. مدخل خصائص الإبداع : وهو خاص بالأفراد ويشمل : الإبداع المبرمج، والإبداع غير المبرمج.
٣. مدخل مصادر الإبداع : ويشمل الإبداعات الطارئة، والإبداعات المتنبئة، والإبداعات المفروضة.

في حين يصنف بعض الباحثين أنواع الإبداع الى نوعين رئيسيين (حرير: ١٩٩٧: ٤٦٦-٤٦٧):

١. الإبداع الفني: وهو يشمل تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي الى تطوير منتجات وخدمات جديدة .
٢. الإبداع الإداري :وهو يتضمن الإجراءات والأدوار والهيكل التنظيمي، والقواعد وإعادة تصميم العمل (الوظيفة) علاوة على النشاطات الإبداعية التي تهدف الى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول الى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة.

ومن الجدير بالذكر ان الباحثين سبروا غور هذا الموضوع بكثافة اذ شخص كل من (Mansfield, 1963: 561) انواع الإبداع بإبداع العملية وإبداع المنتج، وإبداع وسيلي وإبداع غائي (Zaltman et al., 1973: 32) (Crossman, 1971)، وإبداع روتيني، وإبداع جذري (إعادة توجه) (Noyman, 1971: 207)، و(إبداع قرارات سلطة فردية) (إبداع قرارات سلطة جماعية) (Rogers & Shoemaker, 1971: 101)، وإبداع بحث (اختراع) اساسي، إبداع منتوح جذري، إبداع منتج رئيس، إبداعات موصفة، إبداع نموذج جديد (Freeman, 1974) (Kay, 1974: 100)، وإبداع اهداف، إبداع خدمة زبائن، إبداع هيكل تنظيمي، إبداع منتج تكنولوجي، إبداع عملية (Daft & Becker, 1978: 127)، وإبداع مصادفة، إبداع مخطط، تلقائي (Wortnaan, 1981: 153)، و(إبداع داخلي) (إبداع خارجي) (Colautone, et al., 1988: 13)، وإبداع جوهري، إبداع نظمي، إبداع كمي (Moorhead & Griffin, 1995: 256).

ثالثاً: أهمية الإبداع الإداري:

أضحى الإبداع عنصراً أساسياً في بلوغ الميزة التنافسية المستدامة، كما انه وسيلة مهمة تضمن البقاء والمنافسة للمنظمة في ظل التسابق العالمي المحموم، والتغيرات السريعة في شتى الميادين العلمية والفكرية. إذ يكتسب الإبداع أهمية كبيرة على مستوى المنظمات ويعد القلب النابض لأنشطة المنظمة من خلال تحقيقه الامتداد الدائم للقائد في دعم قدرته على تطوير المنتج الجديد بنجاح (Trott, 2005: 5)، والإبداع الإداري هو وسيلة المنظمات في التخلي عن التقاليد البالية واجترار السياقات التنظيمية المستهلكة، والتعامل مع روح التغيير وإدارتها بنجاح حتى تتمكن من مواجهة والصمود، وإضفاء الحيوية المطلوبة للاستمرار والنجاح، كما أشار

(Arnold:2006) بان الإبداع هو ميزة تنافسية على المدى الطويل يساعد على خلق الأفكار وتحديد الأهداف التي يجري استغلالها في تحديد رؤية مستقبلية. ومن ثم تحقيق النتائج التي ترقى إلى مستوى الآمال والطموحات (البدراني: ٢٠١١: ١٩).

لذا فالإبداع الإداري يعد عنصراً مهماً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية وفي ضوءه تتحدد درجة تقدم الأمم ورفيها (العسيري: ١٩٩٩: ١٢)، وأوضح (Martensen & Dahlgard: 1999) بان جميع العلاقات وثقافة الشركة تتجلى في مفهوم الإبداع، ويتعين على الشركات اليوم التكيف باستمرار مع بيئتها من خلال الإبداع والتطوير، واتفق Thomas (2011: مع Arnold) بان الإبداع يعد المحرك الأساسي للتنمية وتطوير الشركات من خلال تطوير المنتجات الجديدة وجعل الشركة أكثر تنافسية.

والإبداع الإداري ينشط ويعزز أداء المنظمة بشكل عام بما يضمن لها النجاح ويمكن أن تكون قائدة السوق (السامرائي، ١٩٩٩: ٣٣)، ويكشف عن طرائق جديدة تسهم في خفض الكلف الإجمالية للمنظمة وللعمليات بصورة خاصة (السعد والعلياوي، ٢٠٠١: ٢٢٢)، ويحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المنظمة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المنظمات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية (موسى، ١٩٩٥: ١١٢)، ولعلنا نحسم كثيراً من الجدل عندما نقول ان المنظمات عندما تتساوى او تتشابه في موجوداتها المادية فان سر تقدم بعضها على البعض يعزى الى الاختلاف في مهارات العاملين لكل منها.

رابعاً: خصائص الإبداع الإداري:

اشار (البدراني: ٢٠١١: ١١) و(عساف: ١٩٩٥: ٣٢-٣٧) الى ان اهم خصائص الإبداع تتضمن الاتي:

١. الإبداع ظاهرة إنسانية: أي أن وجودها عام لدى البشر، لكن بدرجات متفاوتة، وليست مقصورة على ذوي المواهب أو الذكاء العالي وحدهم.
٢. الإبداع ظاهرة مركبة: تتحكم فيها عوامل عديدة، لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه وتفسيره.
٣. الإبداع ظاهرة صحية: فإذا أدرك الشخص أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والايجابية.
٤. الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة: فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المنظمة كان ذلك أدعى إلى تشجيعها وقبولها والعمل بها، والعكس صحيح.
٥. الإبداع ظاهرة فردية وجماعية.
٦. الإبداع كالشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره.

خامساً: عناصر الإبداع الإداري:

للإبداع عناصر أساسية تظهر على سلوك المبدع عند تنميتها، ومن دونها لا يمكن أن يكون هناك إبداع، كما أشار إلى ذلك (الشبيني: ١٩٩٧: ٩١) وهي كالآتي:

١. الطلاقة Fluency: وتعني استدعاء أكبر عدد من الأفكار في فترة زمنية قليلة.
٢. المرونة Flexibility: وتعني التخلص من القيود الذهنية وتحويل مسار الأفكار إلى ما يقتضيه الحال.
٣. الأصالة Originality: وتعني القدرة على إنتاج أفكار جديدة ومفيدة وغير تقليدية.
٤. الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems: وتعني الاستقبال ودقة الرصد للمشكلات، والتعمق فيها وإدراك أبعادها وآثارها.
٥. الاحتفاظ بالاتجاه Maintaining of Direction: ويعني القدرة على تركيز الانتباه في المشكلة لفترات طويلة مهما كانت المشتتات مما يزيد من فرص الوصول إلى حل ملائم لها.
٦. التحليل Analysis: ويعني تفكيك المشكلة إلى أجزاء صغيرة، وبالتالي الوصول إلى أنجع حل لها.

٧. المخاطرة Risk: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

٨. الخروج عن المألوف Out of Ordinary: يقصد به القدرة على التحرر من التراكبات التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامحة وتطويعها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية.

سادسا: معوقات الإبداع الإداري :

يتعرض الإبداع في المنظمات الى مقاومة من قبل العاملين ويمكن ان يتمثل بالاتي (العنزي: ٢٠٠٩: ٢٠٣):

١. التفكير بان الإبداع يخلق وظائف جديدة أو فرص عمل لا يستطيع العاملين الحاليين أشغالها وبالتالي يتولد الخوف من فقدان الوظيفة.
٢. بعض الإداريين الذين غالبا ما يكونون على وشك التقاعد لا يرغبون برؤية التغيير في المنظمة
٣. مشرفي العمل يقاومون الاصطدام بين ثقافتين مختلفتين.
٤. نقص العامل المادي اذ إن الحماس وحده لا يكفي للتغيير وان الأفكار بحاجة للأموال لتنفيذها وتطويرها.
٥. درجة المخاطرة التي تحيط بالإبداع (ويشير البعض إلى إن الشركات الصغيرة هي أكثر إبداعا من الشركات الكبيرة)
- ومن الجدير بالذكر ان الإبداع يتأثر سلباً بالمعوقات التي يمكن أن تعترض طريقه، إذ تحول من دون تحقيق الهدف المطلوب، ويشير (البدراي: ٢٠١١: ١٦-١٧) إلى عدد من المعوقات التي يمكن تصنيفها إلى المجالات التالية:
١. المعوقات الذاتية: وهي المتعلقة بالفرد نفسه، والتي نمت معه بالاحتكاك وتراكم الخبرات وتشمل: المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية.
- ٢ -المعوقات التنظيمية: وهي التي تتعلق بأنظمة المؤسسة والمسؤولين عنها، وتحول من دون الاستفادة من القدرات الإبداعية لأفرادها. ويصعب حصر جميع العوامل المؤثرة في ذلك، إلا أنه يمكن ذكر أبرزها والمتمثل بمقاومة التغيير، وجمود الأنظمة، وغياب جو الحرية، والالتزام الحرفي بالقوانين، وازدواجية المعايير، ضعف كفاءة القيادات الإدارية، والمركزية العالية، ضعف توفر وسائل الاتصال المفتوحة، وصعوبة الحصول على البيانات المطلوبة، وقلة البرامج التدريبية التي تنمي الإبداع، وغياب العمل الجماعي، وانشغال المديرين بالأعمال الروتينية، والصراعات بين الرئيس والمرؤوس، والخشية من تألق بعض الموهوبين الذي يطيح بنوي الإمكانات التقليدية في الأداء ويصادر ادوارهم، وغيرها الكثير.
- بينما يشير (حريم: ١٩٩٧: ٤٧٧) الى ان المعوقات التي تقف عائقا امام تنمية الإبداع كثيرة اهمها:

١. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.
٢. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم .
٣. المناخ التنظيمي غير الصحيح .
٤. وجود قيادة إدارية غير مؤهلة.
٥. تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم .
٦. العمليات الإدارية غير السليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات.

سابعا: متطلبات الإبداع الإداري:

اشار (Lavide & Steiner, 1961) و (Zaltman, et al., 1973) الى ان الإبداع يتطلب الوعي والمعرفة والافتناع، كما انه يحتاج الى ادراك سليم للفكرة (Daft, 1978: 195)

كما اشار (Delbecq & Mils, 1985: 25)) الى الحاجة الى المقدرة التحليلية الأولية والقابلية على القرار.

كما أشار (البدراني: ٢٠١١: ٢٢) الى أهم متطلبات الإبداع الإداري ومنها: الاستعداد لذلك، واستشعار المسؤولية، وفهم نظام العمل والإيمان بقيمته وأهمية إتقانه، وتطبيق أساليب الإدارة الحديثة، وحسن إدارة الوقت، وتخصيص جزء منه للنشاط الابتكاري، ووضع إستراتيجية الإبداع المناسبة للمنظمة، وامتلاك مهارات الاتصال الفاعل والقدرة على التأثير، والانتماء الصادق، وتفويض السلطة، وتوفير الكفاءات الاستشارية قدر المستطاع، والتعامل مع متطلبات التغيير، والاستفادة من تجارب الآخرين، واستحضار نماذج الناجحين، والقدرة على التنبؤ، وإجراء البحوث، وتسجيل الأفكار وتبويبها فور ورودها، فالفكرة تأتي أحيانا في وقت غير مناسب ثم لا تلبث أن تنسى وقد لا تعود، تعمل هذه المتطلبات إذا توافرت بجانب السمات الإبداعية في الفرد على تنمية عملية الإبداع الإداري، ودفعه للأمام، وبالتالي تحقيق أعلى درجة من الكفاءة في انجاز العمل، وتحقيق أهداف المنظمة.

ثامنا: استراتيجيات الإبداع الإداري:

يعد التعرف على معوقات الإبداع الخطوة الأولى في توفير المناخ الملائم للإبداع الذي يؤدي بدوره الى تعزيز الإبداع، وذكر (Wood: 2007) بان الإدارة العليا تحتاج إلى وضع رؤية لتحقيق هدف الإبداع وتحريك البرنامج الذي يجعل حقيقته واقعية، فإذا لم يكن الإبداع مبرمجا تصبح إستراتيجية الإبداع فوضوية، ولتحقيق هذا الهدف تسعى المنظمة الى وضع استراتيجيات للإبداع لغرض التنفيذ، ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة وتتعدد وتتداخل هذه الاستراتيجيات بعضها مع البعض، إن نجاح الإدارة في الإبداع يعد في غاية الأهمية في الوقت الذي يكون فيه إستراتيجية للبقاء والاستمرار في المنافسة، وفيما يأتي عرض لتصنيف هذه الاستراتيجيات في ثلاث فئات رئيسية: (العميان: ٢٠٠٥: ٥٧).

١. إستراتيجية التطوير التنظيمي Organizational Development Strategy:

وهي عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرائق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرائق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية وعلى سبيل المثال قيم الأفراد والعلاقات بينهم. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير بوصفه عملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي يتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعد إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب العاملين في المنظمة على تقبل الإبداع بوصفه معيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

٢. إستراتيجية التخصص الوظيفي Functional Specialization Strategy:

قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة وبهدف الترويج للإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعد التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

٣. الإستراتيجية الدورية Periodical Strategy:

القدرة على استعمال أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يجري على وفق تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم تحديد الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية :

أ. نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.

ب. التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية .

ج. التطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على نفس المشكلة أو المشكلات المتشابهة.

المطلب الثاني

الأداء الوظيفي

يقدم هذا المطلب مفهوم وعناصر ومحددات الأداء الوظيفي وكما يأتي:

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

عرف (Armstrong, 2001: 468) الأداء بأنه عبارة "عن سجل من نتائج الأعمال المنجزة، ويعرفه قاموس أكسفورد "أنه انجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها أو مكلف بتنفيذها". وذكر (Noe:2009,329) بأنه إذا أرادة المنظمة أن تحقق الميزة التنافسية يجب ان تكون قادرة على إدارة سلوك ونتائج عاملها وذلك من خلال تقييم الأداء حتى يجري التعرف على كفاءة أدائهم .

وعرف الأداء الوظيفي أيضاً بأنه "إجراءات وسلوكيات تخضع لمراقبة الأشخاص وتسهم في تحقيق اهداف المنظمة (Hatrup& Rock, 2002: 25).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن " النتائج والمخرجات التي حققها الشخص نتيجة الجهد المبذول من خلال قيامه بالمهام والواجبات والمسؤوليات الموكلة إليه (عكاشة: ٢٠٠٨: ٣٣) كما يعرف بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة" (محمد، ٢٠٠١: ٢٠٩).

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها (الحسيني: ١٩٩٤: ٧٢):

١- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل من دون الوقوع في الأخطاء.

3- كمية العمل المنجز :أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

4- المثابرة والثوق :وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

ثالثاً: أنواع الأداء:

يصنف (Geher: 2004: 223) الأداء الى ثلاثة أقسام وهي: اداء المهام و الأداء الظرفي والأداء المعاكس او المجابه، واداء المهام يقصد به السلوكيات التي تسهم في انجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات والبيع وجرد المخزون وإدارة التابعين. (Schmitt& Ingerick: 2001: 8-9)) في حين يعني الأداء الظرفي او الموقفي كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة ، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، اما الأداء المعاكس

او المجابه فهو يختلف عن النوعين السابقين اذ يتميز بسلوك سلبي في العمل ليس مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب و إنما يشمل سلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة (Geher, 2004: 223).

رابعاً: محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- 1- الجهد: ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمية والعقلية، والتي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
- 2- القدرات: أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.
- 3- إدراك الدور (المهام): ويشير ادراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه، بتعريف ادراك الدور (محمد: ٢٠٠١: ٢١).

المبحث الثالث

الجانب العملي

سيقدم هذا المبحث وصفا لمتغيري الدراسة من خلال فقراتها واختبارا لفرضياتها وكما يأتي:

أولاً: وصف وتحليل متغيرات البحث:

بعد تفريغ وتبويب البيانات التي حصل عليها الباحثين من خلال الاستبانة واستخدام الوسائل الإحصائية في التحليل والاختبار كانت النتائج كالآتي:

١. مجموعة الفقرات المتعلقة باستراتيجية التطوير التنظيمي:

تشير قيم معاملات الاختلاف الى ترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة، اذ يتضح ان الفقرة تحت تسلسل (١٠) حققت الترتيب الاول من بين فقرات الاستبانة في مستوى الموافقة، مما يشير الى ارتفاع اهتمام العاملين بأفكار ومقترحات الآخرين للاستفادة منها في مجال العمل، ثم جاءت الفقرة تحت تسلسل (٨) في الترتيب الثاني في مستوى الموافقة في اشارة الى ان نسبة الموارد المخصصة للبحث والتطوير عالية، في حين تشير نتائج الحسابات ايضا الى انه وبالرغم من تعزيز الادارة للثقة بالنفس لدى الموظفين لمقاومة الخوف من الفشل الا انها لا تسمح بإجراء تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي، والإجراءات والأنظمة المتبعة في المعمل لا تدعم او تشجع الإبداع او تتبناه بشكل جدي، وهي في نفس الوقت لا تضع البرامج التدريبية اللازمة لتقوية الانماط السلوكية للموظفين لتحقيق الإبداع، ويلاحظ تراجع ستة فقرات اذ لم ترتقي اوساطها الى الوسيط المعياري البالغ (٣) بما يؤكد تراجع استجابات الباحثين ازاء مضمون هذه الفقرات.

جدول (٢) تحليل فقرات الاستبانة وبيان نسب التوزيع التكراري لمستوى موافقة افراد العينة

ت	الفقرة	النسب المئوية					أوسيط	المدى	معامل الاختلاف	الترتيب
		اتفق تماماً %	اتفق %	اتفق الى حد ما %	لا اتفق %	لا اتفق تماماً %				
١	تضع ادارة المعمل البرامج التدريبية اللازمة لتقوية الانماط السلوكية للموظفين والتي تعمل على تحقيق	5.5	9.9	8.8	71.4	4.4	2.407	0.931	38.68	9

									الأداء المناسب.	
٢	٦.٦	٩.٩	٨.٨	٦٥.٩	٨.٨	٢.٣٩٦	١.٠١	٤٢.١٥	١٠	تتوجه ادارة الموارد البشرية نحو التغيير التنظيمي، وتعمل على ازالة المعوقات التي تقف في وجه التغيير وذلك بهدف تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب
٣	٢.٢	٢.٢	٧.٧	٧٩.١	٨.٨	٢.١٠	٠.٦٦٧	٣١.٧٦	٦	تسمح الادارة بإجراء تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي بهدف التكيف للتغيرات المستقبلية .
٤	٧.٧	١٧.٦	٥٩.٣	١١.٠	٤.٤	٣.١٣٢	٠.٨٧٢	٢٧.٨٤	٣	تعزز الادارة الثقة بالنفس لدى الموظفين لمقاومة الخوف من الفشل .
٥	٣.٣	٤.٤	٦.٦	٧٤.٧	١١.٠	٢.١٤٣	٠.٧٦	٣٥.٤٦	٨	تتبنى ادارة الموارد البشرية سياسة تشجيع العاملين على تقديم افكار واساليب جديدة لتطوير اداء العمل الوظيفي للعاملين .
٦	٥.٥	٧.٧	٦٤.٨	١٣.٢	٨.٨	٢.٨٧٩	٠.٨٧٨	٣٠.٥٠	٥	توفر السياسات والاجراءات المعتمدة المناخ الملائم لتنفيذ مهام وواجبات الموظف.
٧	١.١	٤.٤	٩.٩	٧٣.٦	١١.٠	٢.١٠٩	٠.٦٩٠	٣٢.٧٢	٧	الاجراءات والانظمة في المعمل تدعم الإبداع. وتتبناه حتى لو كانت كلف تجربتها عالية نسبيا.
٨	١٣.٢	٦٢.٦	١٥.٤	٥.٥	٣.٣	٣.٧٧	٠.٨٧٠	٢٣.٠٨	٢	نسبة الموارد المخصصة للبحث والتطوير عالية .
٩	٧.٧	١٩.٨	٥٧.١	٩.٩	٥.٥	٣.١٤٣	٠.٩٠٢	٢٨.٧٠	٤	تتنامى الإبداعات في المعمل من سنة لأخرى
١٠	٧.٧	١٧.٦	٦٨.١	٥.٥	١.١	٣.٢٥٣	٠.٧٢٤	٢٢.٢٦	١	يهتم العاملون بأفكار ومقترحات الآخرين للاستفادة في مجال العمل.

٢. مجموعة العبارات المتعلقة باستراتيجية التخصص الوظيفي:

بنفس الطريقة يشير الوسيط في الجدول (٣) الى ان درجة اتفاق العينة على اسئلة الاستبانة مرتفعة. كما ويتضح ان قيم الوسيط لكل الاجابات كانت اكبر من (٣)، باستثناء الاجابة على العبارتين تحت تسلسل (٥) مما يشير الى موافقة معظم المجيبين على ما تذهب اليه عبارات الاستبانة.

علاوة على ذلك يتضح ان الفقرة تحت تسلسل (٣) حققت الترتيب الاول من بين فقرات الاستبانة في مستوى الموافقة، مما يشير الى تركيز ادارة المعمل على انشاء وحدات مهمتها القيام بالأنشطة الوظيفية المتخصصة لإنجاز العمل على اكمل وجه، ثم جاءت الفقرة تحت تسلسل (٤) في الترتيب الثاني في مستوى الموافقة في اشارة الى توفير ادارة المعمل للأجهزة والوسائل اللوجستية اللازمة لإكمال الفرق المتخصصة لأعمالها بشكل كفوء وملائم. في حين تشير نتائج الحسابات ايضا الى عدم تشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل من قبل ادارة المعمل، وتراجع اهتمام الادارة بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي .

جدول (٣) تحليل فقرات الاستبانة وبيان نسب التوزيع التكراري لمستوى موافقة افراد العينة

ت	الفقرة	النسب المئوية					الوسيط	المدى	معامل الاختلاف	الترتيب
		اتفق تماما %	اتفق %	اتفق الى حد ما %	لا اتفق %	لا اتفق تماما %				
١	تسعى ادارة المعمل بشكل حثيث الى انشاء وحدات البحث والتطوير ،لتحسين الأداء الوظيفي.	1.1	1.1	8.7	76.1	12.0	2.022	0.596	29.48	5
٢	يتضمن الهيكل التنظيمي للمعمل فرق تخطيط متخصصة بوضع خطط التطوير الوظيفي وتحسين الانتاج	8.7	17.4	68.5	2.2	2.2	3.286	0.75	22.82	3
٣	تركز ادارة المعمل على انشاء وحدات مهمتها القيام بالأنشطة الوظيفية المتخصصة لإنجاز العمل على اكمل وجه.	7.6	73.9	10.9	5.4	1.1	3.824	0.693	18.12	1
٤	توفر ادارة المعمل الاجهزة ووسائل اللوجستية اللازمة لإكمال الفرق المتخصصة لأعمالها بشكل كفوء وملاءم	1.1	10.9	75.0	10.9	1.1	3.000	0.558	18.6	2
٥	تشجع ادارة المعمل التنافس الإبداعي بين فرق العمل.	1.1	1.1	15.2	70.7	10.9	2.099	0.633	30.16	6
٦	تخصص الادارة الجوائز للأفكار المبدعة لفرق العمل وتساعد على نشرها .	3.3	20.7	56.5	16.3	2.2	3.066	0.77	25.11	4

٣. مجموعة العبارات المتعلقة بالاستراتيجية الدورية:

تشير النسب المئوية في الجدول (٤)، الى ان درجة اتفاق العينة على اسئلة الاستبانة مرتفعة كما ويتضح ان الوسيط لكل الاجابات كان اكبر من (٣)، باستثناء الاجابة على العبارات تحت تسلسل (٢ و ٣) مما يشير الى موافقة معظم المجيبين على ما تذهب اليه عبارات الاستبانة.

علاوة على ذلك تشير قيم معاملات الاختلاف الى ترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة، ويتضح ان الفقرة تحت تسلسل (١) حققت الترتيب الاول من بين فقرات الاستبانة في مستوى

الموافقة، مما يشير الى توجه ادارة المعمل نحو استخدام بناء تنظيمي مؤقت من المختصين والعاملين، ويتم حلهم عند الانتهاء من المشروع، ثم جاءت الفقرة تحت تسلسل (٦) في الترتيب الثاني في مستوى الموافقة في اشارة الى تشجع ادارة المعمل للعمل الجماعي المشترك والمشاركة في طرح الآراء. في حين تشير نتائج التحليل ايضا الى عدم اعتماد الادارة لسياسة نقل افراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة و ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، ولا تتبع ادارة المعمل اسلوب التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة.

جدول (٤) تحليل فقرات الاستبانة وبيان نسب التوزيع التكراري لمستوى موافقة افراد العينة

ت	الفقرة	النسب المئوية					الوسيط	المدى	معامل الاختلاف	الترتيب
		اتفق تماما %	اتفق %	اتفق الى حد ما %	لا اتفق %	لا اتفق تماما %				
١	تلجأ ادارة المعمل الى استخدام بناء تنظيمي مؤقت من المختصين والعاملين، ويتم حلهم عند الانتهاء من المشروع .	12.0	65.2	13.0	2.2	6.5	3.747	0.938	25.03	1
٢	تعتمد الادارة سياسة نقل افراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة	1.1	1.1	8.7	9.8	78.3	1.352	0.78	57.69	6
٣	تتبع ادارة المعمل اسلوب التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة	2.2	3.3	13.0	69.6	10.9	2.154	0.74	34.35	5
٤	تحرص الادارة على تعيين او نقل موظفين ذوي كفاءة عالية للمناصب التي تمتلك امكانية ابداعية غير عادية	7.6	16.3	54.3	10.9	9.8	3.011	0.99	32.88	4
٥	تلجأ ادارة المعمل للتطوير المتوازي المستمر لفرق العمل التي تعمل على نفس المشكلة او المشكلات المتشابهة	7.6	19.6	55.4	13.0	3.3	3.153	0.87	27.59	3
٦	تشجع ادارة المعمل العمل الجماعي المشترك والمشاركة في طرح الآراء	4.3	16.3	60.9	15.2	2.2	3.055	0.77	25.2	2

٤. مجموعة العبارات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

كما هو موضح في الجدول (٥) فإن النسب المئوية تشير الى ان درجة اتفاق العينة على اسئلة الاستبانة مرتفعة، كما ويتضح ان اغلب قيم الوسيط للإجابات كانت اكبر من (٣)، مما يشير الى موافقة معظم المجيبين على ما تذهب اليه عبارات الاستبانة. علاوة على ذلك تشير قيم معاملات الاختلاف الى ترتيب كل فقرة من فقرات الاستبانة، ويتضح ان الفقرة تحت تسلسل (٣) حققت الترتيب الاول من بين فقرات الاستبانة في مستوى الموافقة، مما يشير الى امتلاك الموظف للقدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة، ثم جاءت الفقرة تحت تسلسل (٤) في الترتيب الثاني في مستوى الموافقة في اشارة الى قيام الموظف في المعمل بأداء اعمال ومهام واضحة ومحددة. في حين تشير نتائج التحليل ايضاً الى تراجع مساهمة الأنظمة والقواعد المعتمدة في المعمل على انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية، وايضا لا يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لإنجاز الاعمال بالشكل المطلوب.

جدول (٥) تحليل فقرات الاستبانة وبيان نسب التوزيع التكراري لمستوى موافقة افراد العينة

ت	الفقرة	النسب المئوية					ألوسط	المدى	معامل الاختلاف	الترتيب
		اتفق تماماً %	اتفق %	لا اتفق %	لا اتفق تماماً %	لا اتفق تماماً %				
١	ينجز الموظف في المعمل الاعمال الموكلة اليه بدون تأخير.	5.4	20.7	58.7	12.0	2.2	3.154	0.788	24.98	5
٢	لدى الموظف في المعمل الاستعداد لتحمل مسؤولية اعلى .	8.7	56.5	20.7	10.9	2.2	3.593	0.882	24.55	4
٣	لدى الموظف الميول والقدرات للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة .	10.9	64.1	21.7	1.1	1.1	3.835	0.671	17.5	1
٤	يقوم الموظف في المعمل بأداء اعمال ومهام واضحة ومحددة .	7.6	65.2	16.3	7.6	2.2	3.692	0.812	21.99	2
٥	في معمل سمنت الكوفة يوجد نظام حوافز فعال يرتبط بالأداء المتميز.	3.3	5.4	13.0	67.4	9.8	2.242	0.835	37.24	9
٦	المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية تساعد الموظفين على ابتكار اساليب حديثة لأداء الاعمال .	6.5	21.7	59.8	8.7	2.2	3.22	0.786	24.41	3
٧	تتوفر القدرات والمهارات اللازمة لدى الموظفين في	14.1	2.2	60.9	7.6	14.1	2.945	1.12	38.03	10

									المعمل لحل المشاكل اليومية أثناء العمل	
6	28.92	0.855	2.956	6.5	13.0	63.0	10.9	5.4	لدى موظفي المعمل المعرفة والالمام الكافي بطبيعة الاعمال الموكلة اليهم	٨
12	72.81	1.36	1.868	65.2	5.4	13.0	6.5	8.7	يوجد تنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة لإنجاز الاعمال بالشكل المطلوب	٩
11	39.07	0.992	2.539	2.2	68.5	7.6	14.1	6.5	تساهم الانظمة والقواعد المعتمدة في المعمل على انجاز الاعمال بكفاءة وفعالية	١٠
7	29.36	1.026	3.495	6.5	14.1	7.6	65.2	5.4	توفر ادارة المعمل احدث النظم الحاسوبية والتقنية بهدف انجاز الاعمال بالسرعة المطلوبة والكفاءة العالية .	١١
8	36.37	0.943	2.593	20.7	7.6	64.1	4.3	2.2	يقوم الموظفون في المعمل بأداء المهام والواجبات على وفق المعايير المعتمدة	١٢

رابعاً: اختبار وتحليل فرضيات الارتباط :

كما هو واضح من خلال التحليل السابق، والذي جرى التعرف من خلاله على أهم العبارات التي حصلت على اتفاق أغلبية المستجيبين، سيجري اختبار فرضيات الدراسة على وفق علاقات الارتباط ومعرفة العلاقة بين المتغيرات بالاعتماد على استعمال معامل الارتباط كيندال (Kendalls tau-b) واختبارات (t-test) وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS لغرض اختبار درجة معنوية العلاقة بين المتغيرات، وذلك لأجل إثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات التي جرى عرضها في منهجية البحث.

يلاحظ من الجدول (٢) ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين كل من استراتيجيات الإبداع الإداري المتمثلة بـ (إستراتيجية التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والإستراتيجية الدورية) من جهة و (الأداء الوظيفي) على المستوى العام من جهة أخرى وبمستوى دلالة (0.01)، في حين اثبتت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الإبداع الإداري على المستوى العام وبين الأداء الوظيفي مما يثبت صحة فرضية البحث القائلة انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الإبداع الإداري بشكل عام و الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة).

بنفس الوقت فإن النتائج بينت عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين (استراتيجية التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي) تحت أي مستوى معنوية مما يثبت صحة فرضية البحث الفرعية القائلة انه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي). وأيضاً اثبتت النتائج انه لا توجد علاقة ارتباط بين (إستراتيجية التخصص الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة) مما يدل على

صحة فرضية البحث الفرعية القائلة انه) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التخصص الوظيفي والأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة)، ومن الجدول أعلاه يتضح انه لا توجد علاقة ارتباط دالة معنوية بين كل من) الإستراتيجية الدورية والأداء الوظيفي) مما يثبت صحة الفرضية الفرعية القائلة (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجية الدورية والأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة). ولغرض اختبار معنوية العلاقة بين المتغيرات تمّ الاعتماد على اختبارات (t-test) والموضحة نتائجها بالجدول التالي:

جدول (٨): قيم t المحسوبة والجدولية لمتغيرات البحث

الاستراتيجية الدورية	استراتيجية التخصص الوظيفي	استراتيجية التطوير التنظيمي	استراتيجية الإبداع الإداري	متغيرات الدراسة	النتائج
١	١	١	١	درجة الحرية	
١١,٥٢٢	٨,٠٦٨	١٠,٠٢٦	٤,٣٧	t المحسوبة	
٣١,٨٢١	٣١,٨٢١	٣١,٨٢١	٣١,٨٢١	T الجدولية	
معنوي	معنوي	معنوي	معنوي	مستوى المعنوية	

يتّضح من خلال الجدول أعلاه الفروق المعنوية بين t المحسوبة و t الجدولية. وتبين بأن (t) المحسوبة لكل المتغيرات هي اصغر من (t) الجدولية. وذلك تحت مستوى معنوية 0.01 ودرجة حرية (١). مما يعني قبول الفرضية الأساسية الاولى والفرضيات الفرعية المتفرعة عنها.

سادساً: اختبار وتحليل علاقات التأثير:

لاختبار الفرضية الرئيسة الثانية وتفرعاتها، اذ ان كلا المتغيرات التفسيرية والاستجابية يمكن قياسها من خلال معادلة الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما يعرضها الجدول (٩):

أفادت فرضية الدراسة الرئيسة الثانية بـ(عدم وجود تأثير دال إحصائي لاستراتيجيات الإبداع الإداري بشكل عام على الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة). وفي ضوء هذه الفرضية تشير معادلة الانحدار البسيط إلى ان استراتيجيات الإبداع الإداري (X) تؤثر في الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة (Y)، ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$Y = a + \beta X$$

إذ أن (a) تمثل مقدار ثابت (Constant) إما تقديرات هذه القيم ومؤشراتها الإحصائية فقد حسبت على مستوى عينة الدراسة البالغة (٩١) شخصاً.

جدول (٩) تأثير استراتيجيات الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي

المتغيرات المستقلة	الثوابت	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (F) الجدولية
استراتيجية الإبداع الإداري على المستوى العام	a	٢,٢٩٠	٣,٩٢
	β	٠,٢٥٩	
استراتيجية التطوير التنظيمي	a	٢,٨٥٩	٣,٩٢
	β	٠,٠٥٦	
استراتيجية التخصص الوظيفي	a	٢,٦٠٥	٣,٩٢
	β	٠,١٤١	
الاستراتيجية الدورية	a	٢,٧٧٤	٣,٩٢
	β	٠,٠٨٦	

من الجدول (٩) يتضح ان معادلة الانحدار الخطي بين استراتيجيات الإبداع الإداري على المستوى العام والأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة هي كما يأتي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = ٢,٢٩٠ + ٠,٢٥٩ (\text{استراتيجيات الإبداع الإداري})$$

يتضح ايضا إن قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1,89)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (X, Y) وبمستوى ثقة (0.99). وهذا يشير الى قبول الفرضية.

وبنفس الطريقة تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن إستراتيجيات التطوير التنظيمي (X₁) لا تؤثر في الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة (Y)، ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = ٢,٨٥٩ + ٠,٠٥٩ (\text{إستراتيجيات التطوير التنظيمي})$$

وإن قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1,89)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (X₁, Y) وبمستوى ثقة (0.99). وان الفرضية الفرعية القائلة بانه (لا يوجد تأثير دال احصائيا لإستراتيجيات التطوير التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة) لا يمكن رفضها.

وايضا تشير معادلة الانحدار البسيط إلى إن إستراتيجيات التخصص الوظيفي (X₂) لا تؤثر في الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة (Y)، ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = ٢,٦٠٥ + ٠,١٤١ (\text{إستراتيجيات التخصص الوظيفي})$$

وإن قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1,89)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (X₂, Y) وبمستوى ثقة (0.99). وان الفرضية الفرعية القائلة بانه (لا يوجد تأثير دال احصائيا لإستراتيجيات التخصص الوظيفي على الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة) قد تم قبولها.

وعلاوة على ما تقدم تشير معادلة الانحدار البسيط الى ان الإستراتيجيات الدورية (X₃) لا تؤثر في الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة (Y)، ويصاغ في ضوء هذه العلاقة معادلة الانحدار البسيط الآتية:

$$\text{الأداء الوظيفي} = ٢,٧٧٤ + ٠,٠٨٦ (\text{الاستراتيجيات الدورية})$$

وقد تم قبول الفرضية الفرعية القائلة بانه (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإستراتيجيات الدورية والأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة). وذلك لان قيمة (F) المحسوبة اصغر من قيمتها الجدولية وبمستوى معنوية (0.01) وبدرجة حرية (1,89)، وهذا يدل على إن منحنى الانحدار غير كاف لوصف العلاقة بين (X₃, Y₃) وبمستوى ثقة (0.99).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتألف المبحث من مطلبين، يقدم المطلب الأول الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، فيما يقدم المطلب الثاني توصيات الدراسة في ضوء استنتاجاتها، وكما يأتي:

المطلب الأول: الاستنتاجات

استنادا الى النتائج التي جاءت بها التحليلات الإحصائية يمكن حصر الاستنتاجات بما يأتي:

١. بالرغم من كون الموارد المخصصة للبحث والتطوير عالية الا ان ادارة الموارد في معمل سمنت الكوفة لا تدعم او تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي .
٢. ان الإدارة لا تشجع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل .
٣. ان الإدارة ايضا لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي .
٤. لا تسهم الأنظمة والقواعد المعتمدة في المعمل على انجاز الاعمال بكفاءة وفاعلية
٥. لا تعمل ادارة الموارد البشرية في المعمل على التوجه نحو التغيير التنظيمي، فهي لا تعمل على ازالة المعوقات التي تقف في وجه التغيير وذلك بهدف تحقيق الأداء الوظيفي المرغوب .
٦. وبالرغم من تعزيز الادارة للثقة بالنفس عند العاملين في المعمل لمقاومة الخوف من الفشل الا انها لا تسمح بأجراء تغييرات جذرية على الهيكل التنظيمي لديها .
٧. يمتلك الموظف في معمل سمنت الكوفة القدرات اللازمة للتكيف مع المتغيرات والظروف المستجدة، علاوة على اهتمامه بأفكار ومقترحات الآخرين للاستفادة منها في مجال العمل. وايضا يقوم بأداء اعمال ومهام واضحة ومحددة .
٨. تركز ادارة المعمل على انشاء وحدات مهمتها القيام بالأنشطة الوظيفية المتخصصة لإنجاز العمل على اكمل وجه.
٩. توفر ادارة المعمل الأجهزة والوسائل اللوجستية اللازمة لإكمال هذه الفرق المتخصصة لأعمالها بشكل كفوء وملائم. وهذا يشير الى توجه ادارة الموارد نحو تحقيق إستراتيجية التخصص الوظيفي.
١٠. تتوجه ادارة المعمل نحو استخدام بناء تنظيمي مؤقت من المختصين والعاملين للعمل في مشروع معين ويتم حلهم عند الانتهاء من المشروع.
١١. تشجع ادارة المعمل العمل الجماعي المشترك والمشاركة في طرح الآراء، ولكنها لا تتبع اسلوب التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة .
١٢. لا تعتمد ادارة المعمل سياسة نقل افراد الادارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة وذات مسؤوليات وظيفية مختلفة.

١٣. وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة بين كل من استراتيجيات الإبداع والمتمثلة بإستراتيجية التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والإستراتيجية الدورية من جهة وإستراتيجية الإبداع الإداري من جهة أخرى .

١٤. عدم وجود علاقة ارتباط دالة معنويًا بين إستراتيجية الإبداع على المستوى العام والاستراتيجيات المكونة لها والمتمثلة بإستراتيجية التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والإستراتيجية الدورية من جهة مع الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة من جهة أخرى.

١٥. لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين كل من إستراتيجية الإبداع الإداري للمستوى العام واستراتيجيات الإبداع المتمثلة بإستراتيجية التطوير التنظيمي والتخصص الوظيفي والإستراتيجية الدورية على الأداء الوظيفي لموظفي معمل سمنت الكوفة. وذلك بسبب عدم توجه ادارة المعمل نحو تحقيق الإبداع الإداري .

المطلب الثاني: التوصيات

١. إنشاء وحدة متخصصة بشؤون الإبداع في المعمل يكون من مهامها الاهتمام بالأفكار المبدعة الجديدة والعمل على دراستها وتقويمها وتحديد مديات الاستفادة منها وامكانية تطبيقها ورغد الوحدة بالباحثين والمختصين ،واقترح الأساليب والقوانين والتعليمات الراعية للإبداع والداعمة له .

٢. منح المبدعين والمتميزين من الموظفين حوافز مالية ومعنوية إضافية وذلك بهدف حثهم على بذل مزيد من الإبداع وتشجيع الآخرين على التميز والإبداع .

٣. توجه ادارة المعمل نحو دعم وتشجيع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل .

٤. اهتمام ادارة المعمل بإنشاء وحدات البحث ولتطوير لتحسين الأداء الوظيفي وتهيئة ووضع قواعد تعتمد في المعمل بهدف انجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية .

٥. العمل ببرامج التغيير التنظيمي اذ انه الأساس في تحقيق الإبداع الإداري ومن ثم تحقيق الأداء الوظيفي الفاعل والكفوء .

٦. إزالة كافة المعوقات التي تقف في وجه التغيير ، واجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتحقيق الأداء الوظيفي المرغوب.

٧. إنشاء وحدات مهمتها القيام بالأنشطة الوظيفية المتخصصة ،خبرات ومهارات يمكن للإدارة الحصول عليها من خلال اتباع اسلوب التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة .

٨. توجه ادارة المعمل نحو اكساب افراد الإدارة العليا الحاليين المهارات اللازمة لأداء اعمالهم في بيئات تشغيلية مشابهة وذات مسؤوليات وظيفية مختلفة .

٩. ان تعزز ادارة معمل سمنت الكوفة استراتيجيات الإبداع الإداري في المعمل وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي .

المصادر:

أ. الكتب العربية :

١. الدهان، أميمة، نظريات منظمات الاعمال، الطبعة الاولى، مطبعة الصفدي، الاردن، عمان، ١٩٩٢م.
٢. موسى، غانم فنجان، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، العراق، بغداد، ١٩٩٥م.
٣. حريم، حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ١٩٩٧م.
٤. العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، ٢٠٠٥م.
٥. محمد، راوية، ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١م.
٦. جودة، محفوظ، التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الاردن، عمان، ٢٠٠٩م.

ب. الكتب الاجنبية :

- 1- Slack N. Harrison, Alan Stuaet chambers, Christine Harland & Robert Johnston, "Operation management", 2nd, Ptiman Publishing London, 1998.
- 2- Jones, Gareth R., (1998), Organizational Theory 21 ed., Publishing Company Inc., New York.
- 3- Collin, P.H., Dictionary of Business, 2nd ed., (New Delhi: Universal Book Stall Panls Press) (1995).
- 4- Armstrong, Michael, "Handbook of Human Resource Management Practice", New York, Houghton Mifflin Company, 2001.
- 5- Harttrup, Keith, and Rock Joanna, "A comparison of Predictor-Based Criterion-Based Methods for Weighing Predictors to reduce Adverse Impact", Applied H. R. m Research, Volume 7, No.1, 2002.
- 6- Geher, Glen, " Measuring Emotional Intelligence ", New York, Nova Science Publisher, Inc. , 2004.
- 7-Schmitt et al., " Handbook of psychology-Volume 12, Industrial and organizational psychology", USA, John Wiley and Sons, 2001.
- 8-Trott . Paul " Innovation Management and new Product Development " , 3rd Ed , Prentice-Hall , USA, 2005 .
- 9- Edward Arnold, Strategy: the motivation for innovation, 14 February 2006; accepted 28 April 2006
- 10- Anne Martensen and Jens J. Dahlgaard, (Strategy and planning for innovation management ± a business excellence approach) Vol. 16 No. 8, pp. 734-755, 1999.

- 11-Raymond A. Noe, (Human Resource Management: Gaining A competitive edge, 15th ed, McGraw Hill, 2009)
- 12- Robert Chapman Wood (How strategic innovation really gets started) VOL. 35 NO. 1 2007
- 13- J. Roland Ortt and Patrick A. (The evolution of innovation management towards contextual innovation) European Journal of Innovation Management Vol. 11 No. 4, 2008
- 14- Thomas Hoholm (Innovation, strategy and identity: a case study from the food industry) European Journal of Innovation Management Vol. 14 No. 3, 2011 pp. 345-363

الاطارح والرسائل الجامعية:

١. البدراني، ذعارين غضبان، معوقات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمنطقة بريدة من وجهة نظر مديريها ووكلائها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ٢٠١١م.
٢. الجندان، عائشة يوسف، معوقات الإبداع الإداري المدرسي كما يراها مديرو ومديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الأحساء، رسالة ماجستير، جامعة الملك فيصل، ٢٠٠٨م.
٣. الكلأوي، أحمد حميد كريم، العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع المنظمي وتأثيرها على تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير مقدمة إلى جامعة القادسية كلية الإدارة والاقتصاد، ٢٠٠٤م.
٤. المعموري، عليّة جسام محمد ناصر، أثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع دراسة تحليلية في الكليات الأهلية ببغداد، رسالة ماجستير، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ٢٠٠٤م.
٥. السامرائي، سلوى هاني عبد الجبار، الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ١٩٩٩م.
٦. السلمي، فهد عوض الله زاحم، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ٢٠٠٨م.
٧. الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، ٢٠٠٦، التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وتأثيرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه (غ م)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. العسيري، يحيى علي، مدى توفر سمات الإبداع الإداري في حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة، ١٩٩٩م.
٩. العاني، أريج سعيد خليل، ٢٠٠٢، المحددات التنظيمية وتأثيرها في الإبداع والأداء المنظمي، رسالة ماجستير (غ م) كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
١٠. عكاشة، أسعد أحمد محمد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة ٢٠٠٨م.

ج. البحوث والدوريات :

١. الدباغ، جمال عبد الرسول غانم، ١٩٩٨، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر واثرها في الخيار الاستراتيجي للمنظمة، دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، اطروحة دكتوراه (غ م)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. السعد والعلياوي، مسلم علاوي، ومزهر عبد السادة، العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المؤتمر القطري الاول، تشرين الاول ٢٠٠١ م.
٣. الشبيني، هاشم، الإبداع ماهيته ومقوماته وأساليب قياسه، مجلة التنمية الإدارية العدد (٧٥)، القاهرة، ١٩٩٧ م.
٤. العنزي، قاسم محمد مظلوم، امكانية تطبيق مداخل التحسين المستمر في التعليم الجامعي، دراسة ميدانية في كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد ١٢، سنة ٢٠٠٩ م.
٥. عساف، عبد المعطي، مقدمات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الإداري، عدد (٦٢)، معهد الادارة العامة، مسقط، ١٩٩٥ م.

مواقع الانترنت:

- 1- <http://www.k5ka.com/vb/t76293.html>
- 2- <http://www.wadilarab.com/>